



**НАУКОВІ ЗАПИСКИ
НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ» :
СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»**

Серію засновано 08.09.1999 р.

№ 41(69)

Науковий журнал
(щоквартальник)

Острог
Видавництво Національного університету «Острозька академія»
2026

Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»»

Засновано 08.09.1999 року Національним університетом «Острозька академія»
Ідентифікатор медіа R30-04860 від 09 травня 2024 р. № 1560

Журнал додано до переліку наукових фахових видань України з економіки
на підставі Наказу Міністерства освіти і науки України № 515 від 16 травня 2016 р.
Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань
(ISSN International Centre. Paris, France): ISSN 2311-5149 (друкований)
Журнал входить до «Переліку наукових фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт
на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України № 975 від 11.07.2019 – категорія «Б»
Журнал додано до міжнародних наукометричних баз і каталогів наукових видань:

INDEX COPERNICUS (ICV 2017 = 74,48)
EBSCO Publishing, Inc.
ResearchBib
Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory)
DOI: <http://doi.org/10.25264/2311-5149>

Google Академія (h-індекс 9)
Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського
Бібліометрика української науки
Україніка наукова
Український реферативний журнал «Джерело»

Надруковано за ухвалою вченої ради Національного університету «Острозька академія»
(протокол № 18 від 24 червня 2026 року)

Засновник журналу: Національний університет «Острозька академія»;
Видавець: видавництво Національного університету «Острозька академія».

Редакційна колегія:

Дем'янчук О. І. (головний редактор, д. е. н., проф., Національний університет «Острозька академія», Острог, Україна);
olha.demianchuk@oa.edu.ua;
Єршова Н. Ю. (д. е. н., проф., Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна);
iershova.ny@gmail.com;
Кондратенко Н. О. (д. е. н., проф., Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Харків, Україна);
2123kondratenko@gmail.com;
Костецька І. І. (д. е. н., доц., Національний університет «Острозька академія», Острог, Україна);
iryna.kostetska@oa.edu.ua;
Кривницька О. Р. (д. е. н., проф., Національний університет «Острозька академія», Острог, Україна);
olha.kryvytska@oa.edu.ua;
Нікітін А. В. (д. ф.-м. н., проф., Національний університет «Острозька академія», Острог, Україна);
anatolii.nikitin@oa.edu.ua;
Кнейслер О. В. (д. е. н., проф., Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна);
olgakne@gmail.com;
Онишко С. В. (д. е. н., проф., Державний податковий університет, Ірпін, Україна);
onyshko_sv@ukr.net;
Павел Джєканський (PhD, Університет Яна Кохановського, Кельце, Польща);
pdziekan@interia.eu;
Стецюк Іван (PhD, проф., Університет Засда, Абу Дабі, Об'єднані Арабські Емірати);
ivan.stetsyuk@zu.ac.ae;
Талавера Олександр (PhD, Бірмінгемський університет, Свонс, Великобританія);
oleksandr.talavera@gmail.com;
Тішков Б. О. (к. е. н., доц., Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, Київ, Україна);
tishcov_b@kneu.edu.ua.

Editorial board:

Demianchuk O. I. (Editor-in-Chief, Doctor of Economics Sciences, Professor, The National University of Ostroh Academy, Ostroh, Ukraine);
olha.demianchuk@oa.edu.ua;
Yershova N. Y. (Doctor of Economics Sciences, Professor, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv, Ukraine);
iershova.ny@gmail.com;
Kondratenko N. O. (Doctor of Economics Sciences, Professor, O.M.Beketov National University of Urban Economy, Kharkiv, Ukraine);
2123kondratenko@gmail.com;
Kostetska I. V. (Doctor of Economics Sciences, Associate Professor, The National University of Ostroh Academy, Ostroh, Ukraine);
iryna.kostetska@oa.edu.ua;
Kryvytska O. R. (Doctor of Economics Sciences, Professor, The National University of Ostroh Academy, Ostroh, Ukraine);
olha.kryvytska@oa.edu.ua;
Nikitin A. V. (Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor, The National University of Ostroh Academy, Ostroh, Ukraine);
anatolii.nikitin@oa.edu.ua;
Kneysler O. V. (Doctor of Economics Sciences, Professor, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine);
olgakne@gmail.com;
Onyshko S. V. (Doctor of Economics Sciences, Professor, State Tax University, Irpin, Ukraine);
onyshko_sv@ukr.net;
Pawel Dziekanski (PhD, Jan Kochanowski University, Kielce, Poland);
pdziekan@interia.eu;
Stetsyuk Ivan (PhD, Professor, Zayed University, Abu Dhabi, United Arab Emirates);
ivan.stetsyuk@zu.ac.ae;
Talavera Oleksandr (PhD, Professor of Finance School of Management, Swansea University, Swansea, United Kingdom);
oleksandr.talavera@gmail.com;
Tishkov B. O. (PhD in Economics, Associate Professor Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine);
tishcov_b@kneu.edu.ua.

Адреса редакції: Національний університет «Острозька академія»,
Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острог, вул. Семінарська, 2.

Головний редактор О. І. Дем'янчук
Відповідальний редактор Ю. В. Шулик
Технічний редактор М. В. Гонтар
Комп'ютерна верстка Н. О. Крушинської
Художнє оформлення обкладинки К. О. Олексійчук
Коректор А. О. Самсонюк
Коректор англomовних текстів Р. Т. Шулик



ISSN 2311-5149
DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69))

Ліцензія Creative Commons «Attribution-NonCommercial»
(«Із зазначенням авторства – Некомерційна») 4.0 Всесвітня (CC-BY 4.0).
Creative Commons License «Attribution-NonCommercial» 4.0 International (CC-BY 4.0).
© Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2026

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Отримано: 01 червня 2026 р.

Прорецензовано: 05 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 05 червня 2026 р.

email: o.p.slesarchuk@nuwm.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0003-1846-8349>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-4-10](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-4-10)

Слесарчук О. П. Організаційно-інституційне обґрунтування формування інноваційно-інклюзивних агровиробничих кластерів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 4–10.

УДК: 338.43:330.341.1:332.1

JEL-класифікація: Q13, Q18, O32, R11

Слесарчук Олександр Петрович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність 051 «Економіка»
Національного університету водного господарства та природокористування

Науковий керівник: Ковшун Наталія Едуардівна,

докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри фінансів та економічної безпеки
Національного університету водного господарства та природокористування

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНКЛЮЗИВНИХ АГРОВИРОБНИЧИХ КЛАСТЕРІВ

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування інноваційно-інклюзивних агровиробничих кластерів як інструменту забезпечення продовольчої безпеки України в умовах регіональної диференціації, воєнних викликів та необхідності повоєнного відновлення. Проаналізовано ключові просторові, соціально-економічні, інфраструктурні та інноваційні диспропорції розвитку аграрного сектору, що впливають на стійкість продовольчої системи держави. Обґрунтовано доцільність застосування регіонально-кластерного підходу та визначено сутність інноваційно-інклюзивного агровиробничого кластера як інтегрованої системи взаємодії виробничих, наукових, фінансових, інфраструктурних і соціальних суб'єктів. Запропоновано організаційно-інституційну модель кластера та визначено його роль у підвищенні ефективності агровиробництва, розвитку сільських територій і зміцненні продовольчої безпеки країни.

Ключові слова: агровиробничий кластер, продовольча безпека, інновації, інклюзивний розвиток, аграрний сектор.

Oleksandr Slesarchuk,

PhD student, specialty "Economics", National University of Water and Environmental Engineering

Scientific supervisor: Nataliia Kovshun,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Economic Security,
National University of Water and Environmental Engineering

ORGANIZATIONAL AND INSTITUTIONAL SUBSTITUTION OF THE FORMATION OF INNOVATIVE AND INCLUSIVE AGRICULTURAL PRODUCTION CLUSTERS

The article substantiates the theoretical, organizational, and institutional foundations for forming innovation-inclusive agricultural production clusters to ensure food security in Ukraine amidst socio-economic transformation, military challenges, and post-war recovery. The cluster approach is revealed as a modern model of spatial agricultural organization, ensuring the efficient use of territorial resource potential, cooperation development, innovation diffusion, and sustainable local value chains.

The study examines regional disparities in Ukraine's agricultural sector regarding land, labor, financial, and infrastructural resources, alongside digitalization, innovation, and logistics capacity. It establishes that increasing spatial unevenness of production, migration processes, war-induced infrastructure destruction, and the insufficient technological development of small and medium-sized farms negatively affect the national food system's resilience.

An innovation-inclusive agricultural production cluster is defined as an integrated organizational and economic system connecting agricultural producers, research and educational institutions, financial organizations, public authorities, territorial communities, and infrastructure entities. Its key structural components include production, research and innovation, infrastructure and logistics, financial and investment, management and coordination, and social inclusion blocks.

Implementing this cluster model increases agricultural production efficiency, develops local processing industries, expands small producers' access to finance, technologies, and markets, and fosters a circular economy. This strengthens regional food self-sufficiency and enhances the resilience of Ukraine's food system to external risks. Conceptual directions for developing innovation-inclusive clusters are proposed as an important tool for sector modernization and sustainable rural development.

Keywords: innovation activity, investments, state regulation, post-war recovery.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах значної просторової, природно-кліматичної, соціально-економічної та воєнно-безпекової диференціації територій. Така неоднорідність зумовлює суттєві відмінності у рівні забезпеченості регіонів ресурсами, трудовим потенціалом, інфраструктурою та інноваційними можливостями. Водночас забезпечення продовольчої безпеки держави потребує формування ефективних механізмів адаптації аграрного виробництва до нових викликів, пов'язаних із кліматичними змінами, руйнуванням логістичних ланцюгів, міграційними процесами та воєнними ризиками.

Традиційна модель організації аграрного виробництва, що базується на переважанні великих інтегрованих структур та централізованих механізмах управління, дедалі менше відповідає вимогам сучасного розвитку. За таких умов особливої актуальності набуває пошук нових організаційних форм взаємодії суб'єктів аграрного сектору, здатних забезпечити поєднання економічної ефективності, інноваційного розвитку та соціальної інклюзії

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У вітчизняній науковій літературі значна увага приділяється питанням забезпечення продовольчої безпеки, інноваційного розвитку аграрного сектору та формування кластерних моделей господарювання. Зокрема, проблематика інклюзивного розвитку аграрної сфери досліджується у працях М. Войчука, С. Дідух, М. Ігнатенко, В. Крижової, Л. Леваєва, І. Романюк, А. Скрильник, С. Степаненка та ін.

Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері інклюзивного розвитку аграрного сектору та кооперації виробників, недостатньо розробленими залишаються питання формування саме інноваційно-інклюзивних агровиробничих кластерів як комплексних організаційно-інституційних систем, здатних поєднати інноваційну модернізацію агровиробництва, фінансову інклюзію, соціальну інтеграцію та зміцнення продовольчої безпеки держави в умовах воєнних викликів і повоєнного відновлення. Саме це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у зазначеному напрямі.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування організаційно-інституційних засад формування інноваційно-інклюзивних агровиробничих кластерів як інструменту забезпечення продовольчої безпеки України та підвищення ефективності агровиробництва в умовах сучасних економічних і безпекових викликів.

Для досягнення поставленої мети передбачено аналіз сучасних регіональних диспропорцій розвитку аграрного сектору України та виявлення їх впливу на ефективність агровиробництва і продовольчу безпеку держави, обґрунтування необхідності переходу до регіонально-кластерного підходу управління аграрним сектором як інструменту підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва, визначення сутності інноваційно-інклюзивного агровиробничого кластера як організаційно-інституційної форми взаємодії учасників аграрного ринку, а також визначення ролі кластеризації у забезпеченні сталого розвитку сільських територій і зміцненні продовольчої безпеки України.

Виклад основного матеріалу. За умов високої просторової, природно-кліматичної, соціально-економічної та безпекової диференціації територій забезпечення продовольчої безпеки України потребує переходу до гнучких, децентралізованих моделей просторового управління. Це зумовлено істотними відмінностями між регіонами за ресурсним потенціалом, структурою агровиробництва, рівнем розвитку переробної інфраструктури та експортними можливостями, що безпосередньо впливає на їх внесок у національну продовольчу систему.

Додатково посилюють диспропорції біокліматичні умови, демографічні процеси та міграційні настрої, які формують нерівномірну забезпеченість трудовими ресурсами та різні стартові можливості для розвитку аграрного виробництва. Просторова асиметрія агросектору проявляється також у спеціалізації регіонів, коли одні території орієнтовані на експортно-сировинне виробництво, а інші – на забезпечення внутрішнього попиту за обмежених виробничих потужностей. Зазначені диспропорції породжують ризики нестабільності продовольчого забезпечення, включаючи залежність окремих регіонів від міжрегіональних поставок, недостатній розвиток локальної переробки та втрати доданої вартості. Посилюють ці проблеми інфраструктурні й логістичні обмеження, а також воєнні та енергетичні виклики, що знижують стійкість агропродовольчих ланцюгів. Водночас просторові технологічні розриви та нерівний рівень інноваційності агровиробництва ускладнюють інтеграцію малих і середніх виробників у сучасні ринки. Це обумовлює необхідність переходу до інноваційно-інклюзивного регіонально-кластерного підходу, який дозволяє посилити координацію між державою, бізнесом і наукою, ефективніше використовувати локальні переваги та підвищити загальну стійкість продовольчої системи України.

Теоретичне осмислення та практична реалізація концепції інноваційно-інклюзивного агровиробничого кластера вимагає чіткої ідентифікації його сутності. У сучасному науковому дискурсі такий кластер розглядається як складна, інтегрована організаційно-економічна форма взаємодії широкого кола незалежних,

але взаємопов'язаних суб'єктів [4, 20]. На відміну від агропромислових холдингів, які є корпоративними структурами з жорсткою вертикальною ієрархією, спрямованими на максимізацію прибутку своїх власників шляхом поглинання дрібніших підприємств та монополізації ресурсів [2, 156], інноваційно-інклюзивний кластер базується на принципах горизонтальної кооперації, партнерства та збереження юридичної самостійності всіх його учасників [8, 101].

До складу цієї екосистеми органічно входять не лише безпосередні суб'єкти агровиробництва, а й органи місцевого самоврядування, науково-дослідні установи, заклади вищої та професійно-технічної освіти, переробні підприємства, логістичні оператори, фінансово-кредитні організації, служби сільськогосподарського дорадництва та інститути громадянського суспільства. Їхня спільна діяльність просторово та функціонально сфокусована на розвитку виробничого потенціалу аграрного сектору певної території.

Для глибшого розуміння пропонованої кластерної структури доцільно здійснити порівняльний аналіз традиційної (екстрактивної) та інноваційно-інклюзивної моделей організації аграрного виробництва (табл. 1). Інноваційна складова такого кластера виступає ключовим чинником формування його конкурентних переваг. В умовах становлення Індустрії 4.0 вона проявляється через комплексну цифрову трансформацію всіх ланок створення доданої вартості, що передбачає перехід від традиційних технологій до систем точного землеробства із використанням супутникової навігації, геоінформаційних систем (ГІС) та технологій диференційованого внесення агроресурсів. Використання агродронів для моніторингу посівів, картографування полів і точкового обприскування сприяє підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат і зменшенню негативного впливу на довкілля.

Інноваційний розвиток також охоплює впровадження біотехнологій, енергоощадних рішень, зокрема біогазових комплексів для переробки органічних відходів аграрного виробництва, а також сучасних автоматизованих систем контролю якості продукції. Важливого значення набувають технології блокчейн і цифрові механізми простежуваності (traceability), які забезпечують повний контроль походження продукції за принципом «від поля до столу» та є необхідною умовою інтеграції аграрного сектору України до європейського ринку.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика традиційної (екстенсивної)
та інноваційно-інклюзивної кластерних моделей**

Параметр порівняння	Традиційна (екстрактивна) модель розвитку	Інноваційно-інклюзивна кластерна модель
Ключова мета функціонування	Максимізація прибутку великих інтегрованих структур, вилучення природно-ресурсного потенціалу	Досягнення цілей сталого розвитку, забезпечення соціальної справедливості та капіталізації громад
Характер взаємодії суб'єктів	Монополізація ринків збуту та ресурсів, жорстка конкуренція, поглинання дрібних виробників	Коопетиція (співпраця за умов конкуренції), мережевий синергізм, розвиток нішевих кооперативів
Рівень технологічної дифузії	Локалізація інновацій усередині великих агрохолдингів, низький рівень трансферу технологій	Безперешкодний трансфер інновацій, функціонування центрів агрокомпетенцій та хабів
Логістична та екологічна модель	Лінійна модель («видобуток–виробництво–відходи»), орієнтація на експорт сировини	Циркулярна модель замкненого циклу, використання побічних продуктів як ресурсів
Доступ до фінансових ресурсів	Концентрація капіталу в банківському секторі для великих позичальників, високі бар'єри для малих фермерів	Фінансова аграрна інклюзія, розвиток мікрокредитування, залучення міжнародних грантових ресурсів
Соціальні наслідки для територій	Депопуляція сіл, безробіття, зниження якості людського капіталу	Створення робочих місць, інтеграція ВПО, підтримка жіночого та молодіжного підприємництва

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 6; 7].

Водночас надмірна концентрація виключно на технологічних інноваціях без належного врахування соціального виміру може посилити соціальну нерівність і призвести до маргіналізації сільського населення. У зв'язку з цим інклюзивність є невід'ємною характеристикою сучасної кластерної моделі, що орієнтована на зменшення соціально-економічних диспропорцій та залучення до економічної активності груп населення, які традиційно перебувають на периферії економічних процесів [3].

З організаційної точки зору інклюзивний підхід передбачає інтеграцію до кластерних структур малих і середніх виробників, а також сімейних фермерських господарств. Це забезпечує їм доступ до сучасних технологій, спільної логістичної інфраструктури та більш привабливих ринків збуту, сприяючи підвищенню їх конкурентоспроможності та стійкості [2, 34].

У соціальному аспекті інклюзивний кластер виконує функцію платформи для економічної реінтеграції вразливих груп населення. Йдеться про залучення сільських жителів до продуктивної та більш оплачуваної зайнятості, підтримку розвитку жіночого підприємництва в аграрному секторі, а також створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), кількість яких істотно зросла внаслідок воєнних дій.

Окремого значення набуває інтеграція ветеранів війни як важливої соціальної групи. Аграрна сфера, завдяки своїй багатофункціональності, може розглядатися як середовище з вираженим реабілітаційним потенціалом. Приклади реалізації інклюзивних ветеранських ініціатив, зокрема простору «Квіт Калини» на Київщині, підтверджують важливість системного психосоціального супроводу та просторової інтеграції ветеранів у громади.

У межах інноваційно-інклюзивного агровиробничого кластера ветерани можуть бути залучені як наймані працівники або як підприємці у сферах органічного виробництва, бджільництва чи тепличного господарства. Це забезпечує не лише стабільний дохід, але й сприяє психологічній реабілітації та відновленню соціальної активності. Таким чином, інноваційно-інклюзивний агрокластер поєднує технологічну ефективність із соціальною відповідальністю, виступаючи інструментом сталого розвитку сільських територій і зміцнення продовольчої безпеки.

Ефективність функціонування такого кластера визначається його багаторівневою та внутрішньо узгодженою структурою. Вона охоплює взаємопов'язані елементи, кожен із яких виконує специфічні функції, забезпечуючи цілісність, гнучкість і адаптивність системи. Структура кластера базується на принципі комплементарності, за якого недоліки одних учасників компенсуються перевагами інших. Нижче подано узагальнену систему формування інноваційно-інклюзивного агровиробничого кластера із визначенням ключових учасників та їхніх функцій (рис. 1).

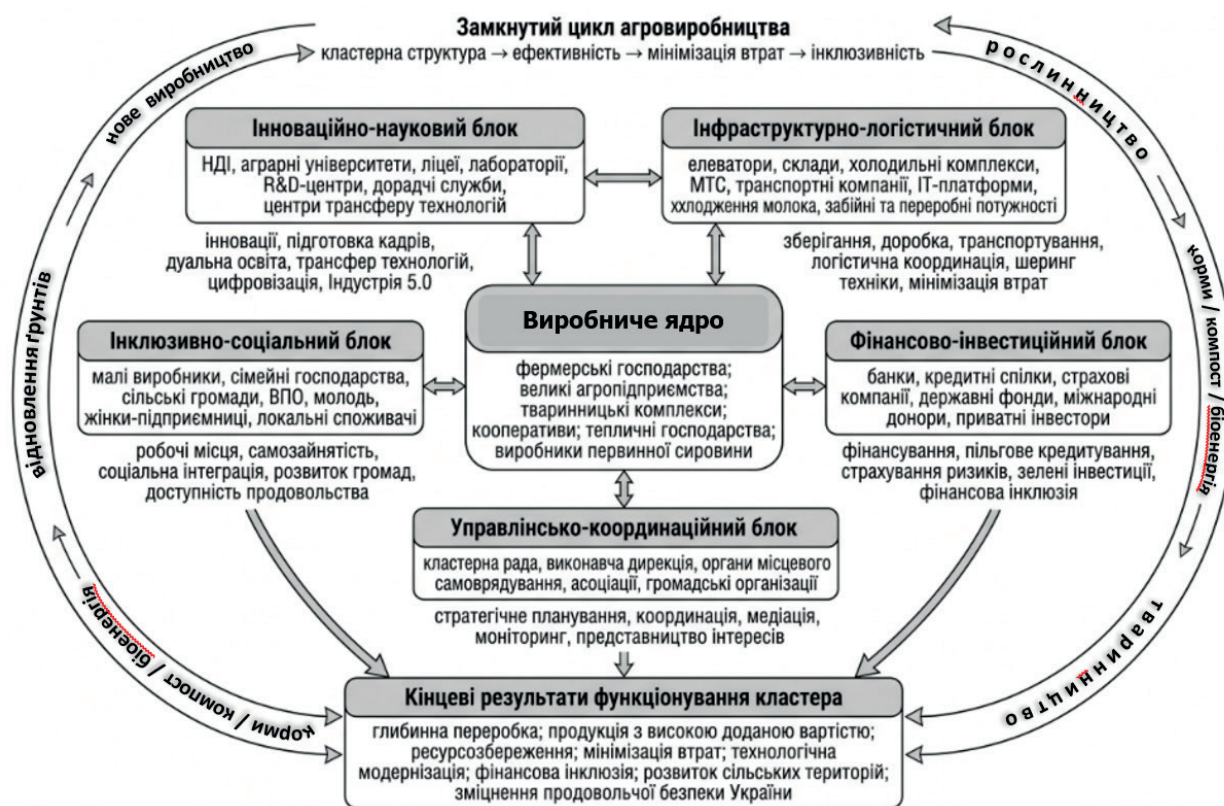


Рис. 1. Комплексна система формування інноваційно-інклюзивного агровиробничого кластеру

Джерело: авторська розробка.

Виробниче ядро є базовою складовою агровиробничого кластера, навколо якої формуються його організаційні, ресурсні та інноваційні елементи. Воно забезпечує поєднання земельних, трудових, технічних і природних ресурсів для виробництва первинної сільськогосподарської продукції. До його складу входять фермерські господарства, агропідприємства, кооперативи та виробники сировини, що формує структурну різноманітність і знижує виробничі ризики. Така диверсифікація підвищує адаптивність кластера до ринкових, кліматичних і безпекових викликів.



Кооперативи у виробничому ядрі виконують функцію інтеграції дрібних виробників у більші товарні партії, забезпечуючи їх доступ до ринків, ресурсів і технологій. Основне призначення ядра полягає у виробництві агропродукції та формуванні сировинної бази для подальшої переробки. Важливим є також взаємозв'язок рослинництва і тваринництва, що сприяє розвитку органічного виробництва та замкнутих циклів. Це підвищує ефективність використання ресурсів і відновлення родючості ґрунтів.

Інноваційний розвиток виробничого ядра базується на впровадженні точного землеробства, цифрового моніторингу, біотехнологій та енергоефективних рішень. Це забезпечує зростання продуктивності, якості продукції та стійкості агровиробництва. Науково-освітня складова через університети, інститути та до-радчі служби забезпечує трансфер знань і підготовку кадрів. Вона також сприяє впровадженню інновацій і розвитку Індустрії 5.0 через поєднання цифрових навичок та екологічної відповідальності.

Інфраструктурно-логістична складова формує матеріальну основу кластера та зменшує залежність від посередників і нестабільних каналів збуту. Спільне використання елеваторів, складів, транспорту та переробних потужностей дозволяє підвищити економічну ефективність виробництва. Це особливо важливо для малих і середніх господарств, які отримують доступ до інфраструктури без значних інвестицій. У тваринництві така інтеграція забезпечує розвиток переробки, підвищення якості продукції та створення продукції з більшою доданою вартістю.

Цифрові платформи координації в інфраструктурно-логістичному блоці забезпечують оперативне управління транспортними потоками, складськими й холодительними потужностями, графіками поставання та запасами продукції. Це дозволяє зменшувати простой техніки, оптимізувати витрати на паливо, підвищувати ефективність маршрутів і швидкість реагування на коливання попиту. В умовах воєнних ризиків, дефіциту ресурсів і руйнування логістичних ланцюгів така координація набуває критичного значення для стабільності агровиробництва. Додатково блок сприяє цифровій інтеграції учасників кластера в єдину систему управління ресурсними потоками.

Інфраструктурно-логістична складова також формує основу замкнутого виробничого циклу в агросекторі. Рослинницькі відходи можуть бути використані для кормів, компосту та біоенергії, тоді як побічна продукція тваринництва повертається у виробництво як органічні добрива або енергетичні ресурси. Це забезпечує внутрішню циркуляцію матеріальних потоків, зменшує втрати та підвищує ресурсоефективність. У результаті логістика виконує не лише транспортну, а й екологічно-економічну функцію.

Фінансово-інвестиційний блок забезпечує ресурсну базу розвитку агровиробничого кластера та подолання дефіциту капіталу. До його складу входять банки, страхові компанії, державні та міжнародні фонди, інвестиційні структури, що формують диверсифіковану систему фінансування. Основні функції включають кредитування, інвестування, страхування ризиків та підтримку інноваційного оновлення виробництва. Це особливо важливо в умовах технологічної модернізації та високих аграрних ризиків.

Фінансова інклюзія є ключовою умовою ефективності цього блоку та передбачає розширення доступу виробників до фінансових інструментів. Вона реалізується через цифрові платформи, спрощення доступу до кредитування, державну підтримку змішаного капіталу та розвиток соціально відповідального інвестування. Додатково залучаються міжнародні донорські програми та приватні інвестори для фінансування екологічних і інноваційних проєктів. Це підвищує стійкість агросектору та рівень його технологічного розвитку.

Управлінсько-координаційний блок виконує функцію інституційного узгодження інтересів учасників кластера. Його структура включає кластерну раду, органи влади, місцеве самоврядування, асоціації та громадські організації, які забезпечують стратегічне планування і моніторинг діяльності. Така модель ґрунтується на принципах децентралізації та паритетної участі різних груп стейкхолдерів. Це знижує ризики домінування великих гравців і забезпечує баланс інтересів.

Органи місцевого самоврядування виконують соціально-орієнтовану функцію, спрямовуючи діяльність кластера на розвиток територій, зайнятість і локальну інфраструктуру. Інклюзивно-соціальний блок забезпечує залучення малих виробників, жінок, молоді, ВПО та інших вразливих груп до економічної діяльності. Його функції включають створення робочих місць, розвиток кооперації та підтримку підприємництва в сільській місцевості. Це формує основу соціальної стійкості агровиробничого кластера.

Діяльність інклюзивно-соціального блоку сприяє зниженню соціально-економічної нерівності, подоланню депресивності сільських територій і підвищенню рівня добробуту місцевого населення. Водночас скорочення ланцюгів поставання забезпечує доступ споживачів до свіжої, якісної та екологічно безпечної продукції за більш справедливими цінами. Це підсилює локальну продовольчу самозабезпеченість і зміцнює стійкість територіальних громад.

Отже, у системі забезпечення продовольчої безпеки агровиробничий кластер визначається як перетворювальна форма територіальної організації взаємодії агровиробників, підприємств харчової та переробної



промисловості, логістичних структур, науково-дослідних установ, закладів вищої аграрної освіти, органів державної влади, територіальних громад, фінансових установ та інноваційно-технологічних центрів. Їхня скоординована діяльність спрямована на забезпечення фізичної, економічної та якісної доступності продовольства шляхом оптимізації локальних ресурсних потоків та безперервної генерації інновацій. Інноваційний агровиробничий кластер постає як сукупність організацій, що функціонують навколо центрів генерації наукових знань і бізнесових розробок, утворюючи стійку мережу на основі інституційного механізму координації, взаємної довіри та соціального капіталу [5].

Вирішальною ознакою сутності кластера є трансфер інновацій. Формування інноваційних кластерів являє собою не спонтанну, хаотичну концентрацію різноманітних технологічних винаходів, а суворо орієнтовану, керовану систему поширення нових знань, передових технологій та управлінських інновацій [5]. Тісний інституційний зв'язок аграрного бізнесу з університетами та науково-дослідними центрами забезпечує швидку, безперешкодну комерціалізацію наукових розробок у сфері точного землеробства, біотехнологій та агрохімії.

Наступною концептуальною основою є інтенсивний розвиток місцевої переробки та підвищення частки доданої вартості у структурі регіонального валового продукту. Інтеграція сировинних виробників та переробних потужностей у межах єдиного агровиробничого кластера зумовлює потужний макроекономічний мультиплікативний ефект. Замість експорту базової сільськогосподарської сировини з низькою маржинальністю, регіон розпочинає генерувати готову харчову продукцію, акумулюючи податкові надходження, створюючи високооплачувані робочі місця та залишаючи додану вартість на своїй території. У підсумку, вся ця складна екосистема працює на зниження ризиків порушення продовольчих ланцюгів. Диверсифікація пулу постачальників, децентралізація потужностей зі зберігання та впровадження спільних цифрових логістичних платформ дозволяють кластеру діяти як єдиний антикризовий механізм. Така система здатна оперативно абсорбувати зовнішні макроекономічні шоки, логістичні колапси чи енергетичні обмеження, гарантуючи безперервність постачання життєво необхідних продуктів харчування кінцевому споживачу.

Висновки. Отже, інноваційно-інклюзивні агровиробничі кластери можуть розглядатися як дієвий інструмент підвищення стійкості аграрного сектору України, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та інноваційний розвиток. Його впровадження створює передумови для довгострокової стабілізації продовольчої системи, підвищення конкурентоспроможності аграрної економіки та забезпечення сталого розвитку сільських територій. Водночас їх ефективність значною мірою залежить від рівня інституційної взаємодії, розвитку цифрової інфраструктури та фінансової інклюзії. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі механізмів практичної імплементації кластерних моделей на регіональному рівні, оцінюванні їх економічної ефективності та розробленні інструментів державної політики стимулювання інноваційно-інклюзивного розвитку аграрного сектору в умовах післявоєнної відбудови України

Література:

1. Войчук М., Крижова В. (2023). Інклюзивний розвиток агробізнесу. *Молодь, наука, бізнес: матеріали Всеукраїнської студентської інтернет-конференції*. Миколаїв: МНАУ, 24–27. <<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19672/1/zbirnyk-tez-05-10-23-24-27.pdf>>. (2026, травень, 28).
2. Voichuk, M., Kryzhova, V. (2023). Inklyuzyvnyy rozvytok ahrobiznesu [Inclusive development of agribusiness]. *Molod, nauka, biznes: materialy Vseukrayinskoyi studentskoyi internet-konferentsiyi* [Youth, science, business: Proceedings of the All-Ukrainian Student Internet Conference]. Mykolaiv: MNAU, 24–27. <<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19672/1/zbirnyk-tez-05-10-23-24-27.pdf>>. (2026, May, 28). [in Ukrainian].
3. Дідух, С. М. (2020). *Інклюзивний розвиток агропродовольчих вертикально-інтегрованих компаній України*: монографія. Одеса: Астропринт, 335. <kaf.ep.ontu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/08/monography-diduh-2020.pdf>. (2026, травень, 28).
4. Didukh, S. M. (2020). *Inklyuzyvnyi rozvytok ahroprodovolchyykh vertykalno-intehrovanykh kompanii Ukrainy: monohrafiia* [Inclusive development of agri-food vertically integrated companies in Ukraine: monograph]. Odessa: Astroprynt, 335 p. <kaf.ep.ontu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/08/monography-diduh-2020.pdf>. (2026, May, 28). [in Ukrainian].
5. Ігнатенко, М. М., Романюк, І. А., Леваєва, Л. Ю. (2024). Регіональні пріоритети інклюзивного соціально-економічного розвитку сільських територій. *Агросвіт*, 17, 4–11. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.17.4>
6. Ignatenko, M. M., Romaniuk, I. A., Levaieva, L. Yu. (2024). Rehionalni priorytety inklyuzyvnogo sotsialno-ekonomichnoho rozvytku silskykh terytorii [Regional priorities for inclusive socio-economic development of rural areas]. *Ahrosvit* [Agroworld], 17, 4–11. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.17.4> (2026, May, 28). [in Ukrainian].
7. Кропивко М. Ф., Ковальова О. В. (2018). Сутність кластера як новітньої мережевої організації спільної діяльності в агропромисловому виробництві. *Економіка АПК*, 6, 18–30. <https://eaprk.com.ua/web/uploads/pdf/eaprk_2018_06_p_5_109_18-30.pdf>. (2026, травень, 28).

Kropivko, M. F., Kovalova, O. V. (2018). Sutnist klastera yak novitnoi merezhevoi orhanizatsii spilnoi diialnosti v ahropromyslovomu vyrobnytstvi [The essence of the cluster as a new network organization of joint activities in agro-industrial production]. *Ekonomika APK* [Agriculture and Industrial Complex Economics], 6, 18–30. <https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_06_p_5_109_18-30.pdf>. (2026, May, 28). [in Ukrainian].

5. Соколюк, С.Ю. (2019). Кластерна парадигма інноваційного розвитку аграрного сектору. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 24(3), 82–86. <http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_3_2019ua/17.pdf>. (2026, травень, 11).

Sokoliuk, S. Yu. (2019). Klasterna paradyhma innovatsiinoho rozvytku aharnoho sektoru [Cluster paradigm of innovative development of the agricultural sector]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy], 24(3), 82–86. <http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_3_2019ua/17.pdf>. (2026, May, 11). [in Ukrainian].

6. Степаненко, С. В. (2022). Інклюзивність розвитку аграрного сектору і сільських територій: сучасний стан та інструменти забезпечення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 13, 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.16>

Stepanenko, S. V. (2022). Inklyuzyvnist rozvytku aharnoho sektoru i silskykh terytoriy: suchasnyy stan ta instrumenty zabezpechennya [Inclusiveness of agricultural sector and rural territories development: current state and tools of provision]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika* [Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics], 13, 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.16> (2026, May, 28). [in Ukrainian].

7. Степаненко, С. В. (2023). Форми та переваги інклюзивних моделей розвитку агробізнесу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 34(73), 2, 19–24. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-2-4> (2026, травень, 28).

Stepanenko, S. V. (2023). Formy ta perevahy inklyuzyvnykh modeley rozvytku ahrobiznesu [Forms and advantages of inclusive agribusiness development models]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya* [Scientific Notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Economics and Management], 34(73), 2, 19–24. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-2-4> ((2026, May, 28). [in Ukrainian].

8. Філіппова, С. В. (ред.). (2024). *Організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності: сталий розвиток та національна безпека*. Колективна монографія. Одеса: Бондаренко М. О., 286.

Fylyppova, S. V. (ed.). (2024). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm formuvannia inklyuzyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti: stalyi rozvytok ta natsionalna bezpeka [Organizational and economic mechanism for the formation of inclusive social responsibility: sustainable development and national security]. *Kolektyvna monohrafiia*. Odesa: Bondarenko M. O., 286. [in Ukrainian].



Отримано: 27 травня 2026 р.

Прорецензовано: 05 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 06 червня 2026 р.

email: v.zalizniuk@knute.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-7014-0207>

email: v.bondar@knute.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-1286-3412>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-11-16](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-11-16)

Залізнюк В. П., Бондар В. О. Плани відновлення територіальних громад у системі державної політики реінтеграції: інституційно-правові засади та цифровий вимір. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 11–16.

УДК: 351.711:352:004(477)

JEL-класифікація: H70, H77, O38

Залізнюк Вікторія Петрівна,

докторка наук з державного управління, професорка,
завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування
Державного торговельно-економічного університету

Бондар Віта Олександрівна,

аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування
Державного торговельно-економічного університету

ПЛАНИ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕІНТЕГРАЦІЇ: ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА ЦИФРОВИЙ ВИМІР

У статті досліджено плани відновлення територіальних громад як інструмент реалізації державної політики реінтеграції. Обґрунтовано місце планів відновлення у загальній архітектурі державної політики та їх вертикальну узгодженість із документами вищого рівня. Систематизовано інституційно-правові засади планування відновлення, визначено систему суб'єктів та їх повноваження. Розкрито роль цифрових інструментів: системи DREAM, геоінформаційних систем та електронної системи публічних закупівель Prozorro – у забезпеченні прозорості, координації та ефективності реалізації планів відновлення. Визначено напрями розвитку цифрового виміру планування відновлення територіальних громад.

Ключові слова: державна політика реінтеграції, територіальна громада, плани відновлення, інституційно-правові засади, цифровізація, DREAM, публічне управління.

Viktoriia Zalizniuk,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Head of the Public Administration Department,
State University of Trade and Economics

Vita Bondar,

Postgraduate Student of the Public Administration Department,
State University of Trade and Economics

RECOVERY PLANS OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE SYSTEM OF STATE REINTEGRATION POLICY: INSTITUTIONAL-LEGAL FOUNDATIONS AND DIGITAL DIMENSION

The issue of post-war recovery of territories affected by armed conflict has become a central challenge for Ukrainian public administration. Russia's full-scale military invasion has caused unprecedented destruction of infrastructure, housing, and social facilities of territorial communities across the country. Under these conditions, the recovery of affected territories has acquired the status of a strategic priority of state policy, an integral component of which is the reintegration of de-occupied and affected communities into the national economic, social, and legal space.

The article examines recovery plans of territorial communities as an instrument for implementing state reintegration policy. The place of recovery plans within the general architecture of state policy and their vertical alignment with higher-level planning documents are substantiated. In particular, the relationship between community-level recovery plans and such documents as the State Regional Development Strategy for 2021–2027 and the Ukraine Facility Plan is analyzed.

The institutional and legal foundations of recovery planning are systematized, and the legislative framework governing the development and implementation of recovery plans is characterized. The system of actors – the Ministry of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine, the Agency for Restoration, regional state administrations, local self-government bodies, and international partners – and their respective powers are defined.

The functional purpose of recovery plans is revealed through three dimensions: strategic (prioritization of recovery measures), coordination (alignment of actions among different actors), and investment (substantiation of needs for attracting international financing).



The role of digital tools in ensuring transparency, coordination, and effectiveness of recovery plan implementation is analyzed. Special attention is paid to the DREAM ecosystem as the central digital platform for managing recovery projects, as well as to geoinformation systems and the electronic public procurement system Prozorro. Directions for the further development of the digital dimension of territorial community recovery planning are identified, including the unification of data approaches, expansion of digital infrastructure, and enhancement of local self-government capacity.

Keywords: state reintegration policy, territorial community, recovery plans, institutional and legal foundations, digitalization, DREAM, public administration.

Постановка проблеми. Повномасштабне збройне вторгнення російської федерації проти України зумовило безпрецедентні руйнування інфраструктури та соціальної сфери територіальних громад, що актуалізувало відновлення постраждалих територій як стратегічний пріоритет державної політики реінтеграції. Плани відновлення територіальних громад стали одним із ключових управлінських інструментів реалізації цієї політики, однак їх місце у системі державної політики реінтеграції, інституційно-правові засади та цифровий вимір залишаються недостатньо дослідженими, що й визначає спрямованість даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика відновлення постраждалих та деокупованих територій України привертає дедалі більшу увагу дослідників у галузі публічного управління. Аналіз наукового доробку дозволяє виокремити три взаємопов'язані напрями.

Перший напрям охоплює питання державної політики реінтеграції територій. Т. М. Безверхнюк та І. Б. Азарова на основі системного аналізу взаємодій планувальних документів встановили неузгодженість між Планом відновлення та розвитку і Програмою комплексного відновлення на рівні громад, а також визначили ключові питання, що потребують вирішення для практичного втілення планів відновлення [1]. Досвід та потреби деокупованих громад у відновленні інститутів публічної влади за період 2014–2023 рр. узагальнено у аналітичному звіті ГО «Лабораторія законодавчих ініціатив», де сформульовано рекомендації для органів державної влади та місцевого самоврядування щодо організації процесу відновлення [2].

Другий напрям стосується планування відновлення на рівні територіальних громад. В. А. Довженко, Л. О. Першко та Ю. Ю. Сус дослідили планування фінансових ресурсів громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, акцентуючи на трансформації фінансової політики як передумові ефективного місцевого розвитку [3]. Ю. Мануйлов проаналізував роль геоінформаційних систем у підготовці управлінських рішень щодо відновлення громад і регіонів як складової інтегрованих стратегій публічного управління [4].

Третій напрям охоплює цифровізацію публічного управління. В. Саприкін розмежував поняття оцифровування, цифровізації та цифрової трансформації публічного управління, наголосивши на їх ключовій ролі як під час війни, так і для повоєнного відновлення [5]. О. Антонова, С. Серьогін, О. Літвінов та Р. Кривенкова дослідили цифрову трансформацію публічного сектору в контексті забезпечення регіонального партнерства [6].

Попри значний науковий доробок у суміжних напрямках, комплексний аналіз планів відновлення територіальних громад як інструменту державної політики реінтеграції в єдності інституційно-правового та цифрового вимірів залишається недостатньо дослідженим, що й визначає мету цієї статті.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є визначення місця планів відновлення територіальних громад у системі державної політики реінтеграції, систематизація їх інституційно-правових засад та розкриття ролі цифрових інструментів у їх реалізації. Для досягнення мети передбачено виконати такі завдання: обґрунтувати місце планів відновлення у структурі державної політики реінтеграції; систематизувати інституційно-правові засади планування відновлення на рівні територіальних громад; визначити функціональне призначення планів відновлення як інструменту публічного управління; розкрити роль цифрових інструментів у їх реалізації.

Виклад основного матеріалу. Державна політика реінтеграції в сучасних умовах розглядається у науковому дискурсі як комплексна система заходів, що охоплює безпекові, соціально-економічні, гуманітарні та інституційні компоненти, реалізація яких забезпечується через відповідні механізми публічного управління. Відновлення постраждалих територій виступає одним із ключових функціональних напрямів цієї політики, що передбачає не лише відбудову зруйнованої інфраструктури, але й формування умов для сталого розвитку громад та їх реінтеграції у загальнонаціональний правовий і соціально-економічний простір.

У цьому контексті плани відновлення територіальних громад виступають інструментом реалізації державної політики реінтеграції на локальному рівні. Вони забезпечують конкретизацію стратегічних орієнтирів, визначених у документах вищого рівня, та трансформують їх у систему конкретних заходів і проєктів розвитку територій. Водночас плани відновлення виконують координаційну функцію,



виступаючи основою для взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування та міжнародних партнерів, сприяючи систематизації інформації про потреби громад і забезпеченню прозорості відновлювальних процесів.

Інституційно-правове забезпечення планування відновлення територіальних громад формується як багаторівнева система, що охоплює сукупність суб'єктів публічного управління, їх повноваження та відповідні нормативно-правові інструменти.

Законодавчу основу цієї системи становлять Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII [7] та Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» від 09.07.2022 № 2389-IX [8]. Саме останнім актом до законодавчого обігу введено плани відновлення та розвитку як окремий вид документів стратегічного планування для постраждалих територій, а також закріплено чотири функціональні типи територій, серед яких – «території відновлення». Процедурну основу розроблення, реалізації та моніторингу планів відновлення визначено постановою Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 № 731 «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад» [9].

Систему суб'єктів планування відновлення утворюють кілька рівнів. На центральному рівні провідну роль відіграє Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, яке відповідно до статті 13 Закону № 156-VIII [7] забезпечує формування державної політики у сфері регіонального розвитку та відновлення, координацію діяльності інших органів виконавчої влади, а також методичне супроводження розроблення планів відновлення. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України забезпечує реалізацію окремих напрямів відновлення інфраструктури, управління відповідними проєктами та взаємодію з міжнародними партнерами у частині залучення фінансових ресурсів.

На місцевому рівні ключовими суб'єктами виступають органи місцевого самоврядування. Відповідно до статті 11-3 Закону № 156-VIII [7] план відновлення та розвитку територіальної громади розробляється та затверджується відповідною сільською, селищною, міською радою у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України. Саме на цьому рівні відбувається конкретизація заходів відновлення, визначення пріоритетних проєктів та організація взаємодії з іншими суб'єктами, включаючи міжнародних партнерів і донорів.

Важливим аспектом інституційно-правового виміру є вертикальна узгодженість планів відновлення громад із документами вищого рівня. Плани громад розробляються з урахуванням пріоритетів, визначених у Плані відновлення та розвитку регіонів, Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [10], а також Плані України в рамках Ukraine Facility – інструменті фінансової підтримки ЄС загальним обсягом 50 млрд євро на 2024–2027 рр., ратифікованому Верховною Радою України у червні 2024 р. [11]. Така багаторівнева узгодженість забезпечує відповідність локальних планів відновлення загальнодержавним пріоритетам та вимогам міжнародних донорів.

Плани відновлення територіальних громад у цій системі виконують функцію ключового управлінського інструменту, який забезпечує реалізацію державної політики на місцевому рівні через поєднання стратегічного бачення розвитку території з конкретними управлінськими рішеннями та проєктами. Їх функціональне призначення охоплює стратегічну (конкретизація пріоритетів відновлення), координаційну (узгодження дій різних суб'єктів) та інвестиційну (обґрунтування потреб для залучення фінансування) складові.

Аналіз інституційно-правових засад планування відновлення дозволяє узагальнити взаємозв'язок між суб'єктами, їх повноваженнями та інструментами реалізації політики у вигляді аналітичної таблиці (табл. 1).

Наведена таблиця засвідчує багаторівневий характер інституційної системи планування відновлення, в якій кожен суб'єкт виконує чітко визначену функцію. При цьому плани відновлення територіальних громад виступають точкою конвергенції державних пріоритетів, регіональних потреб та міжнародних зобов'язань – інтегруючим інструментом, що забезпечує узгодженість управлінських рішень між усіма рівнями публічного управління.

Сучасний етап реалізації державної політики відновлення територій характеризується активним впровадженням цифрових технологій, що трансформують підходи до планування, координації та моніторингу відновлювальних процесів. Цифровізація публічного управління у цій сфері виступає важливим елементом інформаційно-аналітичного механізму реалізації державної політики реінтеграції.



Таблиця 1

Інституційно-правові засади планування відновлення територіальних громад

Суб'єкт	Основні повноваження	Інструменти реалізації
Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України	Формування державної політики у сфері відновлення; координація діяльності суб'єктів; методичне супроводження розроблення планів відновлення	Закон № 156-VIII; постанова КМУ № 731 від 18.07.2023; державні програми
Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України	Реалізація проєктів відновлення інфраструктури; залучення міжнародного фінансування; взаємодія з донорами	Галузева система управління відбудовою; міжнародні грантові механізми
Обласні державні (військо-ві) адміністрації	Погодження планів відновлення громад; координація відновлення на регіональному рівні; моніторинг реалізації	Регіональні плани відновлення та розвитку; постанова КМУ № 731
Органи місцевого самоврядування	Розроблення, затвердження та реалізація планів відновлення громади відповідно до потреб території	Плани відновлення та розвитку громад; місцеві програми; рішення рад
Міжнародні партнери та донори	Фінансова та технічна підтримка проєктів відновлення	Ukraine Facility (50 млрд євро, 2024–2027); гранти; програми допомоги

Джерело: складено авторами на основі [7; 9; 11].

Центральне місце серед цифрових інструментів відновлення посідає державна екосистема DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) – єдина цифрова платформа управління проєктами відбудови, запроваджена Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України [12]. Її функціональні можливості охоплюють повний цикл управління проєктом – від реєстрації потреби та підготовки заявки до моніторингу реалізації та звітності. Для територіальних громад DREAM виконує роль «єдиного вікна»: платформа дозволяє оцифрувати план відновлення громади, перетворити його на конкретний перелік проєктів та забезпечити їх просування від ідеї до виконання.

Станом на вересень 2024 р. на платформі зареєстровано майже 8 тис. проєктів відновлення у майже 1800 громадах України [13]. У Звіті Єврокомісії 2025 р. DREAM відзначено як важливу складову прогресу у забезпеченні прозорості та підзвітності у сфері публічних інвестицій [14].

Важливу роль у цифровому забезпеченні відновлення відіграють також інші інструменти. Електронна система публічних закупівель Prozorro забезпечує прозорість і конкурентність використання фінансових ресурсів у рамках проєктів відновлення відповідно до вимог Закону України «Про публічні закупівлі» [15]. Геоінформаційна система здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад (ГІС) використовується для просторового аналізу даних, оцінки втрат та обґрунтування управлінських рішень – її роль як інструменту підготовки рішень щодо відновлення підтверджується і постановою КМУ [9], яка прямо передбачає використання DREAM та ГІС у процесі моніторингу планів відновлення.

Цифрові інструменти виконують три ключові функції у процесі реалізації планів відновлення територіальних громад. По-перше, забезпечують інформаційну підтримку планування – акумулювання та аналіз даних про потреби і ресурси. По-друге, сприяють координації між суб'єктами публічного управління через забезпечення обміну інформацією в режимі реального часу. По-третє, підвищують рівень прозорості та підзвітності, що є критично важливим в умовах залучення міжнародної фінансової допомоги: саме наявність верифікованих цифрових даних є умовою для отримання коштів від міжнародних донорів.

Міжнародні дослідники також підтверджують визначальну роль цифрових інструментів у забезпеченні стійкості публічного управління в умовах війни. G. Ingram та P. Vora наголошують, що цифрова інфраструктура стала одним із ключових факторів інституційної резильєнтності української держави [16]. I. Oliychenko, M. Ditkovska та A. Klochko підтверджують, що системи DREAM та Prozorro суттєво підвищують прозорість та підзвітність публічного управління в умовах воєнного стану [17].

Подальший розвиток цифрового виміру реалізації політики відновлення потребує системного підходу. Серед ключових напрямів доцільно виокремити уніфікацію підходів до формування та використання даних у різних інформаційних системах; розширення цифрової інфраструктури на рівні територіальних громад та підвищення цифрової компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування; інтеграцію різних платформ у єдине управлінське середовище. Зокрема, у 2026 р. заплановано перехід до повної цифровізації всіх процесів управління публічними інвестиціями – кошти місцевих бюджетів на капітальні видатки виділятимуться виключно за умови внесення проєктів до єдиного проєктного портфеля громади в системі DREAM [14].

Висновки. Плани відновлення територіальних громад посідають особливе місце у системі державної політики реінтеграції, виступаючи інтегруючим інструментом координації між державним і місцевим рівнями публічного управління. Їх функціональне призначення не обмежується стратегічним плануванням – вони забезпечують конкретизацію загальнодержавних пріоритетів відновлення на



локальному рівні, узгодження дій різних суб'єктів та обґрунтування потреб для залучення міжнародного фінансування.

Інституційно-правові засади планування відновлення громад сформовані як багаторівнева система, що охоплює законодавчу базу (Закон України № 156-VIII, Закон № 2389-IX від 09.07.2022), підзаконне регулювання (постанова КМУ № 731 від 18.07.2023) та систему суб'єктів із чітко визначеними повноваженнями. Ключовою характеристикою цієї системи є вертикальна узгодженість планів громад із документами вищого рівня – Державною стратегією регіонального розвитку та Ukraine Facility Plan, що забезпечує відповідність локальних рішень загальнодержавним пріоритетам та вимогам міжнародних донорів.

Цифровий вимір реалізації планів відновлення відіграє визначальну роль в умовах масштабних відновлювальних процесів. Екосистема DREAM, геоінформаційні системи та електронна система публічних закупівель Prozorro забезпечують інформаційну підтримку планування, координацію між суб'єктами та прозорість використання ресурсів. Це підтверджується як на національному рівні – Єврокомісія у звіті 2025 р. визнала DREAM важливою складовою прогресу України у сфері підзвітності публічних інвестицій, так і в міжнародному науковому дискурсі, де цифрова інфраструктура розглядається як ключовий фактор інституційної резильєнтності держави в умовах війни.

Література:

1. Безверхнюк, Т. М., Азарова, І. Б. (2024). Проблемні питання планування відновлення територіальних громад і регіонів у контексті євроінтеграції України і викликів воєнного стану. *Вісник Херсонського національного технічного університету. Розділ: Публічне управління та адміністрування*, 2(89). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.39>

Bezverkhniuk, T. M., Azarova, I. B. (2024). Problemni pytannia planuvannia vidnovlennia terytorialnykh hromad i rehioniv u konteksti yevrointehratsii Ukrainy i vyklykiv voiennoho stanu [Problematic issues of recovery planning of territorial communities and regions in the context of European integration of Ukraine and the challenges of martial law]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Rozdil: Publichne upravlinnia ta administruvannia* [Bulletin of Kherson

2. National Technical University. Section: Public Administration], 2(89). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.39> [in Ukrainian].

3. Лабораторія законодавчих ініціатив. (2023). *Відновлення інститутів публічної влади на деокупованих територіях у 2014–2023 роках: аналіз досвіду та потреб громад*. <<https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/zvit-vidnovlennya-pravky-12-12.pdf>>. (2026, травень, 22).

Laboratory of Legislative Initiatives. (2023). *Vidnovlennia instytutiv publichnoi vlady na deokupovanykh terytoriiakh u 2014–2023 rokakh: analiz dosvidu ta potreb hromad* [Restoration of public authority institutions in de-occupied territories in 2014–2023: analysis of experience and community needs]. <<https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/zvit-vidnovlennya-pravky-12-12.pdf>>. (2026, May, 22). [in Ukrainian].

4. Довженко, В. А., Першко, Л. О., Сус, Ю. Ю. (2024). Планування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-02>

Dovzhenko, V. A., Pershko, L. O., Sus, Yu. Yu. (2024). Planuvannia finansovykh resursiv terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho stanu ta povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Planning of financial resources of territorial communities under martial law and post-war recovery of Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia* [Problems of modern transformations. Series: law, public administration and management], 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-02> [in Ukrainian].

5. Мануйлов, Ю. (2025). Інтегровані стратегії публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в умовах відновлення України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 14, 75–85. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-75-85>

Manuilov, Yu. (2025). Intehrovani stratehii publichnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehioniv v umovakh vidnovlennia Ukrainy [Integrated strategies of public administration of socio-economic development of regions in the conditions of Ukraine's recovery]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia* [Public administration: concepts, paradigm, development, improvement], 14, 75–85. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-75-85> [in Ukrainian].

6. Саприкін, В. (2024). Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, 1(19), 116–121. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22>

Saprykin, V. (2024). Otsyfrovuvannia, tsyfrovizatsiia ta tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini [Digitization, digitalization and digital transformation of public administration in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia* [Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration], 1(19), 116–121. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22> [in Ukrainian].

7. Антонова, О., Серьогін, С., Літвінов, О., Кривенкова, Р. (2023). Цифрова трансформація публічного сектора в забезпеченні регіонального партнерства. *Аспекти публічного управління*, 11(3), 91–101. DOI: <https://doi.org/10.15421/152340>



Antonova, O., Serohin, S., Litvinov, O., Kryvenkova, R. (2023). Tsyfrova transformatsiia publichnoho sektora v zabezpechenni rehionalnoho partnerstva [Digital transformation of the public sector in ensuring regional partnership]. *Aspekty publichnoho upravlinnia* [Public administration aspects], 11(3), 91–101. DOI: <https://doi.org/10.15421/152340> [in Ukrainian].

8. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>>. (2026, травень, 22).

Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky : Zakon Ukrainy vid 5 liutoho 2015 roku № 156-VIII [On the principles of state regional policy: Law of Ukraine of February 5, 2015 No. 156-VIII]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>>. (2026, May, 22). [in Ukrainian].

9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : Закон України від 9 липня 2022 року № 2389-IX. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20>>. (2026, травень, 22).

Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zasad derzhavnoi rehionalnoi polityky ta polityky vidnovlennia rehioniv i terytorii : Zakon Ukrainy vid 9 lypnia 2022 roku № 2389-IX [On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding the principles of state regional policy and the policy of recovery of regions and territories: Law of Ukraine of July 9, 2022 No. 2389-IX]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20>>. (2026, May, 22). [in Ukrainian].

10. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 р. № 731. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-п>>. (2026, травень, 22).

Pro zatverdzhennia poriadkiv z pytan vidnovlennia ta rozvytku rehioniv i terytorialnykh hromad : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18 lypnia 2023 r. № 731 [On approval of procedures on issues of recovery and development of regions and territorial communities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of July 18, 2023 No. 731]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-п>>. (2026, May, 22). [in Ukrainian].

11. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п>>. (2026, травень, 22).

Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5 serpnia 2020 r. № 695 [On approval of the State Regional Development Strategy for 2021–2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 5, 2020 No. 695]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п>>. (2026, May, 22). [in Ukrainian].

12. Ukraine Facility. Офіційний сайт. <<https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>>. (2026, травень, 22).

Ukraine Facility. Ofitsiinyi sait [Ukraine Facility. Official website]. <<https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>>. (2026, May, 22). [in Ukrainian].

13. DREAM. Офіційний сайт. <<https://dream.gov.ua/ua>>. (2026, травень, 22).

DREAM. Ofitsiinyi sait [DREAM. Official website]. <<https://dream.gov.ua/ua>>. (2026, May, 22). [in Ukrainian].

14. Як «DREAM» допомагає відбудовувати громади: основні інструменти. Вікно відновлення. <<https://recovery.win/novyny/yak-dream-dopomagaie-vidbudovuvaty-gromady-osnovni-instrumenty>>. (2026, травень, 22).

Yak «DREAM» dopomahaie vidbudovuvaty hromady: osnovni instrumenty [How DREAM helps rebuild communities: main tools]. *Vikno vidnovlennia* [Recovery Window]. <<https://recovery.win/novyny/yak-dream-dopomagaie-vidbudovuvaty-gromady-osnovni-instrumenty>>. (2026, May, 22). [in Ukrainian].

15. Добре багаторівневерядування, регіональна політика, реформа PIM та розвиток екосистеми DREAM. Міністерство розвитку громад та територій України. <<https://mindev.gov.ua/news/dobre-bahatorivneve-vriaduvannia-rehionalna-polityka-reforma-pim-ta-rozvytok-ekosystemy-dream>>.

Dobre bahatorivneve vriaduvannia, rehionalna polityka, reforma PIM ta rozvytok ekosystemy DREAM [Good multi-level governance, regional policy, PIM reform and development of the DREAM ecosystem]. *Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy* [Ministry of Communities and Territories of Ukraine]. <<https://mindev.gov.ua/news/dobre-bahatorivneve-vriaduvannia-rehionalna-polityka-reforma-pim-ta-rozvytok-ekosystemy-dream>>. (2026, May, 22). [in Ukrainian].

16. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>>. (2026, травень, 22).

Pro publichni zakupivli : Zakon Ukrainy vid 25 hrudnia 2015 roku № 922-VIII [On public procurement: Law of Ukraine of December 25, 2015 No. 922-VIII]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>>. (2026, May, 22). [in Ukrainian].

17. Oliychenko, I., Ditkovska, M., Klochko, A. (2024). Digital Transformation of Public Authorities in Wartime: The Case of Ukraine. *Journal of Information Policy*, 14, 686–746. DOI: <https://doi.org/10.5325/jinfopoli.14.2024.0020>

18. Ingram, G., Vora, P. (2024). *Ukraine: Digital Resilience in a Time of War*. Brookings Institution. <<https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/01/Digital-resilience-in-a-time-of-war-Final.pdf>>. (2026, May, 22).

Отримано: 29 травня 2026 р.

Прорецензовано: 03 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 04 червня 2026 р.

email: l.martynova@vtei.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-0429-2173>

email: i.yurchyk@vtei.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-6136-3396>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-17-25](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-17-25)

Мартинова Л. Б., Юрчик І. Б. Соціальне підприємництво як стратегічний інструмент посилення соціального забезпечення: суть, роль, напрями розвитку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 17–25.

УДК: 334.72:364:338.2

JEL-класифікація: L31, I38, O35, R58

Мартинова Лілія Борисівна,

докторка економічних наук, професорка,

професорка кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій

Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ

Юрчик Ірина Борисівна,

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцентка кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій

Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: СУТЬ, РОЛЬ, НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

У статті досліджено соціальне підприємництво як стратегічний інструмент посилення соціального забезпечення населення в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та воєнного стану в Україні. Обґрунтовано сутність соціального підприємництва, визначено його роль у забезпеченні соціальної інтеграції, розвитку інклюзивної економіки, підтримці вразливих категорій населення та формуванні соціальної стійкості територіальних громад. Проаналізовано міжнародний досвід розвитку соціального підприємництва та особливості його функціонування в Україні. Значну увагу приділено аналізу розвитку соціального підприємництва у Вінницькій міській територіальній громаді, зокрема визначенню його соціально-економічного потенціалу, впливу на зайнятість населення, розвиток соціальних послуг та формування бюджетних надходжень. Визначено основні проблеми та перспективні напрями розвитку соціального підприємництва в умовах післявоєнного відновлення. Доведено, що соціальне підприємництво виступає важливим чинником економічної безпеки, соціальної стабільності та сталого розвитку територіальних громад.

Ключові слова: соціальне підприємництво, соціальне забезпечення, територіальна громада, інклюзивна економіка, економічна безпека.

Liliia Martynova,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Innovative Economics and Digital Technologies,

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

Iryna Yurchyk,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Innovative Economics and Digital Technologies,

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A STRATEGIC INSTRUMENT FOR STRENGTHENING SOCIAL WELFARE: ESSENCE, ROLE, AND DEVELOPMENT DIRECTIONS

The article examines social entrepreneurship as a strategic instrument for strengthening social welfare and ensuring socio-economic resilience amidst modern transformations and wartime challenges in Ukraine. It substantiates the essence of social entrepreneurship and its role in resolving social, economic, and integration problems. Social enterprises successfully combine entrepreneurial activity with a social mission aimed at supporting vulnerable groups, increasing employment, expanding social services, and promoting inclusive economic growth.

Analyzing international experience, the study identifies the peculiarities of implementing social entrepreneurship in Ukraine, focusing on the Vinnitsia urban territorial community. This community demonstrates the gradual formation of an effective ecosystem comprising socially oriented business, municipal support, public initiatives, and international cooperation.

The article evaluates the socio-economic efficiency of social entrepreneurship using indicators such as social burden, entrepreneurial activity, potential employment, social coverage, and fiscal impact on local budgets. The findings confirm



that social entrepreneurship significantly reduces unemployment among internally displaced persons, veterans, people with disabilities, and other vulnerable groups.

The research identifies key barriers to developing social entrepreneurship in Ukraine, including insufficient legal regulation, limited financial resources, grant dependence, and a lack of social impact measurement mechanisms. Promising development directions are proposed, including veteran entrepreneurship, digital social platforms, social investment mechanisms, and municipal support programs. Ultimately, social entrepreneurship serves as a vital factor in economic security, social cohesion, and sustainable community development during wartime and post-war recovery.

Keywords: *social entrepreneurship, social welfare, territorial community, inclusive economy, economic security.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності, загострення соціальних диспропорцій та посилення кризових явищ проблема забезпечення належного рівня соціального захисту населення набуває особливої ваги. Для України, яка функціонує в умовах воєнного стану, демографічних втрат, зростання безробіття, внутрішньої міграції та підвищення рівня соціальної вразливості населення, питання формування ефективних механізмів соціального забезпечення є одним із ключових напрямів державної політики. Традиційні інструменти соціальної підтримки, що базуються переважно на бюджетному фінансуванні та державних соціальних програмах, в умовах обмеженості ресурсів не завжди здатні повною мірою забезпечити потреби суспільства. Саме тому особливої актуальності набуває пошук нових моделей соціально орієнтованого розвитку, які поєднують економічну ефективність із вирішенням суспільно важливих проблем.

Одним із найбільш перспективних інструментів у цьому контексті виступає соціальне підприємництво, яке поєднує підприємницьку діяльність із реалізацією соціальної місії. На відміну від традиційного бізнесу, основною метою соціального підприємства є не лише отримання прибутку, а й створення суспільної цінності шляхом вирішення актуальних соціальних, економічних та екологічних проблем. Соціальне підприємництво сприяє формуванню інклюзивної економіки, забезпечує зайнятість соціально вразливих груп населення, підтримує розвиток місцевих громад та створює умови для підвищення рівня добробуту населення.

Актуальність дослідження соціального підприємництва як стратегічного інструменту посилення соціального забезпечення обумовлена необхідністю визначення його сутності, ролі та перспектив розвитку в сучасних умовах. Особливої уваги потребує розроблення ефективних механізмів державної підтримки соціальних підприємств, формування сприятливого інституційного середовища, залучення інвестицій та інтеграція соціального підприємництва у систему державної соціально-економічної політики. Реалізація цих завдань сприятиме зміцненню соціальної безпеки держави, підвищенню рівня життя населення та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика розвитку соціального підприємництва як важливого інструменту забезпечення соціальної стабільності, інклюзивного розвитку та посилення системи соціального забезпечення населення є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних учених. Теоретико-методологічні засади соціального підприємництва, механізми його функціонування, соціально-економічна роль та перспективи розвитку в умовах сучасних трансформаційних процесів досліджували у своїх наукових працях такі науковці, як: О. Ачкасова [1], О. Бражко та А. Надежденко [2], А. Гурський [3], О. Другова, Д. Липовий та Т. Лункіна [4], В. Ільченко та В. Пістунова [5], С. Коробка [7], С. Мішина [10], С. Міщенко [11], О. Петрик [12], А. Рамський [13], Л. Шаульська та Г. Кабаченко [16], Ю. Юхновська та О. Риженко [17].

У працях зазначених авторів розкрито економічну суть соціального підприємництва, визначено його роль у формуванні соціально орієнтованої економіки, розвитку територіальних громад, підтримці соціально вразливих категорій населення та забезпеченні соціальної інтеграції. Значна увага приділяється питанням державного регулювання соціального підприємництва, механізмам фінансової підтримки, розвитку соціальних інновацій, формуванню партнерства між державою, бізнесом і громадським сектором, а також оцінюванню соціального ефекту діяльності соціальних підприємств.

Водночас в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення та посилення соціально-економічних викликів особливої актуальності набувають дослідження соціального підприємництва як стратегічного інструменту посилення соціального забезпечення населення, забезпечення економічної безпеки територіальних громад, розвитку ветеранського та інклюзивного підприємництва, а також формування механізмів соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб і соціально вразливих груп населення. Це зумовлює необхідність подальшого наукового обґрунтування напрямів розвитку соціального підприємництва та його інтеграції у систему сучасної соціально-економічної політики держави.

С. Мішина присвятила дослідження щодо розробки практичних рекомендацій щодо інтеграції соціального підприємництва в систему соціального захисту населення в Україні в умовах воєнного часу [10].



У свою чергу, С. Коробка досліджувала роль соціального підприємництва як стратегічного інструменту забезпечення стійкої реінтеграції ветеранів в українське суспільство в умовах війни [7].

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування сутності, ролі та стратегічного значення соціального підприємництва як інструменту посилення соціального забезпечення населення, а також аналіз сучасного стану, проблем і перспектив розвитку соціального підприємництва в Україні та у Вінницькій міській територіальній громаді в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання дослідження: розкрити економічну та соціальну сутність соціального підприємництва, визначити роль соціального підприємництва у системі соціального забезпечення населення, дослідити міжнародний досвід розвитку соціального підприємництва та можливості його адаптації в Україні, проаналізувати сучасний стан розвитку соціального підприємництва в Україні та у Вінницькій міській територіальній громаді, оцінити соціально-економічну ефективність соціального підприємництва на основі системи показників, визначити основні проблеми та бар'єри розвитку соціального підприємництва в умовах воєнного стану, обґрунтувати перспективні напрями розвитку соціального підприємництва як чинника соціальної стійкості та економічної безпеки територіальних громад.

Виклад основного матеріалу. Важливість соціального підприємництва як стратегічного інструменту посилення соціального забезпечення полягає у його здатності забезпечувати комплексний мультиплікативний ефект. Соціальні підприємства створюють нові робочі місця для осіб з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, молоді та інших категорій населення, які мають обмежений доступ до ринку праці. Крім того, вони сприяють розвитку соціальних послуг, освіти, охорони здоров'я, екологічних ініціатив, громадської активності та соціальної інтеграції. У результаті діяльності таких підприємств не лише знижує рівень соціальної напруги, а й формує передумови для сталого економічного розвитку та зміцнення соціальної безпеки держави.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність соціального підприємництва як важливого елемента сучасної соціально-економічної політики. У країнах Європейського Союзу, Великій Британії, Канаді та США соціальні підприємства активно інтегруються у систему соціального забезпечення, отримують фінансову, організаційну та правову підтримку з боку держави й громадських інституцій. Їх діяльність сприяє зменшенню навантаження на державний бюджет, активізації громадянського суспільства та розвитку інноваційних моделей надання соціальних послуг [1].

Водночас в Україні розвиток соціального підприємництва залишається недостатньо реалізованим. Основними проблемами є відсутність чіткої законодавчої бази, недостатній рівень державної підтримки, складність доступу до фінансових ресурсів, низька обізнаність населення щодо можливостей соціального бізнесу та нерозвиненість інфраструктури підтримки соціальних ініціатив. Незважаючи на це, в умовах післявоєнного відновлення країни саме соціальне підприємництво може стати важливим чинником економічної стабілізації, відновлення зайнятості, розвитку громад та підвищення рівня соціальної згуртованості [2].

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій особливого значення набуває розвиток соціального підприємництва на рівні територіальних громад. Саме громади стають базовими осередками формування локальних моделей соціальної підтримки, економічної інтеграції населення та розвитку соціальних інновацій. У цьому контексті Вінницька міська територіальна громада демонструє поступове формування екосистеми соціального підприємництва, що орієнтована на підтримку молоді, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та інших соціально вразливих категорій населення [3].

Сучасний розвиток соціального підприємництва у Вінницькій МТГ характеризується поєднанням громадських ініціатив, муніципальної підтримки, грантових програм та партнерства між освітнім сектором, громадськими організаціями та місцевою владою. Важливою тенденцією є поступовий перехід від традиційних благодійних моделей до підприємницьких механізмів забезпечення соціального ефекту.

Відтак, Вінницька міська територіальна громада є однією з найбільш активних громад України у сфері розвитку соціального підприємництва. У громаді реалізуються місцеві програми підтримки соціально орієнтованого бізнесу, функціонують громадські платформи, молодіжні центри, інклюзивні ініціативи та механізми грантового стимулювання підприємницької діяльності. Важливою особливістю Вінницької МТГ є поєднання активної муніципальної політики, підтримки міжнародних організацій, розвитку громадських ініціатив та інтеграції соціального підприємництва у систему соціального забезпечення населення.

Одним із прикладів розвитку соціального підприємництва у громаді стало відкриття соціальної кав'ярні «Кава в Квадраті» на базі молодіжного центру «Квадрат» у Вінниці. Соціальна складова проєкту полягає



у спрямуванні частини прибутку на підтримку молодіжних просторів області, розвиток молодіжних ініціатив та реалізацію соціальних проєктів. Водночас кав'ярня виконує функцію соціального простору для комунікації, неформальної освіти та розвитку молодіжного підприємництва [8].

Важливим напрямом розвитку соціального підприємництва у Вінницькій громаді є інтеграція освітніх компонентів та формування підприємницьких компетенцій. Зокрема, у 2025 р. у Вінниці було започатковано програму розвитку соціального підприємництва в закладах професійно-технічної освіти. Ініціатива спрямована на формування практичних навичок створення соціальних підприємств серед молоді та розвиток локальних соціально-економічних проєктів.

В ході аналізу ефективності соціального підприємництва у Вінницькій міській територіальній громаді (МТГ) була використана система показників, результати якої представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Система показників оцінки ефективності соціального підприємництва у Вінницькій МТГ

Показник	Формула розрахунку	Короткий висновок
Рівень соціального навантаження (частка ВПО)	$R_{ВПО} = \frac{N_{ВПО}}{N_{нас.}} \cdot 100\%$, $N_{ВПО}$ – частка внутрішньо переміщених осіб $N_{нас.}$ – чисельність населення	Кожен десятий мешканець громади є ВПО, що посилює потребу у розвитку соціального підприємництва та програм соціальної адаптації
Рівень підприємницької активності	$R_{підпр.} = \frac{K_{бизн.}}{N_{нас.}} \cdot 1000$, $K_{бизн.}$ – кількість суб'єктів господарювання	Вінницька МТГ має високий рівень розвитку бізнес-середовища та значний потенціал для розвитку соціального підприємництва
Потенційна кількість соціальних підприємств	$K_{соц.підпр.} = K_{бизн.} \cdot 0,15$, 0,15 – 15% підприємств готові впроваджувати соціальну місію у свою діяльність	Соціально орієнтований сектор громади має високий потенціал масштабування
Потенційна загальна зайнятість у соціальному підприємництві	$K_{роб.} = K_{соц.підпр.} \cdot 5$, $K_{соц.підпр.}$ – кількість осіб зайнятих в соціальному підприємстві 5 – середня кількість робочих місць	Соціальні підприємства можуть суттєво знижувати рівень безробіття у громаді
Робочі місця для вразливих категорій населення	$K_{вразл.} = K_{роб.} \cdot 0,4$, $K_{роб.}$ – кількість робочих місць 0,4 – для вразливих категорій населення (40 %)	Соціальне підприємництво сприяє інтеграції ВПО, ветеранів та осіб з інвалідністю
Річний фонд оплати праці у соціальному секторі	$\Phi_{оп} = K_{роб.} \cdot 12$, 12 – кількість місяців (рік)	Соціальне підприємництво формує значний економічний ефект для громади
Потенційна кількість отримувачів соціальних послуг	$K_{отрим.} = K_{соц.підпр.} \cdot 0,064$, 0,064 – 6,4% від загальної кількості населення або певної вразливої групи	Соціальні підприємства розширюють доступ населення до соціальних послуг
Рівень соціального охоплення населення	$R_{соц.} = \frac{N_{отрим.}}{N_{нас.}} \cdot 100\%$	Соціальне підприємництво забезпечує суттєвий рівень соціальної підтримки населення громади

Джерело: побудовано на основі [6; 13; 14; 15].

Для оцінювання рівня соціальної зайнятості визначено частку працевлаштованих представників вразливих категорій населення у загальній чисельності працівників соціальних підприємств. Варто відзначити, що спостерігається тенденція до зростання участі ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у програмах підтримки підприємництва через реалізацію грантових, освітніх та адаптаційних ініціатив.

Важливим елементом системи соціального забезпечення Вінницької МТГ є високий рівень охоплення населення соціальними послугами. У громаді функціонують Департамент соціальної політики Вінницької міської ради, Вінницький міський територіальний центр соціального обслуговування, а також реабілітаційний центр «Гармонія». У межах діяльності соціальних підприємств та муніципальних програм активно реалізуються заходи психологічної підтримки ветеранів, соціального супроводу сімей військовослужбовців, інклюзивні освітні проєкти та програми підтримки внутрішньо переміщених осіб.

Вінницькій громаді відбувається поступове розширення доступності соціальних послуг через партнерство органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадського сектору [8].



Важливим напрямом діяльності соціального підприємництва у громаді є формування соціальної інтеграції та громадської активності населення. Позитивний вплив на розвиток громадянського суспільства здійснюють молодіжні простори, соціальні хаби, освітні програми та волонтерські ініціативи. Зокрема, хаб «Місто змістів» став платформою взаємодії бізнесу, влади та громадських організацій, у межах діяльності якого реалізуються соціальні, освітні та громадські проєкти.

Здійснений аналіз економічних показників свідчить про значне зростання кількості соціальних підприємств у Вінницькій громаді. Основними сферами їх діяльності є інклюзивне виробництво, освітні послуги, крафтове виробництво, молодіжне підприємництво, соціальні послуги та громадське харчування. Також, важливим інституційним кроком стало затвердження ще у 2020 р. програми розвитку соціального підприємництва, яке сприяло формуванню сприятливого середовища для розвитку соціально орієнтованого бізнесу.

Суттєве значення для розвитку соціального підприємництва має фінансова підтримка з боку державних, муніципальних та міжнародних інституцій. Вінницька МТГ активно використовує міжнародні гранти, місцеві програми підтримки підприємництва, державні програми розвитку бізнесу та ветеранські грантові ініціативи. У 2025 р. в області було передбачено окреме фінансування підтримки соціального підприємництва та підприємців-початківців. Крім того, реалізуються програми «Власна справа», освітні курси для підприємців та тренінги для громадських організацій.

Результати здійсненого аналізу (табл. 1) системи показників ефективності соціального підприємництва у Вінницькій МТГ свідчать про значний потенціал соціального підприємництва як стратегічного інструменту розвитку територіальної громади в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Насамперед важливим показником є рівень соціального навантаження громади, який характеризується часткою внутрішньо переміщених осіб у структурі населення. Проведені розрахунки показали, що частка ВПО у Вінницькій МТГ становить 10,8 %. Це свідчить про суттєве навантаження на систему соціального забезпечення громади та необхідність активізації механізмів соціальної інтеграції, працевлаштування і підтримки вразливих категорій населення. У таких умовах соціальне підприємництво виступає важливим інструментом адаптації внутрішньо переміщених осіб через створення робочих місць та залучення до економічної діяльності.

Аналіз рівня підприємницької активності засвідчив, що на кожну тисячу мешканців громади припадає приблизно 136 суб'єктів господарювання. Такий показник є досить високим порівняно з більшістю територіальних громад України та свідчить про сприятливе бізнес-середовище, наявність підприємницького потенціалу та високий рівень економічної активності населення. Це формує позитивні передумови для розвитку соціально орієнтованого бізнесу та масштабування соціального підприємництва.

На основі структури підприємницького сектору було визначено потенційну кількість соціальних підприємств у громаді, яка може становити близько 815 одиниць. Отриманий результат свідчить про значний резерв розвитку соціального підприємництва у Вінницькій МТГ. Враховуючи активну підтримку соціально орієнтованих ініціатив з боку місцевої влади та міжнародних партнерів, існують перспективи подальшого зростання кількості таких підприємств у громаді.

Важливим соціально-економічним показником є рівень потенційної зайнятості, сформований діяльністю соціальних підприємств. Розрахунки показали, що соціальне підприємництво потенційно може забезпечити близько 4075 робочих місць. Це має суттєве значення для зниження рівня безробіття, особливо серед соціально вразливих категорій населення. При цьому близько 1630 робочих місць можуть бути спрямовані саме для працевлаштування ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю та інших соціально незахищених груп населення. Такий показник демонструє високий рівень соціальної спрямованості соціального підприємництва та його роль у забезпеченні соціальної інтеграції населення громади.

Суттєвим є також економічний ефект функціонування соціального підприємництва. Проведені розрахунки показали, що річний фонд оплати праці у соціальному секторі може становити близько 733,5 млн грн. Це свідчить про значний вплив соціального підприємництва на розвиток локальної економіки, формування доходів населення та підтримку платоспроможного попиту в громаді.

Відповідно до обсягу фонду оплати праці було визначено потенційний обсяг податкових надходжень у вигляді податку на доходи фізичних осіб. Загальна сума ПДФО може становити близько 132 млн грн, з яких приблизно 84,5 млн грн надходитиме безпосередньо до бюджету Вінницької МТГ. Це свідчить про важливу роль соціального підприємництва у формуванні фінансової самодостатності громади та зміцненні місцевої бюджетної системи. Таким чином, соціальне підприємництво виконує не лише соціальну, а й вагомий фінансовий функцію.



Важливим результатом аналізу є також оцінка потенційного рівня соціального охоплення населення. Встановлено, що соціальні підприємства потенційно можуть забезпечувати соціальними послугами понад 20 тис. мешканців громади, що становить приблизно 5,1 % населення Вінницької МТГ. Такий показник свідчить про вагомий внесок соціального підприємництва у розширення доступності соціальних послуг, підтримку соціально вразливих груп та підвищення рівня соціального захисту населення.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що соціальне підприємництво у Вінницькій міській територіальній громаді є важливим інструментом забезпечення соціально-економічної стійкості громади. Воно сприяє підвищенню рівня зайнятості населення, розвитку інклюзивної економіки, формуванню додаткових бюджетних надходжень, розширенню системи соціальних послуг та посиленню соціальної інтеграції населення. В умовах воєнного стану та децентралізаційних процесів розвиток соціального підприємництва набуває особливого значення як чинник економічної безпеки та соціальної стабільності територіальної громади [8].

Такі механізми сприяють фінансуванню громадських проєктів, розвитку соціальної інфраструктури та підтримці молодіжних програм.

Важливу роль у розвитку соціального підприємництва відіграє підтримка з боку місцевої влади. Вінницька міська рада здійснює підтримку соціального бізнесу через реалізацію місцевих програм, інформаційне забезпечення, співпрацю з міжнародними організаціями, використання грантових механізмів та створення партнерських платформ. Особливого значення набуває міжсекторальна взаємодія органів влади, громадських організацій, освітніх закладів та бізнесу.

Крім того, у Вінниці активно розвивається освітня підтримка соціального підприємництва. У закладах професійно-технічної освіти впроваджуються відповідні навчальні курси, проводяться тренінги для молоді та волонтерських центрів, реалізуються програми підприємницької адаптації ветеранів. Це сприяє формуванню підприємницьких компетентностей населення, розвитку молодіжного підприємництва та соціальної адаптації вразливих категорій громадян [8, 15].

Попри позитивну динаміку розвитку соціального підприємництва у Вінницькій МТГ, існують певні проблеми, серед яких недостатній рівень доступу до фінансових ресурсів, складність масштабування соціальних підприємств, нестача фахівців у сфері соціального менеджменту, високі ризики воєнного періоду, залежність частини проєктів від грантової підтримки та недостатня законодавча конкретизація статусу соціального підприємства.

Для подальшого посилення соціального забезпечення громади доцільним є розширення муніципальних програм підтримки соціального бізнесу, створення регіонального центру розвитку соціального підприємництва, посилення фінансових стимулів для працевлаштування вразливих категорій населення, розвиток ветеранського та інклюзивного підприємництва, формування локальних соціальних кластерів, розширення цифрових платформ соціальних послуг та активізація партнерства з міжнародними фондами й організаціями.

Отже, досвід Вінницької міської територіальної громади свідчить про те, що соціальне підприємництво є ефективним стратегічним інструментом посилення соціального забезпечення населення. Поєднання місцевої політики, громадської активності, міжнародної підтримки та розвитку соціально орієнтованого бізнесу забезпечує підвищення рівня зайнятості населення, соціальної інтеграції, розвитку локальної економіки та формування соціальної згуртованості громади. В умовах воєнного стану та процесів децентралізації розвиток соціального підприємництва стає одним із ключових факторів підвищення соціальної стійкості та економічної безпеки Вінницької міської територіальної громади.

Особливої актуальності для Вінницької МТГ набуває розвиток ветеранського соціального підприємництва. Повномасштабна війна суттєво змінила структуру соціальних потреб громади, що зумовило необхідність створення нових механізмів соціальної адаптації та економічної інтеграції ветеранів. У Вінниці активно розвиваються ветеранські простори, центри підтримки та консультативні хаби, які поєднують соціальні, психологічні, юридичні та підприємницькі функції. Зокрема, ветеранський простір «Побратим» та Veteran Hub забезпечують підтримку ветеранів у питаннях працевлаштування, започаткування власної справи, професійної адаптації та соціальної реінтеграції.

Суттєвою особливістю Вінницької громади є орієнтація на формування комплексної ветеранської екосистеми. Ветеранські простори в області виконують не лише функцію соціальної підтримки, але й стають платформами для розвитку ветеранського підприємництва та соціальних ініціатив. Такий підхід відповідає сучасним європейським моделям інклюзивного розвитку громад, де соціальне підприємництво інтегрується у систему локальної економіки та соціального забезпечення.

Окремого значення у розвитку соціального підприємництва у Вінницькій МТГ набуває підтримка внутрішньо переміщених осіб та людей з інвалідністю. У громаді реалізуються проєкти соціальної

згуртованості, спрямовані на адаптацію ВПО, розвиток інклюзивного середовища та створення умов для економічної активності населення. Водночас освітні та грантові програми стимулюють створення малих соціальних підприємств у сфері послуг, креативних індустрій, освіти та локального виробництва.

Здійснений аналіз сучасного стану розвитку соціального підприємництва у Вінницькій МТГ посприяв виокремленню декілька ключових тенденцій, а саме:

По-перше, відбувається поступова інституціоналізація соціального підприємництва. Соціальні ініціативи дедалі частіше інтегруються у муніципальні програми розвитку громади, молодіжної політики та ветеранської підтримки.

По-друге, спостерігається активізація грантової та міжнародної підтримки. Значна частина соціальних проєктів реалізується за участі міжнародних організацій, донорських програм та партнерських платформ, що забезпечує доступ до фінансових ресурсів та сучасних управлінських практик.

По-третє, формується тенденція до цифровізації соціального підприємництва. Соціальні ініціативи дедалі активніше використовують цифрові комунікації, онлайн-платформи, електронну комерцію та цифрові сервіси для надання соціальних послуг і залучення цільових аудиторій.

По-четверте, зростає роль соціального підприємництва як інструменту післявоєнного відновлення громади. Соціальні підприємства поступово стають важливим механізмом забезпечення зайнятості, професійної адаптації ветеранів та підтримки економічної стійкості населення.

Разом із тим розвиток соціального підприємництва у Вінницькій МТГ супроводжується низкою проблем. Серед основних бар'єрів, на нашу думку, є:

- недостатній рівень нормативно-правового врегулювання діяльності соціальних підприємств;
- обмеженість стабільних фінансових джерел;
- висока залежність від грантового фінансування;
- недостатній рівень популяризації соціального підприємництва серед населення;
- дефіцит фахівців із соціального менеджменту та іmpact-управління;
- відсутність системного механізму оцінювання соціального ефекту діяльності соціальних підприємств.

У перспективі Вінницька МТГ має значний потенціал для формування регіонального центру соціального підприємництва (рис. 1).

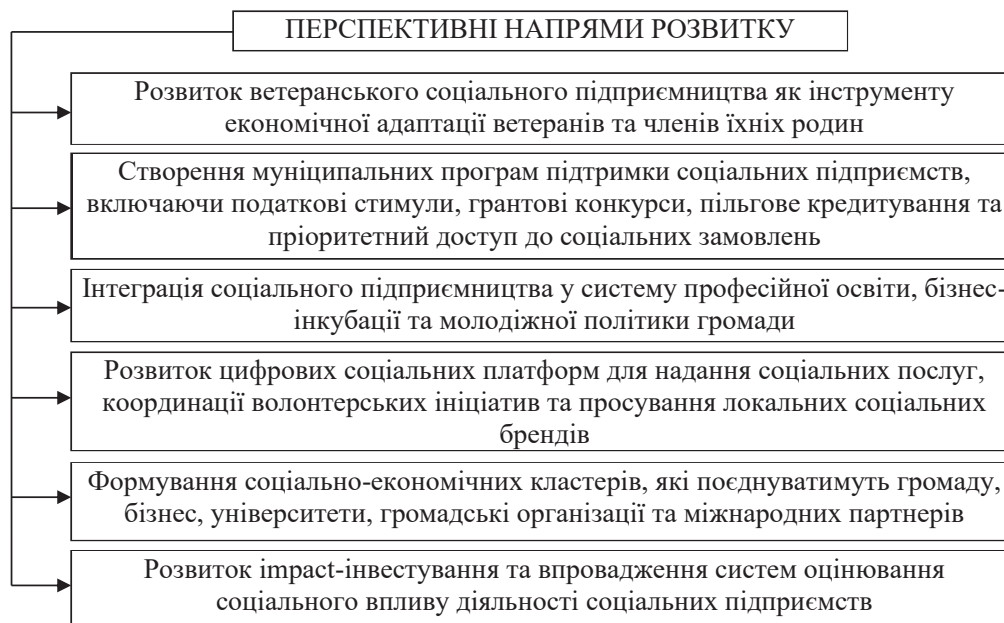


Рис. 1. Перспективні напрями розвитку соціального підприємництва у Вінницькій МТГ

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–16].

Висновки. Таким чином, соціальне підприємництво є важливим стратегічним інструментом посилення соціального забезпечення населення та забезпечення соціально-економічної стійкості територіальних громад. Досвід Вінницької міської територіальної громади свідчить про ефективність поєднання муніци-



пальної підтримки, громадських ініціатив, міжнародного партнерства та соціально орієнтованого бізнесу у формуванні інклюзивної локальної економіки.

Соціальні підприємства сприяють підвищенню рівня зайнятості населення, розвитку соціальних послуг, інтеграції вразливих категорій громадян, зміцненню фінансової самодостатності громади та формуванню соціальної згуртованості. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення соціальне підприємництво набуває особливого значення як чинник економічної безпеки, соціальної стабільності та сталого розвитку територій.

Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на розроблення механізмів державного та муніципального стимулювання соціального підприємництва; удосконалення системи оцінювання соціального впливу соціальних підприємств; дослідження моделей розвитку ветеранського та інклюзивного підприємництва; формування цифрових платформ соціального підприємництва; вивчення механізмів імпакт-інвестування та соціального реінвестування; аналіз ролі соціального підприємництва у процесах післявоєнного відновлення та забезпечення економічної безпеки територіальних громад.

Література:

1. Ачкасова, О.В. (2022). Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-40>

Achkasova, O.V. (2022). Rozvytok sotsialnoho pidpryyemnytstva v Ukrayini v umovakh voyennoho stanu [Development of social entrepreneurship in Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-40> [in Ukrainian].

2. Бражко, О.В., Надежденко, А.О. (2024). Основні тенденції соціально-правових проблем розвитку соціального підприємництва в Україні. *Вісник Маріупольського державного університету. Право*, 27, 7-16. DOI: [10.34079/2226-3047-2023-14-27-7-15](https://doi.org/10.34079/2226-3047-2023-14-27-7-15)

Brazhko, O.V., Nadezhenko, A.O. (2024). Osnovni tendentsiyi sotsialno-pravovykh problem rozvytku sotsialnoho pidpryyemnytstva v Ukrayini [Main trends of socio-legal problems of social entrepreneurship development in Ukraine]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Pravo* [Bulletin of Mariupol State University. Law], 27, 7-16. DOI: [10.34079/2226-3047-2023-14-27-7-15](https://doi.org/10.34079/2226-3047-2023-14-27-7-15) [in Ukrainian].

3. Гурський, А.С. (2025). Дослідження феномену соціального підприємництва як інструмента боротьби з безробіттям. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 10 (1), 117-121. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-19>

Hurskyi, A.S. (2025). Doslidzhennya fenomenu sotsialnoho pidpryyemnytstva yak instrumenta borot'by z bezrobittiam [Research into the phenomenon of social entrepreneurship as a tool for combating unemployment]. *Ukrayinskyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky* [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology], 10 (1), 117-121. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-19> [in Ukrainian].

4. Другова, О.С., Липовий, Д.В., Лункіна, Т.І. (2025). Підтримка соціального підприємництва на державному рівні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 10 (1), 22-27. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-3>

Druhova, O.S., Lypovyy, D.V., Lunkina, T.I. (2025). Pidtrymka sotsialnoho pidpryyemnytstva na derzhavnomu rivni [Support for social entrepreneurship at the state level]. *Ukrayinskyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky* [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology], 10 (1), 22-27. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-3> [in Ukrainian].

5. Ільченко, В., Пістунова, В. (2023). Можливості фінансування соціального підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*, 26, 47-51. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.7>

Ilchenko, V., Pistunova, V. (2023). Mozhlyvosti finansuvannya sotsialnoho pidpryyemnytstva v Ukrayini [Possibilities of financing social entrepreneurship in Ukraine]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi* [Entrepreneurship and Innovation], 26, 47-51. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.7> [in Ukrainian].

6. Кобзін, Д., Левкіна, Г., Луньова, О., та ін. (2020). Методичний посібник з оцінювання потреб ВПО у громадах. Харківський інститут соціальних досліджень (ХІСД), 246.

Kobzin, D., Levkina, G., Lunyova, O., et al. (2020). Metodichnyy posibnyk z otsinyuvannya potreb VPO u hromadakh [Methodological manual for assessing the needs of IDPs in communities]. *Kharkivskyi instytut sotsialnykh doslidzen* (KHISD), 246. [in Ukrainian].

7. Коробка, С. (2026). Соціальне підприємництво як інструмент реінтеграції ветеранів: управлінські та економічні аспекти. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки*, 1, 144-151. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-19>.

Korobka, S. (2026). Sotsialne pidpryyemnytstvo yak instrument reintehratsiyi veteraniv: upravlinski ta ekonomichni aspekty [Social entrepreneurship as a tool for reintegration of veterans: managerial and economic aspects]. *Naukovyy visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ekonomichni nauky* [Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Economic Sciences], 1, 144-151. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-19> [in Ukrainian].

8. Мартинова, Л.Б., Юрчик, І.Б. (2025). Соціальна робота у територіальній громаді: проблеми, виклики, перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 3 (2), 215-218. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-33](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-33)



Martynova, L.B., Yurchyk, I.B. (2025). Sotsialna robota u terytorialniy hromadi: problemy, vyklyky, perspektyvy [Social work in the territorial community: problems, challenges, prospects]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences], 3 (2), 215-218. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-33](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-33) [in Ukrainian].

9. Мартинова, Л.Б., Юрчик, І.Б. (2026). Публічно-приватне комунікації в соціальній сфері. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 1, 223-230. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-28>

Martynova L.B., Yurchyk I.B. Publichno-pryvatne komunikatsiyi v sotsialniy sferi. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences], 1, 223-230. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-28> [in Ukrainian].

10. Мішина, С.В. (2025). Соціальне підприємництво як інструмент посилення соціального захисту населення в умовах воєнного часу. *Ефективна економіка*, 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.52>

Mishyna, S.V. (2025). Sotsialne pidpryyemnytstvo yak instrument posylennya sotsialnoho zakhystu naselennya v umovakh voyennoho chasu [Social entrepreneurship as a tool for strengthening social protection of the population in wartime conditions]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy], 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.52> [in Ukrainian].

11. Міщенко, С.О. (2023). Соціальне підприємництво: ефективний інструмент подолання безробіття. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Економічні науки*, 1(38), 40-44. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280734](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280734).

Mishchenko, S.O. (2023). Sotsialne pidpryyemnytstvo: efektyvnyy instrument podolannya bezrobittya [Social entrepreneurship: an effective tool for overcoming unemployment]. *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Azov State Technical University. Economic Sciences], 1(38), 40-44. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280734](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280734) [in Ukrainian].

12. Петрик, О.Л. (2022). Соціальне підприємництво як інструмент державної підтримки реінтеграції військовослужбовців та ветеранів АТО/ООС: нормативно-правовий аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 6. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-6-02-02>.

Petryk, O.L. (2022). Sotsialne pidpryyemnytstvo yak instrument derzhavnoyi pidtrymky reintehratsiyi viyskovosluzhbovtziv ta veteraniv ATO/OOS: normatyvno-pravovyy aspekt [Social entrepreneurship as a tool of state support for the reintegration of military personnel and veterans of the ATO/JFO: regulatory and legal aspect]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: pravo, publichne upravlinnya ta administruvannya* [Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration], 6. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-6-02-02> [in Ukrainian].

13. Рамський, А. (2023). Соціальне підприємництво в Україні: аналіз нормативно-правової бази та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50>

Ramskyy, A. (2023). Sotsialne pidpryyemnytstvo v Ukraini: analiz normatyvno-pravovoyi bazy ta perspektyvy rozvytku [Social Entrepreneurship in Ukraine: Analysis of the Regulatory Framework and Development Prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50> [in Ukrainian].

14. Скільки в Україні ВПО і де найбільше ВПО: статистика за областями. <https://bahmut1571.com.ua/news/skilky-v-ukrayini-vpo-i-de-najbilshe-vpo-statystyka-za-oblastyamy/?utm_source=chatgpt.com>. (2026, травень, 22).

Skilky v Ukraini VPO i de naybilshe VPO: statystyka za oblastiamy [How many IDPs are there in Ukraine and where are the most IDPs: statistics by region]. <https://bahmut1571.com.ua/news/skilky-v-ukrayini-vpo-i-de-najbilshe-vpo-statystyka-za-oblastyamy/?utm_source=chatgpt.com>. (2026, May, 22). [in Ukrainian].

15. У Вінницькій громаді Координаційна рада з питань ВПО оцінила рівень інтеграції внутрішньо переміщених осіб. <https://today.vn.ua/u-vinnytskij-gromadi-koordynatsijna-rada-z-pytan-vpo-otsynyla-riven-integratsiyi-vnutrishno-peremishhenyh-osib/?utm_source=chatgpt.com>. (2026, травень, 22).

U Vinnytskiy hromadi Koordynatsiyna rada z pytan VPO otsynyla riven intehratsiyi vnutrishno peremishchenykh osib [In Vinnytsia Hromada, the Coordination Council on IDP Issues assessed the level of integration of internally displaced persons]. <https://today.vn.ua/u-vinnytskij-gromadi-koordynatsijna-rada-z-pytan-vpo-otsynyla-riven-integratsiyi-vnutrishno-peremishhenyh-osib/?utm_source=chatgpt.com>. (2026, May, 22). [in Ukrainian].

16. Шаульська, Л.В., Кабаченко, Г.С. (2018). Розвиток соціального підприємництва як напрям державного регулювання ринку праці. *Економіка і організація управління: Збірник наукових праць*, 2 (22), 299-308.

Shaulska, L.V., Kabachenko, H.S. (2018). Rozvytok sotsialnoho pidpryyemnytstva yak napryam derzhavnoho rehulyuvannya rynku pratsi [Development of social entrepreneurship as a direction of state regulation of the labor market]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya: Zbirnyk naukovykh prats* [Economics and Management Organization: Collection of Scientific Works], 2 (22), 299-308. [in Ukrainian].

17. Юхновська, Ю., Риженко, О. (2022). Розвиток соціального підприємництва як тренд українського бізнесу. *Галицький економічний вісник*, 5-6 (78-79), 84-95. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.084.

Yukhnovska, YU., Ryzhenko, O. (2022). Rozvytok sotsialnoho pidpryyemnytstva yak trend ukrayinskoho biznesu [Development of social entrepreneurship as a trend in Ukrainian business]. *Halytskyy ekonomichnyy visnyk* [Galician Economic Bulletin], 5-6 (78-79), 84-95. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.084 [in Ukrainian].

Отримано: 31 травня 2026 р.

Прорецензовано: 02 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 03 червня 2026 р.

email: olga.holubnyk@lnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-1211-4614>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-26-32](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-26-32)

Голубник О. Р. Концептуальні підходи до інтегрального оцінювання добробуту населення. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 26–32.

УДК: 330.59

JEL-класифікація: I31, D60, C43

Голубник Ольга Романівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри інформаційних систем у менеджменті
Львівського національного університету імені Івана Франка

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ІНТЕГРАЛЬНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДОБРОБУТУ НАСЕЛЕННЯ

У статті досліджено еволюцію наукових підходів до оцінювання добробуту населення та проаналізовано основні інтегральні показники, що використовуються для його вимірювання. Розглянуто хронологію їх формування, структурні складові, переваги та обмеження. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного соціально-економічного підходу, який поєднує об'єктивні та суб'єктивні індикатори добробуту. Визначено доцільність використання методів нечіткої логіки та сучасних інформаційних технологій для побудови інтегральних оцінок добробуту населення України.

Ключові слова: добробут населення, суспільний добробут, якість життя, інтегральні показники добробуту, оцінювання, соціально-економічний добробут.

Olga Holubnyk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Information Systems in Management,
Ivan Franko National University of Lviv

CONCEPTUAL APPROACHES TO THE INTEGRATED ASSESSMENT OF POPULATION WELFARE

The article examines the evolution of approaches to assessing population welfare and analyzes the main composite indicators used for its measurement. The study investigates the chronology of generalized welfare indicators, analyzes their structural components, and identifies the advantages and limitations of existing methodological approaches. Economic thought has shifted the interpretation of welfare from a narrow focus on income and economic growth to a multidimensional category encompassing economic, social, demographic, environmental, and institutional aspects.

The paper reviews international approaches to measuring welfare, including objective indicators of living conditions, subjective assessments of life satisfaction, and integrated models. Analyzing widely used composite welfare indicators reveals their limitations in reflecting actual standards of living. Because economic metrics alone fail to account for the social and qualitative dimensions of human well-being, particular attention is paid to contemporary frameworks that combine material and non-material dimensions to assess the quality of life.

The study substantiates a socio-economic approach that incorporates material well-being, access to education and healthcare, environmental conditions, and opportunities for self-realization. Key requirements for a modern welfare assessment system in Ukraine are identified: using independent primary indicators, integrating statistical data with subjective population surveys, accounting for income inequality, and applying expert evaluation. Finally, the paper concludes that fuzzy logic methods and modern information technologies can significantly enhance composite indicator construction and socio-economic managerial decision-making.

Keywords: population welfare, social welfare, quality of life, composite welfare indicators, assessment, socio-economic welfare.

Постановка проблеми. Із початком повномасштабної збройної агресії російських загарбників проти України економічний стан її значно погіршився: підвищилися рівень інфляції, бідності та майнової нерівності серед населення, а також суттєво зросли масштаби внутрішньої й зовнішньої міграції. Усі ці чинники негативно позначилися на рівні життя населення. Враховуючи сказане, першочергове завдання нашої держави на сьогодні – це вистояти в цій новітній російсько-українській війні, а по її закінченню – відновити економіку і підвищити рівень добробуту населення України. Тому актуальними питаннями сучасних наукових досліджень є вивчення наявного наукового доробку вчених економістів стосовно соціально-економічної категорії «добробут населення», оцінювання величини цього добробуту та

проблем, які при цьому існують, розроблення дієвих механізмів його поліпшення та вироблення рекомендацій щодо його повоєнного відновлення та розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковими дослідженнями добробуту населення, оцінювання його величини українські та зарубіжні вчені займалися здавна. Підґрунтя для осмислення цього поняття було сформовано працями Дж. М. Кейнса, А. Маршалла, В. Парето, В. Пігу, Д. Рікардо, А. Сміта та інших учених. Серед українських дослідників, які займалися вивченням цієї проблематики, можна відзначити багатьох науковців. Наприклад, у статті Ю. І. Шаповал [1] узагальнено методологічні підходи до оцінювання добробуту та визначено їхні основні обмеження. Особливу увагу приділено недолікам використання показника ВВП на душу населення як індикатора економічного добробуту. М. М. Гузь у своїй науковій праці [2] хронологізував та проаналізував основні показники економічного та суспільного добробуту населення країни, їх особливості та структуру, розглянув методичні підходи до вимірювання розвитку суспільного добробуту та обґрунтував необхідність їх удосконалення. В. П. Антонюк і Л. В. Щетініна [3] на основі статистичної інформації виконали аналіз основних параметрів рівня добробуту населення в Україні за останні п'ять років та розглянули особливості аналізу добробуту населення України, які полягають у відсутності повної достовірної інформації щодо доходів населення.

Однак, у вказаних та інших опублікованих наукових працях недостатньо повно охарактеризовано хронологію узагальнених показників суспільного добробуту, необхідні більш детальні наукові дослідження еволюції наукових поглядів до вимірювання цього добробуту з використанням інтегральних узагальнених показників, складовими яких були б не тільки кількісні, а й якісні первинні незалежні частинні показники.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є вивчення та аналіз хронології узагальнених інтегральних показників для оцінювання добробуту населення країни, дослідження їх структурних елементів та виявлення недоліків деяких з цих показників. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання: дослідити еволюцію наукових підходів до оцінювання добробуту населення; проаналізувати структуру та складові інтегральних показників добробуту населення; провести порівняльне оцінювання існуючих інтегральних показників добробуту населення щодо повноти відображення в них економічних і соціальних складових; обґрунтувати доцільність застосування комплексного соціально-економічного підходу до оцінювання добробуту населення.

Виклад основного матеріалу. Людину здавна цікавили відповіді на питання, що стосуються якості життя, добробуту та нагромадження багатства. У якій державі рівень добробуту населення є вищим? Як оцінити цей рівень? Що для цього потрібно зробити? Відповіді на ці та інші подібні питання змінювалися залежно від розуміння поняття «добробут». Розуміння науковцями поняття «добробут» і способів оцінювання його величини залежали від особи цього науковця, епохи його проживання і від об'єкта дослідження, тобто чи досліджувався добробут індивіда, домогосподарства чи всього суспільства (суспільний добробут).

Залежно від того, як змінювалось розуміння науковцями цього поняття, змінювалися алгоритми розрахунку показника «величина добробуту». У процесі еволюції економічної думки перевага у наданні якомусь одному з цих об'єктів як провідному (індивіду, домогосподарству чи суспільству) чергувалася – залежно від актуальних тенденцій і пріоритетів розвитку економічної науки.

Наприклад, представники класичної економічної теорії – такі як А. Сміт, Д. Рікардо та ін. – оперували категорією «суспільного добробуту», який, на їхню думку, мав зростати завдяки збільшенню обсягу благ у результаті поділу праці та впровадження машинного виробництва. Водночас коректніше зазначити, що класики не надавали добробуту самостійного значення як центральній проблемі. У той період індивідуалізм не був поширеним підходом, тому поняття «суспільного добробуту» з'являлося в їхніх працях радше побічно – як логічний наслідок зростання продуктивності праці й обсягів виробництва, що, на їх переконання, неминуче мало привести до поліпшення добробуту суспільства [3].

У другій половині XIX ст. економічна думка перейшла від класичної політичної економії до неокласики на засадах маржиналізму. У центрі уваги опинилася поведінка економічних суб'єктів в умовах обмежених ресурсів, а метою виробництва й обміну проголошувалося максимальне задоволення потреб і зростання корисності. Представники неокласики (Г. Госсен, Ф. Еджуорт, А. Маршал, К. Менгер, В. Парето, А. Пігу та ін.) не змінили суті трактування добробуту як суспільного явища, однак розширили розуміння джерел багатства, включивши сферу послуг, і виокремили проблематику добробуту в самостійний напрям дослідження.

Хоча концептуальні засади теорії добробуту простежуються ще в дослідженнях Адама Сміта, її формування зазвичай пов'язують з науковими працями відомого англійського економіста Артура Пігу. Його вважають засновником концепції економіки добробуту. Він обґрунтовував можливість оцінювання економічного добробуту суспільства за допомогою показника національного доходу, або так званого



«національного дивіденду», який він визначав як сукупність матеріальних і нематеріальних благ, створених у країні за певний період і таких, що безпосередньо сприяють підвищенню добробуту населення. Вчений підкреслював, що рівень добробуту визначається не лише величиною отримуваних доходів, а й характером їх розподілу між членами суспільства. Відтак, на його думку, більш справедливий перерозподіл доходів на користь соціально вразливих верств населення сприяє зростанню загального добробуту суспільства.

Використання показника валового внутрішнього продукту на душу населення як індикатора економічного добробуту супроводжується низкою істотних обмежень, на що неодноразово звертали увагу науковці. Зокрема, цей показник не відображає ступінь нерівності у розподілі доходів, не враховує змін у якості товарів і послуг, цінності вільного часу, масштабів тіньової економіки, а також обсягів позаринкової діяльності домогосподарств. Крім того, до складу ВВП включаються витрати на природоохоронні заходи, що фінансуються державою, хоча такі видатки не сприяють безпосередньому зростанню матеріального добробуту населення, а радше відображають витрати на ліквідацію негативних наслідків економічної діяльності. Таким чином, ВВП переважно характеризує масштаби та динаміку ринкової економіки, а не фактичний рівень добробуту громадян.

У зв'язку з цим від 1960-х рр. у США, а згодом і в інших країнах почали використовувати соціальні показники для оцінки добробуту та якості життя «поза межами ВВП». У 1970 р. ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) започаткувала програму розробки таких показників, а в 1982 р. сформулировала їхній офіційний перелік. Після створення «Римського клубу» у 1968 р. зросла увага до екологічних наслідків економічного зростання. Це відобразилося у доповідях «Межі зростання» (1972) та «Наше спільне майбутнє» (1987). Економічні кризи 1980-х рр. знову змістили акцент на економічні показники, хоча в Європі системи соціального моніторингу продовжували розвиватися. З 1990 р. ПРООН щорічно публікує індекс людського розвитку, що враховує здоров'я, освіту та доходи. Із 2000-х рр. інтерес до соціальних показників зріс знову. Конференції «Окрім ВВП» у 2005 р. та 2009 р. були присвячені пошуку нових способів вимірювання суспільного прогресу, результатом чого стала «дорожня карта» та доповідь Європарламенту «ВВП і не лише» [4, 2].

Визначальною в питанні оцінювання добробуту населення була опублікована в 2009 р. доповідь комісії Стігліца-Сена-Фітуссі про вимірювання економічних показників та соціального прогресу, в якій наголошується, що «ВВП є показником, який вимірює виключно ринкове виробництво, тому аж ніяк не може використовуватись, як індикатор суспільного добробуту» [5, 71]. Тому сучасні науковці розробляють альтернативні підходи до його оцінювання, акцентуючи на якості та рівні життя, умовах розвитку людини, індексі людського розвитку, індексі щастя та інших комплексних показниках.

Тобто альтернативні щодо «ВВП на душу населення» показники почали розробляти різними науковцями у другій половині ХХ ст. Так у США у 1972 р. професори Єльського університету Вільям Нордгауз і Джеймс Тобін розробили Показник (міру) економічного добробуту – Measure of Economic Welfare (MEW). Пізніше Пол Самуельсон запропонував назвати його Чистим економічним добробутом (ЧЕД) [6].

Суть цього індикатора полягає в тому, що з обсягу ВВП віднімають вартісну оцінку негативних наслідків виробничої діяльності – зокрема забруднення повітря й води, шуму, перенаселеності міст тощо. Водночас до розрахунку включають грошову оцінку неринкових форм діяльності: праці в домогосподарствах (приготування їжі, прибирання, виховання дітей, догляд за літніми людьми або хворими), продукції тіньової економіки, а також вартості дозволів й підвищення якості товарів.

Загалом, як наголошує Ю. Шаповал [1], протягом 1950–2000-х рр. концепція економічного добробуту зазнала таких змін: домінування економічного визначення, зосередженого на зростанні ВВП (50-ті рр.); поява нової метрики – ВВП на одну особу (60-ті рр.); акцент на задоволенні базових потреб у поєднанні з оцінкою зростання ВВП (70-ті); включення немонетарних факторів (80-ті); тісний зв'язок із людським розвитком та використання Індексу людського розвитку (90-ті); зміщення акценту на універсальні права та свободи (2000-ні рр.).

Зокрема, у 1973 р. Вільям Нордгауз і Джеймс Тобін поряд із показником MEW запропонували ще один індикатор оцінювання економічного добробуту – Збалансований показник (міру) економічного добробуту (SMEW) [5]. Під час його обчислення разом з індикаторами ЧЕД враховують вартісну оцінку як суспільного, так і приватного багатства, зокрема відновлюваного та невідновлюваного капіталу, наприклад земельних і лісових ресурсів. Окрім цього, в межах SMEW аналізуються зміни загального обсягу національного багатства, що дає змогу більш повно відобразити економічний стан суспільства.

У цьому ж році у Японії для оцінки рівня економічного добробуту запропонували альтернативний показник замість традиційного «ВВП на душу населення» – Чистий національний прибуток (NNW). Цей

показник охоплює дев'ять компонентів [7]: витрати на освіту, охорону здоров'я та соціальне забезпечення; витрати на особисте споживання у складі ВВП, крім витрат на товари тривалого користування та транспортні поїздки в межах міста; послуги, що надаються державними навчальними, лікувальними, культурно-побутовими установами, а також державним житловим фондом; витрати на придбання товарів тривалого користування, відображені у статистиці національного доходу; вільний час; неоплачувана праця домогосподарок; вартість заходів із захисту навколишнього середовища; річні витрати, необхідні для підтримання забруднення на рівні допустимих санітарних норм; втрати, пов'язані з дорожньо-транспортними пригодами та погіршенням умов щоденних поїздок на роботу й назад. Перші шість з яких є стимуляторами, а останні три – дестимуляторами.

У 1981 р. для більш повного відображення реальних змін рівня добробуту було запроваджено індикатор економічної перспективи добробуту (EAW – Economic Aspects of Well-fare index), основу якого становить національний дохід, однак, на відміну від показника MEW, він зосереджується передусім на поточному споживанні та не враховує процеси накопичення капіталу. А для оцінювання зростання добробуту сучасного покоління без завдання шкоди можливостям і добробуту майбутніх поколінь Герман Дейлі і Джон Б. Кобб в 1989 р. розробили індекс стійкого економічного добробуту – ISEW (Index of Sustainable Economic Welfare), який бере до уваги розподіл доходів у суспільстві, хоча не включає грошову оцінку вільного часу. Близьким за своєю концепцією до цього індексу є Індикатор справжнього прогресу (GPI), який у 1995 р. розроблений організацією «Redefining Progress» і будується на основі більшої кількості частинних показників як перший з цих індексів [2].

Серед різноманітних підходів до оцінювання соціального розвитку суспільства як фундаменту добробуту населення найбільш універсальним вважається підхід, розроблений Організацією Об'єднаних Націй (ООН) [8]. У цьому контексті найбільш узагальненим і загально визнаним показником є індекс розвитку людського потенціалу (ІРЛП) (після 2013 р. – індекс людського розвитку (ІЛР) – Human development index (HDI)), який враховує стан здоров'я населення на основі очікуваної середньої тривалості життя, освіченість громадян країни (розраховується як сума 2/3 рівня грамотності дорослого населення і 1/3 сукупної частки учнів і студентів) і ВВП на душу населення, скоригованим за паритетом купівельної спроможності у доларах США.

У дослідженнях економічного добробуту зазвичай виділяють три ключові підходи до формування узагальнюючих показників [8]. Перший з них – агрегативний. Він передбачає узагальнений грошовий вимір добробуту країни. Його суть полягає у використанні базових макроекономічних показників (наприклад, ВВП або споживання) з подальшим їх коригуванням: додаються чинники, що підвищують добробут, і вилучаються ті, що мають негативний вплив. Прикладом такого показника є GPI. Другий з них – індикаторний – включає як економічні, так і неекономічні показники (зокрема здоров'я, освіту, стан довкілля). Водночас цей підхід має певну суб'єктивність у виборі показників і визначенні їх значущості. Композитні індекси в його межах поєднують різні складові, що дає змогу комплексно оцінити добробут, але водночас створює проблему вибору ваг для кожного показника. Як приклад такого показника ми розглянемо Індекс економічного добробуту (Index of Economic Wellbeing, IEWB), розроблений Центром дослідження рівня життя (CSLS) [9]. І третій підхід – суб'єктивний – базується на індивідуальних оцінках добробуту та враховує показники людських можливостей, зокрема Індекс людського розвитку.

Вказаний вище Індекс економічного добробуту має як позитивні, так і негативні сторони [1]. Враховуючи його недоліки, які переважно стосуються споживання, вкінці 1990-х рр. CSLS розробила Показник економічного добробуту Інституту Леві (Levy Institute Measure of Economic Well-being, LIMEW). Він є показником контролю над ресурсами на рівні домогосподарства і включає чотири основні складові: 1) базовий дохід (заробітна плата, доходи від роботи, додаткові виплати й міжособистісні перекази); 2) доходи від активів; 3) чисті державні витрати (грошові трансферти від держави домогосподарствам, сплачені ними податки та обсяг державного споживання); 4) виробництво в межах домогосподарств [10].

Як було сказано вище, далі, у міру посилення ролі емоційної задоволеності життям, у вимірюванні добробуту населення дедалі більшого значення набуває не стільки економічний, скільки соціальний аспект добробуту. Зокрема, у 2005 р. Феліція Хупперт у співпраці з організацією NEF (New Economics Foundation) запропонувала інтегральний показник, що складається з 50 частинних показників (результатів опитування громадян) і призначений для вимірювання «особистого та соціального добробуту» (NAW – National Accounts of Well-being). А 2006 р. міжнародна організація NEF запровадила Міжнародний індекс щастя (HPI – Happy Planet Index), який розраховується шляхом ділення добутку індикаторів «очікувана тривалість життя» та «суб'єктивна задоволеність життям» на показник «екологічний слід» [2].

Як було сказано вище, у 2009 р. Європейська комісія висунула низку важливих рекомендацій, спрямованих на зміну фокусу з традиційного вимірювання економічного виробництва на ширше оцінювання



добробуту населення. Серед ключових положень [5] – оцінювання матеріального добробуту через призму доходів і споживання, а не лише обсягів виробництва; орієнтація на становище домогосподарств; поєднання показників доходів і споживання з багатством; врахування розподілу доходів, споживання та активів; а також розширення підходів до вимірювання з урахуванням неринкової діяльності. Усі ці пропозиції покликані забезпечити більш точне та комплексне розуміння рівня добробуту.

В 2014 р. організація The Social Progress Imperative спільно з експертами Гарвардської школи бізнесу, Массачусетського технологічного інституту та провідними міжнародними структурами, що працюють у сферах соціального підприємництва, бізнесу й благодійності, розробила Індекс соціального розвитку, на основі якого формує рейтинг соціального розвитку країн. У межах цього рейтингу, крім показника ВВП на душу населення, обчисленого за паритетом купівельної спроможності, враховуються величини таких частинних показників, як задоволення базових потреб (охорона здоров'я, освіта, права людини), а також досягнення у соціальній та екологічній сферах. Під час формування рейтингу пріоритет надається оцінюванню результатів – зокрема очікуваній тривалості життя, рівню грамотності, свободі вибору – а не обсягам державних витрат чи кількості ухвалених законів [11].

На Всесвітньому економічному форумі в Давосі 2018 р. було представлено Індекс інклюзивного розвитку (Inclusive Development Index), який є сучасною альтернативою показнику ВВП для оцінки економічного розвитку країн. Цей індекс враховує не лише обсяг виробництва, а й ще 11 додаткових показників, які поділено на три групи [11]: зростання та розвиток (ВВП на душу населення, продуктивність праці, очікувана тривалість здорового життя, рівень зайнятості населення); інклюзивність (коефіцієнт розшарування суспільства, рівень бідності, коефіцієнт розшарування суспільства за розподілом багатства, медіанний дохід); спадковість поколінь і стійкість розвитку (скориговані чисті заощадження, парникова інтенсивність ВВП, державний борг, коефіцієнт демографічного навантаження).

Раніше зазначалося, що для оцінювання рівня добробуту населення Організація Об'єднаних Націй, починаючи з 1993 р., застосовує індекс людського розвитку. Схожі показники, обчислені за власною методикою, використовує Світовий банк при визначенні Індексу людського капіталу. Цей індекс відображає потенційний рівень людського капіталу, якого може досягти дитина від народження до 18 років, з урахуванням імовірності дожиття до цього віку, якості та тривалості освіти, а також стану системи охорони здоров'я. Для обчислення Індексу людського капіталу Світовий банк бере до уваги такі складові: імовірність того, що новонароджена дитина доживе до 5 років; очікувану тривалість навчання в школі та закладах вищої освіти; середній рівень результатів учнів за підсумками міжнародних тестувань; частку 15-річних підлітків, які в середньому доживають до 60 років; а також відсоток здорових дітей віком до 5 років [12].

На початок 2021 р. більше двох третин країн ОЕСР впровадили національні підходи до оцінювання добробуту. Більшість із них спираються на Рамкову концепцію добробуту ОЕСР (2011, оновлена 2019), яка охоплює понад 80 показників. Вона включає два ключові блоки [1]. Перший – поточний добробут, що складається з 11 вимірів (доходи, здоров'я, житло, робота, освіта, довкілля, безпека тощо) і відображає як матеріальні умови життя, так і якість життя. Крім того, він враховує нерівність між соціальними групами, між найбагатшими й найбіднішими та рівень депривацій. Другий блок – ресурси майбутнього добробуту, які визначаються інвестиціями в різні види капіталу: природний, економічний, людський і соціальний.

Деякі інші міжнародні узагальнюючі індекси, які розширяють показник ВВП, багато в чому перетинаються з підходом ОЕСР, хоча зазвичай є менш комплексними. Наприклад, для оцінки поступу до сталого розвитку Європейською комісією запропоновано Індекс ефективності перехідного періоду (Transitions Performance Index, TPI) [13].

Оцінювання економічного добробуту має низку недоліків: неповні дані, слабе врахування нерівності, суб'єктивність і довільність індикаторів, а також низька адаптивність. Тому потрібні більш комплексні підходи. Над цим працюють міжнародні організації (ОЕСР, ООН, МВФ, Євростат, Світовий банк), оновлюючи СНР до версії 2025 [14]. Окрім ВВП, для аналізу економічного і соціального добробуту використовують показники доходів, споживання, заощаджень і багатства домогосподарств, доповнюючи їх даними про розподіл між різними групами. Також розширюють облік, включаючи неоплачену працю, витрати на освіту й охорону здоров'я та екологічні чинники.

У СНР 2025 добробут оцінюватимуть за трьома вимірами: фактичне споживання; неринкові й соціально-екологічні аспекти (зокрема неоплачувана праця); свободи й можливості людей [14]. Враховуватимуть як об'єктивні показники (дохід, здоров'я, знання тощо), так і суб'єктивні оцінки самопочуття, що дасть більш повну картину добробуту населення.

Принципово інший показник для визначення рівня добробуту певної особи був розроблений групою науковців Міжнародного Інституту Свободи в 2025 р. Цей показник, який називається Індексом

соціального добробуту, створений так, щоб максимально відображати реальні умови життя – те середовище, у якому живе та працює людина. Він дає відповідь на запитання: скільки часу потрібно відпрацювати середньостатистичному жителю країни, щоб придбати кожен із 40 визначених товарів і послуг, а також увесь запропонований споживчий кошик загалом [15].

Таким чином, використання науковцями розглянутих індексів для оцінювання величини добробуту населення країни ще раз підкреслює складність розглянутого питання. Використання ВВП як показника, що відображає рівень економічного добробуту домогосподарств, має ряд недоліків, він відображає лише обсяг виробництва і не враховує багатовимірний характер добробуту. Це вказує на недосконалість цього підходу. Крім розрахунку величини ВВП, для виконання цієї процедури треба враховувати величини інших чинників, як кількісних, так і якісних.

Висновки. Отже, підходи до вимірювання добробуту еволюціонували від класичної економічної теорії, яка пов'язувала його переважно з матеріальним виробництвом, до маржиналістського акценту на поведінці окремих економічних агентів. Як вказано в поглибленому огляді вимірювання добробуту Економічної і Соціальної Ради ООН [4, 4], можна виділити три основні підходи до виміру добробуту «поза межами ВВП». Перший підхід зосереджений на об'єктивних показниках умов життя та належить до таких областей, як дохід, освіта, робота, здоров'я та соціальні мережі. Другий підхід розглядає добробут як суб'єктивне за своєю природою і тому зосереджений на суб'єктивних показниках сприйняття людьми добробуту, щастя, задоволеності життям загалом чи окремими його аспектами. Це часто називають суб'єктивним добробутом. Третій підхід, який відповідає підходу, обраному в доповіді Стігліца-Сена-Фітуссі та в рамковій програмі ОЕСР з вимірювання добробуту, включає як об'єктивні, так і суб'єктивні показники. Він поєднує так звані «можливості» (можливості та умови, які людина має у житті) та «функції» (те, що люди роблять зі своїми умовами життя; їх досягнення), а також враховує матеріальні умови життя, фактори його якості та соціальне життя.

На нашу думку, у разі вимірювання добробуту потрібно притримуватись третього з цих підходів. Аналіз добробуту повинен охоплювати не лише економічні показники, а й соціальні складові, тобто розглядатися в межах соціально-економічного підходу. Його вимірювання неможливо звести до одного універсального індикатора – необхідно враховувати рівень матеріального забезпечення, доступ до освіти й медицини, стан довкілля, соціальні зв'язки, а також інші чинники, такі як обсяги тіньової економіки, наслідки урбанізації, оцінка вільного часу тощо.

Для оцінювання соціально-економічного добробуту в Україні слід визначити чітку систему незалежних первинних чинників; поєднувати об'єктивні дані із суб'єктивними оцінками населення; враховувати не лише середні доходи, а й їх розподіл між групами населення, роботодавцями і найманими працівниками; забезпечити узгодженість відповідних політик держави. Для більш реалістичної оцінки необхідне експертне оцінювання певних сторін добробуту населення, яке дає змогу наблизити результати до реального стану справ. При цьому для виконання розрахунків доцільно застосувати новітні математичні теорії, зокрема теорію нечітких множин і нечіткої логіки, а також сучасні інформаційні технології. Такий підхід сприятиме швидшій повоєнній відбудові економіки та поліпшенню її стійкості, підвищенню рівня добробуту населення України.

Література:

1. Шаповал, Ю. І. (2024). Економічний та фінансовий добробут: підходи до вимірювання. *Фінанси України*, 9, 58–76. DOI: 10.33763/finukr2024.09.058.
2. Шаповал, Ю. І. (2024). Ekonomichnyi ta finansovy dobrobut: pidkhody do vymiriuvannia [Economic and financial well-being: approaches to measurement]. *Finansy Ukrainy* [Finances of Ukraine], 9, 58–76. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.09.058> [in Ukrainian].
3. Гузь, М. М. (2012). Аналіз показників економічного та суспільного добробуту населення. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*, 36, 66–75.
4. Гузь, М. М. (2012). Analiz pokaznykiv ekonomichnoho ta suspilnoho dobrobutu naselennia [Analysis of indicators of economic and social well-being of the population]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy* [Problems and prospects for the development of the banking system of Ukraine], 36, 66–75 [in Ukrainian].
5. Антонюк, В. П., Щетиніна, Л. В. (2019). Оцінка і пріоритети добробуту населення України. *Демографія та соціальна економіка*, 4(38), 71–85. <https://doi.org/10.15407/dse2019.04.071>
6. Antoniuk, V. P., & Shchetinina, L. V. (2019). Otsinka i priorytety dobrobutu naselennia Ukrainy [Assessment and priorities of the well-being of the population of Ukraine]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika* [Demography and social economy], 4(38), 71–85. <https://doi.org/10.15407/dse2019.04.071> [in Ukrainian].
7. Economic and Social Council. (2023). In-depth review of measurement of current well-being. United Nations ECE/CES/2023/7. <<https://unece.org/sites/default/files/2023-05/CES%202023%207%20E.pdf>>. (2026, April, 18).

5. Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J. P. (2009). Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. CMEPSP. <<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/118025/118123/Fitoussi+Commission+report>>. (2026, April, 9).
6. Семюельсон, П. А., & Нордгауз, В. Д. (1995). *Макроекономіка*. Пер. з англ. К.: Основи, 544.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (1995). *Макроекономіка* [Macroeconomics]. Translated from English. Kyiv: Osnovy, 544 [in Ukrainian].
7. Пухтаєвич, Г. О. (2005). *Аналіз національної економіки*. К.: КНЕУ, 254.
- Pukhtaievych, H. O. (2005). *Analiz natsionalnoi ekonomiky* [Analysis of the national economy]. Kyiv: KNEU, 254 [in Ukrainian].
8. The Human Development Report Team. (б.п.). Human Development Index. <<http://hdr.undp.org/en/statistics/hdi/>>. (2026, February, 9).
9. Berloff, G., & Modena, F. (2012). Economic well-being in Italy: The role of income insecurity and intergenerational inequality. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 81(3), 751–765. DOI: 10.1016/j.jebo.2010.12.022.
10. Sharpe, A., Murray, A., Evans, B., & Hazell, E. (2011). The Levy Institute Measure of Economic Well-Being: Estimates for Canada, 1999 and 2005. Levy Economics Institute, Working Paper, 680. DOI: 10.2139/ssrn.1895637.
11. Молчанова, Е., Ковтонюк, К., Савич, О. (2019). Методологічні підходи до визначення суспільного добробуту країни. *Міжнародна економічна політика*, 1(30), 46–69. DOI: 10.33111/iep.2019.30.03.
- Molchanova, E., Kovtoniuk, K., & Savych, O. (2019). Metodolohichni pidkhody do vyznachennia suspilnoho dobrobutu krainy [Methodological approaches to determining the social well-being of a country]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka* [International economic policy], 1(30), 46–69. <https://doi.org/10.33111/iep.2019.30.03> [in Ukrainian].
12. Пінчук, А. (2021). Еволюція поняття «добробут» та сучасні підходи до визначення його складових. *Економічний аналіз*, 31(2), 44–54. DOI: 10.35774/econa2021.02.044.
- Pinchuk, A. (2021). Evoliutsiia poniattia «dobrobut» ta suchasni pidkhody do vyznachennia yoho skladovykh [Evolution of the concept of “well-being” and modern approaches to defining its components]. *Ekonomichniy analiz* [Economic analysis], 31(2), 44–54. <https://doi.org/10.35774/econa2021.02.044> [in Ukrainian].
13. European Commission. (2022). Transitions performance index 2021: towards fair and prosperous sustainability. <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/support-national-research-and-innovation-policy-making/transitions-performance-index-tpi_en>. (2026, March, 6).
14. United Nations. (2025). Towards the 2025 SNA. Chapter 34. Measuring Well-Being (Version 7 for Global Consultation). <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/SNAUpdate/2025/2025SNA_CH34_V7_GC.pdf>. (2026, March, 17).
15. Романчук, Я. (2025). Індекс Соціального Добробуту 2025. Міжнародний інститут свободи, 28. <https://d2c4wny57m91c4.cloudfront.net/Social_Welfare_Index_2025_ILI_93f7004ac4.pdf>. (2026, April, 16).
- Romanchuk, Ya. (2025). Indeks Sotsialnoho Dobrobutu 2025 [Social Welfare Index 2025]. Mizhnarodnyi instytut svobody, 28. <https://d2c4wny57m91c4.cloudfront.net/Social_Welfare_Index_2025_ILI_93f7004ac4.pdf>. (2026, April 16) [in Ukrainian].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ

Отримано: 25 травня 2026 р.

Прорецензовано: 05 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 08 червня 2026 р.

email: oksana_adler1983@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-4673-366X>

email: epvm@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-0120-4123>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-34-42](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-34-42)

Адлер О. О., Лесько О. Й. Формування механізму підвищення платоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності: оцінювання та практичні аспекти реалізації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 34–42.

УДК: 658.15:005.52

JEL-класифікація: G32, M21, L25

Адлер Оксана Олександрівна,

кандидатка технічних наук, доцентка, доцентка кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту
Вінницького національного технічного університету

Лесько Олександр Йосипович,

кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту
Вінницького національного технічного університету

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ОЦІНЮВАННЯ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування механізму підвищення платоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності. На основі узагальнення сучасних наукових підходів обґрунтовано доцільність розгляду платоспроможності як інтегральної фінансово-управлінської характеристики та необхідність застосування комплексного підходу до її оцінювання.

Практичну апробацію запропонованого підходу здійснено на матеріалах АТ «Укрпошта». Проведено аналіз фінансово-господарських результатів діяльності підприємства, оцінено показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності за 2022–2024 рр. Для поглиблення оцінювання використано інтегровані моделі прогнозування фінансового стану (Альтмана, Бівера та Таффлера), що дозволило визначити ризик втрати платоспроможності у середньостроковій перспективі.

Результати дослідження засвідчили позитивну динаміку окремих операційних показників підприємства, зокрема зростання доходу та скорочення збитковості, водночас виявлено погіршення показників фінансової автономії та посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування. На основі отриманих результатів запропоновано механізм підвищення платоспроможності підприємства, що передбачає інтеграцію інструментів управління грошовими потоками, оптимізації структури капіталу, підвищення операційної ефективності та впровадження системи превентивного фінансового моніторингу.

Практична цінність дослідження полягає у можливості адаптації запропонованого механізму для підприємств різних галузей економіки з метою підвищення фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку.

Ключові слова: платоспроможність, фінансова стійкість, ліквідність, фінансова діагностика, підприємство, фінансове управління.

Oksana Adler,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management,
Vinnytsia National Technical University

Oleksandr Lesko,

PhD in Economics, Professor,
Head of the Department of Enterprise Economics and Production Management,
Vinnytsia National Technical University

FORMATION OF A MECHANISM FOR ENHANCING ENTERPRISE SOLVENCY UNDER ECONOMIC INSTABILITY CONDITIONS: ASSESSMENT AND PRACTICAL IMPLEMENTATION

In the context of increasing economic instability, maintaining enterprise solvency is a key prerequisite for sustainable development and long-term financial stability. Traditional assessment approaches based primarily on liquidity ratios often fail to identify hidden imbalances and emerging risks in a timely manner, highlighting the need for a comprehensive approach that combines retrospective analysis with predictive diagnostic tools.

The purpose of this study is to develop practical recommendations for a mechanism to improve enterprise solvency under economic instability through comprehensive financial performance assessment and risk forecasting. The research systematizes contemporary approaches, justifying solvency as an integrated financial and managerial characteristic influenced by liquidity, stability, capital structure, and resource management effectiveness.

The study proposes a comprehensive methodology integrating performance analysis, business activity, and predictive distress models, applied to the case of Joint-Stock Company Ukrposhta from 2022 to 2024. The analysis evaluated key financial indicators, liquidity ratios, financial sustainability coefficients, and business activity measures.

The results reveal contradictory trends. Ukrposhta demonstrated revenue growth and reduced net losses, but experienced a substantial decline in equity and increased dependence on borrowed capital. The application of the Altman, Beaver, and Taffler predictive models confirmed the persistence of a medium-term risk of insolvency despite positive operational changes.

Based on the findings, proposed managerial measures include capital structure optimization, enhanced liquidity management, and preventive financial monitoring. The scientific novelty lies in developing a mechanism that integrates retrospective financial analysis and predictive risk assessment into a unified decision-making system, highly relevant under conditions of economic uncertainty and limited resource access.

Keywords: solvency, financial stability, liquidity, financial diagnostics, enterprise, financial management.

Постановка проблеми. В умовах посилення економічної нестабільності та зростання невизначеності зовнішнього середовища проблема забезпечення платоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Сучасні підприємства функціонують під впливом змін фінансових ринків, коливань вартості капіталу, трансформації механізмів ресурсного забезпечення та підвищення рівня ризиків господарської діяльності. За таких обставин підтримання здатності своєчасно виконувати фінансові зобов'язання стає необхідною умовою не лише поточного функціонування, а й довгострокової економічної стійкості.

У практиці фінансового менеджменту платоспроможність традиційно оцінюється через систему показників ліквідності та окремих коефіцієнтів фінансового стану. Разом із тим така практика не завжди забезпечує своєчасне виявлення прихованих дисбалансів, пов'язаних зі змінами структури капіталу, зростанням боргового навантаження чи погіршенням якості грошових потоків. Унаслідок цього виникає потреба переходу до ширшого підходу, що поєднує оцінювання поточного фінансового стану із прогнозуванням майбутніх ризиків.

Попри розвиток методів фінансового аналізу, питання формування комплексного механізму підвищення платоспроможності залишаються недостатньо опрацьованими. Особливо це стосується інтеграції результатів ретроспективного аналізу та прогнозних моделей фінансової діагностики у процес прийняття управлінських рішень. Це обумовлює необхідність розроблення комплексного підходу до оцінювання та підвищення платоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання забезпечення платоспроможності підприємств займають важливе місце у сучасних дослідженнях з фінансового менеджменту, корпоративних фінансів та управління економічною стійкістю. Активізація процесів економічної трансформації та підвищення нестабільності господарського середовища зумовлюють перегляд традиційних підходів до оцінювання фінансового стану підприємств.

У працях Н. Гринюк [1], О. Кремень [2], О. Лопатовської [3] увага акцентується на необхідності розвитку інструментарію фінансового управління в умовах посилення ризиків, обмеженості ресурсів та зростання вимог до забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Автори підкреслюють, що класичні підходи до оцінювання фінансового стану потребують адаптації до нових економічних умов.

Подальший розвиток наукових підходів пов'язаний із розширенням змістового трактування платоспроможності. В. Ізюмська [4], В. Храпкіна [5], О. Томчук [6] розглядають її як багатокомпонентну характеристику, яка формується під впливом ліквідності, фінансової стійкості, рівня фінансової безпеки та ефективності управління ресурсами підприємства. Такий підхід дозволяє перейти від вузького розуміння платоспроможності до комплексного бачення фінансової спроможності підприємства.

Окремий напрям сучасних досліджень присвячено розвитку методичного забезпечення фінансової діагностики. У роботах Л. Докієнко [7] та І. Кисельова [8] обґрунтовується використання комбінованих методів оцінювання, які передбачають поєднання традиційного фінансового аналізу із прогнозними інструментами оцінки ризиків.

Б. Ширінов [9] та О. Панченко [10] розглядають можливості використання прогнозних моделей у системі управлінського забезпечення фінансової стійкості та наголошують на необхідності впровадження механізмів раннього реагування на негативні зміни фінансового стану підприємств.

У дослідженні авторів [11] увагу зосереджено на питаннях формування механізмів забезпечення платоспроможності підприємств та інтеграції аналітичних інструментів у систему фінансового управління. Автори підкреслюють важливість комплексного підходу до прийняття управлінських рішень в умовах зростання фінансових ризиків.



Незважаючи на значний внесок зазначених авторів у розвиток методів фінансової діагностики, питання комплексного поєднання результатів фінансового аналізу та прогнозних моделей у процесі формування управлінських рішень щодо підвищення платоспроможності підприємства потребують подальшого наукового опрацювання.

Проведений аналіз наукових праць дозволяє зробити висновок про суттєвий розвиток теоретичних і методичних підходів до оцінювання платоспроможності підприємств. Водночас дослідження переважно зосереджені або на аналізі окремих показників ліквідності та фінансової стійкості, або на застосуванні прогнозних моделей оцінювання ризику банкрутства. Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції результатів фінансового аналізу та прогнозової діагностики у єдину систему управлінського прийняття рішень, спрямовану на підвищення платоспроможності підприємства. Саме необхідність формування комплексного механізму, який поєднував би діагностичну, прогностичну та управлінську складові, визначає актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування механізму підвищення платоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності на основі комплексного оцінювання фінансового стану та прогнозування ризику втрати платоспроможності.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах функціонування підприємств платоспроможність набуває значення комплексного індикатора результативності фінансового управління. Вона відображає не лише поточну здатність суб'єкта господарювання виконувати фінансові зобов'язання, а й характеризує якість використання ресурсного потенціалу та здатність підтримувати стабільність розвитку.

У класичному трактуванні платоспроможність визначається як можливість підприємства своєчасно здійснювати розрахунки за своїми фінансовими зобов'язаннями [12]. Однак сучасний підхід передбачає ширше розуміння цієї категорії та враховує взаємозв'язок між фінансовими результатами, структурою джерел фінансування, ліквідністю та ефективністю управління капіталом.

З економічної точки зору платоспроможність формується як результат взаємодії процесів залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів. У цьому контексті вона відображає здатність підприємства забезпечувати фінансову рівновагу, підтримувати необхідний рівень ліквідності та мінімізувати вплив фінансових ризиків.

У сучасній літературі платоспроможність розглядається через декілька взаємодоповнювальних підходів. Частина дослідників акцентує увагу на здатності підприємства виконувати фінансові зобов'язання, інші пов'язують її із забезпеченням фінансової стійкості, фінансової безпеки та адаптивності до змін зовнішнього середовища [13]. Узагальнення зазначених підходів дозволяє трактувати платоспроможність як інтегральну фінансово-управлінську характеристику підприємства.

Узагальнення зазначених підходів дозволяє трактувати платоспроможність як інтегральну фінансово-управлінську характеристику, що відображає здатність підприємства підтримувати фінансову збалансованість, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей розвитку.

Оцінювання платоспроможності підприємства потребує врахування чинників, що визначають її рівень та динаміку у часі. Фінансова спроможність підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних умов, частина з яких виникає всередині підприємства, тоді як інші обумовлені характеристиками зовнішнього економічного середовища.

До внутрішніх факторів належать структура активів і джерел фінансування, стан ліквідності, ефективність управління грошовими потоками, рівень прибутковості, організація фінансового планування та якість внутрішнього контролю. Саме ці складові формують потенціал підприємства щодо підтримання фінансової рівноваги та забезпечення стабільності операційної діяльності.

Зовнішні фактори мають переважно опосередкований характер впливу та визначаються макроекономічною ситуацією, рівнем інфляції, умовами доступу до фінансових ресурсів, податковим середовищем, конкурентною ситуацією та інституційними особливостями функціонування ринку. Їх дія проявляється через зміну вартості капіталу, доступності фінансування та рівня фінансових ризиків.

З урахуванням сучасних підходів фактори платоспроможності доцільно групувати за кількома напрямками: фінансовим, виробничо-операційним, організаційно-управлінським, інституційно-ринковим та соціально-економічним. Провідне значення при цьому належить фінансовим факторам, оскільки саме вони безпосередньо впливають на структуру капіталу, ліквідність, грошові потоки та рівень фінансової стійкості підприємства.

Багатокомпонентний характер платоспроможності обумовлює необхідність застосування комплексного підходу до її оцінювання. Використання лише окремих коефіцієнтів ліквідності або автономії не



дозволяє сформувати повне уявлення про фінансовий стан підприємства та його здатність підтримувати стабільність у перспективі.

У сучасній практиці фінансової діагностики доцільним є поєднання кількох аналітичних рівнів. Перший рівень передбачає оцінювання фінансово-господарських результатів діяльності підприємства. Другий – аналіз ліквідності, структури капіталу та фінансової стійкості. Третій рівень орієнтований на дослідження ділової активності та ефективності використання ресурсів. Завершальним етапом виступає застосування прогностичних моделей, спрямованих на виявлення потенційних ризиків втрати платоспроможності.

Інформаційною базою такого підходу виступають дані фінансової звітності, внутрішнього управлінського обліку, фінансового планування та зовнішніх інформаційно-аналітичних джерел [14]. Використання сучасних цифрових інструментів обробки фінансової інформації розширює можливості інтеграції аналітичних процедур та забезпечує перехід від описового аналізу до побудови прогностичних сценаріїв.

Узагальнення наведених положень дозволяє визначити платоспроможність як інтегральний результат взаємодії фінансових, управлінських та зовнішньоекономічних факторів, який характеризує здатність підприємства забезпечувати виконання зобов'язань, підтримувати фінансову збалансованість та формувати умови для стійкого розвитку.

Сформовані теоретичні положення створюють підґрунтя для переходу до прикладного дослідження механізмів забезпечення платоспроможності на рівні конкретного підприємства. Практичний аналіз дозволяє не лише перевірити застосовність теоретичних підходів, а й встановити взаємозв'язок між фінансовими результатами діяльності та рівнем фінансової стійкості.

Для практичної апробації запропонованого підходу обрано АТ «Укрпошта». Вибір об'єкта дослідження обумовлений стратегічною роллю підприємства у забезпеченні поштово-логістичних та супутніх фінансових послуг, масштабністю його діяльності та доступністю офіційної інформаційної бази для проведення фінансової діагностики.

Функціонування АТ «Укрпошта» в умовах трансформації бізнес-процесів, розвитку цифрових сервісів та необхідності підтримання фінансової стійкості створює доцільні умови для дослідження платоспроможності як комплексної управлінської категорії. Проведення подальшого аналізу дозволить визначити ключові тенденції зміни фінансового стану підприємства, оцінити рівень ризику втрати платоспроможності та сформувати практичні рекомендації щодо його підвищення.

Початковим етапом оцінювання платоспроможності є аналіз фінансово-господарських показників, оскільки саме вони формують базове уявлення про результати діяльності підприємства, структуру ресурсів та рівень фінансової стійкості.

У табл. 1 наведено основні фінансово-господарські показники АТ «Укрпошта» за період 2022–2024 рр.

Таблиця 1

Основні фінансово-господарські показники АТ «Укрпошта» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	–1 258 089	–796 361	–413 204
Активи, тис. грн	10 093 159	10 460 818	11 520 926
Власний капітал, тис. грн	1 419 800	623 439	210 235
Чистий дохід, тис. грн	10 323 419	11 581 111	12 978 008
Рентабельність активів, %	–12,46	–7,61	–3,59
Рентабельність продажів, %	–12,19	–6,88	–3,18

Джерело: розраховано авторами на основі [15].

Результати свідчать про суперечливу динаміку розвитку підприємства. Упродовж досліджуваного періоду чистий збиток скоротився майже утричі – з 1,26 млрд грн у 2022 р. до 413,2 млн грн у 2024 р., що вказує на поступове покращення фінансового результату. Одночасно відбулося зростання чистого доходу на 25,7 % та активів на 14,1 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності та збереження операційної активності.

Разом із тим фінансова структура підприємства демонструє ознаки погіршення. Власний капітал за три роки скоротився більш ніж у шість разів, що обмежує фінансову автономію та підвищує залежність від зовнішніх джерел фінансування. Незважаючи на позитивну динаміку рентабельності активів і продажів, їх значення залишаються від'ємними, що підтверджує збереження збитковості діяльності.

Для оцінки короткострокової платоспроможності та рівня фінансової стійкості проведено аналіз ключових коефіцієнтів (табл. 2).



Таблиця 2

Показники ліквідності та фінансової стійкості АТ «Укрпошта» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт покриття	0,81	0,70	0,66
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,49	0,63	0,60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,51	0,50
Коефіцієнт автономії	0,20	0,10	0,04
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,31	0,21	0,15
Коефіцієнт фінансової залежності	3,93	9,24	26,62

Джерело: розраховано авторами на основі [15].

Аналіз показників ліквідності засвідчив неоднорідні тенденції. Зниження коефіцієнта покриття з 0,81 до 0,66 свідчить про погіршення здатності підприємства виконувати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Водночас коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності покращилися порівняно з 2022 р., що може бути наслідком збільшення частки високоліквідних активів у структурі оборотного капіталу.

Найбільш критичні зміни спостерігаються у сфері фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії знизився до 0,04, а фінансова залежність зросла до 26,62, що свідчить про суттєве посилення боргового навантаження та втрату фінансової незалежності. Одночасно коефіцієнт фінансової стійкості скоротився більш ніж удвічі, підтверджуючи зменшення частки стабільних джерел фінансування.

Показники ділової активності демонструють змішану динаміку: коефіцієнт оборотності активів зріс з 1,02 до 1,13, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів, тоді як оборотність дебіторської заборгованості знизилася з 28,43 до 21,85, що вказує на уповільнення розрахунків із контрагентами та додатковий тиск на ліквідність.

Отже, результати аналізу підтверджують наявність двох протилежних тенденцій: поступове відновлення операційної результативності та одночасне погіршення параметрів фінансової стійкості й платоспроможності. Така структура змін обумовлює необхідність переходу від традиційного коефіцієнтного аналізу до використання інтегрованих моделей прогнозування фінансового стану для оцінювання ризику втрати платоспроможності АТ «Укрпошта».

Оскільки АТ «Укрпошта» працює в умовах нестабільного економічного середовища, то оцінка його платоспроможності потребує використання науково обґрунтованих та емпірично перевірених методів прогнозування. Для поглиблення оцінки платоспроможності АТ «Укрпошта» доцільно застосувати інструменти прогнозування фінансової стійкості на основі дискримінантного аналізу. Використання інтегральних моделей дозволяє перейти від оцінювання поточного фінансового стану до визначення ризику втрати платоспроможності та ймовірності фінансової дестабілізації у перспективі.

З огляду на результати попереднього аналізу ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності, для дослідження використано моделі Альтмана, Бівера та Таффлера, які враховують різні аспекти фінансової діяльності підприємства – структуру капіталу, прибутковість, забезпеченість грошовими потоками та здатність виконувати поточні зобов'язання. Вибір моделей Альтмана, Бівера та Таффлера обумовлений їх поширеним застосуванням у практиці прогнозування фінансової стійкості та можливістю оцінювання різних аспектів платоспроможності: структури капіталу, ефективності використання активів, здатності генерувати грошові потоки та ризику фінансової дестабілізації. Комбінування кількох моделей дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання та зменшити вплив обмежень окремих методик. Результати відповідних розрахунків наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Результати прогновної оцінки платоспроможності АТ «Укрпошта»

Модель	2022	2023	2024	Інтерпретація
Альтмана	1,92	1,75	1,79	Сіра зона / підвищений ризик
Бівера	0,198	0,547	0,163	Ризик → стабілізація → погіршення
Таффлера	–0,349	0,009	0,284	Часткове зниження ризику

Джерело: розраховано авторами на основі [15; 16].

За результатами оцінювання за моделлю Альтмана підприємство протягом усього досліджуваного періоду перебувало у зоні підвищеного ризику фінансової нестабільності. Значення інтегрального показника коливалися в межах 1,75–1,92, що не дозволяє віднести підприємство до фінансово безпечної категорії. Незначне покращення у 2024 р. не компенсує накопичених структурних дисбалансів.



Модель Бівера показала нестійку динаміку платоспроможності. Якщо у 2023 р. коефіцієнт тимчасово досяг рівня фінансової стійкості (0,547), то у 2024 р. він знизився до 0,163, що свідчить про погіршення здатності підприємства обслуговувати зобов'язання за рахунок внутрішньо сформованих грошових потоків і посилення боргового навантаження.

Результати моделі Таффлера демонструють поступове покращення фінансового стану: інтегральний показник зріс із 0,349 у 2022 р. до 0,284 у 2024 р. Це свідчить про часткове відновлення операційної ефективності та покращення короткострокової платоспроможності, однак підприємство ще не досягло стійкого безпечного рівня.

Отримані результати загалом узгоджуються з попереднім аналізом фінансово-господарських показників та підтверджують суперечливий характер розвитку АТ «Укрпошта». З одного боку, спостерігається зростання виручки та скорочення збитковості, з іншого – зберігаються проблеми низької фінансової автономії, високої залежності від позикового капіталу та нестійкої ліквідності.

Таким чином, результати інтегрованого моделювання свідчать про збереження ризику втрати платоспроможності у середньостроковій перспективі. Для зміцнення фінансової стійкості АТ «Укрпошта» доцільними є заходи щодо підвищення операційної рентабельності, оптимізації структури капіталу, обмеження боргового навантаження та посилення управління грошовими потоками.

Результати проведеного аналізу фінансово-господарських показників, оцінювання ліквідності, фінансової стійкості та прогнозування ризику втрати платоспроможності дозволяють зробити висновок про необхідність переходу АТ «Укрпошта» від переважно адаптивного реагування на фінансові виклики до системного управління фінансовою стійкістю. Незважаючи на позитивну динаміку окремих показників діяльності, зокрема зростання доходу та скорочення обсягів збитків, виявлений дисбаланс у структурі капіталу та показниках платоспроможності потребують впровадження комплексу управлінських заходів.

Першочерговим напрямом підвищення платоспроможності підприємства доцільно визначити удосконалення системи управління грошовими потоками та ліквідністю. Зниження коефіцієнта покриття до рівня 0,66 за одночасного зростання окремих показників ліквідності свідчить про нерівномірність формування оборотного капіталу та необхідність посилення контролю за поточними фінансовими потоками.

У цьому контексті доцільним є впровадження короткострокового фінансового планування із використанням прогнозних моделей руху грошових коштів, що дозволить забезпечити більш ефективне узгодження надходжень і платежів. Додатково рекомендовано сформувати внутрішню систему контролю дебіторської заборгованості шляхом встановлення нормативних строків розрахунків із контрагентами та посилення моніторингу виконання договірних умов. Практичне значення також має формування резерву ліквідності для покриття операційних витрат у періоди підвищеної фінансової нестабільності.

Другим напрямом є оптимізація структури джерел фінансування та відновлення фінансової автономії підприємства. Отримані результати засвідчили суттєве скорочення власного капіталу та зростання фінансової залежності, що підтверджується зниженням коефіцієнта автономії до 0,04 і збільшенням коефіцієнта фінансової залежності до 26,62. Така динаміка створює додаткові ризики для підтримання стабільної платоспроможності у середньостроковій перспективі.

З метою підвищення фінансової стійкості доцільним є перегляд структури залучених ресурсів із поступовим зменшенням частки короткострокових зобов'язань та переорієнтацією на більш стабільні джерела фінансування. Водночас важливим інструментом може стати підвищення ефективності використання наявних активів через оцінювання результативності інвестиційних рішень та оптимізацію капітальних витрат.

Окремої уваги потребує підвищення операційної ефективності підприємства. Незважаючи на позитивну динаміку чистого доходу, збереження від'ємних показників рентабельності свідчить про недостатній рівень ефективності використання ресурсного потенціалу.

У цьому напрямі доцільним є подальший розвиток цифрових сервісів, масштабування фінансових і логістичних послуг із вищою доданою вартістю, а також оптимізація операційних витрат через впровадження сучасних підходів до управління бізнес-процесами. Додатковим резервом підвищення платоспроможності може виступати розширення співпраці з корпоративним сектором та розвиток сервісів електронної комерції.

З урахуванням результатів прогнозової оцінки доцільним є також впровадження системи превентивного фінансового моніторингу. Результати застосування моделей Альтмана, Бівера та Таффлера підтвердили наявність ризику втрати платоспроможності та необхідність переходу до інструментів раннього виявлення фінансових загроз.

Практична реалізація такого підходу передбачає регулярне проведення комплексної фінансової діагностики із поєднанням коефіцієнтного аналізу, оцінювання грошових потоків та використання

прогнозних моделей фінансової стійкості. Це дозволить забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень і підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Проведене дослідження дозволило підтвердити, що забезпечення платоспроможності підприємства є комплексним управлінським завданням, яке потребує поєднання інструментів фінансового аналізу, прогнозування та стратегічного управління. Отримані результати засвідчили, що використання лише традиційних показників ліквідності не забезпечує повноцінної оцінки фінансового стану підприємства та не дозволяє своєчасно виявляти ризики фінансової дестабілізації.

За результатами проведеного дослідження запропоновано комплексний підхід до оцінювання платоспроможності, який передбачає послідовне поєднання аналізу фінансово-господарських результатів діяльності, оцінювання ліквідності та фінансової стійкості, дослідження ділової активності та застосування інтегрованих моделей прогнозування фінансового стану. Алгоритм реалізації запропонованого авторами підходу наведено на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм комплексного підходу до оцінювання платоспроможності сучасного підприємства

Джерело: розроблено авторами.



Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості його адаптації для підприємств різних галузей економіки. Незалежно від масштабів діяльності чи специфіки господарювання, системне поєднання ретроспективного аналізу та прогнозних інструментів дозволяє формувати більш обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати якість фінансового управління.

Особливо актуальним застосування такого підходу є для підприємств, що функціонують в умовах високої економічної невизначеності, структурної трансформації ринків та обмеженого доступу до фінансових ресурсів. Використання інтегрованої системи оцінювання платоспроможності створює передумови для своєчасного виявлення фінансових ризиків, підтримання фінансової рівноваги та забезпечення довгострокової стійкості розвитку.

Висновки. У результаті проведеного дослідження узагальнено сучасні підходи до трактування платоспроможності підприємства та обґрунтовано доцільність її розгляду як інтегральної фінансово-управлінської характеристики, що формується під впливом ліквідності, фінансової стійкості, структури капіталу та ефективності управління фінансовими потоками.

Обґрунтовано комплексний підхід до оцінювання платоспроможності, який передбачає послідовне поєднання аналізу фінансово-господарських результатів діяльності, оцінювання ліквідності та фінансової стійкості, дослідження ділової активності та використання інтегрованих моделей прогнозування фінансового стану.

За результатами оцінювання діяльності АТ «Укрпошта» встановлено, що попри позитивну динаміку окремих операційних показників (зростання доходу та скорочення збитковості), підприємство характеризується погіршенням фінансової автономії, високою залежністю від зовнішніх джерел фінансування та збереженням ризику втрати платоспроможності у середньостроковій перспективі.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні комплексного механізму підвищення платоспроможності підприємства, який, на відміну від існуючих підходів, інтегрує результати ретроспективного фінансового аналізу та прогнозних моделей оцінювання ризику втрати платоспроможності у єдину систему управлінського прийняття рішень.

Література:

1. Гринюк, Н., & Докієнко, Л. (2021). Фінансова безпека підприємств України. *Scientia fructuosa*, 136(2), 79–93. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(136\)06](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(136)06)
2. Hrynyuk, N., & Dokiienko, L. (2021). Finansova bezpeka pidpriemstv Ukrainy [Financial security of Ukrainian enterprises]. *Scientia fructuosa*, 136(2), 79–93. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(136\)06](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(136)06) [in Ukrainian].
3. Kremen, O. I., Barvitska, Y. V., & Kremen, V. M. (2022). A research and methodological toolkit to assess the enterprise financial security. *Journal of Strategic Economic Research*, 3, 24–31. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.3.3>
4. Лопатовська, О., & Гаєвська, О. (2022). Ліквідність та платоспроможність в контексті фінансового управління діяльністю підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 302(1), 19–24. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-19>
5. Lopatovska, O., & Haievska, O. (2022). Likvidnist ta platospromozhnist v konteksti finansovoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Liquidity and solvency in the context of financial management of enterprise activity]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 302(1), 19–24. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-19> [in Ukrainian].
6. Ізюмська, В. А., & Нікульшина, А. В. (2021). Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка та суспільство*, 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26>
7. Iziumska, V. A., & Nikulshyna, A. V. (2021). Upravlinnia finansovoiu stiikestiu pidpriemstva [Management of enterprise financial stability]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26> [in Ukrainian].
8. Храпкіна, В., Кобець, В., та Стратонов, В. (2022). Ринкова динаміка забезпечення фінансової безпеки та сталого розвитку підприємництва. *Дослідження з мікроекономіки*, 10(2), 225–246. <https://doi.org/10.1177/23210222211024382>
9. Khrapkina, V., Kobets, V., & Stratonov, V. (2022). Rynkova dynamika zabezpechennia finansovoi bezpeky ta staloho rozvytku pidpriemnytstva [Market dynamics of ensuring financial security and sustainable business development]. *Doslidzhennia z mikroekonomiky* [Microeconomic Research], 10(2), 225–246. <https://doi.org/10.1177/23210222211024382> [in Ukrainian].
10. Томчук, О. (2023). Аналіз платіжної спроможності підприємства та відображення її в обліку: сутність, класифікація, оцінка. *Економіка та суспільство*, 51, 102–108. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-16>
11. Tomchuk, O. (2023). Analiz platizhnoi spromozhnosti pidpriemstva ta vidobrazhennia yii v obliku: sutnist, klasyfikatsiia, otsinka [Analysis of enterprise solvency and its reflection in accounting: essence, classification, assessment]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 51, 102–108. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-16> [in Ukrainian].



7. Dokiienko, L., Hrynyuk, N., Nakonechna, O., & Mykhailiyk, O. (2021). System for evaluation of financial security of operational activity of oil-and-fat industry enterprises. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 7(4), 138–159. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.08>
8. Кисельов, І. (2025). Система показників платоспроможності та ліквідності, їх взаємозв'язок з фінансовою стійкістю. *Економіка та суспільство*, 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-41>
- Kyselov, I. (2025). Systema pokaznykiv platospromozhnosti ta likvidnosti, yikh vzaiemozviazok z finansovoiu stiikestiu [The system of solvency and liquidity indicators and their relationship with financial stability]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-41> [in Ukrainian].
9. Ширінов, Б., Ахмедова, А., & Ахмедов, У. (2025). Методи визначення платоспроможності та ліквідності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, 45, 122–129. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.122>
- Shyrinov, B., Akhmedova, A., & Akhmedov, U. (2025). Metody vyznachennia platospromozhnosti ta likvidnosti pidpriemstva [Methods for determining enterprise solvency and liquidity]. *Ekonomika transportnoho kompleksu* [Economics of the Transport Complex], 45, 122–129. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.122> [in Ukrainian].
10. Панченко, О., Корнієць, Ю., & Глазков, А. (2025). Платоспроможність та інвестиційна діяльність у структурі фінансової безпеки страхових компаній. *Науковий вісник Полісся*, 1(30), 222–232. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-222-232](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-222-232)
- Panchenko, O., Korniets, Yu., & Hlazkov, A. (2025). Platospromozhnist ta investytsiina diialnist u strukturi finansovoi bezpeky strakhovykh kompanii [Solvency and investment activity in the structure of financial security of insurance companies]. *Naukovyi visnyk Polissia* [Scientific Bulletin of Polissia], 1(30), 222–232. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-222-232](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-222-232) [in Ukrainian].
11. Mazur, N., et al. (2021). Improvement of controlling in the financial management of enterprises. *TEM Journal*, 10(4), 1605–1609. <https://doi.org/10.18421/TEM104-15>
12. Левкович, О. В., & Воробйова, А. О. (2022). Аналітичні основи ліквідності та платоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.76>
- Levkovich, O. V., & Vorobiova, A. O. (2022). Analytychni osnovy likvidnosti ta platospromozhnosti pidpriemstva [Analytical foundations of enterprise liquidity and solvency]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy], 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.76> [in Ukrainian].
13. Єршова, Н. Ю., & Грінько, А. П. (2023). Обліково-аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень при управлінні платоспроможністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Економічні науки*, (2), 136–141. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.23>
- Yershova, N. Yu., & Hrinko, A. P. (2023). Oblikovo-analytychne zabezpechennia pryiniattia finansovykh risheh pry upravlinni platospromozhnosti pidpriemstva [Accounting and analytical support of financial decision-making in enterprise solvency management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University «KhPI». Series: Economic Sciences], (2), 23–30. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.23> [in Ukrainian].
14. Якименко-Терещенко, Н., Жадан, Т., Лакалін, С., & Знайченко, В. (2021). Теоретичні засади формування обліково-аналітичного забезпечення управління ризиками ліквідності та платоспроможності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*, (4), 52–59. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.52>
- Yakymenko-Tereshchenko, N., Zhadan, T., Lakalin, S., & Znaichenko, V. (2021). Teoretychni zasady formuvannia oblikovo-analytychnoho zabezpechennia upravlinnia ryzykamy likvidnosti ta platospromozhnosti pidpriemstva [Theoretical foundations of the formation of accounting and analytical support for liquidity and solvency risk management of an enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» (ekonomichni nauky)* [Bulletin of NTU «KhPI» (economic sciences)], (4), 52–59. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.52> [in Ukrainian].
15. Укрпошта. (2025). Річна фінансова звітність та офіційні дані діяльності. <<https://www.ukrposhta.ua/>>. (2026, травень, 22).
- Ukrposhta. (2025). Richna finansova zvitnist ta ofitsiini dani diialnosti [Annual financial statements and official operating data]. <<https://www.ukrposhta.ua/>>. (2026, May, 22). [in Ukrainian].
16. Лопатовська, О., & Пономарьова, К. (2022). Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 310(5(1)), 221–228. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-36)
- Lopatovska, O., & Ponomarova, K. (2022). Suchasna metodyka analizu likvidnosti ta platospromozhnosti pidpriemstva [Modern methodology for analyzing enterprise liquidity and solvency]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 310(5(1)), 221–228. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-36) [in Ukrainian].

Отримано: 27 травня 2026 р.

Прорецензовано: 29 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 03 червня 2026 р.

email: kudyрко@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-9094-1853>

email: profmykolakoretskyi@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-6228-0074>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-43-49](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-43-49)

Кудирко О. В., Корецький М. Х. Управління організаційною стійкістю підприємства в умовах невизначеності: HR-вимір. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 43–49.

УДК: 005.7:005.334:005.95/96

JEL-класифікація: M54, D22, D81

Кудирко Ольга Василівна,

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР»

Корецький Микола Христофорович,

доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України,

завідувач кафедри менеджменту персоналу

ПО «ПЗВО «Український університет охорони здоров'я»

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: HR-ВИМІР

Стаття присвячена дослідженню організаційної стійкості підприємства в умовах перманентної невизначеності. Проаналізовано, що в умовах сучасних викликів, зокрема геополітичних криз, рецесійних процесів, технологічних стрибків, традиційні інструменти, такі як фінансові активи та матеріальні ресурси, вже не виступають ключовими детермінантами інноваційного розвитку і конкурентоспроможності організацій, оскільки демонструють низьку адаптивність та не відповідають безпековим викликам сьогодення. Обґрунтовано концептуальну роль організаційної стійкості підприємства як інструменту формування та збереження функціональної цілісності через гнучку трансформацію внутрішніх бізнес-процесів та комунікаційних архітектур. Запропоновано екосистему організаційної стійкості підприємства через призму ієрархічної структури, яка на індивідуальному рівні створює якість ресурсу, у межах команди забезпечує динаміку використання потенціалу, а організаційний рівень формує архітектуру функціонування всіх компонентів. Визначено, що стратегічне інвестування в розвиток людського капіталу є ключовим чинником зростання ринкової капіталізації та життєздатності організації в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: організаційна стійкість, людський капітал, нестабільність, управління людськими ресурсами.

Olha Kudyрко,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Educational Management, Public Policy and Economics,

Communal Higher Education Institution «Dnipro Academy of Continuing Education» of the Dnipropetrovsk Regional Council

Mykola Koretskyi,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Honoured Worker of Science and Technology,

Head of the Department of Personnel Management,

Private Organization «Private Institution of Higher Education «Ukrainian University of Healthcare»

MANAGEMENT OF ENTERPRISE ORGANIZATIONAL RESILIENCE UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY: THE HR DIMENSION

The article investigates enterprise organizational resilience under conditions of heightened uncertainty. For modern businesses, resilience has evolved from an operational asset into a decisive factor for market survival. The study analyzes contemporary challenges—including global economic transformations, geopolitical instability, and rapid technological changes—which create volatile environments where traditional management approaches fail to meet current demands.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical tools for managing organizational resilience by strengthening the adaptability of human capital and formulating an anti-crisis personnel management strategy.

The research demonstrates that human capital is the primary driver of organizational resilience. Materializing resilience in unstable environments must be viewed through a human-centered perspective, as employees not only withstand external pressures but also transform accumulated experience into new knowledge, skills, and innovations.

Organizational resilience is defined as a business system's ability to maintain functional integrity through the flexible transformation of internal processes and communications. It represents a complex, multi-component structure formed by the tight interconnection between individual employee resilience, team dynamics, and enterprise-level corporate sustainability.



The study proposes a comprehensive organizational resilience ecosystem characterized by a hierarchical framework that unifies individual capabilities, team-level support, and corporate adaptability.

Additionally, the paper identifies anti-crisis HR measures aimed at ensuring flexibility, psychological safety, effective communication, and leadership transformation. It is proven that building an adaptive enterprise ecosystem should be firmly based on the principles of functional interchangeability, cognitive diversity, and strong, transformative leadership.

Keywords: organizational resilience, human capital, instability, human resource management, enterprise ecosystem.

Постановка проблеми. Сучасне функціонування кожної організації розгортається в умовах постійної турбулентності, де геополітичні кризи, економічні спади та технологічні стрибки формують середовище невизначеності та зумовлюють необхідність швидкого реагування на мінливі процеси. У такій ситуації традиційні інструменти, такі як фінансові активи та матеріальні ресурси, вже не є ключовими детермінантами стабільності, інноваційного розвитку, конкурентоспроможності, оскільки демонструють низьку адаптивність та не відповідають безпековим викликам сьогодення. У нових умовах ключовим драйвером організаційної стійкості виступає людський капітал, який є унікальним та єдиним ресурсом, що здатний адаптуватись до нових умов, зокрема, вмiє вирішувати креативні завдання, приймати рішення в умовах нетипових ситуацій та множинності вибору, генерувати інновації. Відповідно організаційну стійкість підприємства в нестабільному середовищі варто розглядати саме через площину людського вектору, який не лише витримує тиск зовнішнього факторів, а і здатний трансформувати накопичений досвід у нові знання, навички та інновації.

В сучасних умовах роботи одними із критичних загроз організаційної стійкості підприємств з позицій дестабілізації кадрового потенціалу стає невідповідність між компетенціями та викликами, дезінтеграція внутрішніх комунікацій і, як наслідок, ефект помилкових управлінських рішень, кадровий дефіцит та втрата корпоративної лояльності працівників. Нестабільність зовнішнього середовища формує внутрішні загрози функціонування, що призводить до зниження психологічного ресурсу працівників, падіння загальної продуктивності праці та ефективності роботи організації. Поряд із зазначеним виникає проблема професійного вигорання, зниження або втрата мотивації, стреси – все це сумарно знижує здатність колективу реагувати на виклики та забезпечувати стійкість підприємства. Відповідно організаційна стійкість залежить від здатності менеджменту формувати таку систему управління, яка сприятиме збереженню та відтворенню людського потенціалу під впливом зовнішніх викликів. Традиційні методи управління персоналом потребують оновлення відповідно до вимог часу, що в свою чергу актуалізує пошук нових інструментів ментальної та організаційної стійкості кадрового ресурсу як умови забезпечення виживання на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження організаційної стійкості у площині людського капіталу знайшло відображення у працях вітчизняних та іноземних науковців, які з огляду на трансформацію функцій управління персоналом зосередили свою увагу на різних процесах функціонування організації – із суто функціональної, що зосереджувалась у площині суто кадрових питань, до стратегічної, яка дотична до інновацій і розвитку. Значна увага приділяються механізмам адаптації внутрішнього середовища та культури підприємств до кризових умов сучасного бізнесу. Зокрема вагомими у дослідженні можна вважати публікації І. Козлової [4], К. Скібської [5], П. Дудкіна [6] про роль корпоративної культури для розвитку підприємств та забезпечення конкурентоспроможності в умовах війни. Окрема група науковців зосереджені на дослідженні питань розвитку лідерського потенціалу керівників та працівників у кризових умовах як інструменту підвищення ефективності управління. Автори Н. Буняк [2] та З. Пестовська [7] у своїх працях зосередили увагу на ролі лідерських аспектів в управлінні персоналом та ефективній комунікаційній взаємодії персоналу, що є визначальними у системі сучасного менеджменту. Вагомим внеском є праці Г. Бей [1], В. Жуковської [3], які зосереджені на використанні сучасних інструментів управління персоналом, зокрема інтеграцію цифрових технологій, для підвищення кадрового потенціалу.

Поряд із наведеними вище здобутками вчених варто зазначити, що питання дослідження традиційних управлінських підходів та формування сучасної, більш гнучкої та адаптивної моделі управління організаційною стійкістю набуває особливої актуальності в умовах тривалої нестабільності та необхідності узгодження особистих стратегій виживання працівників із корпоративними цілями організації. З огляду на стрімке зростання ШІ-інструментів детального вивчення потребує аналіз впливу тенденцій цифровізації на HR-управління, а також ефективності гібридних форматів роботи. Потребує подальшого опрацювання питання розробки антикризових комунікацій та трансформації управлінської вертикалі, спрямоване на забезпечення підтримуючого лідерства в організації. Саме ці аспекти зумовлюють необхідність проведення дослідження, спрямованого на розробку комплексного інструментарію управління організаційною стійкістю підприємства в аспекті людського потенціалу.



Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних аспектів та розробці прикладного інструментарію управління організаційної стійкістю підприємства в умовах невизначеності через призму збереження та розвитку його людського потенціалу. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення комплексу завдань, що передбачають теоретичне формування теоретичного підґрунтя ролі людського капіталу як ключового вектору організаційної стійкості в нестабільному середовищі, ідентифікацію критичних внутрішніх загроз кадровому потенціалу та визначення дієвих практичних рекомендацій щодо підтримки людського ресурсу в організації.

Виклад основного матеріалу. Поняття організаційної стійкості для сучасних підприємств стало не просто вагомим аспектом у площині функціонування, натомість сьогодні дана категорія визначає можливість виживання бізнесу на ринку. У сучасних умовах недостатньо бути стабільним та орієнтуватись на максимальну ефективність у роботі, важливо налаштовувати бізнес-процеси всередині змін, таким чином стійкість в даному контексті розуміється як створення запасу міцності і забезпечення упередження конкурентних дій. У глобальному аспекті кризи змінили свою природу – від одиничних подій до перманентного стану, відповідно підприємства, які зможуть перелаштувати та адаптуватись до постійних викликів, є більш стійкими. В свою чергу такі компанії мають кращу репутацію на ринку та є інвестиційно привабливими, адже їх здатність долати кризи є ознакою якісного управління. Окреслені аспекти визначають вразливість внутрішнього середовища, адже у нестабільному середовищі люди перебувають у постійному стресі, що проявляється і плинністю кадрів, і професійним вигоранням. Відповідно потрібно створення оптимальних умов для формування ресурсу, забезпечення адаптації персоналу. Таким чином, організаційна стійкість повинна проявлятися у розбудові безпечного середовища для власних працівників, який визначається ключовим активом для успішної роботи.

Організаційна стійкість розглядається як здатність бізнес-системи формувати та зберігати функціональну цілісність через гнучку трансформацію внутрішніх процесів і комунікацій. Дослідження концептуальних аспектів даної категорії у площині управління персоналом дозволяє визначити, що стійкість підприємства визначається здатністю колективного інтелекту не лише протистояти негативним зовнішнім викликам, а й використовувати їх для функціонального оновлення бізнес-системи. Це повинно проявлятися високим рівнем адаптивності персоналу, а саме: готовністю до змін, самоорганізацією команд, відповідним психологічним ресурсом. Отже, основою даної концепції є людський ресурс підприємства, команда, в якій люди забезпечують безперебійність процесів тоді, коли механізми управління і традиційні ресурси не працюють на повну, відповідно у стратегічному аспекті відбувається перетворення факторів невизначеності із загроз у можливості для розвитку.

Організаційну стійкість варто розглядати як складну багатокomпонентну систему, яка представлена зв'язками між індивідуальною стійкістю працівника, командною та організаційною стійкістю на рівні підприємства. Кожна із зазначених стратегічних складових має інші підпорядковані елементи, а в сукупності вони створюють ієрархію взаємозв'язку, де перший рівень, індивідуальна стійкість, формує якість ресурсу, наступний, командний рівень, створює динаміку використання ресурсу, а стійкість на рівні підприємства забезпечує архітектуру, де компоненти індивідуального рівня відповідальності є базою для командної реалізації організаційних цілей. На рис. 1 представлено екосистему організаційної стійкості підприємства з відповідними елементами кожного рівня.

Індивідуальну стійкість працівника визначаємо як внутрішній ресурс працівника, який забезпечує продуктивність без шкоди здоров'ю. Базовими складовими персональної стійкості є наступні елементи:

- когнітивна гнучкість – здатність реалізувати гнучкість в операційному циклі, швидко перемикається між завданнями та оптимізувати завдання відповідно до поточних потреб. На зміну традиційним схемам та застарілим інструкціям, які в кризових умовах часто не працюють, когнітивна гнучкість в управлінському контексті визначає здатність працівника мобільно адаптувати своє мислення та поведінку. Наприклад, в умовах нестабільності працівник може швидко переходити від одного завдання до іншого, а у контексті інформаційної перевантаженості – оптимально опрацьовувати різні потоки інформації. Такі вміння дозволяють співробітнику працювати ефективно, і водночас підтримувати інноваційність в умовах обмеженості ресурсів.

- емоційний інтелект та стресостійкість – проявляється в умінні ідентифікувати стресові тригери та застосовувати техніки відновлення власних ресурсів. У контексті стійкості емоційний інтелект – це не просто здатність проявляти емпатію, цей термін трактується авторами у значно ширшому контексті, а саме як механізм регуляції і перетворення зовнішніх тригерів на продуктивні дії.

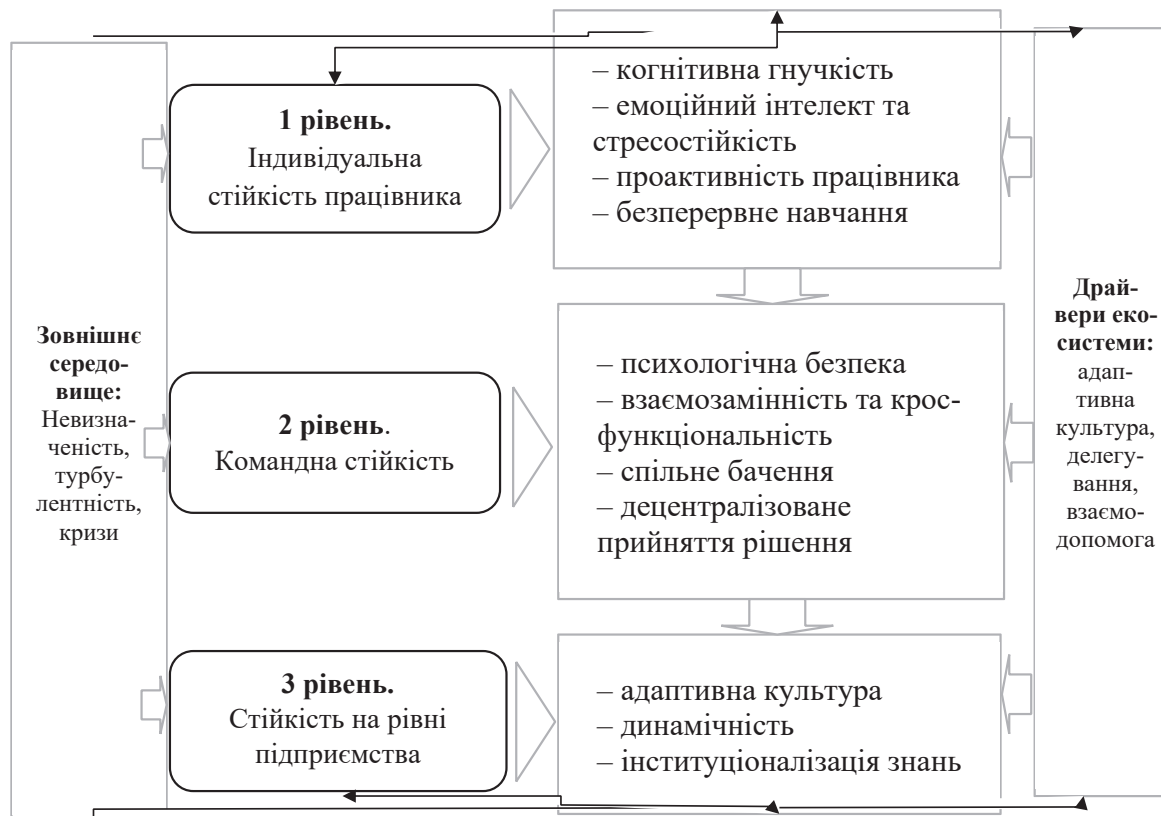


Рис. 1. Екосистема організаційної стійкості підприємства

Джерело: розроблено авторами.

Ключові завдання емоційного інтелекту як фундаменту індивідуальної стійкості працівника полягають у наступних аспектах.

По-перше, управління реакціями на невизначеність, яка проявляється в умінні аналітично оцінювати ситуації, чітко ідентифікувати стрес, тривогу та включати раціональне мислення для забезпечення вирішення проблеми з мінімальними втратами. Як показують результати дослідження, працівники з високим рівнем EQ мають 10 разів вищі шанси на успішні життєві і професійні результати [12].

По-друге, вміння відновлюватись та перебувати у ресурсі. Робота в умовах постійного стресу полягає не лише у здатності протистояти, а і швидко повертатись у продуктивний стан, а високий емоційний інтелект забезпечує уміння та знання технік самовідновлення та ментальної допомоги собі та оточуючим.

По-третє, забезпечення мотиваційного аспекту, адже, коли емоції стабілізовані, мозок зберігає здатність до логіки, творчості, працівник здатен знаходити орієнтири та ціннісний аспект у власній роботі навіть за умов невизначеності.

Усвідомлюючи значну роль емоційного інтелекту у житті та професійній діяльності, варто зазначити, що за результатами глобального дослідження зафіксоване глобальне зниження рівня емоційного інтелекту у період 2019–2024 рр. на 5,79 % [12]. Така тенденція є наслідком тривалої невизначеності, що виснажує внутрішні ресурси працівників, що робить їх більш вразливим та менш придатними до адаптації. Автори Дж. Фрідман, Д. Чой використовують термін «емоційна рецесія» як стійке глобальне зниження емоційних та реляційних здібностей, що має прямі наслідки для добробуту, залученості та організаційної стійкості [8]. Емоційний спад є ключовим ризиком для організаційної стійкості підприємства в сучасних умовах, адже зниження рівня емоційного інтелекту сприяє підвищенню показників плинності кадрів, зниження внутрішньої мотивації, порушенню внутрішніх комунікацій, і, як наслідок, погіршенню загальної ефективності діяльності організації.

– проактивність працівника, яку розглядаємо не просто як активну життєву позицію, а як механізм адаптації до складних умов діяльності. У контексті індивідуальної стійкості дана складова виступає основним поведінковим регулятором, що дозволяє не пасивно реагувати на зовнішні виклики, а самостійно моделювати сценарії розвитку подій у ролі суб'єкта формування майбутнього. Головними складовими



такої стійкості виступають готовність брати відповідальність в умовах ризику та пошук нових способів оптимізації процесів тощо.

– безперервне навчання сьогодні перебуває не лише у фокусі фахівців кадрової служби, а є державною політикою багатьох розвинених країн світу. Професійний розвиток є ключовою вимогою часу як відповідь на стрімке поширення цифрових технологій та концепцію старіння знань. Саме тому психологічна готовність до постійного оновлення навичок виступає механізмом життєстійкості та зниження тривоги співробітника перед невідомим.

Стійкість команди визначається як здатність групи працівників діяти спільно для досягнення єдиної мети, мінімізуючи внутрішні конфлікти. В сучасних умовах роль командоутворення, як інструменту HR-менеджменту, є досить значною, і стратегічне значення команд складно переоцінити. Основними елементами забезпечення і реалізації стійкості команди виступають:

– психологічна безпека – це середовище всередині колективу, у якому кожен член команди може відкрито визнавати помилки, просити про допомогу, ставити запитання, не боятись критики, і, загалом, бути налаштованим на взаємодію. На думку Е. Едмонсон, професорки Гарвардської бізнес-школи, яка досліджувала фактори успішності команд і використала цей термін для позначення такої атмосфери серед працівників, де є можливість бути щирим без репутаційних ризиків. Авторка зазначила, що психологічна безпека є спільним переконанням, що команда безпечна для міжособистісного ризику, що є базовою умовою для відкритого спілкування та співпраці [9]. Дійсно, в умовах невизначеності даний аспект є надзвичайно важливим, адже коли зовнішній світ нестабільний, то внутрішнє середовище команди повинно стати максимально прогнозованим та зручним.

У даному контексті показовими є дані корпоративного дослідження Google, зокрема проєкти Oхуген та Aristotel, результати якого виявили принципи, якими керуються і сьогодні. Результати аналізу більш як 150 команд засвідчили, що важливим для командної роботи є те, як працюють всередині учасники, а не лише рівень IQ та навички, тобто ключовий фактор високоефективної команди – саме психологічна безпека [10]. Також показовими є підсумки дослідження Work Trend Index Annual Report, дані якого показали, що працівники, які відчувають психологічну безпеку та підтримку, у 3,5 рази частіше виявляють готовність до вивчення нових технологій та адаптації до змін [11]. Важливо пам'ятати, що без належної безпеки працівники схильні до мовчання, прихованого невдоволення, ризиків, бажання звільнитися та, як наслідок, втрати організаційної гнучкості.

– взаємозамінність та крос-функціональність проявляється як здатність членів колективу взяти на себе функціонал колеги, тобто забезпечити здатність групи зберігати цілісність та функціональність. Дана складова про стратегічний аспект, направлений на дублювання критично важливих компетенцій працівників. Учасники команди, які володіють навичками суміжної спеціалізації мають спільне бачення складних питань, оптимально розподіляють навантаження, зменшують конфлікти та усувають бар'єри комунікації. Таким чином, це дозволяє підприємству бути інтегрованою та гнучкою системою.

– спільне бачення виступає механізмом, що забезпечує розуміння кожним працівником значення його роботи для ефективної діяльності команди та організації загалом. Ключова роль спільного бачення полягає у формуванні єдиного когнітивного простору, яке зменшує міжособистісні та функціональні конфлікти, усуває дублювання повноважень та сприяє саморегуляції персоналу на основі спільних ціннісних пріоритетів.

– децентралізоване прийняття рішення проявляється у автономії членів команди самостійно коригувати робочі процеси без вертикальних директив. На практиці це проявляється у переході від інструкцій до орієнтирів, зміщенні акценту з контролю на аналіз, забезпечення прозорості даних та горизонтальної координації. У контексті організаційної стійкості така складова вирішує питання передачі повноважень безпосередньо на місця і перетворює організацію на гнучку, адаптивну систему.

Організаційна стійкість на рівні підприємства є системною властивістю, що поєднує людський, операційний та стратегічний потенціал. Дана складова розглядатиметься не як сума індивідуальних та командних зусиль, а виступає інтегруючою та дозволяє попереднім складовим екосистеми зберігати цілісність, функціональність та потенціал для розвитку. Вона проявляється в наступних компонентах та принципах:

– адаптивна культура, тобто розвиток системи цінностей в організації, яка націлена на сприйняття та подолання кризових періодів та використання їх як можливостей для розвитку.

– динамічність – механізм швидкого внутрішнього перерозподілу персоналу, як здатність компанії швидко перерозподіляти капітал та людей між проєктами та завданнями залежно від пріоритетів, що змінюються.

– інституціоналізація знань – здатність адаптувати інструменти антикризового досвіду з метою пристосування та гнучкого реагування на майбутні негативні виклики спільного для всіх працівників.



Загалом організаційна стійкість як здатність підприємства створювати адаптивну екосистему повинна базуватись на принципах функціональної взаємозамінності, психологічної безпеки, когнітивного різноманіття та сильного лідерства.

Висновки. В умовах глобальних змін, геополітичної нестабільності та постійної невизначеності організаційна стійкість є не просто конкурентною перевагою, а умовою виживання на ринку. Відповідно управління нею трансформується із адміністративної функції у площину стратегічного розвитку організації. Запропонована екосистема організаційної стійкості підприємства є ієрархічною, яка інтегрує в єдину систему індивідуальну стабільність окремого працівника, командну підтримку та стійкість на рівні всього підприємства, відповідно, запропоновані антикризові заходи будуть згруповані на вирішення управлінських аспектів всіх визначених рівнів.

1. Забезпечення гнучкості та адаптивності. У кризовий період підприємства є вразливими та потребують гнучкого механізму, який дозволяє перерозподіляти навантаження і не бути залежним від вузької спеціалізації. За таких умов ефективним є крос-функціональне навчання, яке дозволяє мінімізувати ризик зупинки бізнес-процесів.

2. Забезпечення психологічної безпеки та благополуччя. Формування психологічно безпечного робочого середовища повинно забезпечуватись як на рівні індивіда, так і на рівні групової взаємодії. Як було зазначено вище, якість робочих стосунків, культура довіри в колективі, наявність ментального ресурсу впливають значно більше на ефективність діяльності команди, ніж їх навички та знання бізнес-процесів.

3. Антикризові комунікації. В умовах загальної нестабільності зростання невизначеності може призвести до деформації робочих процесів та появи штучних бар'єрів у комунікації. Ефективні керівники усвідомлюють, що систематична комунікація, прозорість інформаційних потоків, оперативний зворотний зв'язок забезпечують відчуття командного духу, синергію командної взаємодії при вирішенні стратегічних завдань.

4. Трансформація лідерства. У сучасних реаліях директивні методи управління перестають працювати і акцент зміщується на емпатичне лідерство – підтримку та фасилітацію керівника, створення умов для ефективної роботи. Партнерський та людиноцентрований стиль керівництва трансформує організаційну культуру, спонукаючи персонал до відповідальності, автономності і проактивності.

Відповідно до зазначених стратегічних орієнтирів пріоритетні вектори антикризового управління персоналом систематизуються за трикомпонентною моделлю. Когнітивно-поведінковий аспект зосереджений на визначенні індивідуальної та групової стійкості, що виступає базовим чинником підтримання високого рівня продуктивності працівників у нестабільному середовищі. Структурно-функціональна складова ґрунтується на адаптивності управлінських процесів, що передбачає трансформацію бізнес-процесів у гнучкі цикли для превентивного реагування на зовнішні ризики. Ціннісний вектор визначає інтеграційну функцію, забезпечуючи цілісність соціального капіталу через спільні сенси, етичні стандарти та внутрішню культуру організації.

Література:

- Бей, Г., Дідик, Є. (2024). Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*, 67, 1-10. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-22
- Bei, H., Didyk, Ye. (2024). Osoblyvosti intehratsii tsyfrovyykh tekhnolohii v modeli rozvytku personalu. [Features of integrating digital technologies into personnel development models] *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 67, 1-10. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-22 [in Ukrainian].
- Буняк, Н. (2024). Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*, 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-92
- Buniak, N. (2024). Liderstvo v systemi menedzhmentu orhanizatsii [Leadership in the organization's management system] *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-92 [in Ukrainian].
- Жуковська, В. М. (2017). Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2, 13–17. <<http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf>>. (2026, травень, 14).
- Zhukovska, V. M. (2017). Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok [Digital technologies in personnel management: essence, trends, development] *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu* [Scientific Bulletin of the International Humanitarian University], 2, 13-17. <<http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf>>. (2026, May, 14). [in Ukrainian].
- Козлова, І.М., Орлов, М.Ю. (2022). Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом в кризових умовах. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 25 листопада 2022 р.)*, 336-339.
- Kozlova, I.M., Orlov, M.Yu. (2022). Korporativna kultura yak efektyvnyi instrument upravlinnia personalom v kryzovykh umovakh [Corporate culture as an effective tool for personnel management in crisis conditions] *Konkurentospromozhnist ta innovatsii: problemy nauky ta praktyky: materialy XVII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi*



internet-konferentsii (m. Kharkiv, 25 lystopada 2022 r.) [Competitiveness and Innovation: Problems of Science and Practice: Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Internet Conference (Kharkiv, November 25, 2022).], 336-339. [in Ukrainian].

5. Ленда, В. М., Оганесян, Г. С., Скібська, К. О. (2024). Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес Інформ*, 5, 297–303. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-5-297-303

Lenda V. M., Ohanesian H. S., Skibska K. O. (2024). Transformatsiia korporativnoi kultury pid chas viiny [Transformation of corporate culture during war] *Biznes Inform* [Business Inform], 5, 297–303. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-5-297-303 [in Ukrainian].

6. Дудкін, П. Д. та ін. (2015). Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва: курс лекцій. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 252.

Dudkin, P.D., Mosii, O.B., Vladymyr, O. M. (2015). *Orhanizatsiina povedinka. Aspekty efektyvnoho pidpriemnytstva: kurs leksii* [Organizational behavior. Aspects of effective entrepreneurship: a course of lectures]. Ternopil: FOP Palianytsia V.A. 252 [in Ukrainian].

7. Пестовська, З.С., Вернигора, В.К. (2025). Сучасне управління персоналом: лідерство в умовах ризиків і викликів розвитку підприємства. *Економічний простір*, 203, 209-215. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.209-215>

Pestovska, Z.S., Vernyhora, V.K. (2025). Suchasne upravlinnia personalom: liderstvo v umovakh ryzykiv i vyklykiv rozvytku pidpriemstva. [Modern personnel management: leadership in the face of risks and challenges of enterprise development] *Ekonomichnyi prostir* [Economic space], 203, 209-215. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.209-215> [in Ukrainian].

8. Freedman, JM, Freedman, PE, Choi, DY, Miller, M. (2025). The Emotional Recession: global declines in emotional intelligence and its impact on organizational retention, burnout, and workforce resilience. *Front Psychol.* 12;16:1701703. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1701703

9. Frazier M. L., Fainshmidt S., Klinger R. L., Pezeshkan A., Vacheva V. (2017). Psychological safety: a meta-analytic review and extension. *Pers. Psychol.* 70, 113–165. DOI: 10.1111/peps.12183

10. Understand team effectiveness. <<https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understand-team-effectiveness>>. (2026, May, 12).

11. Work Trend Index Annual Report. Agents, human agency, and the opportunity for every organization (2026). <<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/agents-human-agency-and-the-opportunity-for-every-organization>>. (2026, May, 12).

12. The Emotional Recession: Trillions of Dollars, Trillions of Heavy Days (2026). <<https://www.6seconds.org/emotional-intelligence/research/>>. (2026, May, 12).

Отримано: 11 травня 2026 р.

Прорецензовано: 21 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 29 травня 2026 р.

email: zoriana.o.koval@lpnu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-0175-6163>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-50-55](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-50-55)

Коваль З. О. Роль людського капіталу у формуванні стратегічного потенціалу підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 50–55.

УДК: 658.01:331.101.262

JEL-класифікація: M13

Коваль Зоряна Остапівна,

кандидатка економічних наук, доцентка кафедри менеджменту персоналу і адміністрування
Національного університету «Львівська політехніка»

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкрито роль людського капіталу у формуванні стратегічного потенціалу підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища. Обґрунтовано значення знань, компетентностей, мотивації та інноваційної активності персоналу як ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокового розвитку підприємства. Визначено напрями ефективного управління людським капіталом і вплив факторів, що визначають зміни цього показника, на формування стратегічного потенціалу підприємств.

Ключові слова: людський капітал, стратегічний потенціал підприємства, персонал, управління персоналом, стратегічне управління.

Zoriana Koval,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Administration,
Lviv Polytechnic National University

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN THE FORMATION OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE

Human capital is a fundamental element of an enterprise's strategic potential, ensuring innovation, adaptability, efficient resource utilization, and the formation of sustainable competitive advantages. Modern human capital management increasingly emphasizes strategic orientation, digitalization, competency-based frameworks, continuous employee development, and the implementation of a human-centered approach. These trends demonstrate a clear transition from traditional personnel administration to managing employee value as a strategic asset.

The purpose of the article is to substantiate the role of human capital in forming the strategic potential of an enterprise and to identify directions for improving its utilization efficiency within the system of strategic management.

The article examines how human capital shapes the strategic potential of enterprises within a dynamic competitive environment. The study substantiates the importance of employee knowledge, competencies, motivation, and innovative activity as key factors driving long-term competitiveness and adaptability. It identifies the main dimensions of effective human capital management and analyzes how various factors influencing its quality and productivity impact strategic development.

The development of human capital depends on a combination of interconnected factors, including education, professional training, health, motivation, organizational environment, and technological advancement. Improving the efficiency of human capital utilization requires integrating HR strategies into overall corporate strategy, establishing continuous learning systems, implementing competency-based approaches, leveraging digital technologies, enhancing motivational mechanisms, and fostering an innovative organizational culture.

Keywords: human capital; strategic potential of the enterprise; personnel; personnel management; strategic management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки, посилення конкурентної боротьби та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища підприємства змушені постійно адаптуватися до нових викликів. За таких обставин особливого значення набуває формування стратегічного потенціалу підприємства, який забезпечує його стійкий розвиток, конкурентоспроможність та здатність реалізовувати довгострокові цілі.

Одним із найважливіших чинників формування стратегічного потенціалу є людський капітал, що охоплює знання, професійні компетентності, навички, досвід, мотивацію та творчі здібності працівників. Саме людські ресурси дедалі більше визначають можливості підприємства щодо впровадження інновацій, підвищення ефективності діяльності та швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Проте, часто питання розвитку людського капіталу на багатьох підприємствах недооцінюється, а управління персоналом зводиться переважно до виконання поточних функцій без врахування стратегічних пріоритетів.

Недостатня увага до інвестування в розвиток персоналу, збереження талановитих працівників та формування сприятливого організаційного середовища негативно впливає на стратегічні можливості підприємства. У зв'язку з цим актуалізується необхідність дослідження ролі людського капіталу у формуванні стратегічного потенціалу підприємства та визначення ефективних підходів до управління ним в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання ролі людського капіталу у формуванні стратегічного потенціалу підприємства є предметом активного наукового дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених. У науковій літературі людський капітал розглядається як основний стратегічний ресурс сучасного підприємства, що визначає його конкурентоспроможність, інноваційний розвиток і довгострокову ефективність функціонування [1–5].

Дослідники наголошують, що людський капітал охоплює знання, навички, компетентності та професійний досвід працівників, які формують основу для створення доданої вартості та підвищення результативності діяльності підприємства [2; 6–9]. У працях значна увага приділяється стратегічному управлінню людським капіталом, яке передбачає його розвиток, оцінювання та інтеграцію в загальну систему управління підприємством [3–5; 10–14].

Окремі автори акцентують на взаємозв'язку між рівнем розвитку людського капіталу та стратегічним потенціалом підприємства, підкреслюючи, що саме якість персоналу визначає здатність організації до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища та цифрових трансформацій [4; 12; 15].

Разом з тим, у сучасних дослідженнях відзначається недостатня розробленість методичних підходів до інтеграції людського капіталу в систему стратегічного планування підприємств [16–17], а також потреб у вдосконаленні інструментів його оцінювання та ефективного використання [6; 18]. Це зумовлює необхідність подальшого поглибленого вивчення ролі людського капіталу як визначального чинника формування стратегічного потенціалу підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є обґрунтування ролі людського капіталу у формуванні стратегічного потенціалу підприємства та визначення напрямів підвищення ефективності його використання в системі стратегічного управління.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність людського капіталу як економічної та управлінської категорії та дослідити його зв'язок із стратегічним потенціалом підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи до управління людським капіталом у діяльності підприємств;
- визначити основні чинники, що впливають на формування та розвиток людського капіталу, та обґрунтувати напрями підвищення ефективності його використання в умовах стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Людський капітал як економічна та управлінська категорія відображає сукупність знань, навичок, досвіду, витривалості, мотивації та інших якостей людини, які мають економічну цінність і можуть приносити дохід як самій людині, так і організації чи суспільству в цілому. Таким чином, людський капітал є формою капіталу, втілений у людині, її реальних та потенційних можливостях [3–7].

Економічна сутність показника людського капіталу полягає у тому, що він є результатом інвестицій (освіта, професійна підготовка, охорона здоров'я, досвід), що здатний генерувати додану вартість і дохід. Від рівня цього показника перебувають у прямій залежності продуктивність праці, економічне зростання та конкурентоспроможність підприємства. Проте, людський капітал має властивість як накопичуватися, так і зношуватися у результаті морального старіння знань, втрати навичок без практики тощо.

Зважаючи на вищезазначене, людський капітал є основним фактором економічного розвитку, оскільки сучасна економіка дедалі більше базується на знаннях та інноваціях. У стратегічному аналізі та управлінні підприємствами людський капітал розглядають як у якості їхнього основного стратегічного ресурсу, що визначає їх ефективність і конкурентні переваги. Проте, цьому контексті є особливо важливим, що працівники є не просто ресурсом, а носіями унікальних компетенцій. Ефективне стратегічне управління людським капіталом включає залучення, розвиток, мотивацію та утримання персоналу, а інвестиції в персонал (навчання, розвиток кар'єри, корпоративна культура) розглядаються як довгострокові інвестиції в розвиток підприємства. Якість людського капіталу визначає на інноваційність, адаптивність і стійкість підприємства, як і здатність розвиватися у складних сучасних умовах, що характеризуються значним рівнем турбулентності зовнішнього середовища [5–7; 12; 15].

Взаємозв'язок між людським капіталом і стратегічним потенціалом підприємства є прямим та системним, оскільки саме людський капітал формує, підсилює та реалізує його стратегічний потенціал. Так як стратегічний потенціал підприємства є сукупністю усіх ресурсів і можливостей, які забезпечують здатність підприємства досягати довгострокових цілей, адаптуватися до змін середовища та формувати конкурентні переваги, то серед усіх складових саме людський капітал є найбільш динамічним і визначальним [16].

Роль людського капіталу у формуванні стратегічного потенціалу проявляється через його властивості. А саме, людський капітал:

- є джерелом створення конкурентних переваг (характеризує здатність підприємства до інновацій, рівень креативності та прийняття управлінських рішень, швидкість адаптації до змін ринку);
- є основою інтелектуального потенціалу (стратегічний потенціал значною мірою базується на знаннях, компетенціях і досвіді працівників, які формують інтелектуальний капітал підприємства, здатність до навчання і саморозвитку організації, накопичення організаційних знань);
- здійснює вплив на ефективність використання ресурсів (людський капітал забезпечує оптимальне використання матеріальних і фінансових ресурсів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат);
- забезпечує стратегічну антикрихіть підприємства з високим рівнем людського капіталу (відображає здатність реагувати на кризи, оперативно впроваджувати зміни відповідно до виникнення зовнішніх шоків) [3–4; 7].

Важливо, що існує також зворотний зв'язок між показниками стратегічного потенціалу підприємства та людського капіталу, зокрема:

- стратегічний потенціал створює умови для розвитку персоналу (навчання, мотивація, кар'єрне зростання);
- ефективна стратегія підприємства підвищує якість людського капіталу через інвестиції в освіту та розвиток;
- організаційна культура формує середовище для накопичення знань;
- людський капітал можна розглядати як ядро стратегічного потенціалу підприємства, джерело його оновлення та розвитку, головний фактор довгострокової конкурентоспроможності.

Взаємозв'язок між людським капіталом і стратегічним потенціалом підприємства полягає в тому, що людський капітал формує інтелектуальну, інноваційну та організаційну основу стратегічних можливостей підприємства, а стратегічний потенціал, у свою чергу, створює умови для його розвитку та реалізації.

Сучасні підходи до управління людським капіталом у діяльності підприємств сформувалися під впливом цифровізації, знаннєвої економіки, глобальної конкуренції та зміни ролі працівника як ключового носія вартості. У центрі уваги сьогодні – не просто управління персоналом, а розвиток, утримання і максимізація цінності людського капіталу (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до управління людським капіталом

Підходи	Характеристика	Особливості	Суть
Стратегічний	передбачає інтеграцію управління персоналом у загальну стратегію підприємства	– працівники розглядаються як довгостроковий стратегічний актив; – HR-функції безпосередньо пов'язані з бізнес-цілями; – формування компетенцій, які підтримують конкурентну перевагу	людський капітал – це не витрати, а інвестиція у майбутню ефективність підприємства
Компетентнісний	базується на управлінні не посадами, а компетенціями працівників	– визначення ключових компетенцій для кожної ролі; – розвиток навичок через навчання та оцінювання; – формування матриць компетенцій	дає змогу підприємству швидко адаптуватися до змін ринку та технологій
Підхід управління знаннями	розглядає людський капітал як носій і генератор знань	– створення систем обміну знаннями; – цифрові бази знань; – корпоративне навчання; – стимулювання інноваційної активності	перетворення індивідуальних знань у організаційний інтелект
Цифровий (data-driven)	використання аналітики даних і HR-технологій	– HR-аналітика (HR analytics); – використання штучного інтелекту у відборі персоналу; – моніторинг продуктивності через цифрові системи; – прогнозування потреб у персоналі	прийняття рішень на основі даних, а не інтуїції
Людиноцентричний (human-centered)	фокусується на добробуті, мотивації та залученості працівників	– розвиток корпоративної культури довіри; – work-life balance; – емоційне благополуччя; – персоналізація управління персоналом	ефективність підприємства на пряму залежить від якості життя працівників
Гнучкі (agile) HR-підходи	швидка адаптацію персоналу і HR-процесів до змін зовнішнього середовища	– гнучке планування персоналу; – швидкі цикли оцінки ефективності; – командна робота замість жорсткої ієрархії; – адаптивність до змін	висока швидкість реагування на ринкові зміни
Управління талантами (Talent Management)	орієнтується на пошук, розвиток і утримання ключових працівників	– залучення талантів; – кар'єрне планування; – індивідуальний розвиток; – формування кадрового резерву	максимальні інвестиції в найцінніших працівників

Джерело: сформовано на основі [3–9].

Як бачимо з наведеної інформації, сучасні підходи до управління людським капіталом характеризуються переходом:

- від адміністративного управління персоналом до стратегічного HR-менеджменту;
- від стандартизованих процесів до персоналізованих і цифрових рішень;
- від контролю до розвитку та залучення.

У сукупності ці підходи спрямовані на одне: максимізацію вартості людського капіталу як ключового ресурсу конкурентоспроможності підприємства.

Формування і розвиток людського капіталу визначається сукупністю економічних, соціальних, організаційних і особистісних чинників, які впливають на якість знань, навичок, здоров'я та мотивації працівників (табл. 2).

Таблиця 2

Фактори, що визначають розвиток людського капіталу

Види	Фактори	Вплив
Освітні	– рівень загальної та професійної освіти; – якість системи навчання і підготовки кадрів; – доступ до безперервного навчання (lifelong learning)	формує базові та професійні компетенції, що визначають продуктивність праці
Професійно-кваліфікаційні	– досвід роботи; – практичні навички; – система підвищення кваліфікації	забезпечує адаптацію працівника до складних і змінних умов діяльності
Особистісні	– фізичне та психічне здоров'я; – умови праці; – рівень соціального захисту	визначає працездатність, витривалість і довгострокову продуктивність
Мотиваційні	– рівень заробітної плати; – система стимулювання; – нематеріальна мотивація (визнання, кар'єра, розвиток)	впливає на залученість і продуктивність працівників
Інституційно-організаційні	– державна політика у сфері зайнятості; – корпоративна культура підприємства; – система управління персоналом	створює середовище для розвитку або деградації людського капіталу
Технологічний	– рівень автоматизації та цифровізації; – доступ до сучасних технологій; – цифрові навички працівників	визначає вимоги до нових компетенцій і швидкість їх оновлення

Джерело: сформовано на основі [7; 10; 17–18].

Ефективне використання людського капіталу передбачає не лише його розвиток, а й максимальну віддачу в рамках стратегічних цілей підприємства. На основі вищезазначеного, виділимо основні напрями підвищення ефективності використання людського капіталу в умовах стратегічного управління (табл. 3).

Таблиця 3

Напрями підвищення ефективності управління людським капіталом

Напрями	Реалізація	Ефект
Стратегічна інтеграція HR-управління	– узгодження кадрової політики зі стратегією підприємства; – формування довгострокового плану розвитку персоналу; – прогнозування потреб у компетенціях	дозволяє забезпечити відповідність людського капіталу стратегічним цілям бізнесу
Розвиток системи безперервного навчання	– корпоративні навчальні програми; – перекваліфікація та рескілінг; – розвиток цифрових навичок	швидкі зміни середовища вимагають постійного оновлення знань
Впровадження компетентнісного управління	– оцінювання персоналу за компетенціями; – формування моделей ключових компетенцій; – розвиток soft skills і hard skills	підвищує відповідність працівників вимогам сучасного виробництва
Система мотивації та залучення персоналу	– гнучкі системи оплати праці; – KPI та результативне управління; – нематеріальна мотивація (кар'єра, визнання, розвиток)	підвищує продуктивність і зменшує плинність кадрів
Використання цифрових технологій в HR	– HR-аналітика (HR analytics); – автоматизація процесів управління персоналом; – штучний інтелект для підбору кадрів	підвищує точність управлінських рішень і ефективність HR-процесів
Формування інноваційної організаційної культури	– підтримка ініціативності та креативності; – командна робота; – відкритість до змін	сприяє генерації нових ідей та інновацій
Інвестиції у здоров'я та добробут працівників	– безпечні умови праці; – програми здоров'я; – психологічна підтримка	підвищує довгострокову працездатність і знижує втрати продуктивності

Джерело: сформовано на основі [7–9].



Формування та розвиток людського капіталу залежить від комплексу освітніх, професійних, мотиваційних, соціальних і технологічних чинників. Його ефективне використання в умовах стратегічного управління підприємством досягається через інтеграцію HR у стратегію бізнесу, розвиток компетенцій, мотивацію персоналу, цифровізацію управління та створення сприятливого організаційного середовища.

Висновки. Проведений аналіз показує, що між людським капіталом і стратегічним потенціалом підприємства існує тісний взаємозв'язок. Людський капітал є базовим елементом стратегічного потенціалу, оскільки забезпечує інноваційність, адаптивність, ефективність використання ресурсів і формування конкурентних переваг підприємства.

Сучасні підходи до управління людським капіталом трансформуються у напрямі стратегічної спрямованості, цифровізації, компетентнісного управління, орієнтації на знання та розвиток персоналу, а також підвищення ролі людиноцентричного підходу. Це вказує на перехід від традиційного управління персоналом до управління цінністю працівників як стратегічного активу.

Формування та розвиток людського капіталу визначається комплексом чинників: освітнім рівнем, професійною підготовкою, фізичною і психологічною витривалістю, мотивацією, організаційними умовами та рівнем технологічного розвитку. Наведені чинники взаємопов'язані та впливають на якість і продуктивність людського капіталу. Підвищення ефективності його використання в умовах стратегічного управління потребує інтеграції HR-стратегії в загальну стратегію підприємства, розвитку системи безперервного навчання, впровадження компетентнісного підходу, використання цифрових технологій, удосконалення мотиваційних механізмів та формування інноваційної організаційної культури.

Отже, ефективне управління людським капіталом є визначальним чинником довгострокової конкурентоспроможності підприємства, його стійкого розвитку та здатності до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні комплексних методичних підходів до оцінювання впливу людського капіталу на формування стратегічного потенціалу підприємства з урахуванням галузевих особливостей та умов цифрової трансформації економіки. Особливої актуальності набуває дослідження сучасних інструментів розвитку компетентностей персоналу, механізмів мотивації, адаптивності й довгострокового розвитку підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Література:

1. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
2. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, 157.
3. Коваль, З. О. (2025). Стратегічний аналіз кадрового потенціалу як основної складової ресурсного забезпечення розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 90. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337436>.
4. Koval, Z. O. (2025). Stratehichnyy analiz kadrovoho potentsialu yak osnovnoyi skladovoyi resursnoho zabezpechennya rozvytku pidpryemstv [Strategic analysis of human resources potential as a main component of resource support for enterprise development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of Transport and Industry Economy], 90. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337436> [in Ukrainian].
5. Petrova, I. L., Albdane, M. (2020). Human Resource Management and Corporate Culture in Small Enterprises: Case of Ukraine. *Business Inform*, 6, 304–312. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-6-304-312.
6. Smith, S. (2020). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*. DOI: 10.1016/j.hrmr.2020.100744.
7. Brown, M., Cregan, C., Kulik, C., Metz, I. (2022). Managing voluntary collective turnover: The impact of a cynical workplace climate. *Personnel Review*. DOI: 10.1108/PR-12-2019-0703.
8. Іваненко, О. В. (2023). Етичні виклики застосування штучного інтелекту в кадровій аналітиці. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Менеджмент»*, 2, 12-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-48>.
9. Ivanenko, O. V. (2023). Etychni vyklyky zastosuvannya shtuchnoho intelektu v kadrovii analitytsi [Ethical challenges of applying artificial intelligence in personnel analytics]. *Visnyk Kyivskoho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya «Menedzhment»* [Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Management Series], 2, 12-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-48> [in Ukrainian].
10. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. 18th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 752.
11. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th ed. London: Kogan Page, 744.
12. Latham, G. P., Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>.
13. Коваль, З. О. (2024). *Стратегічний аналіз*. Навчальний посібник. Львів, 424.
14. Koval, Z. O. (2024). *Stratehichnyy analiz* [Strategic Analysis]. Navchalnyy posibnyk [Textbook]. Lviv, 424. [in Ukrainian].

12. Deci, E. L., Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press, 756.
13. Bilderback, S. L. and Miller, G. J. (2023). Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*, 42 (4), 327–336. DOI: 10.1108/JMD-03-2022-0054.
14. Шаповал, О. (2013). Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (15), 231–236. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28>
- Shapoval, O. (2013). Sutnist' kadrovoho potentsialu ta yoho rol' u zabezpechenni finansovoyi stabil'nosti [The essence of human resource potential and its role in ensuring financial stability]. *Tavriys'kyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika* [Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics], (15), 231–236. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28> [in Ukrainian].
15. Бессонова, А.В., Черната, Т.М. (2021). Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центральноукраїнський науковий журнал*, 6 (39), 97–105. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).97-105](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).97-105)
- Bessonova, A.V., Chernata, T.M. (2021). Analiz metodiv rozvytku kadrovoho potentsialu [Analysis of methods for developing human resources]. *Tsentral'noukrayins'kyy naukovyy zhurnal* [Central Ukrainian Scientific Journal], 6 (39), 97–105. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).97-105](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).97-105) [in Ukrainian].
16. Koval, Z. (2023). Assessment of strategic opportunities of the enterprise in conditions of uncertainty. *Technology Audit and Production Reserves*, 5 (4 (73)), 27–31. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.289288>.
17. Mehta, K. (2023). Integrating Human Resource Management into Lean: Its Implementation and Benefits. *Innovative Research Thoughts*, 9 (4), 118–122. DOI: 10.36676/irt.2023-v9i4-017.
18. Smith, S. (2020). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*. Advance online publication. DOI: 10.1016/j.hrmr.2020.100744.

Отримано: 15 травня 2026 р.

Прорецензовано: 20 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 22 травня 2026 р.

email: lyudmyla.kozak@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-7659-7614>

email: daryna.zrum@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0003-2748-6450>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-56-61](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-56-61)

Козак Л. В., Зрум Д. О. Гуманітарна логістика в умовах невизначеності: аналіз світового досвіду та уроки для України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 56–61.

УДК: 338.4

JEL-класифікація: M12

Козак Людмила Василівна,
докторка економічних наук, доцентка,
завідувачка кафедри менеджменту і маркетингу
Національного університету «Острозька академія»

Зрум Дарина Олександрівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності D3 «Менеджмент»
Національного університету «Острозька академія»

ГУМАНІТАРНА ЛОГІСТИКА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасні збройні конфлікти та гуманітарні кризи характеризуються високим рівнем невизначеності, що істотно ускладнює процеси організації та функціонування гуманітарної логістики. У таких умовах ефективність гуманітарного реагування значною мірою залежить від здатності систем постачання швидко адаптуватися до змін, забезпечувати безперервність доставки допомоги та координувати дії між численними учасниками. У статті здійснено аналіз світового досвіду організації гуманітарної логістики в умовах криз і конфліктів, зокрема розглянуто підходи до забезпечення гнучкості, координації та стійкості логістичних ланцюгів. Особливу увагу приділено виявленню ключових викликів, які виникають у процесі гуманітарного реагування, а також практичним підходам, що дозволяють підвищити ефективність управління ресурсами в умовах невизначеності. На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації для України, що можуть бути використані для вдосконалення національної системи гуманітарної логістики, підвищення її адаптивності та здатності до реагування на сучасні загрози.

Ключові слова: гуманітарна логістика, невизначеність, збройні конфлікти, ланцюги постачання, світовий досвід, кризове управління.

Liudmyla Kozak,

Doctor of sciences in Economics, Associate Professor, Department of Management and Marketing,
National University of Ostroh Academy

Daryna Zrum,

Master's student, majoring in Management,
National University of Ostroh Academy

HUMANITARIAN LOGISTICS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY: ANALYSIS OF GLOBAL EXPERIENCE AND LESSONS FOR UKRAINE

The article analyzes global experience in organizing humanitarian logistics in crisis and conflict settings, with particular attention to approaches aimed at enhancing the flexibility, coordination, and resilience of supply chains under conditions of high uncertainty. The theoretical foundation of the study is built upon contemporary international research and the application of the «wicked problems» concept to humanitarian supply operations, highlighting the non-linear nature of logistics planning during ongoing military actions. The paper examines the structural shifts in logistics networks caused by large-scale crises and identifies key bottlenecks in international aid distribution.

Special emphasis is placed on the strategic reorientation of delivery routes, warehouse management under resource constraints, and the integration of digital tracking systems to prevent supply disruptions. Based on the comprehensive analysis of international case studies, including recent humanitarian operations in various conflict zones, the authors formulate practical recommendations for Ukraine. These suggestions focus on optimizing the national system of humanitarian logistics, establishing effective cross-sectoral partnerships between governmental agencies, non-governmental organizations, and international donors, and increasing the adaptive capacity of local supply chains to respond swiftly to modern security threats.

The study concludes that building a resilient and decentralized logistics framework is essential for mitigating the consequences of military conflicts and ensuring the continuous flow of critical supplies to affected populations.

Keywords: humanitarian logistics, uncertainty, armed conflicts, supply chains, global experience, crisis management.



Постановка проблеми: Гуманітарна логістика в умовах збройного протистояння стикається з подвійним викликом. З одного боку, існує необхідність забезпечити безперервність і стійкість ланцюгів постачання для задоволення базових і життєво важливих потреб населення. З іншого – організаційний менеджмент і механізми координації мають швидко адаптуватися до непередбачуваних змін безпекового, економічного та соціального середовища. Для України, яка перебуває в умовах тривалого воєнного конфлікту, особливо актуальним є питання трансформації гуманітарної логістики з урахуванням кращих світових практик.

Недостатня стійкість ланцюгів постачання, обмеженість ресурсів і складність координації між державними структурами, міжнародними організаціями та волонтерськими ініціативами створюють суттєві ризики для своєчасного й ефективного гуманітарного забезпечення населення. У цьому контексті формується наукова проблема, що полягає у пошуку шляхів забезпечення ефективного організаційного менеджменту, координації та стійкості гуманітарних ланцюгів постачання в умовах невизначеності з урахуванням світового досвіду та його адаптації до українських реалій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз сучасних праць у сфері гуманітарної логістики показує, що дослідники дедалі частіше відходять від традиційних, суто операційних моделей і звертаються до більш комплексних, адаптивних та чутливих до контексту підходів управління ланцюгами постачання в умовах воєн та складних кризових ситуацій. В цьому контексті актуальним є дослідження Y. Malhouni та C. Mabrouki (2024) щодо особливостей функціонування гуманітарних місій у Демократичній Республіці Конго та Центральній-Африканській Республіці, де виявлено, що безпекова нестабільність є домінантним фактором ризику, який визначає можливість доступу до територій, вибір логістичних маршрутів, часові параметри постачання та рівень втрат ресурсів. Автори ідентифікували та систематизували 268 ризикових факторів, згрупованих за фазами гуманітарної операції, і довели, що ізольоване управління логістичними процесами є неефективним. На основі емпіричних даних обґрунтовано необхідність інтегрованого підходу, що поєднує управління безпекою персоналу, взаємодію з місцевими громадами та гнучкі організаційні механізми ухвалення рішень, що безпосередньо підвищує стійкість гуманітарних ланцюгів постачання в умовах збройного конфлікту [2].

Цю ідею доповнює дослідження R. Konrad, S. Sorokotyaha, D. Walker (2024), де увага зосереджена на діяльності низових громадських ініціатив, що демонструють високу швидкість реагування, гнучкість та здатність адаптуватися завдяки локальному знанню й довірі з боку населення. Водночас автори наголошують на їхніх обмеженнях (зокрема, нестачі ресурсів, високих ризиках та залежності від неформальних механізмів) і роблять висновок про необхідність інтеграції учасників означених процесів у широкі системи міжорганізаційної координації для забезпечення стійкості гуманітарного реагування [3].

На концептуальному рівні означена проблематика розглядається у публікації G. Heaslip, T. Listou, P. O. Skoglund, I. F. Sigala (2024), де гуманітарна логістика розглядається як міждисциплінарна сфера, що поєднує питання безпеки, менеджменту, політики та соціальних процесів. Автори підкреслюють, що зростання тривалих криз робить класичні логістичні моделі недостатніми та потребує переходу до підходів, орієнтованих на стійкість, адаптивність і мережеву координацію між міжнародними, національними та локальними акторами [5].

Сучасне тлумачення гуманітарної логістики актуалізується в дослідженні G. Kovács, P. Tatham, P. D. Larson (2024), де автори пропонують переглянути саме визначення цієї сфери. Замість вузького розуміння як транспортування та розподілу ресурсів вони трактують гуманітарну логістику як стратегічний елемент гуманітарного менеджменту, що охоплює координацію учасників процесу, управління ризиками, інституційну взаємодію та етичні аспекти прийняття рішень [6].

Узагальнюючи ці дослідження, можна сказати, що сучасні наукові підходи до гуманітарної логістики концентруються навколо трьох ключових напрямів: по-перше, визнання важливої ролі безпекових та контекстуальних ризиків; по-друге, акцент на організаційній гнучкості, локальній адаптації та координації; по-третє, концептуальне переосмислення гуманітарної логістики як стратегічної управлінської функції та необхідного механізму для забезпечення виживання населення в умовах криз. Такий підхід формує міцну теоретичну й методологічну основу для подальших досліджень і практичних рішень, зокрема у контексті гуманітарних викликів, які постали перед Україною, проте не заперечує цінність вивчення досвіду окремих країн у розв'язанні означеної проблеми.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз та узагальнення міжнародного досвіду організації гуманітарної логістики під час збройних конфліктів та розроблення практичних рекомендацій для управління гуманітарними ланцюгами постачання в Україні. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати низку завдань: узагальнити сучасні теоретичні підходи до гуманітарної логістики в умовах війни; проаналізувати міжнародні моделі організації гуманітарних потоків у зонах конфліктів на



прикладі Сирії, Тайваню та Ізраїлю; визначити специфіку та чинники впливу на функціонування системи гуманітарної логістики в Україні в умовах повномасштабної агресії; надати практичні рекомендації щодо реформування української логістичної системи.

Виклад основного матеріалу. Гуманітарна логістика організовується як спеціалізована система постачання, що забезпечує швидке, нейтральне й ефективне переміщення допомоги від донорів до постраждалих громад. Вона включає планування, транспортування, зберігання, координацію між організаціями та управління інформацією, щоб мінімізувати затримки та втрати.

Згідно з даними Uppsala Conflict Data Program (UCDP), у 2024 р. у світі було зафіксовано 61 активний збройний конфлікт за участю щонайменше однієї держави, що стало найвищим показником з 1946 р. При цьому 11 із цих конфліктів перейшли у фазу повномасштабної війни, перевищивши межу у 1000 бойових втрат протягом року [1]. За даними Global Conflict Tracker, 6 з цих воєн вважаються критичними – це означає, що війна має найвищий рівень серйозності: активно триває, спричиняє масові жертви серед цивільного населення, масштабні гуманітарні кризи та становить загрозу міжнародній безпеці. Це сигнал, що ситуація потребує негайної уваги світової спільноти [4]. Така динаміка свідчить про зростання інтенсивності й масштабів насильства на глобальному рівні та підкреслює нагальну потребу в дослідженнях, спрямованих на розробку ефективних моделей організаційного менеджменту й стійких логістичних рішень у сфері гуманітарного реагування.

Гуманітарні кризи сучасності дедалі частіше характеризуються тривалістю, високим рівнем політизації та багатокомпонентністю, коли одночасно поєднуються воєнні конфлікти, масові міграційні потоки та економічний колапс. У таких умовах традиційне розуміння логістики як допоміжної функції втрачає актуальність, вона перетворюється на стратегічний інструмент, що визначає ефективність реагування на кризу. Логістика стає ключовим чинником у забезпеченні доступу до ресурсів, координації між учасниками процесу щодо підтримки життєво важливих процесів у нестабільному середовищі, де від швидкості та гнучкості постачання залежить не лише виживання постраждалих, а й стабільність регіону загалом.

У сфері гуманітарної логістики під час збройних конфліктів концепція «злих проблем» (wicked problems), запропонована Ріттелом і Веббером [7], проявляється через низку взаємопов'язаних характеристик:

- висока відповідальність за ефективність управлінських рішень, де помилкові припущення можуть низку негативних наслідків. У гуманітарному плануванні кожне рішення пов'язане з реальними ризиками для життя людей. Затримка в постачанні медикаментів, продовольства або засобів першої необхідності може мати незворотні наслідки для цивільного населення;

- функціонування в межах відкритих і нестабільних систем, де гуманітарні ланцюги постачання змінюються через бойові дії, логістична інфраструктура руйнується, кордони та пропускні пункти можуть закриватися без попередження, а безпекові ризики постійно трансформуються;

- невизначеність причинно-наслідкових зв'язків, тобто порушення в постачанні, зазвичай, спричинені різними факторами. Затримки можуть бути зумовлені поєднанням військових операцій, політичних рішень, погодних умов, адміністративних обмежень або соціальної напруженості, що унеможлиблює застосування лінійних моделей планування;

- плюралізм інтересів і критеріїв ефективності, а саме гуманітарні перевезення оцінюються різними стейкхолдерами, зокрема, міжнародними організаціями, донорами, місцевими громадами, органами влади та військовими структурами. Кожна з цих груп має власне бачення ефективності, яке може коливатися від швидкості доставки до дотримання принципів нейтральності та безпеки.

Враховуючи зазначені характеристики, планування гуманітарних перевезень у зоні збройного конфлікту доцільно розглядати як приклад «wicked problems», що потребує гнучких стратегій управління, здатних до постійного перегляду маршрутів, обсягів і пріоритетів постачання; багаторівневої системи координації та комунікації, яка враховує суперечливі інтереси різних учасників гуманітарного процесу; посиленої етичної відповідальності управлінців, оскільки кожне логістичне рішення безпосередньо впливає на безпеку та виживання цивільного населення.

Постраждалі і ті, хто реагує на катастрофу, також матимуть власне індивідуальне, групове або організаційне бачення. Кожне з них є унікальною концепцією, що буде використовуватись для структурування, формулювання та визначення проблеми так, як вони її бачать, і яка автоматично веде до потенційних «рішень». Наприклад, погляд уряду країни може суттєво відрізнятися від погляду міжнародної спільноти. Важливо вчасно та ефективно збирати та аналізувати інформацію, яка допоможе окреслити потреби та швидко реагувати на виклики. Таким чином, в організації гуманітарної логістики необхідно враховувати означені чинники з метою мінімізації негативних наслідків.



У системі ООН ключову роль у розбудові та функціонуванні гуманітарної логістики відіграють кілька спеціалізованих структур. World Food Programme (WFP) виступає головним логістичним оператором, відповідальним за закупівлю, зберігання та транспортування продовольства й гуманітарних вантажів у зони криз і збройних конфліктів, зокрема через наземні, морські та мультимодальні маршрути. Координаційну функцію забезпечує Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (ООНА), який формує загальну архітектуру гуманітарного реагування, визначає пріоритети допомоги, узгоджує маршрути постачання та синхронізує дії між агенціями ООН, міжнародними НУО й донорами. Доповнює цю систему спеціалізований авіаційний сервіс (United Nations Humanitarian Air Service, скорочено UNHAS), що забезпечує доставку вантажів і гуманітарного персоналу до важкодоступних або ізольованих районів, де наземні шляхи є небезпечними чи заблокованими.

Важливу роль у функціонуванні гуманітарної логістики в умовах збройних конфліктів відіграють міжнародні гуманітарні організації, які мають мандат, досвід і власні операційні спроможності. International Committee of the Red Cross (ICRC) здійснює контроль і супровід перевезень гуманітарних вантажів у зонах бойових дій, приділяючи першочергову увагу дотриманню принципів нейтральності, неупередженості та безпеки персоналу і бенефіціарів. Організація часто виступає посередником між сторонами конфлікту, що дозволяє забезпечувати доступ гуманітарної допомоги до цивільного населення навіть у найбільш нестабільних регіонах.

Координацію глобальних поставок допомоги на рівні національних товариств забезпечує International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC). Федерація відіграє ключову роль у мобілізації ресурсів, управлінні ланцюгами постачання та розподілі гуманітарних вантажів у разі масштабних криз і надзвичайних ситуацій, зокрема шляхом централізованих логістичних хабів і спільних закупівель.

Окрім структур Червоного Хреста і Червоного Півмісяця, значний внесок роблять великі міжнародні неурядові організації, такі як Handicap International та Médecins Sans Frontières, які мають власні автономні логістичні підрозділи. Ці підрозділи самостійно організовують закупівлю, транспортування, зберігання та розподіл гуманітарних вантажів, що дозволяє їм швидко реагувати на зміну безпекової ситуації та оперативно надавати допомогу постраждалому населенню.

Не менш важливим для України є вивчення досвіду розбудови гуманітарних перевезень окремих країн, що перебували у зоні збройних конфліктів. Зокрема, у Сирії гуманітарна логістика функціонує не як єдиний ланцюг постачання, а як кілька паралельних контурів: на північному заході, північному сході та на територіях, контрольованих урядом. Ці ланцюги лише частково перетинаються, і взаємодія між ними часто має епізодичний характер. Важливим інструментом став механізм транскордонної допомоги, закріплений резолюцією Ради Безпеки ООН. Він дозволяв ООН та її партнерам доставляти вантажі через визначені пункти перетину кордону та навіть через лінії конфлікту [9]. Ключову роль у такій системі відіграють транзитні вузли та хаби. Вони розташовані поблизу кордону й виконують функцію транзитних хабів: сюди вантажі надходять великими партіями, проходять перевірки та узгодження, після чого перевантажуються у транспорт, який має доступ до конкретної зони. WFP та Logistics Cluster прямо описують операції через Bab al-Hawa та Bab al-Salam як критично важливі для підтримки партнерів.

Планування маршрутів у Сирії базується не на оптимізації, а на принципі допустимості прийняття рішення. Воно включає три рівні: політичний, тобто які коридори відкриті чи закриті, які погодження потрібні, які «червоні лінії» існують у сторін; безпековий, а саме хто контролює КПП, які ризики затримань, конфіскацій чи поборів, наскільки стабільна лінія фронту; операційний, тобто стан доріг і мостів, сезонні фактори, доступність пального та ремонтних послуг, наявність складів і перевалочних пунктів. Такий підхід співвідноситься з висновками досліджень щодо перешкод у гуманітарному доступі: у Сирії він є результатом переговорів, геополітики та залежностей між сторонами, а не лише функцією гуманітарної потреби. Маршрути постійно змінюються і логістичний кластер приймає оновлення по ситуації в логістичній сфері, публікуючи ці дані на сайті для ознайомлення зацікавлених сторін [10].

Особливістю сирійського кейсу є також практика «останньої милі» через місцевих партнерів та так званий remote management. Міжнародні організації та агенції ООН залишають за собою планування, закупівлі, контроль якості та звітність, але фактичну доставку, розподіл і моніторинг здійснюють локальні структури. Для України цей підхід має особливе значення у прифронтових громадах Харківщини, Сумщини, Херсонщини, Запоріжжя, Дніпропетровщини та Донеччини, де фізична присутність міжнародних організацій часто обмежена. Доцільним є інституціоналізація практики remote humanitarian logistics через планування, незалежний моніторинг та верифікація (Standard Operating Procedures), що забезпечить чітке розмежування ролей між координатором із безпечної зони і локальним виконавцем у зоні ризику. Водночас важливо забезпечити розділення функцій контролю та виконання: організація, яка здійснює доставку, не повинна одночасно відповідати за контроль. Це потребує створення незалежного моніторингу



громадських, донорських чи міжорганізаційних структур, що підвищить прозорість і довіру до системи гуманітарної логістики.

Досить цінним є досвід планування резильєнсу гуманітарних перевезень у Тайвані за умов можливого збройного конфлікту з Китаєм, де гуманітарна логістика інтегрована в систему цивільної оборони та планується разом із такими ключовими сферами як енергетика, зв'язок, охорона здоров'я та продовольча безпека. Це означає, що гуманітарна логістика розглядається як критична інфраструктура, в якому громада виступає логістичним оператором: веде облік запасів, організовує розподіл та підтримує вразливі групи. Тайвань свідомо уникає великих централізованих складів, які легко знищити. Натомість створюється мережа дрібних продовольчих, водних, медичних складів на рівні районів, муніципалітетів та громад. Логіка проста: навіть якщо 30 % складів буде втрачено, система продовжить працювати. Для застосування цього плану в Україні слід замість одного великого гуманітарного хабу у певному регіоні формувати десятки малих «тихих складів» при громадах, лікарнях, школах чи ОСББ. Це знижує втрати від ракетних ударів та гарантує швидкий доступ населення у разі термінової потреби, проте потребує жорсткого контролю для уникнення маніпуляцій та корупції, зокрема надходження відповідного розпорядження для активації складу та постійний електронний контроль за використанням запасів. Окрім того, у тайванській моделі гуманітарна етика базується на пріоритетності тих, хто не витримає без допомоги: люди з інвалідністю, діти, літні та хронічно хворі. Для України цей досвід може бути застосованим у веденні реєстрів вразливих осіб, що має стати логістичним інструментом і мати пріоритетні маршрути доставки [11].

Досвід Ізраїлю цінний, як країни, що живе під постійною загрозою. В ізраїльській моделі безпека є невід'ємною частиною логістики. Система життєзабезпечення організована так, щоб не зупинятися під час ракетних атак чи терактів, а переходити у режим протоколів, резервування та швидкого відновлення. Прикладом є Magen David Adom (національна служба швидкої медичної допомоги), яка одночасно виконує функції швидкої допомоги, масового реагування та мобільного логістичного оператора для медичних потоків. Ізраїль системно інвестує у сценарні навчання «Turning Point», метою яких є перевірка життєздатності всієї системи цивільного захисту та реагування в умовах одночасної масштабної кризи. Під час таких навчань моделюється ситуація, коли кілька критичних подій відбуваються паралельно, а ресурси, час і увага управлінців обмежені. Саме в цих умовах перевіряється, чи працюють затверджені протоколи не на папері, а в реальній динаміці подій; чи здатні державні й місцеві інституції діяти узгоджено, а не ізольовано одна від одної; чи витримає логістична система навантаження, зокрема маршрути постачання, лікарні, склади, канали зв'язку; чи розуміє цивільне населення свою роль та алгоритми поведінки без додаткових роз'яснень і паніки.

Важливою складовою є й медична логістика. Під час Turning Point тестується доставка крові, медикаментів та критичних матеріалів, відпрацьовується перемикання маршрутів у разі їх пошкодження або блокування, перевіряється стійкість роботи складів під загрозою ударів і здатність систем зв'язку функціонувати за резервними каналами. Фактично це стрес-тест усієї логістичної інфраструктури країни. Якщо заглибитись в контекст російської агресії проти України, то війна значно змінилася технологічно. Ланцюги постачання не тільки ускладнені в зоні ведення бойових дій, але й у відносно віддалених територіях від фронту, оскільки знаходяться під постійними обстрілами та вважаються умовно безпечними та нестабільними.

Система гуманітарної логістики в Україні перебуває під впливом низки чинників. Зокрема, Україна переживає війну, яка значно відрізняється від інших, наша держава є жертвою агресії з боку російської федерації [8]. В Україні триває війна високої інтенсивності, що охоплює значні території та має затяжний характер, що обумовлює постійну зміну маршрутів постачання й пріоритети допомоги. Системні удари по логістичній та енергетичній інфраструктурі ускладнюють зберігання, перевезення і доставку допомоги на останньому етапі. Високотехнологічний характер загроз, масове використання ворогом ракет, дронів, засобів радіоелектронної боротьби та розвідки створює додаткові ризики як для інфраструктури, так і для гуманітарних колон.

В Україні переважає змішаний формат гуманітарної логістики, у процесі одночасно задіяні міжнародні організації, державні інституції, місцева влада, бізнес і волонтери. Гуманітарні маршрути часто переплітаються з евакуаційними, а потреби змінюються дуже швидко залежно від ситуації на фронті та інтенсивності обстрілів. Для України критично важливим є постачання через західні кордони та хаби через близькість до ЄС, що визначає особливу архітектуру гуманітарних потоків. Через масштаб міжнародної підтримки зростають вимоги до звітності, стеження за вантажами, контролю ризиків і дотримання всіх вимог. Тимчасово окуповані території та «сірі зони» створюють окрему категорію обмежень доступу, високих ризиків і складних етичних дилем щодо доставки допомоги та взаємодії з різними учасниками. Це формує унікальну, але складну систему координації. Проте вивчення досвіду інших країн для України



є корисним як зараз, так і у повоєнний період, оскільки ще на довгі роки населення має розуміти постійну загрозу з боку ворога, а логістична інфраструктура має бути спроможна мобілізувати як громадян, так і ресурси, для відстоювання свободи та незалежності країни.

Висновки. Проведений порівняльний аналіз гуманітарної логістики в умовах збройних конфліктів на прикладах Сирії, Ізраїлю та Тайваню дає підстави стверджувати, що ефективність гуманітарних ланцюгів постачання в середовищі високої невизначеності визначається не стільки обсягом доступних ресурсів, скільки якістю організаційного менеджменту, рівнем координації між учасниками процесу та здатністю системи адаптуватися до постійно змінюваних умов безпеки. Аналіз показує, що попри різні контексти, усі три приклади сходяться в одному ключовому висновку: гуманітарна логістика в умовах війни не просто лінійний процес доставки допомоги, а динамічна система управління невизначеністю. Її стійкість забезпечується завдяки поєднанню сценарного планування, створення резервів, гнучкості маршрутів, багаторівневої координації та чітко прописаних протоколів реагування.

Для України, яка живе в умовах повномасштабної агресії, узагальнений міжнародний досвід дає кілька практичних орієнтирів. По-перше, гуманітарну логістику слід розглядати як складову національної стійкості та безпеки, інтегровану у плани цивільного захисту та управління критичною інфраструктурою. По-друге, варто перейти від централізованих рішень до мережевої, децентралізованої моделі з завчасно створеними запасами та резервними маршрутами. По-третє, необхідно інституціоналізувати сценарне планування й регулярні міжвідомчі навчання, які перевірятимуть реальну життєздатність логістичних систем, а не лише їх формальне існування. Досвід Сирії, Ізраїлю та Тайваню підтверджує, що головне завдання гуманітарної логістики в умовах невизначеності полягає у забезпеченні стійкості, адаптивності та безперервності постачання під час системних шоків та криз. Саме цей підхід має стати методологічною основою розвитку гуманітарної логістики в Україні.

Література:

1. Грамотнєв, В. (2025). Вплив ПІІ на постконфліктне економічне відновлення північної Македонії. *Економіка та суспільство*, 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-40>
2. Hramotnyev, V. (2025). Vplyv PII na postkonfliktne ekonomichne vidnovlennya pivnichnoyi Makedoniyi [The Impact of FDI on the Post-Conflict Economic Recovery of North Macedonia]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-40> [in Ukrainian].
3. Malhouni, Y. and Mabrouki, C. (2024). Mitigating risks and overcoming logistics challenges in humanitarian deployment to conflict zones: evidence from the DRC and CAR. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management* 14/3, 225–246. DOI: 10.1108/JHLSCM-04-2023-0031
4. Konrad, R., Sorokotyaha, S., Walker, D. (2024). Humanitarian response by grassroots associations during a military conflict. *JHLSCM*, 14/2. DOI: 10.1108/JHLSCM-06-2022-0075
5. Global Conflict Tracker, CFR Interactives. <<https://www.cfr.org/global-conflict-tracker>>. (2026, April, 12).
6. Heaslip, G., Listou, T., Skoglund, P.O., Sigala, I.F. (2024). Guest editorial: Humanitarian logistics in conflict zones and complex emergencies. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 14(3). DOI: 10.1108/JHLSCM-05-2024-135
7. Kovács, G., Tatham, P., Larson, P. D. (2024). Revisiting the definition of humanitarian logistics. *Journal of Business Logistics*, 45(2), 123–138. DOI: 10.1111/jbl.12376
8. Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169. DOI: 10.1007/BF01405730
9. United Nations General Assembly. Aggression against Ukraine: Resolution A/RES/ES-11/1, 2 March 2022. <<https://docs.un.org/ru/a/res/es-11/1>>. (2026, April, 12).
10. United Nations Security Council. Resolution 2165 (2014), 14 July 2014. <[https://docs.un.org/ru/S/RES/2165\(2014\)](https://docs.un.org/ru/S/RES/2165(2014))>. (2026, April, 12).
11. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. Situation Update, 27 December 2024 – 10 January 2025. <<https://reliefweb.int/>>. (2026, April, 12).
12. Kepe, M., Harold, S. W. *Building Taiwan's Resilience* : Research Report. Santa Monica : RAND Corporation, 2023. <<https://www.rand.org/>>. (2026, April, 15).

Отримано: 29 травня 2026 р.

Прорецензовано: 30 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 02 червня 2026 р.

email: radko_vm@duet.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-0351-2573>

email: gevkodanka@gmail.com

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-62-68](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-62-68)

Радько В. М., Гевко Д. Я. Трансформація бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової економіки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острого : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 62–68.

УДК: 658.011.1:656.1

JEL-класифікація: L86, O33, M15

Радько Вікторія Миколаївна,

кандидатка економічних наук, завідувачка кафедри економіки та цифрового бізнесу
Державного університету економіки технологій

Гевко Данило Ярославович,

Державний університет економіки технологій

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено особливості трансформації бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової економіки на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Розглянуто теоретичні підходи до інноваційного розвитку підприємств, цифровізації бізнес-процесів та бізнес-моделювання у логістичній сфері. Проаналізовано напрями цифрової трансформації підприємства, серед яких автоматизація логістичних процесів, розвиток CRM-систем, інтеграція AI-рішень, масштабування мережі поштоматів та розвиток міжнародної логістики. Проведено порівняльний аналіз діючої та оновленої бізнес-моделі підприємства за канвою Остервальдера та досліджено трансформацію основних елементів бізнес-моделі в умовах цифровізації. Результати дослідження підтверджують перехід логістичного підприємства від традиційної логістично-орієнтованої моделі до цифрово-інтегрованої сервісної екосистеми, орієнтованої на автоматизацію, персоналізацію сервісів та розвиток цифрової інфраструктури.

Ключові слова: бізнес-модель, цифрова економіка, логістичне підприємство, цифровізація, інноваційний розвиток.

Viktoriia Radko,

PhD In Economics, Head of the Department of Economics and Digital Business,
State University of Economics and Technologies

Danylo Hevko,

State University of Economics and Technologies

DIGITAL TRANSFORMATION OF A LOGISTICS ENTERPRISE'S BUSINESS MODEL: FROM TRADITIONAL DELIVERY TO AN AI-ORIENTED ECOSYSTEM

The article examines the peculiarities of business model transformation within a logistics enterprise in the digital economy, using Nova Poshta LLC as a case study. It considers theoretical approaches to innovative development, business process digitalization, and logistics business modeling. Using the Osterwalder Canvas, the study analyzes the enterprise's existing business model and identifies key areas requiring innovative renewal, including insufficient service personalization, high resource intensity of operational activities, dependence on the human factor, and limited diversification of revenue sources.

The study outlines the core directions of Nova Poshta's digital transformation: implementing AI-based logistics flow forecasting, developing an omnichannel CRM platform, scaling the automated parcel locker network, and modernizing infrastructure. Deeper integration of AI technologies is shown to be essential for transitioning from isolated digital solutions to a holistic ecosystem.

A comparative Osterwalder Canvas analysis reveals profound changes across key activities, value propositions, customer relationships, channels, revenue streams, and cost structures. This transformation marks a definitive shift from a traditional logistics-oriented model to a digitally integrated service ecosystem combining logistics, financial, information, and analytical services.

The key characteristics of this transformed model include predictability, personalization, automation, integration, and scalability. The conclusions substantiate that business model transformation in the digital economy requires a comprehensive renewal of value creation mechanisms and a transition to a service-digital model of functioning.

Keywords: business model, digital economy, logistics enterprise, digitalization, innovative development, AI technologies, omnichannel CRM, ecosystem.

Постановка проблеми. Розвиток цифрової економіки відбувається в умовах масштабних технологічних змін у логістичній сфері, посилення конкурентного тиску, стрімкого розширення електронної комерції та зростання вимог споживачів до швидкості, надійності й цифрової підтримки логістичних послуг.



Інтеграція автоматизованих систем управління, цифрових платформ, CRM-технологій, аналітики даних та мобільних сервісів трансформує підходи до організації логістичних процесів та управління підприємствами.

За таких обставин традиційні бізнес-моделі логістичних компаній поступово втрачають конкурентну результативність, що посилює потребу у пошуку нових механізмів створення цінності, розвитку взаємодії зі споживачами та підтриманні ринкової стійкості підприємств. Трансформація бізнес-моделі перетворюється на стратегічний напрям адаптації підприємств до цифрового середовища та інноваційних змін.

Для українських логістичних підприємств проблема трансформації бізнес-моделі ускладнюється впливом воєнних ризиків, нестабільністю економічного середовища, змінами логістичних маршрутів і потребою оперативного реагування на нові умови функціонування. За таких обставин підприємства логістичної галузі переходять до переорієнтації механізмів створення та доставки цінності, розширення цифрових сервісів, автоматизації операційних процесів та інтеграції інноваційних технологій у систему стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематику інноваційного розвитку підприємств, цифровізації бізнес-процесів та трансформації бізнес-моделей досліджують Н. Б. Васильєва, О. С. Заболотна, Я. Є. Нижниченко, М. О. Руцишин, Н. М. Руцишин, М. В. Савицький, Н. М. Суліма та ін. У наукових працях інноваційний розвиток пов'язується з цифровою трансформацією, модернізацією бізнес-процесів та довгостроковим стратегічним розвитком підприємства.

Теоретичні аспекти бізнес-моделювання досліджували І. Бивших, О. В. Зибарева, І. А. Лопашук, А. І. Омельченко та О. С. Ченуша. У наукових підходах бізнес-модель розглядається як система взаємопов'язаних елементів, що включає ціннісну пропозицію, бізнес-процеси та механізми отримання доходів.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження виступає обґрунтування напрямів трансформації бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової економіки на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити теоретичні підходи до інноваційного розвитку та трансформації бізнес-моделі підприємства; визначити особливості цифровізації логістичних підприємств; розкрити напрями цифрової трансформації ТОВ «Нова Пошта»; проаналізувати особливості діючої бізнес-моделі підприємства за канвою Остервальдера; обґрунтувати напрями трансформації елементів бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової економіки; здійснити порівняльний аналіз діючої та оновленої бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що вперше запропоновано комплексну модель трансформації бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової економіки, яка, на відміну від існуючих фрагментарних підходів, поєднує чотири взаємопов'язані компоненти (AI-прогнозування логістичних потоків, омніканальну CRM-платформу, масштабування автоматизованої поштоматної мережі та енергомодернізацію інфраструктури) та забезпечує системний перехід від логістично-орієнтованої до цифрово-інтегрованої сервісної екосистеми. Удосконалено теоретичний підхід до аналізу трансформації бізнес-моделі логістичного підприємства за канвою Остервальдера шляхом виокремлення зон найбільш інтенсивних змін (ключова діяльність, ціннісна пропозиція, відносини з клієнтами, канали збуту, потоки доходів), що дозволяє більш точно ідентифікувати пріоритетні напрями цифрової модернізації. Набули подальшого розвитку наукові положення щодо класифікації напрямів трансформації бізнес-моделей логістичних підприємств, які, на відміну від існуючих, додатково включають інтеграцію AI-рішень для прогнозування логістичних потоків, розвиток омніканальних CRM-систем та масштабування автоматизованої поштоматної мережі як окремі стратегічні напрями цифровізації.

Виклад основного матеріалу. У цифровому економічному середовищі логістичні підприємства активно інтегрують цифрові технології, автоматизують бізнес-процеси та розвивають логістичну інфраструктуру відповідно до потреб електронної комерції. За таких обставин інноваційний розвиток підприємства дедалі частіше пов'язується з трансформацією бізнес-моделі, цифровізацією сервісів та модернізацією механізмів створення цінності для клієнтів [1; 5].

Н. М. Суліма та М. В. Савицький розглядають інноваційний розвиток через системну трансформацію організаційної, виробничої, управлінської й маркетингової діяльності підприємства [11]. У науковому підході Н. М. Руцишин та М. О. Руцишин інноваційна стратегія розглядається через довгострокову орієнтацію розвитку підприємства [10].

В економічній науці бізнес-модель підприємства трактується як система взаємопов'язаних елементів, до складу якої входять ціннісна пропозиція, архітектура створення цінності та механізми отримання доходів [4]. А. І. Омельченко та О. С. Ченуша пов'язують бізнес-модель зі стратегічним розвитком підприємства й інтеграцією інноваційних рішень [9].

Таблиця 1

Основні елементи бізнес-моделі підприємства

Елемент	Характеристика
Ціннісна пропозиція	Якість послуг, швидкість, цифрові сервіси
Архітектура створення цінності	Ресурси, технології, бізнес-процеси
Взаємодія з клієнтами	CRM-системи, цифрові канали комунікації
Потоки доходів	Логістичні, фінансові та цифрові сервіси

Джерело: складено авторами на основі [4; 6; 9].

Дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» дало можливість проаналізувати особливості трансформації логістичного підприємства в умовах цифрової економіки [8]. Компанія інтегрує цифрові сервіси, автоматизовані логістичні рішення та омніканальні системи комунікації зі споживачами [2; 3].

Для системної оцінки конкурентного середовища, в якому функціонує ТОВ «Нова Пошта», застосовано модель п'яти сил М. Портера. Результати аналізу представлено на рис. 1.

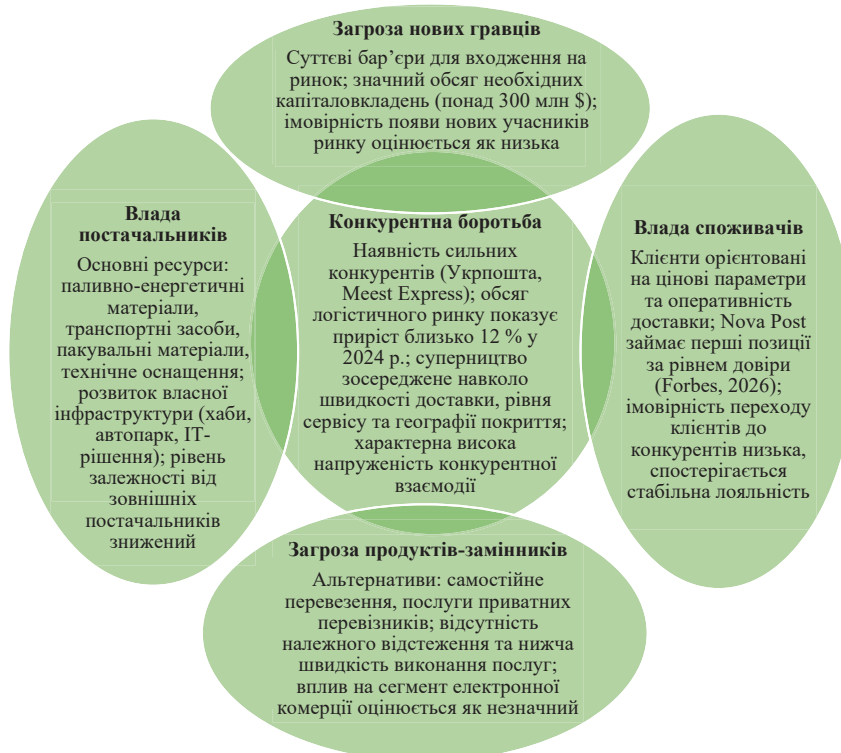


Рис. 1. Оцінка макросередовища ТОВ «Нова Пошта» за моделлю конкурентних переваг «п'ять сил Портера»

Джерело: складено авторами.

Загроза появи нових конкурентів оцінюється як низька через значні бар'єри входу на ринок (необхідність інвестицій понад 300 млн дол. США). Влада постачальників є помірною, оскільки компанія розвиває власну інфраструктуру (автопарк, IT-платформи). Водночас висока влада споживачів та інтенсивна конкуренція з боку Укрпошти та Meest Express вимагають постійного вдосконалення сервісу та оптимізації витрат, що підтверджує необхідність подальшої цифрової трансформації бізнес-моделі.

У 2024 р. обсяг доставлених посилок та вантажів перевищив 480 млн одиниць, а мережа сервісних точок налічувала понад 37 тис. [7; 12]. Розвиток інфраструктури поєднується з масштабуванням мобільних сервісів, CRM-систем, AI-чатботів та автоматизованих поштоматів [2;3].

У межах дослідження встановлено, що подальший розвиток підприємства потребує модернізації логістичної інфраструктури, оптимізації операційних витрат, автоматизації бізнес-процесів та розширення цифрової екосистеми сервісів. У зв'язку з цим запропоновано стратегію інноваційного розвитку, орієнтовану на інтеграцію AI-рішень, розвиток омніканальної CRM-платформи, автоматизацію логістичних центрів та енергоефективну модернізацію інфраструктури.

Таблиця 2

Напрями трансформації бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок	Практична реалізація
Цифровізація сервісів	Мобільний застосунок, електронний кабінет
Автоматизація логістики	Роботизовані сортувальні системи
CRM та клієнтський сервіс	AI-чатботи, персоналізовані сервіси
Інноваційна інфраструктура	Розвиток мережі поштоматів
Міжнародний розвиток	Масштабування міжнародної доставки

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 7; 8; 12].

Таблиця 3

Напрями стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок розвитку	Очікуваний результат
AI-прогнозування логістичних потоків	Оптимізація маршрутів та скорочення витрат
Автоматизація логістики	Підвищення швидкості обробки відправлень
Оmnіканальна CRM-платформа	Підвищення рівня клієнтської лояльності
Енергоефективність	Скорочення енергетичних витрат
Міжнародна експансія	Диверсифікація джерел доходів

Джерело: складено авторами.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» відкрив можливість встановити, що розвиток логістичного підприємства в умовах цифрової економіки пов'язаний не лише з модернізацією окремих бізнес-процесів, а й із комплексною трансформацією бізнес-моделі. Розвиток електронної комерції, масштабування цифрових сервісів, зміна поведінки споживачів та розширення міжнародної логістики потребують перегляду механізмів створення цінності, організації взаємодії з клієнтами та побудови логістичної інфраструктури.

Узагальнену схему переходу ТОВ «Нова Пошта» від традиційної моделі до цифрово-інтегрованої екосистеми представлено на рис. 2.

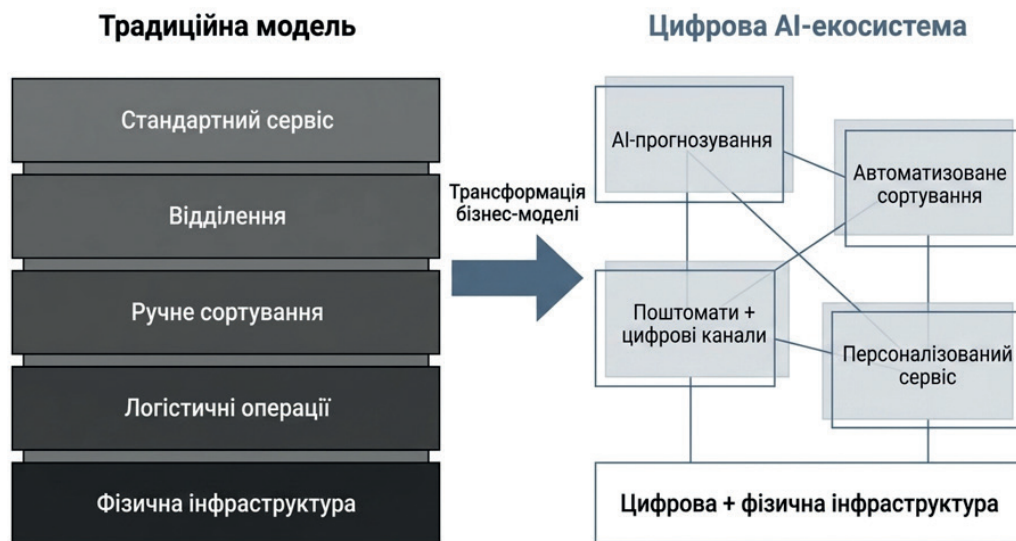


Рис. 2. Схема трансформації бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової економіки

Джерело: складено авторами.

Для дослідження напрямів трансформації використано бізнес-модель Остервальдера, яка використовується для аналізу взаємозв'язків між основними елементами діяльності підприємства. Аналіз чинної бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» демонструє активну інтеграцію цифрових сервісів, автоматизованих логістичних рішень і фінансових інструментів, однак подальший розвиток підприємства потребує глибокої цифрової інтеграції та розширення сервісної екосистеми.

У процесі дослідження встановлено найбільш інтенсивні зміни у блоках партнерств, діяльності, ресурсів, ціннісної пропозиції, взаємодії з клієнтами, каналів збуту, клієнтських сегментів, структури витрат і потоків доходів.



Трансформація блоку партнерств пов'язується з розширенням співпраці з технологічними компаніями, AI-розробниками, міжнародними e-commerce платформами, енергетичними компаніями та цифровими сервісними провайдерами. Розвиток партнерської екосистеми орієнтується на масштабування міжнародної діяльності та поглиблення цифровізації логістичних процесів.

У блоці діяльності відбувається перехід від традиційних логістичних операцій до автоматизованого сортування, використання AI-прогнозування логістичних потоків, цифрової аналітики та управління омніканальними сервісами. Паралельно зростає роль цифрових платформ у координації логістичних операцій.

Трансформація ресурсної бази пов'язана зі зміною структури активів підприємства. Якщо діюча модель орієнтується переважно на логістичну інфраструктуру, транспорт, персонал і фізичні активи, то оновлений підхід концентрується на Big Data, AI-системах, цифрових платформах, автоматизованих сортувальних комплексах та інформаційних ресурсах.

Найбільш масштабні зміни простежуються у ціннісній пропозиції підприємства. Чинна модель концентрується на швидкості доставки, широкій сервісній мережі та зручності використання послуг. Оновлений підхід орієнтується на персоналізований цифровий сервіс, прогнозовані терміни доставки, інтегровані логістичні рішення та розширення міжнародного покриття.

Трансформація взаємодії з клієнтами пов'язується з переходом до омніканальної моделі комунікації. Поряд із традиційними каналами взаємодії зростає частка AI-чатботів, автоматизованих сервісів підтримки, персоналізованих пропозицій та цифрової аналітики клієнтської поведінки.

У структурі каналів збуту відбувається зміщення акцентів від фізичних відділень і традиційних форматів обслуговування до API-інтеграцій, цифрових платформ, мобільних сервісів та омніканальних систем взаємодії.

Зміни клієнтських сегментів пов'язуються зі збільшенням частки електронної комерції, розвитком міжнародного напрямку та розширенням цифрового сегмента користувачів. Розширення e-commerce підвищує вимоги до швидкості доставки, персоналізації сервісів і цифрової інтеграції.

Трансформація структури витрат пов'язана зі збільшенням інвестицій у цифрову інфраструктуру, автоматизацію, AI-технології та розвиток інформаційних платформ. Одночасно поступово зменшується частка витрат, пов'язаних із ручними логістичними операціями.

У структурі потоків доходів розширюються джерела монетизації через розвиток цифрових сервісів, міжнародних логістичних рішень, API-сервісів та фінансових продуктів.

Таблиця 4

Порівняльна характеристика діючої та оновленої бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта»

Елемент бізнес-моделі	Діюча модель	Оновлена модель
Ключові партнери	Логістичні оператори, постачальники, маркетплейси, фінансові установи	AI-компанії, e-commerce платформи, міжнародні партнери, енергетичні компанії
Ключова діяльність	Доставка, сортування, логістичні операції, розвиток інфраструктури	AI-прогнозування, автоматизація, цифрова аналітика, омніканальні сервіси
Ключові ресурси	Інфраструктура, персонал, IT-системи, транспорт	Big Data, AI, цифрові платформи, аналітичні системи
Ціннісна пропозиція	Швидка доставка, сервіс, широка мережа	Персоналізований цифровий сервіс, прогнозована доставка, інтегровані рішення
Відносини з клієнтами	CRM, підтримка, відділення, чат-канали	Омніканальна взаємодія, AI-інструменти, персоналізація
Канали збуту	Відділення, сайт, мобільний застосунок	API, цифрові платформи, омніканальні сервіси
Сегменти клієнтів	Фізичні особи, бізнес, e-commerce, міжнародні клієнти	Розширення e-commerce сегменту, міжнародні клієнти, цифрові користувачі
Структура витрат	Логістика, персонал, інфраструктура, транспорт	Автоматизація, цифрова інфраструктура, AI, IT-платформи
Потоки доходів	Доставка, фінансові послуги, міжнародна логістика	Digital-сервіси, API, фінансові продукти, міжнародні сервіси

Джерело: складено авторами.

Проведений порівняльний аналіз підтверджує, що трансформація бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» пов'язана не лише зі зміною окремих елементів діяльності, а й із переходом від логістично-орієнтованої моделі до цифрово-інтегрованої сервісної екосистеми, у межах якої поєднуються логістичні, фінансові, інформаційні та аналітичні сервіси.

Архітектуру запропонованої цифрово-інтегрованої екосистеми ТОВ «Нова Пошта» наочно представлено на рис. 3.

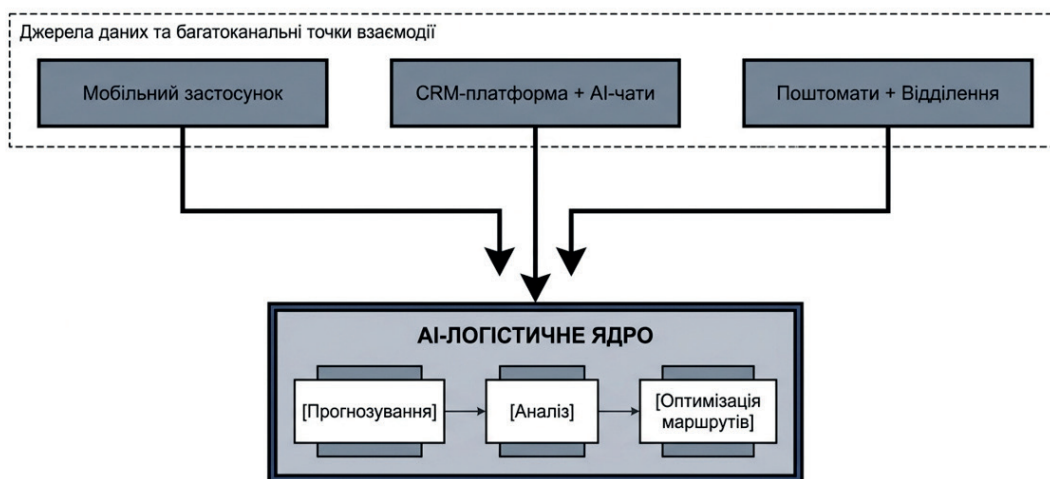


Рис. 4. Архітектура цифрово-інтегрованої сервісної екосистеми ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено авторами.

Основними напрямками розвитку є автоматизація процесів, цифровізація взаємодії зі споживачами, персоналізація сервісів та масштабування міжнародної діяльності.

Висновки. У статті проаналізовано особливості трансформації бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової економіки на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Аналіз теоретичних підходів дає розуміння зростання значення цифровізації, автоматизації логістичних процесів та інтеграції інноваційних технологій у систему стратегічного розвитку підприємств логістичної галузі.

Під час дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» простежено активний розвиток цифрових сервісів, автоматизованої логістичної інфраструктури, омніканальних каналів взаємодії та міжнародних напрямів діяльності. Аналіз бізнес-моделі підприємства за канвою Остервальдера дав змогу простежити зміни у структурі партнерств, операційної діяльності, ресурсної бази, ціннісної пропозиції, каналів взаємодії та механізмів монетизації.

Порівняння діючої та оновленої бізнес-моделі дало можливість простежити перехід від традиційної логістично-орієнтованої моделі до цифрово-інтегрованої сервісної екосистеми. Такий підхід пов'язується з розширенням цифрових платформ, персоналізацією сервісів, використанням AI-рішень, автоматизацією логістичних процесів та розвитком міжнародних напрямів діяльності.

Отже, трансформація бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової економіки пов'язується з комплексним оновленням механізмів створення цінності, розвитком цифрової інфраструктури та переходом підприємства до сервісно-цифрової моделі функціонування.

Література:

1. Васильєва, Н.Б., Нижниченко, Я.Є., Заболотна, О.С. (2024). Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки. *Академічні візії*, 37. DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.14197967>
2. Vasylieva, N. B., Nyzhnichenko, Ya. Ye., & Zabolotna, O. S. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na transformatsiiu biznes-modelei u tradytsiinykh haluziakh ekonomiky [The impact of digitalization on the transformation of business models in traditional sectors of the economy]. *Akademichni vizii [Academic visions]*, 37. DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.14197967> [in Ukrainian].
3. 2. Нова пошта. (2023). Звіт зі сталого розвитку 2022. <https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf>. (2026, травень, 12).
4. Nova Poshta. (2023). *Zvit zi staloho rozvytku 2022* [Sustainability report 2022]. <https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf>. (2026, May, 12). [in Ukrainian].
5. 3. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. <<https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>>. (2026, травень, 12).
6. Nova Poshta. (2024). *Zvit pro upravlinnia TOV «Nova Poshta» za 2024 rik* [Management report of Nova Poshta LLC for 2024]. <<https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>>. (2026, May, 12). [in Ukrainian].
7. 4. Зибарева О., Лопашук І., Бивших І. (2025). Концептуалізація та економічний зміст поняття «бізнес-модель». *Економіка та суспільство*, 2025. №74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69>
8. Zybareva, O., Lopashchuk, I., & Byvykh, I. (2025). Kontseptualizatsiia ta ekonomichniy zmist poniattia «biznes-model» [Conceptualization and economic content of the concept of «business model»]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society]*, 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69> [in Ukrainian].



5. Лебедченко, В.В., Східницька, Г.В., Гришин, О.С. (2025). Інновації та бізнес-моделі підприємств: синергія в умовах висококонкурентного середовища. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17130218>

Lebedchenko, V. V., Skhidnytska, H. V., & Hryshyn, O. S. (2025). Innovatsii ta biznes-modeli pidpriemstv: synerhiia v umovakh vysokokonkurentnoho seredovyshcha [Innovations and business models of enterprises: synergy in a highly competitive environment]. *Zdobutky ekonomiky: perspektivy ta innovatsii [Economic achievements: prospects and innovations]*, 22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17130218> [in Ukrainian].

6. Нагара, М.Б. (2022). Теоретичні аспекти бізнес-моделі: генеза, складові, фактори впливу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2 (106), 19-25. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-3>

Nahara, M. B. (2022). Teoretychni aspekty biznes-modeli: heneza, skladovi, faktory vplyvu [Theoretical aspects of the business model: genesis, components, factors of influence]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia «Ekonomiczni nauky» [Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series «Economic Sciences»]*, 2 (106), 19-25. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-3> [in Ukrainian].

7. Нова пошта. (2025). Нова пошта доставила 480 мільйонів посилок і вантажів за 2024 рік. <<https://novaposhta.ua/480-million-parcels-2024/>>. (2026, травень, 12).

Nova Poshta. (2025). *Nova poshta dostavyla 480 milioniv posylok i vantazhiv za 2024 rik* [Nova Poshta delivered 480 million parcels and cargo in 2024]. <<https://novaposhta.ua/480-million-parcels-2024/>>. (2026, May, 12). [in Ukrainian].

8. Нова пошта. Офіційний сайт компанії. <<https://novaposhta.ua>>. (2026, травень, 12).

Nova Poshta. (n.d.). *Ofitsiyni sait kompanii* [Official website of the company]. <<https://novaposhta.ua>>. (2026, May, 12). [in Ukrainian].

9. Омельченко, А.І., Ченуша, О.С. (2022). Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*, 21. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>

Omelchenko, A. I., & Chenusha, O. S. (2022). Innovatsiini biznes-modeli yak instrument stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Innovative business models as a tool for strategic development of the enterprise]. *Ekonomicnyi visnyk NTUU Kyivskiy politekhnichnyi instytut [Economic Bulletin of NTUU Kyiv Polytechnic Institute]*, 21. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847> [in Ukrainian].

10. Руцишин, Н.М., Руцишин, М.О. (2023). Механізм формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 74 DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-02>

Rushchyshyn, N. M., & Rushchyshyn, M. O. (2023). Mekhanizm formuvannia innovatsiinoi stratehii rozvytku pidpriemstva [Mechanism for forming an innovative strategy for enterprise development]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, (74). <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-02> [in Ukrainian].

11. Суліма, Н.М., Савицький, М.В. (2025). Сутність інновацій та інноваційного розвитку підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, 15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17107512>

Sulima, N. M., & Savitskyi, M. V. (2025). Sutnist innovatsii ta innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [The essence of innovations and innovative development of enterprises]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk [Current issues in economic sciences]*, (15). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17107512> [in Ukrainian].

12. Нова пошта. (2025). У 2024 році Нова пошта збільшила мережу до 37 000 точок сервісу. <<https://novaposhta.ua/network-service-points/>>. (2026, травень, 12).

Nova Poshta. (2025). *U 2024 rotsi Nova poshta zbilshyla merezhu do 37 000 tochok servisu* [In 2024, Nova Poshta expanded its network to 37,000 service points]. <<https://novaposhta.ua/network-service-points/>>. (2026, May, 12). [in Ukrainian].

Отримано: 16 травня 2026 р.

Прорецензовано: 26 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 26 травня 2026 р.

email: y.fesina@lntu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-3366-6071>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-69-76](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-69-76)

Фесіна Ю. Г. Інтегральний підхід до реалізації моделі циркулярної економіки в агробізнесі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 69–76.

УДК: 330.3:338.431

JEL-класифікація: D13, D20, F19, O13, Q13

Фесіна Юрій Георгійович,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри логістики та підприємництва
Луцького національного технічного університету

ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В АГРОБІЗНЕСІ

Вітчизняний агробізнес потребує здійснення переходу від експортно-сировинної моделі до виробництва готових конкурентоздатних продуктів із високою доданою вартістю. За умов дефіциту ресурсів, накопичення відходів, несприятливого прояву геополітичних чинників, особливої ваги набуває питання імплементації моделі циркулярної економіки в агробізнесі. В статті здійснено обґрунтування теоретико-практичних механізмів щодо реалізації моделі циркулярної економіки та диверсифікації на її основі ланцюга створення доданої вартості для традиційної сільськогосподарської культури – картоплі. Виходячи зі специфіки організаційних структур, які спеціалізовані на вирощуванні культури, та важливості вертикальної інтеграції в циркулярній моделі економіки, запропоновано кластерний підхід до її імплементації в сфері агробізнесу.

Ключові слова: циркулярна економіка, аграрний бізнес, картоплярство, додана вартість, кластер.

Yurii Fesina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Logistics and Entrepreneurship,
Lutsk National Technical University

AN INTEGRATED APPROACH TO IMPLEMENTING THE CIRCULAR ECONOMY MODEL IN AGRIBUSINESS

The domestic agribusiness sector needs to transition from an export-oriented, raw-material-based model to the production of competitive, high-value-added finished products. Amid resource shortages, waste accumulation, and adverse geopolitical factors, implementing a circular economy model in agribusiness is of paramount importance. This article substantiates the theoretical and practical mechanisms for implementing this model to diversify the value chain of a traditional agricultural crop – potatoes. Based on the specific features of crop cultivation and the importance of vertical integration, a cluster approach to its implementation is proposed. Potato farming has significant potential for building a closed-loop production cycle based on circular principles: food products – by-products – feed/biogas – organic fertilizers – new crops. Realizing this potential is possible through a cluster organization that brings together farms, research institutions, and the public sector, exemplified by the “Volyn Smart Agro Cluster” initiative in the Volyn region. Methodologically, the study employs analysis and synthesis for the literature review; factor analysis to assess impacts on gross crop yields; and statistical analysis to process FAO data on potato production and trade volumes. Dynamic analysis tracks foreign trade balance trends, while systems and chain analyses examine the potato industry value chain from cultivation to deep processing. Finally, a cluster approach is used to design the organizational and economic structure of agribusiness based on a cluster model built on circular economy principles.

Keywords: circular economy, agribusiness, potato farming, added value, cluster.

Постановка проблеми. Вітчизняний сектор агробізнесу потребує тіснішого зближення зі світовим ринком продовольства. Інтеграція вимагає відходу від політики експорту сировини до виробництва готових конкурентних продуктів. Значимість такого переходу посилюється дією воєнного чинника, який вплинув на руйнування потенціалу виробництва сільськогосподарської продукції, а також її переробки, порушення сталості функціонування логістичних ланцюгів. У контексті Цілей сталого розвитку України та її Національної економічної стратегії до 2030 р., сприяння сталому розвитку сільського господарства, розвиток циркулярної економіки виступають одними із ключових пріоритетів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Трансформація сировинної виробничої моделі аграрного сектору економіки, на думку В. Россохи та О. Нечипоренко, в модель біотехнологічну, з глибокою переробкою сільськогосподарської продукції та нарощення доданої вартості кінцевого продукту є пріоритетним завданням [1]. Звідси, розвиток ланцюгів створення доданої вартості слід розглядати крізь призму



тісної інтеграції сфери сільськогосподарського виробництва зі сферою переробної промисловості. Окремі дослідники відзначають, що подальший розвиток переробної промисловості забезпечить додаткові можливості для створення доданої вартості [2]. В умовах зростання дефіциту ресурсів, накопичення відходів постає питання важливості пошуку такої бізнес-моделі, яка сприятиме забезпеченню постійності циклу функціонування ланцюгів доданої вартості та їх замкненості на природі круговороту енергії. Ефективність циркулярних бізнес-моделей та їх роль в інтеграції до ланцюгів доданої вартості розглянуто в праці [3].

Існує думка, що модель циркулярної економіки базується на інтегрованому поєднанні системної теорії, екологічної концепції, які створюють фундамент для функціонування замкнутих циклів енергетичних та матеріальних потоків. Вважається, що учасники екосистеми циркулярної економіки покликані взаємно координувати свою діяльність на принципах регенеративності, адаптивності, компонентної коеволюції для досягнення спільних цілей ресурсної ефективності та екологічної стійкості [4].

Принципи розробки та реалізації моделі циркулярної економіки в агросекторі розглянуто в праці [5], де автори акцентують увагу на тому, що технологічні рішення та інновації відіграють вагомий роль у використанні даної моделі. На думку К. Сухецької, застосування принципів циркулярної економіки суттєво підвищує ефективність використання ресурсів, дозволяє мінімізувати навантаження на навколишнє середовище та в довгостроковому періоді забезпечує економічну стабільність підприємств [6].

Міжнародна благодійна організація Ellen MacArthur Foundation, яка опікується просуванням ідеї циркулярної економіки в світі, виділяє наступні стратегії реалізації моделі циркулярної економіки в секторі сільського господарства та продовольства: закуповувати продукти харчування, які вирощені за принципом регенеративного землеробства; застосовувати рециркуляції поживних речовин та води, наприклад, у землеробських рішеннях; запобігати утворенню надлишків продуктів харчування на етапі виробництва; розробляти харчові продукти та ланцюги постачання в такий спосіб, щоб усунути відходи та регенерувати природне середовище та ґрунти зокрема; перетворити продукти харчової промисловості, що мають побічний характер на нові продукти, біоматеріали та ресурси для сільського господарства; збирати та відновлювати ресурси з органічних відходів після споживання [7].

Поряд із позитивом, який несе модель циркулярної економіки для сектору сільськогосподарського виробництва та її переробки, слід відзначити ризики щодо її негайної імплементації. Так, В. Замлинський відзначає, що перехід до циркулярної бізнес-моделі може гальмуватися через соціальні та фізичні перешкоди. До перших він відносить відсутність розуміння фермерами переваг циркулярної економіки, брак навичок мислення циркулярними категоріями в середовищі працівників та в цілому низький рівень готовності споживачів підтримувати сталість продукції. Щодо фізичних перешкод, то вони проявляються у відсутності розвитку інфраструктурних об'єктів для збирання й переробки біологічних відходів, обмеженні доступу до фінансової підтримки провадження сучасних технологій та логістичних викликах, пов'язаних із специфікою сільських територій [8]. Досвід окремих країн, зокрема Польщі [9], Китаю [10], показує, що існують бар'єри в просуванні концепту циркулярної економіки, що проявляються в коливаннях динаміки рециклінгу відходів чи нерівномірності примінення моделі в розрізі усіх регіонів країни.

Таким чином, попри розвиток теоретико-методичних засад обґрунтування моделі циркулярної економіки в сфері агробізнесу, потребує більш пильної уваги питання реалізації практичних механізмів її імплементації для усього ланцюга створення доданої вартості.

Мета і завдання дослідження полягають у здійсненні обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних механізмів застосування інтегративного підходу щодо імплементації принципів циркулярної економіки в ланцюг створення доданої вартості традиційного сільськогосподарського продукту. Для реалізації зазначеної мети, автором поставлено завдання дослідити теоретичні засади реалізації моделі циркулярної економіки та її роль у формуванні ланцюга доданої вартості в агробізнесі з розробкою практичних рекомендацій щодо розбудови інфраструктури картопляного кластеру з урахуванням потенціалу замкнутого циклу виробництва в сфері картоплярства.

Виклад основного матеріалу. У контексті формування ланцюгів доданої вартості в агробізнесі, зокрема рослинництві, важливо не лише концентрувати увагу на вирощуванні нішевих сільськогосподарських культур, які користуються попитом. Потенціал формування доданої вартості для традиційних сільгоспкультур можна розвинути через перехід від лінійної моделі їх вирощування до циркулярної моделі, яка базується на регенеративних методах господарювання. В Україні господарські структури у сфері ведення рослинництва переважно спеціалізовані на вирощуванні зерново-олійної групи культур. Водночас традиційною культурою для рослинництва країни залишається картопля, яка відіграє важливу роль у харчовому ланцюзі та, на відміну від більшості сільськогосподарських культур, залишає менший вуглецевий слід. У 2023 р. Україна займала третє місце в світі за натуральними обсягами виробництва

картоплі – 21359 тис. т, після Китаю та Індії. Частка країни в світовому виробництві картоплі в 2023 р. становила 5,6 %, а в європейському – 21,4 %, що є найвищим показником на континенті [11, 184].

За допомогою методу абсолютних різниць, було оцінено вплив зміни розмірів посівних площ та урожайності на величину валового збору культури в країні (табл. 1).

Таблиця 1

Факторний аналіз валового збору картоплі

Роки	Урожайність, ц/га	Посівна площа, га	Валовий збір, ц	Зміна валового збору, ц (+/-)	в тому числі за рахунок	
					урожайності	посівних площ
2021	166,43	1283200	213562976	X	x	x
2022	173,54	1204300	208994222	-4568754	8562573	-13131327
2023	176,49	1210200	213588198	4593976	3570090	1023886
2024	175,01	1207300	211289573	-2298625	-1786804	-511821

Джерело: розраховано автором на основі даних FAO: <https://www.fao.org/faostat>.

Встановлено, що зміна валового збору в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. відбулася головним чином через скорочення розмірів посівних площ картоплі. У наступних періодах дослідження зміни валового збору сільськогосподарської культури здійснювалися під впливом обох факторів, але фактор урожайності став більш вагомим як у зростанні валового збору картоплі в 2023 р. проти 2022 р., так і в його зменшенні в 2024 р. у порівнянні з 2023 р. Таким чином, первинна увага повинна бути приділена питанню стабілізації урожайності картоплі, її збільшення, що безумовно вимагає покращення технологічних процесів в умовах виклику кліматичних змін. Дослідження китайських науковців ще раз доводить, що інтенсивні технології виробництва картоплі потребують врахування сівозмін. Адже останні не лише покращують стан ґрунтів, а й сприяють скороченню викидів парникових газів, азоту, знижують необхідність застосування водних ресурсів та підвищують ефективність використання поживних речовин. Так, використання сівозміни горох/сидерати-картопля для посушливих районів Китаю показало, що врожайність картоплі у порівнянні з монокультурою зростає на 15–38 %, а викиди парникових газів скорочуються на 33–59 % при зменшенні обсягів споживання води на 11–26 % [12]. Відмітимо, що дотримання сівозмін у вирощуванні сільськогосподарських культур є інструментом, що цілком сумісний з моделлю циркулярної економіки. Загалом, регенеративні практики землеробства дозволяють не лише мінімізувати вплив на довкілля, а й сприяти скороченню споживання певних ресурсів. Циркулярна економіка є тією стратегією, яка здатна не лише мінімізувати вплив на довкілля шляхом скорочення споживання ресурсів і утворення відходів, а й досягти покращення економічних показників сільськогосподарської діяльності.

Іспанські дослідники циркулярної економіки в сфері сільськогосподарського виробництва, здійснюючи огляд літературних джерел із цієї тематики, приводять такий висновок щодо застосування практики регенеративного землеробства за принципами циркулярної економіки у вирощуванні картоплі: зменшується потреба в добривах та засобах захисту, використанні техніки, скорочуються викиди парникових газів на 55 % [13].

Розширення каналів збуту сільськогосподарської продукції, зокрема вихід на зовнішні ринки, дозволяє збільшити додану вартість за рахунок диференціації цінової політики. Однак, подальші спроби її нарощення залежать від структури експорту. Зростання експортної частки продукції з вищим рівнем переробки збільшує можливості для нарощення величини доданої вартості. Динаміка зовнішньої торгівлі картоплею відображена на рис. 1.

За період 2000–2024 рр. зовнішньоторговельний баланс картоплі від’ємний і склав 758014 т на користь імпорту. Попри перевищення натуральних об’ємів імпорту картоплі над експортом, спостерігається зростання імпорту на фоні скорочення експорту культури й навпаки.

Потенціал зростання доданої вартості в сфері виробництва картоплі криється в поглибленні її переробки. Перспективною та такою, що має потенціал зростання є ніша виробництва замороженої картоплі для потреб харчової промисловості та HoReCa. Переважно низька культура споживання картоплі фрі та обмежені виробничі потужності з виробництва замороженої картоплі впливають на потенціал її експорту. Відтак, на ринку замороженої картоплі в Україні домінують позиції займає її імпорт (рис. 2).

Вартісна оцінка сальдо торгівлі картоплею та замороженою картоплею демонструє переважання величини імпорту над експортом по обох видах продукції (табл. 2).



Рис. 1. Динаміка експорту-імпорту картоплі

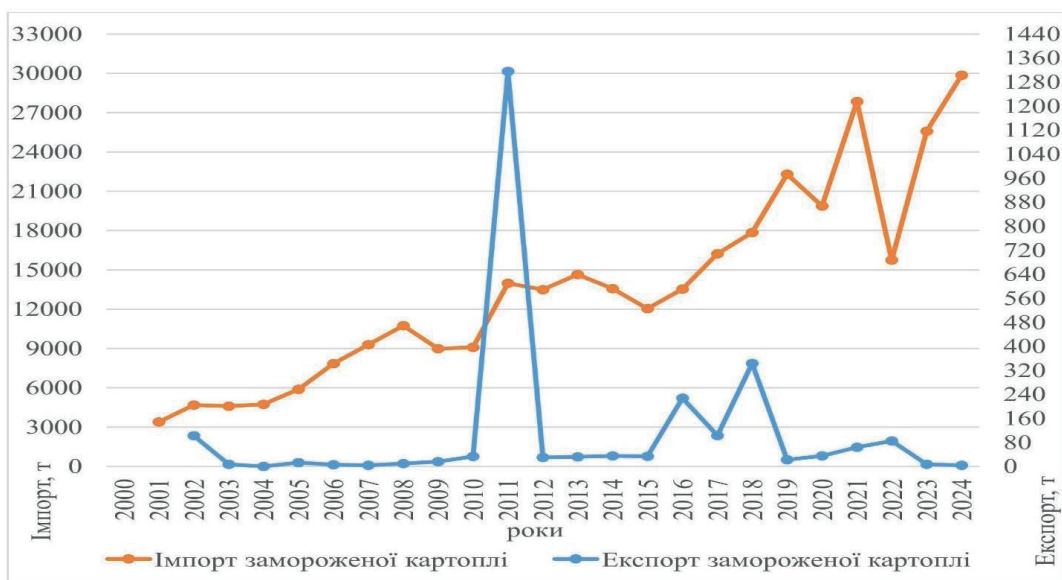
Джерело: складено автором на основі даних FAO: <https://www.fao.org/faostat>.

Рис. 2. Динаміка експорту-імпорту замороженої картоплі

Джерело: складено автором на основі даних FAO: <https://www.fao.org/faostat>.

Таблиця 2

Зовнішнє сальдо торгівлі картоплею

Роки	Імпорт, тис. дол. США	Експорт, тис. дол. США	Сальдо, тис. дол. США
Картопля			
2021	43972	3909	-40063
2022	8641	4483	-4158
2023	6631	5759	-872
2024	26396	534	-25862
Заморожена картопля			
2021	25551	79	-25472
2022	16801	87	-16714
2023	34766	10	-34756
2024	44556	11	-44545

Джерело: розраховано автором на основі даних FAO: <https://www.fao.org/faostat>.

Слід зазначити, що картоплярство має значний потенціал для створення доданої вартості, який можливо розвинути завдяки моделі циркулярної економіки. Окрім виробництва замороженої картоплі, слід вести мову про готові продукти – картоплю фрі, картопляні оладки, картопляне пюре. Також із картоплі можна отримати картопляний крохмаль, корми для тваринництва, а з відходів у вигляді шкірки та інших неїстівних частин – налагодити генерацію біогазу. Таким чином, така модель здатна підтримувати цілі сталого розвитку ООН, зокрема відповідальне споживання та чисту енергію. Це важливо, адже акцентує увагу на необхідності раціонального підходу не лише до переробки картоплі, а й до поводження з її відходами. Потенціал переробки побічних продуктів у товари з доданою вартістю можна реалізувати через принципи циркулярної економіки. Адже, як відмічають індійські дослідники, обсяг відходів у вигляді картопляного лушпиння до 2030 р. може досягти 8 тис. т, що сприятиме генеруванню 5 млн т вуглекислого газу [14].

Підтримуємо точку зору німецьких науковців, котрі акцентують увагу на важливості вивчення циркулярної моделі економіки не з технологічної, а з соціально-економічної перспективи [15]. У контексті цього слід відзначити, що понад 50 % валового виробництва сільськогосподарської продукції сконцентровано в малих фермерських господарствах та домогосподарствах (9 % – фермери, 41 % – домогосподарства). При цьому в останніх сконцентровано виробництво 99 % картоплі [16]. Тому важливо зрозуміти, яку соціально-економічну модель можна запропонувати для підтримки реалізації принципів циркулярної економіки в агробізнесі. На наш погляд, це може бути кластерна організація. Як відзначають вітчизняні науковці, циркулярна економіка виступає важливим драйвером розвитку кластерів та, навпаки, забезпечує можливості для ідентифікації конкурентних переваг господарюючої структури [17]. У контексті циркулярної економіки кластерний підхід, що передбачає покращений доступ суб'єктів господарювання до досліджень, інновацій, обміну знаннями, здатен забезпечити ефективне використання ресурсів, повторне використання сировинних матеріалів, використання енергії тощо. Симбіоз циркулярної моделі та кластерної структури її реалізації відкриває можливості для диверсифікації ланцюга створення вартості в агробізнесі. Тому саме з аналізування ланцюга створення вартості слід розпочинати проєктування кластерної структури й надалі розглядати наявні та потенційні можливості для реалізації в ланках цього ланцюга стратегій циркулярної економіки. Останні пройшли певну еволюцію – від скорочення, повторного використання та переробки (3R) до скорочення, повторного використання, переробки та відновлення (4R), а далі – до 9R: переосмислення, скорочення, повторне використання, ремонт, модернізація, переробка, перепрофілювання, рециклінг та рекуперація [18, 16–18]. Дослідниця Центру регіонального розвитку ООН (Японія) А. Хаджурія виділяє 12R можливих стратегій поводження з відходами, де виокремлює додатково дослідження, перенавчання й перепроєктування [19]. Це додає акценту на важливості приділення уваги науково-дослідній складовій, адже технології поводження з відходами вимагають більш широкого та глибокого опанування задля здешевлення процесу перетворення відходів та їх повернення в економічний оборот. З іншого боку, маємо цілком відповідність дослідницької складової суб'єктній структурі кластера.

Для прикладу, відмітимо, що на території Волинської області реалізується ініціатива грантового проєкту «Volyn Smart Agro Cluster – економічний розвиток сільських територій» в рамках програми «Партнерство заради відновлення». Ця ініціатива орієнтована на інтеграцію місцевих виробників картоплі – фермерів, з громадським сектором, науковими інституціями. Так, у планах передбачено створення наукової біолабораторії для виробництва безвірусного насіннєвого матеріалу з метою подальшого поширення якісного насіння серед виробників картоплі та вирішення проблеми втрати сортових властивостей, підвищення стійкості до хвороб, підтримки сталого рівня врожайності культури. У рамках кластера, на наш погляд, можливо створити середовище для досконалої селекції картоплі. Адже в промисловому виробництві, товаровиробники не можуть собі економічно дозволити утримувати вільні земельні площі виключно для вирощування посадкового матеріалу насіннєвої картоплі.

До складу кластера, окрім місцевої університетської дослідницької інфраструктури, увійдуть громадське об'єднання Інститут дорадництва «Чисте довкілля», фермерські господарства, які спеціалізовані на вирощуванні картоплі. У планах кластера залучити інвестиційні ресурси для будівництва заводських потужностей з переробки картоплі в сухе картопляне пюре. Це розширює можливості функціонування ланцюга доданої вартості. Адже донині перспективним залишався сегмент очищеної картоплі, що не мав великих перспектив експорту, але частково задовольняв попит в урбаністичному середовищі культури споживання продукту. Присутні потужності переробки картоплі на крохмаль та картопляні чіпси. Поряд із цим, створення картопляного кластера потребує розгляду питання щодо належно облаштованих потужностей зберігання продукції. Як показує досвід, більшість товаровиробників втрачає часовий фактор забезпечення протяжності функціонування ланцюга доданої вартості через неможливість пролонгувати

періоди продажів продукції через брак спеціалізованих картоплесховищ. Останні повинні містити повноцінну логістичну інфраструктуру з місцями завантаження-розвантаження транспортних засобів, спеціалізованою технікою, системою клімат-контролю, електрозабезпечення із перспективою його автономізації. Наявність таких сховищ дозволить знизити кількість утворюваних відходів від неналежного зберігання картоплі, а також дозволить планувати її запаси та продажі впродовж усього періоду до появи врожаю нового сезону.

Відмітимо, що картоплярство володіє потенціалом для побудови в цій сфері замкненого циклу: харчовий продукт – побічні відходи – корми/біогаз – органічні добрива – вирощування культури нового врожаю. Окрім створення замкненого циклу, виникають можливості для виробництва широкого переліку продуктів, які подовжують та розгалужують водночас ланцюг доданої вартості – харчових, технічних, кормових, енергетичних. Використання циркулярних принципів у кластерній організації картоплярства не буде носити таких широких стратегій поводження з відходами, як у промисловості, що обумовлено їх органічним походженням. Формування ядра вище згаданого кластеру навколо потужностей з виробництва сухого картопляного пюре є фактом того, що акцент робиться на продукті глибокої переробки, що дозволяє отримувати більшу додану вартість, ніж би це був продукт первинної переробки. Поряд із цим, не слід відкидати можливостей для суміжного налагодження технологічного процесу навколо отримання крохмалю, аде цей продукт вторинної переробки дозволяє подовжити ланцюг у частині отримання з крохмалю органічних клейових сумішей, фармацевтичних компонентів, біополімерів тощо. Окремої уваги в плануванні роботи такого спеціалізованого кластера слід приділяти питанню поводження з відходами (картопляна шкірка, некондиційна картопля, мезга, які можуть бути застосовані для виробництва кормових сумішей для тварин, компостування та вироблення органічних добрив чи виробництва біогазу).

Висновки. Використання моделі циркулярної економіки в агробізнесі дозволяє мінімізувати відходи, зменшити втрати ресурсів, підвищити екологічну стійкість агроценозів та забезпечити можливості для створення доданої вартості. Циркулярна економіка демонструє соціально-економічні переваги функціонування кластерів. Вона сповідує техніку безпечного поводження з відходами, орієнтована на їх скорочення; сприяє використанню відновлювальної та чистої енергії, ефективному використанню сировини; створює можливості для нових бізнес-моделей. Циркулярна економіка закладає потенціал для утворення доданої вартості в тих сферах агробізнесу, які є традиційними, але такими, що не реалізували до кінця можливості в частині диверсифікації доданої вартості. До таких галузей відноситься картоплярство в сфері рослинництва, яке переважно сконцентроване в малих формах господарювання. Для підвищення реалізації потенціалу циркулярної економіки в розрізі малих суб'єктів агробізнесу, очевидною моделлю її апробації є кластерна форма організації діяльності, що має інтегративну природу та сприяє еволюції галузі. Кластеризація в картоплярстві на засадах циркулярної моделі економіки дозволяє зміцнити систему виробництва та переробки картоплі, зробити її більш якісною та професійною, відповідною до вимог часу. Перспективи подальших досліджень повинні приділяти увагу інтеграції інтересів учасників кластеру та ролі управлінського чинника в забезпеченні ефективності імплементації моделі циркулярної економіки в кластері.

Література:

1. Россоха, В. В., & Нечипоренко, О. М. (2025). Диверсифікація аграрного бізнесу на засадах глибокої переробки сировини. В. В. Храпкіна, & К. В. Пічик (Ред.). У *Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку* (с. 255–266). Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». <https://doi.org/10.35668/978-966-518-857-5>.
2. Россоха, В. В., & Нечипоренко, О. М. (2025). Dyversyfikatsiia ahrarnoho biznesu na zasadakh hlybokoi pererobky syrovyny [Diversification of the agricultural sector based on the deep processing of raw materials]. V. V. Khrapkina, & K. V. Pichyk (Red.). U *Transformatsiia biznesu v konteksti hlobalnykh vyklykiv staloho rozvytku* (s. 255–266). Kyiv: Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia». <https://doi.org/10.35668/978-966-518-857-5>. [in Ukrainian].
3. Коваль, К., & Коваль, В. (2025). Переробна промисловість: виклики та можливості щодо сталого повоєнного відновлення економіки України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 4(44), 78–85. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-78-85](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-78-85).
4. Koval, K., & Koval, V. (2025). Pererobna promyslovist: vyklyky ta mozhlyvosti shchodo staloho povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [The Manufacturing Industry: Challenges and Opportunities for Ukraine's Sustainable Post-War Economic Recovery]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*, 4(44), 78–85. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-78-85](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-78-85). [in Ukrainian].
5. Гахович, Н. Г., Кушніренко, О. М., & Зарудна, О. С. (2020). Циркулярна економіка як стратегічний пріоритет розвитку глобальних ланцюгів доданої вартості. *Економічний вісник університету*, 46, 103–115. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-46-103-115>.

Hakhovych, N. H., Kushnirenko, O. M., & Zarudna, O. S. (2020). Tsyrukliarna ekonomika yak stratehichnyi priorytet rozvytku hlobalnykh lantsiuhiv dodanoi vartosti [The Circular Economy as a Strategic Priority for the Development of Global Value Chains]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, 46, 103–115. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-46-103-115>. [in Ukrainian].

4. Нагара, М. Б. (2025). Ключові вектори стратегічного розвитку екосистеми підприємств циркулярної економіки. У *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* (с. 69–73). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка». <https://economics.net.ua/suchasnyy_menedzhmen>. (2026, травень, 15).

Nahara, M. B. (2025). Kliuchovi vektory stratehichnoho rozvytku ekosystemy pidpriemstv tsyrkuliarnoi ekonomiky [Key drivers of strategic development for the circular economy business ecosystem]. U *Suchasnyi menedzhment ekonomichnykh system v koordynatakh paradyhmy staloho rozvytku* (s. 69–73). Odesa: Natsionalnyi universytet «Odeska politekhnika». <https://economics.net.ua/suchasnyy_menedzhmen>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].

5. Shebanin, V., Shebanina, O., Kormyshkin, Iu., Drobitko, A., & Potryvaieva, N. (2024). Circular economy of the agricultural sector: strategies and challenges in the context of globalization. *Scientific Horizons*, 27(9), 148–161. <https://doi.org/10.48077/scihor9.2024.148>.

Shebanin, V., Shebanina, O., Kormyshkin, Iu., Drobitko, A., & Potryvaieva, N. (2024). Circular economy of the agricultural sector: strategies and challenges in the context of globalization. *Scientific Horizons*, 27(9), 148–161. <https://doi.org/10.48077/scihor9.2024.148>.

6. Sukhetska, K. (2025). Anti-crisis potential of the circular economy for agriculture of Ukraine. *Економіка та суспільство*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-22>.

Sukhetska, K. (2025). Anti-crisis potential of the circular economy for agriculture of Ukraine. *Економіка та суспільство*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-22>.

7. *Circular economy growth potential by sector food and agriculture* (2020). ELLENMACARTHUR FOUNDATION. <<https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/4f3cf01a6ac5c4ae/original/Circular-economy-growth-potential-by-sector-Food-and-agriculture.pdf>>. (2026, May, 15).

8. Замлинський, В. А. (2025). Циркулярна економіка та продовольча безпека в контексті формування стійкої харчової екосистеми підприємств АПК. *Економіка харчової промисловості* (Т.17), вип. 1, 41–47. <https://doi.org/10.15673/fe.v17i1.3102>.

Zamlynskyi, V. A. (2025). Tsyrukliarna ekonomika ta prodovolcha bezpeka v konteksti formuvannia stiikoi kharchovoi ekosystemy pidpriemstv APK [The Circular Economy and Food Security in the Context of Building a Sustainable Food Ecosystem for Agricultural Enterprises]. *Економіка харчової промисловості* (Т.17), вип. 1, 41–47. <https://doi.org/10.15673/fe.v17i1.3102>. [in Ukrainian].

9. Пилипенко, К., & Чернявська, Т. (2026). Виклики та перспективи розвитку моделі циркулярної економіки до 2030 року – реалії Польщі. У *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти (до 55-річчя створення кафедри обліку і оподаткування)* (с. 80–83). Львів: ЛНУВМБ. <<https://lvet.edu.ua/images/step/2026/05/04/2026.pdf>>. (2026, травень, 15).

Pylypenko, K., & Cherniavska, T. (2026). Vykylyky ta perspektyvy rozvytku modeli tsyrkuliarnoi ekonomiky do 2030 roku – realii Polshchi [Challenges and Prospects for the Development of the Circular Economy Model by 2030: The Reality in Poland]. U *Aktualni problemy suchasnoho biznesu: oblikovo-finansovyi ta upravlinskyi aspekty (do 55-richchia stvorennia kafedry obliku i opodatkuvannia)* (s. 80–83). <<https://lvet.edu.ua/images/step/2026/05/04/2026.pdf>>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].

10. Зварич, І. Я., Чжун, Д., & Гладкий, Я. (2026). Еволюція системи індексів оцінки розвитку регіональної циркулярної економіки: високотехнологічна зона Сінью. *Сталий розвиток економіки*, 1(58), 453–463. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-58>.

Zvarych, I. Ya., Chzhun, D., & Hladkyi, Ya. (2026). Evoliutsiia systemy indeksiv otsinky rozvytku rehionalnoi tsyrkuliarnoi ekonomiky: vysokotekhnolohichna zona Siniu [The Evolution of the Index System for Assessing the Development of the Regional Circular Economy: The Xinyu High-Tech Zone]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(58), 453–463. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-58>. [in Ukrainian].

11. *World Food and Agriculture – Statistical Yearbook 2025*. (2025). Rome: FAO. <https://doi.org/10.4060/cd4313en>.

12. Xie, H., Wang, W., He, P., Ding, W., Xu, X., Tan, X., & Liu, X. (2025). Rotation reshapes sustainable potato production in dryland by reducing environmental footprints synergistically enhancing soil health. *Resources, Environment and Sustainability*, 21. <https://doi.org/10.1016/j.resenv.2025.100247>.

13. Velasco-Munoz, J. F., Aznar-Sanchez, J. A., Lopez-Felices, B., & Roman-Sanchez, I. M. (2022). Circular economy in agriculture. An analysis of the state of research based on the life cycle. *Sustainable Production and Consumption*, 34, 257–270. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.09.017>.

14. Bharathi, S. D., Baldia, A., Aktas, E., Roy, D. D., Dubey, K. K., Garlapati, V. K., Kumar, V., Kundu, D., & Jacob, S. (2025). Systematic valorisation and circular bioeconomy prospects from potato wastes: A review. *Bioresource Technology Reports*, 32. <https://doi.org/10.1016/j.biteb.2025.102327>.

15. Klein, O., Nier, S. & Tamasy, C. (2022). Circular agri-food economies: business models and practices in the potato industry. *Sustainability Science*, 17, 2237–2252. <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01106-1>.

16. Нів'євський, О., Яворський, П. & Донченко, О. (2021). Малі фермери та домогосподарства в сільсько-му господарстві та сільській економіці: оцінка їх ролі та заходи з підтримки їх сталого розвитку. *Дослідження на замовлення проекту ЄС «Підтримка впровадження сільськогосподарської та продовольчої політики»*

(SAFPI) та Представництва ЄС в Україні, 78. Київ: Київська школа економіки. <<https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/07/Smallholders-KSE.pdf>>. (2026, травень, 15).

Nivievskiy, O., Yavorskyi, P. & Donchenko, O. (2021). Mali fermery ta domohospodarstva v silskomu hospodarstvi ta silskii ekonomitsi: otsinka yikh roli ta zakhody z pidtrymky yikh staloho rozvytku [Small-scale farmers and households in agriculture and the rural economy: an assessment of their role and measures to support their sustainable development]. *Doslidzhennia na zamovlennia proektu YeS «Pidtrymka vprovadzhennia silskohospodarskoi ta prodovolchoi polityky» (SAFPI) ta Predstavnytstva YeS v Ukraini*, 78. Kyiv: Kyivska shkola ekonomiky..<<https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/07/Smallholders-KSE.pdf>>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].

17. Руда, М. В., & Адамів, М. Є. (2021). Кластери як драйвери розвитку циркулярної економіки в Європейському Союзі. У *Підвищення конкурентоспроможності ЄС: циркулярна економіка* (с. 77–89). О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. І. Горбаль (Ред.). Львів: Міські інформаційні системи. <<https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/pages/16673/monografiyalvivskapolitekhnik.pdf>>. (2026, травень, 15).

Ruda, M. V., & Adamiv, M. Ye. (2021). Klasteri yak draivery rozvytku tsyrkuliarnoi ekonomiky v Yevropeiskomu Soiuzi [Clusters as Drivers of the Circular Economy in the European Union]. U *Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti YeS: tsyrkuliarna ekonomika* (s. 77–89). O. Ye. Kuzmin, O. H. Melnyk, N. I. Horbal (Red.). Lviv: Miski informatsiini systemy. <<https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/pages/16673/monografiyalvivskapolitekhnik.pdf>>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].

18. Дзюбинська, О. В., Фесіна, Ю. Г., Дзюбинський, А. В., Смаль, М. В. (2022). *Використання потенціалу твердих побутових відходів регіону на засадах кругової економіки (на прикладі Волинської області)*, 276. Луцьк: Вежа-Друк.

Dziubynska, O. V., Fesina, Yu. H., Dziubynskiy, A. V., Smal, M. V. (2022). *Vykorystannia potentsialu tverdykh pobutovykh vidkhodiv rehionu na zasadakh kruhovoï ekonomiky (na prykladi Volynskoi oblasti)* [Harnessing the Potential of the Region's Solid Waste Based on the Principles of the Circular Economy (The Case of Volyn Oblast)], 276. Luts'k: Vezha-Druk [in Ukrainian].

19. Khajuria, A. (2021). Nexus of Circular Economy and Industry 4.0 to achieve the UN Sustainable Development Goals. *The International Journal of Engineering and Science*, 10, 30–34. <https://doi.org/10.9790/1813-1012013034>.

Отримано: 20 травня 2026 р.

Прорецензовано: 24 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 26 травня 2026 р.

email: taras.khomuliak@lnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-6648-6782>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-77-82](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-77-82)

Хомуляк Т. І. Перспективи цифрової комерції в Україні в умовах сьогодення. Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Економіка». Острог: Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 77–82.

УДК: 330.34:338.4

JEL-класифікація: L81, D12, O33, F14

Хомуляк Тарас Ігорович,кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Львівського національного університету імені Івана Франка

ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

У статті досліджено сучасний стан, ключові проблеми та перспективи розвитку цифрової комерції в Україні в умовах воєнного стану та екстремальної макроекономічної невизначеності. Проаналізовано кардинальну трансформацію споживчої поведінки українців, яка сьогодні характеризується суворою раціоналізацією попиту, зміцненням фокусу на товари базової необхідності та зміною критеріїв вибору брендів на користь їхньої соціальної відповідальності й логістичної надійності. Детально досліджено інноваційні адаптаційні стратегії вітчизняного e-commerce бізнесу у відповідь на інфраструктурні, логістичні та безпекові виклики. Зокрема, виділено масовані перехід підприємств на автономні джерела живлення, децентралізацію складських запасів та міграцію IT-інфраструктури у хмарні середовища. Обґрунтовано, що головними драйверами подальшого макроекономічного відновлення галузі та компенсації звуженого внутрішнього попиту є інтенсивний розвиток транскордонної електронної комерції (B2C-експорту) до країн ЄС, поглиблена інтеграція з фінтех-екосистемами та державними цифровими сервісами, а також впровадження інструментів генеративного штучного інтелекту для оптимізації та автоматизації бізнес-процесів.

Ключові слова: цифрова комерція, електронна торгівля, адаптаційні стратегії бізнесу, транскордонна торгівля.

Taras Khomuliak,PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management,
Ivan Franko National University of Lviv

PROSPECTS OF DIGITAL COMMERCE IN UKRAINE UNDER CURRENT CONDITIONS

This article investigates the current state, challenges, and strategic prospects of digital commerce in Ukraine under martial law and the extreme macroeconomic uncertainty caused by the full-scale invasion. The primary objective is to analyze the resilience and adaptability of the Ukrainian e-commerce market facing severe infrastructure, logistics, and security disruptions. Unlike offline retail, digital commerce has demonstrated exceptional viability, transforming into a critical lifeline for the population.

The paper highlights a profound evolution in consumer behavior, revealing a shift from emotional purchasing to rational consumption focused on fast-moving consumer goods (FMCG), medical supplies, and energy-independence products. Traditional brand loyalty has been largely superseded by critical criteria such as logistical reliability and corporate social responsibility, particularly active support for military and volunteer efforts.

The research outlines the operational adaptation strategies employed by domestic enterprises. It details how the sector mitigated supply chain collapses and prolonged energy blackouts through decentralized warehousing, IT infrastructure migration to secure cloud environments, and the transformation of delivery points into autonomous hubs equipped with generators and satellite internet connectivity.

Finally, the article substantiates future macroeconomic stabilization drivers for the industry. The shrinking domestic market necessitates an aggressive export orientation via cross-border e-commerce, facilitated by integration into the European customs space and the expansion of Ukrainian logistics operators into the EU. Furthermore, artificial intelligence (AI), national digital governance platforms, and fintech solutions are identified as fundamental pillars for postwar economic reconstruction.

Keywords: digital commerce, e-commerce, business adaptation strategies, cross-border trade.

Постановка проблеми. Цифрова економіка та електронна комерція (e-commerce) є невід’ємними складовими сучасного глобального економічного простору. В епоху тотальної диджиталізації економічних процесів цифрова комерція виступає не лише потужним драйвером економічного зростання, але й інструментом забезпечення стійкості бізнесу в умовах кризових явищ. В умовах сьогодення цифрова комерція набула амбівалентного характеру. З одного боку, вона стала своєрідним «крятивним колом» для багатьох суб’єктів господарювання. Можливість швидкого переходу в онлайн-середовище дозволила

підприємствам зберегти операційну діяльність, диверсифікувати ризики, вийти на нові міжнародні ринки та забезпечити споживачів необхідними товарами і послугами в умовах фізичної небезпеки та обмеженої мобільності. З іншого боку, вона стикається з низкою критичних викликів, які гальмують її розвиток та створюють загрози для подальшого функціонування. Серед них зниження загальної купівельної спроможності населення через економічний спад, нестабільність енергосистеми та зв'язку, відтік кваліфікованих ІТ-кадрів та фахівців з цифрового маркетингу за кордон, а також постійні кіберзагрози.

Відтак, виникає потреба комплексного переосмислення поточного стану та ролі цифрової комерції в Україні, виявленні ключових бар'єрів її розвитку, дослідженні нових патернів споживчої поведінки та обґрунтуванні перспективних напрямів і стратегій адаптації електронного бізнесу до умов екстремальної невизначеності. Вирішення цієї проблеми має не лише теоретичне значення для розвитку економічної науки, але й є критично важливим практичним завданням для забезпечення макроекономічної стабільності, підтримки підприємництва та формування базису для повоєнного відновлення економіки України на інноваційних, цифрових засадах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика становлення цифрової економіки, трансформації бізнес-моделей та розвитку електронної комерції перебуває у фокусі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретико-методологічні засади функціонування цифрових ринків, вплив інформаційно-комунікаційних технологій на макро- та мікроекономічні показники ґрунтовно досліджувалися у працях таких відомих вчених, як Д. Тапскотт [10] та Д. Чаффі [12].

У вітчизняному науковому дискурсі питання розвитку електронної комерції, інфраструктурного забезпечення цифрового бізнесу та діджиталізації підприємницької діяльності знайшли своє відображення в роботах М. Дубеля [2], С. Коляденко [4], Н. Краус [5] та ін.

Незважаючи на ґрунтовну теоретичну та емпіричну базу досліджень, сучасні реалії функціонування цифрової комерції в Україні виходять за межі стандартних кризових сценаріїв. Залишаються недостатньо висвітленими питання комплексного впливу екстремальної невизначеності на стратегії розвитку вітчизняних e-commerce проєктів, а також бракує системного аналізу новітніх інструментів, які підприємці використовують для забезпечення безперервності цифрових бізнес-процесів. Це актуалізує потребу у проведенні додаткових досліджень, спрямованих на оцінку поточного стану, виявлення ключових бар'єрів та обґрунтування перспективних напрямів розвитку цифрової комерції в сучасних українських реаліях.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у здійсненні комплексного системного аналізу сучасного стану вітчизняного ринку електронної комерції, виявленні ключових ризиків та бар'єрів його функціонування в умовах повномасштабної війни, а також в обґрунтуванні дієвих механізмів адаптації бізнесу та визначенні стратегічних перспектив і векторів розвитку цифрової торгівлі в процесі повоєнного відновлення економіки України. Для цього необхідно вирішити ряд завдань: проаналізувати динаміку та структурні зрушення на ринку цифрової комерції України, починаючи з 2022 р., та визначити етапи падіння, стабілізації й часткового відновлення галузі; ідентифікувати виклики і загрози, що впливають на безперерйність бізнес-процесів в електронній комерції; дослідити трансформацію поведінкових патернів українських споживачів в онлайн-середовищі; проаналізувати антикризові стратегії та інноваційні рішення українського e-commerce бізнесу; оцінити потенціал та бар'єри розвитку транскордонної електронної комерції (cross-border e-commerce); сформувати концептуальні сценарії та визначити ключові драйвери майбутнього розвитку цифрової комерції в архітектурі повоєнної економіки України.

Виклад основного матеріалу. Початок повномасштабного вторгнення став найглибшим стрес-тестом для української економіки, і сектор електронної комерції прийняв цей удар одним із перших. Ретроспективний аналіз ринку свідчить про наявність чітко вираженого «шокового періоду» (лютий – квітень 2022 р.), який характеризувався паралічем логістичних ланцюгів, масовою релокацією складських потужностей та різким падінням споживчого попиту до 10–20 % від довоєнних показників. Проте, на відміну від класичного офлайн-ритейлу, цифрова комерція продемонструвала значно вищий рівень життєздатності.

Вже з другого півріччя 2022 р. розпочався етап стабілізації та подальшого відновлення ринку. За даними аналітичного центру групи компаній EVO, якщо у перші місяці війни ринок майже зупинився, то за підсумками 2023–2024 рр. вітчизняний e-commerce не лише компенсував падіння, а й продемонстрував зростання у гривневому еквіваленті, що частково зумовлено інфляційними процесами, але передусім – збільшенням частоти онлайн-закупівель. Динаміку загальних обсягів ринку електронної комерції та його частку в роздрібній торгівлі України відображено в табл. 1.

Таблиця 1

**Динаміка обсягів ринку e-commerce в Україні та його частка у роздрібному товарообігу
у 2021–2024 рр.**

Рік	Загальний обсяг ринку e-commerce (млрд грн)	Темп зростання / падіння (%)	Частка e-commerce у загальному роздрібному товарообігу (%)
2021	151,0	+28,0	8,8
2022	124,0	-17,8	7,1
2023	163,0	+31,4	9,3
2024	195,0	+19,6	11,2

Джерело: сформовано автором на основі [1; 8].

Відновлення обсягів супроводжувалося кардинальною зміною споживчої поведінки українців. Дослідження дослідницьких агенцій Kantar Ukraine та Gradus Research дозволяють виокремити такі ключові тенденції трансформації споживчих патернів:

1. Рационалізація попиту та зміщення фокусу на базові потреби.

Екстремальна невизначеність та зниження реальних доходів населення призвели до переходу від емоційних покупок до суворо раціонального споживання [3]. За даними маркетплейсу Rozetka, лівову частку у структурі онлайн-замовлень зайняли товари сегменту FMCG, ліки та товари для тварин, тоді як категорії «преміум» та складна побутова техніка продемонстрували спад. Зміна структури популярних категорій деталізована в табл. 2.

Таблиця 2

**Зміна структури категорій товарів у загальному обсязі онлайн-замовлень
(за даними Rozetka та Gradus Research)**

Категорія товару	Частка у структурі замовлень (2021 р., %)	Частка у структурі замовлень (2023–2024 рр., %)	Тенденція розвитку / Драйвер змін
Продукти харчування та FMCG	11,4	24,5	Стрімке зростання (безпека, зручність доставки)
Побутова техніка та електроніка	28,2	18,1	Падіння (зміщення фокусу на павербанки/генератори)
Одяг та взуття	21,3	16,8	Падіння емоційного та зростання утилітарного попиту
Товари для дому та саду	9,5	13,2	Стабільне зростання (облаштування побуту в кризу)
Медикаменти та аптечні товари	3,1	8,4	Стрімке зростання після дозволу на онлайн-торгівлю

Джерело: сформовано автором на основі [9; 13].

2. Фактор «внутрішньої міграції» попиту. Масова міграція населення змінила географію онлайн-замовлень. Значна частина трафіку та доставок (близько 35 %) змістилася в західні та центральні регіони України, тоді як східні та південні регіони через безпекові ризики продемонстрували зниження активності.

3. Зміна ролі бренду. Лояльність до конкретних брендів відійшла на другий план, поступившись критерію надійності та соціальної відповідальності бізнесу. За даними Gradus Research, 74 % українських споживачів свідомо обирають бренди, які активно підтримують ЗСУ та займаються волонтерською діяльністю.

4. Омніканальність нового типу та «мобільна перевага». В умовах перебоїв з електропостачанням смартфон став головним, а іноді й єдиним інструментом зв'язку зі світом. Це призвело до стрімкого зростання частки m-commerce (мобільної комерції). Покупки через мобільні додатки та соціальні мережі (Instagram, Telegram, TikTok) стали домінуючими. Споживач очікує безшовного досвіду: він може побачити товар у Telegram-каналі, уточнити деталі через Viber-бота, оплатити за допомогою Apple/Google Pay, а отримати статус доставки у додатку логістичного оператора.

Таким чином, сучасний український онлайн-споживач став більш вимогливим до сервісу, чутливим до ціни та швидкості доставки і орієнтованим на закриття нагальних проблем, пов'язаних із безпекою та виживанням. Для підприємців у сфері e-commerce це означає необхідність повної перебудови не лише асортиментної політики, але й самих бізнес-моделей.

Теоретичні моделі розвитку e-commerce базуються на аксіомі стабільності енергопостачання та логістики [12]. Український досвід довів необхідність розробки моделей операційної діяльності в умовах часткового або повного руйнування цієї базової інфраструктури.

Логістичний колапс та диверсифікація ланцюгів постачання. На початку 2022 р. через зниження або руйнування складів у Київській області (було знищено понад 20 % сучасних складських площ) бізнес почав масово переходити на модель розподіленого зберігання товарів. Ключові логістичні оператори («Нова Пошта» та «Укрпошта») швидко відновили маршрути [7]. Інвестиції «Нової Пошти» в автоматизацію терміналів дозволили скоротити час обробки посилок навіть в умовах криз, що стало опорою для дрібних підприємців, які використовують маркетплейси на кшталт Prom.ua [1].

Енергетичний терор та стратегія «автономності». Масовані атаки на енергетичну інфраструктуру восени-взимку 2022–2023 рр. та 2024 р. створили загрозу зупинки цифрової комерції. Відповіддю e-commerce бізнесу став перехід ІТ-інфраструктур у хмарні середовища Amazon Web Services та Google Cloud. Для забезпечення фізичної стійкості понад 85 % точок видачі замовлень (ПВЗ) компанії Rozetka та понад 90 % відділень «Нової Пошти» були оснащені генераторами та системами Starlink, перетворившись на автономні хаби [7].

Незважаючи на інфраструктурні проблеми, фінансова екосистема України продемонструвала безперервність роботи, що підтверджується статистикою Національного банку України щодо стійкого розвитку безготівкових розрахунків (табл. 3).

Таблиця 3

Частка безготівкових розрахунків у загальному обсязі операцій із платіжними картками в Україні у 2021–2024 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Частка безготівкових операцій за обсягом (млрд грн, %)	61,0	63,5	65,1	67,4
Частка безготівкових операцій за кількістю (млн шт., %)	90,1	92,2	93,4	94,1

Джерело: сформовано автором на основі [6].

Дані табл. 3 доводять, що навіть під час блекаутів український споживач не повернувся до готівкових розрахунків, а бізнес зумів адаптувати платіжні шлюзи до роботи в режимі офлайн або через мобільні термінали, що підтримало безперервність e-commerce транзакцій.

В умовах воєнного стану інвестиції в кібербезпеку перестали бути опціональними. Спостерігається активне впровадження систем багаторівневої автентифікації, шифрування транзакцій та перехід на захищені платіжні шлюзи, сертифіковані за стандартом PCI DSS. Крім того, компанії активізували навчання персоналу основам цифрової гігієни, оскільки «людський фактор» залишається найслабшою ланкою в системах кіберзахисту.

Таким чином, інфраструктурні виклики змусили український ринок електронної комерції перейти від екстенсивних моделей розвитку до інтенсивних, сфокусованих на забезпеченні операційної стійкості (Business Continuity Management). Досвід управління процесами в умовах блекаутів та розірваних логістичних ланцюгів формує унікальну конкурентну перевагу українського бізнесу, загартовуючи його до будь-яких кризових сценаріїв у майбутньому.

Звуження місткості внутрішнього ринку детермінує вихід українських підприємців на міжнародні ринки через транскордонну електронну комерцію (cross-border e-commerce).

Важливим кроком стало скасування комісій для українських продавців на міжнародних маркетплейсах (Etsy, eBay, Wish) у 2022 р. та приєднання України до «митного безвізу». За даними Міністерства цифрової трансформації, кількість активних українських експортерів на платформі Etsy у 2023–2024 рр. зросла майже вдвічі, що забезпечило суттєвий приплив валютної виручки в країну [11]. Цьому посприяла і міжнародна експансія компанії «Нова Пошта», яка під брендом Nova Post відкрила понад 100 власних відділень у країнах ЄС (Польща, Німеччина, Чехія тощо), створивши безшовний логістичний міст для транскордонного B2C-експорту [7].

Гострий дефіцит кадрів, викликаний міграційними процесами, прискорив впровадження інноваційних рішень. Великі маркетплейси інтегрували у свої системи алгоритми машинного навчання (Machine Learning) та великі мовні моделі (LLM). Штучний інтелект сьогодні використовується українським e-commerce у трьох ключових напрямках:

- предиктивна аналітика: прогнозування коливань попиту на специфічні групи товарів (наприклад, критичного імпорту) під час зміни безпекової ситуації;
- автоматизація клієнтської підтримки: використання інтелектуальних чат-ботів, які обробляють до 75–80 % первинних запитів користувачів без залучення людського ресурсу;
- генерація контенту: автоматичне створення описів товарів та їх миттєвий переклад іноземними мовами для оптимізації виходу на закордонні ринки.

Важливим вектором стало поглиблення синергії електронного бізнесу з державною екосистемою «Дія» [11]. Впровадження інтегрованих інструментів верифікації (Дія.Підпис, Дія.ID) дозволило повністю цифровізувати B2B-контракти в електронній комерції, спростити процедури повернення товарів та верифікації клієнтів фінансовими установами при оформленні розстрочок (BNPL-сервісів), що значно знизило транзакційні витрати суб'єктів електронної торгівлі.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що, незважаючи на катастрофічні зовнішні шоки, цифрова комерція в Україні демонструє високий ступінь зрілості. Технологічна модернізація, експортна експансія та глибока інтеграція з фінтех-сектором формують той запас міцності, який дозволить галузі стати одним із ключових локомотивів повоєнної відбудови національної економіки на інноваційних засадах.

Висновки. Проведене дослідження стану та перспектив розвитку цифрової комерції в Україні підтвердило гіпотезу про те, що сектор електронної комерції виявився значно більш стійким до макроекономічних та інфраструктурних шоків порівняно з традиційним ритейлом. Це свідчить про глибоку структурну зрілість українського цифрового ринку та його здатність до швидкої реконфігурації бізнес-процесів.

Встановлено, що ключовими загрозами для галузі стали розрив логістичних ланцюгів, енергетичний терор та кібернетичні атаки. Відповіддю українського бізнесу стало впровадження концепції «Business Continuity» (безперервності бізнесу) шляхом масштабної диверсифікації складів (розвиток фулфілменту та дропшипінгу), переходу на автономні джерела живлення та міграції IT-інфраструктури у хмарні середовища.

Обґрунтовано, що в умовах стагнації внутрішнього попиту стратегічним драйвером розвитку українського e-commerce стає транскордонна торгівля (cross-border e-commerce). Інтеграція з європейським митним простором та експансія вітчизняних логістичних операторів на ринки ЄС створили унікальне вікно можливостей для експорту товарів формату B2C. Це дозволяє підприємствам диверсифікувати ризики, залучати валютну виручку та капіталізувати високий рівень довіри до бренду «Made in Ukraine» у світі.

Доведено, що подолання кадрового дефіциту та оптимізація операційних витрат в електронній комерції відбувається завдяки прискореній цифровізації та впровадженню технологій штучного інтелекту. Використання предиктивної аналітики для управління ланцюгами постачань та генеративного ШІ для автоматизації взаємодії з клієнтами формує новий технологічний уклад галузі.

У контексті повоєнного відновлення економіки України цифрова комерція має розглядатися не як окрема галузь, а як наскрізна інфраструктура, що забезпечує функціонування всіх секторів економіки. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку економіко-математичних моделей оцінки ефективності транскордонної торгівлі, вивчення впливу євроінтеграційних процесів на правове регулювання цифрових ринків в Україні, а також на аналіз ризиків монополізації ринку великими маркетплейсами в умовах звуження конкурентного середовища малого бізнесу.

Література:

1. Аналітика українського e-commerce: як змінився ринок під час війни та тренди відновлення. *EVO.business: портал для підприємств*. <<https://evo.business/category/analytics/>>. (2026, травень, 19).
Analitika ukrayins'koyi elektronnoyi komertsii: yak zminyvsya rynek pid chas viyny ta trendy vidnovlennya [Analytics of Ukrainian e-commerce: how the market changed during the war and recovery trends]. *EVO.business: portal dlya pidpryyemstiv*. <<https://evo.business/category/analytics/>>. (2026, May, 19). [in Ukrainian].
2. Дубель, М., Барвінченко, О. (2023). Особливості розвитку електронної комерції в Україні в умовах війни. *Підприємництво та інновації*, (27), 16-22. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.2>.
3. Dubel, M., Barvinchenko, O. (2023). Osoblyvosti rozvytku elektronnoyi komertsii v Ukraini v umovakh viyny [Peculiarities of the development of electronic commerce in Ukraine in wartime]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsii* [Entrepreneurship and Innovation], (27), 16-22. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.2>.
4. Зміна споживчих настроїв українців: від шоку до раціоналізації. Аналітичний звіт. Kantar Ukraine. <<https://rau.ua/news/harakter-pokupok-ukrainsiv-kantar/>>. (2026, травень, 19).
Zmina spozhyvchykh nastroyiv ukrayintsiv: vid shoku do ratsionalizatsii [Changing consumer sentiment among Ukrainians: from shock to rationalization]. *Analitichnyy zvit. Kantar Ukraine*. <<https://rau.ua/news/harakter-pokupok-ukrainsiv-kantar/>>. (2026, May, 19). [in Ukrainian].
5. Коляденко, С. В. (2016). Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 6, 105–112. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_6_11>. (2026, травень, 19).
6. Kolyadenko, S. V. (2016). Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennya v Ukraini i u sviti [Digital Economy: Prerequisites and Stages of Formation in Ukraine and the World]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky* [Economics. Finance. Management: Current Issues of Science and Practice], 6, 105–112. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_6_11>. (2026, May, 19). [in Ukrainian].
7. Краус, Н. М., Голобородько, О. П., Краус, К. М. (2018). Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*, 1. <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>>. (2026, травень, 18).

- Kraus, N. M., Holoborodko, O. P., Kraus, K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanharnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and prospects of avant-garde development]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy], 1. <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>>. (2026, May, 19). [in Ukrainian].
6. Огляд ринку платіжних карток та безготівкових розрахунків в Україні. *Офіційне інтернет-представництво Національного банку України*. <<https://bank.gov.ua/ua/payments>>. (2026, травень, 19).
- Ohlyad rynku platizhnykh kartok ta bez-hotivkovykh rozrakhunkiv v Ukraini [Overview of the payment card and non-cash payments market in Ukraine]. *Ofitsiynе internet-predstavnytstvo Natsionalnoho banku Ukrayiny* [Official website of the National Bank of Ukraine]. <<https://bank.gov.ua/ua/payments>>. (2026, May, 19). [in Ukrainian].
7. Підсумки роботи та логістичні тренди: як компанія адаптувалася до блекаутів та розширила транскордонну доставку. Нова Пошта: прес-центр. <<https://novaposhta.ua/news>>. (2026, травень, 15).
- Pidsumky roboty ta lohistychni trendy: yak kompaniya adaptuvalasya do blekautiv ta rozshyryla transkordonnu dostavku [Results of work and logistics trends: how the company adapted to blackouts and expanded cross-border delivery]. *Nova Poshta: pres-tsentr*. <<https://novaposhta.ua/news>>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].
8. Роздрібна торгівля та електронна комерція підприємств в умовах воєнного стану. *Державна служба статистики України*. <<https://www.ukrstat.gov.ua/>>. (2026, травень, 19).
- Rozdribna torhivlya ta elektronna komertsiya pidpryyemstv v umovakh voyennoho stanu [Retail trade and e-commerce of enterprises under martial law]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny* [State Statistics Service of Ukraine]. <<https://www.ukrstat.gov.ua/>>. (2026, May, 19). [in Ukrainian].
9. Consumer trends of Ukrainians in the third year of the great war. *Gradus Research Company*. <<https://gradus.app/en/open-reports/consumer-trends-ukrainians-third-year-great-war-saving-money-becoming-more-picky-about-brands/>>. (2026, May, 17).
10. Тапскотт, Д. (2001). *Електронно-цифрове суспільство: Плюси і мінуси епохи мережевого інтелекту* / пер. з англ. Київ: ІНТ, 432.
- Tapskott, D. (2001). *Elektronno-tsyfrove suspil'stvo: Plyusy i minusy epokhy merezhevoho intelektu* [The Electronic-Digital Society: Pros and Cons of the Age of Network Intelligence] / / trans. from English. Kyiv: INT, 432. [in Ukrainian].
11. Цифрова трансформація України та інтеграція в європейський цифровий простір. *Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України*. <<https://thedigital.gov.ua/>>. (2026, травень, 16).
- Tsyfrova transformatsiya Ukrayiny ta intehratsiya v yevropeyskyu tsyfrovyy prostir [Digital Transformation of Ukraine and Integration into the European Digital Space]. *Ofitsiynyy sayt Ministerstva tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrayiny* [Official website of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. <<https://thedigital.gov.ua/>>. (2026, May, 16). [in Ukrainian].
12. Чаффі, Д. (2020). *Цифровий бізнес та електронна комерція: стратегія, реалізація та практика* / пер. з англ. Київ: Знання, 450.
- Chaffee, D. (2020). *Tsyfrovyy biznes ta elektronna komertsiya: stratehiya, realizatsiya ta praktyka* [Digital Business and E-Commerce: Strategy, Implementation and Practice] / trans. from English. Kyiv: Znannya, 450. [in Ukrainian].
13. Що купували українці: аналітика маркетплейсу. *Rozetka.ua*. <<https://rau.ua/ru/news/popit-tovari-v-interneti-rozetka/>>. (2026, травень, 19).
- Shcho kupuvaly ukraintsi: analityka marketpleysu [What Ukrainians Bought: Marketplace Analytics]. *Rozetka.ua*. <<https://rau.ua/ru/news/popit-tovari-v-interneti-rozetka/>>. (2026, May, 19). [in Ukrainian].

Отримано: 17 травня 2026 р.

Прорецензовано: 21 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 21 травня 2026 р.

email: irina.abernikhina@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-0692-1276>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-83-88](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-83-88)

Аберніхіна І. Г. Ризик-орієнтоване управління розвитком бізнес-структур: економічні, соціальні, інституційні та трансформаційні ефекти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 83–88.

УДК: 005.334:005.21:658

JEL-класифікація: D81, G32

Аберніхіна Ірина Георгіївна,

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцентка кафедри управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу

ННІ «Дніпровський металургійний інститут»

Українського державного університету науки та технологій

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-СТРУКТУР: ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ, ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЕФЕКТИ

У статті досліджено ефекти впровадження ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур в умовах індустріального конструктивізму. Обґрунтовано необхідність переходу до адаптивних моделей управління в умовах невизначеності, воєнних ризиків і технологічних трансформацій. Визначено економічні, соціальні, інституційні та трансформаційні ефекти ризик-орієнтованого управління, зокрема зниження транзакційних витрат, підвищення інвестиційної привабливості, розвиток соціального капіталу, інституційної довіри та стратегічної гнучкості підприємств. Доведено, що ризик у межах конструктивістського підходу виступає чинником інноваційної модернізації, цифровізації та формування адаптивної індустріальної системи.

Ключові слова: ризик-орієнтоване управління, бізнес-структури, індустріальний конструктивізм, адаптивна стійкість, стратегічна гнучкість, інституційна трансформація, соціальний капітал, ризик-менеджмент.

Iryna Abernikhina,

PhD in Economics, Associate Professor,

Department of Financial Management, Accounting Analytics and Business Monitoring, Dnipro Metallurgical Institute,
Ukrainian State University of Science and Technologies

RISK-ORIENTED MANAGEMENT OF BUSINESS STRUCTURE DEVELOPMENT: ECONOMIC, SOCIAL, INSTITUTIONAL, AND TRANSFORMATIONAL EFFECTS

This article examines the effects of implementing risk-oriented management in business structure development under industrial constructivism. Growing uncertainty, military risks, technological shifts, and macroeconomic instability demand adaptive mechanisms to ensure sustainable enterprise development. The study aims to substantiate the economic, social, institutional, and transformational effects of risk-oriented management and determine their influence on forming adaptive, strategically flexible business systems.

Methodologically, the study relies on systematic, constructivist, structural-functional, and logical-analytical approaches. Within industrial constructivism, risks are interpreted not merely as threats but as drivers of industrial and economic transformation. The findings demonstrate that risk-oriented management reduces transaction costs, increases investment attractiveness, optimizes resource allocation, and strengthens enterprise resilience. Key social effects include employment stabilization, enhanced labor safety, reduced social uncertainty, and social capital development.

Institutional effects manifest through managerial culture transformation, enhanced institutional trust, and expanded network interaction among economic actors. Transformational effects involve innovative modernization, management digitalization, supply chain diversification, and industrial decentralization, forming a resilient industrial environment. Practically, the proposed approaches can improve enterprise resilience and strategic adaptability. Future research should focus on methodological tools for quantitatively assessing risk-oriented management efficiency and exploring the impact of ESG factors and artificial intelligence on modern risk management.

Keywords: risk-oriented management; business structures; industrial constructivism; adaptive resilience; strategic flexibility; institutional transformation; social capital; risk management.

Постановка проблеми. Індустріальний сектор економіки функціонує в умовах зростання невизначеності, динамічних технологічних змін, загострення конкурентної боротьби, воєнних ризиків та макроекономічної нестабільності. За таких умов орієнтація на традиційні підходи управління не забезпечує належного рівня адаптації бізнес-структур, оскільки здебільшого вони спрямовані на реагування на вже виниклі кризові ситуації. Це обумовлює доцільність переходу до ризик-орієнтованого управління розвитком



бізнес-структур, який передбачає не лише реагування на ризики, а й надання імпульсу для подальшого стійкого та довгострокового функціонування.

В умовах індустріального конструктивізму впровадження ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур формує широкий спектр економічних, соціальних та інституційно-трансформаційних ефектів. Проте їх комплексне осмислення та систематизація залишаються недостатньо представленими у сучасному науковому дискурсі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз наукових публікацій свідчить про зростання уваги дослідників до проблематики ризик-орієнтованого управління розвитком, економічної безпеки, резильєнтності та адаптивності бізнес-структур. Водночас сучасні дослідження носять фрагментарний характер, оскільки здебільшого розглядають окремі аспекти ризик-менеджменту без формування цілісної концепції ефектів від впровадження ризик-орієнтованого підходу у контексті індустріального конструктивізму.

У роботах Л. Л. Гриценко та співавторів [1], О. Герасименко [2; 6], В. В. Бобиль та А. А. Лоскутової [3] ризик-орієнтоване управління розглядається як ключовий елемент забезпечення економічної безпеки та стійкості підприємств. Автори обґрунтовують необхідність інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне управління та підкреслюють його значення для підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур. Але ці дослідження орієнтовані переважно на фінансово-економічні аспекти та не враховують соціальні, інституційні й трансформаційні ефекти.

Соціальний вимір ризик-орієнтованого управління частково розкрито у роботі С. М. Черняхович, Н. В. Зачосової та О. М. Герасименко [4], де акцентовано увагу на кадровій безпеці, психологічній стабільності персоналу та внутрішньоорганізаційній адаптивності. У дослідженні Н. Зачосової, О. Герасименко та Н. Ільченко [5] проаналізовано вплив цифровізації на трансформацію систем економічної безпеки та ризик-менеджменту. Проте питання впливу таких змін на формування нових інституційних моделей та соціально-економічних взаємодій залишаються недостатньо дослідженими.

У роботі Ю. Дудневої та А. Зайцевої [7] акцентовано увагу на адаптивності підприємств і необхідності формування гнучких моделей реагування на зовнішні виклики.

Серед зарубіжних досліджень важливе значення мають праці L. Zhang, Y. Dou та H. Wang [8], A. Rose та E. Krausmann [9], A. Wieland та C. F. Durach [10], у яких резильєнтність розглядається як інтегрована характеристика стійкості, адаптивності та здатності бізнесу підтримувати функціонування в умовах турбулентності. Увага авторів приділена мережевій взаємодії, стійкості ланцюгів постачання та стратегічній гнучкості підприємств.

Варто зауважити, що більшість зарубіжних і вітчизняних досліджень не враховують індустріально-конструктивістський підхід, у межах якого ризики розглядаються не лише як джерело загроз, але й як чинники трансформації промислово-економічного простору. Механізми формування адаптивних інституційних змін та конструктивної трансформації бізнес-структур, що виникають у процесі впровадження ризик-орієнтованого управління їх розвитком залишаються недостатньо обґрунтованими, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація економічних, соціальних, інституційних і трансформаційних ефектів впровадження ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур в умовах індустріального конструктивізму.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- обґрунтувати конструктивістський підхід до трактування ризиків як чинників трансформації індустріально-економічного середовища;
- визначити економічні, соціальні, інституційні та трансформаційні ефекти впровадження ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур;
- дослідити вплив ризик-орієнтованого управління на формування адаптивної стійкості, стратегічної гнучкості та конструктивної трансформації індустріального середовища.

Виклад основного матеріалу. Ефекти впровадження моделі ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур в умовах індустріального конструктивізму є складною багаторівневою системою взаємопов'язаних змін, що охоплюють економічну, соціальну, інституційну та трансформаційну площини функціонування підприємства. У сучасних умовах глобальної нестабільності, технологічних трансформацій, воєнних ризиків, енергетичних криз та високої динаміки ринкового середовища питання формування адаптивних механізмів управління набуває критичного значення для забезпечення довгострокового розвитку бізнес-структур. Саме тому ризик-орієнтований підхід поступово трансформується з окремого функціонального елементу менеджменту у комплексну концепцію управління розвитком підприємства.

У межах індустріального конструктивізму ризики розглядаються не виключно як негативні фактори або загрози функціонуванню підприємства, а як конструктивні елементи трансформації індустріального



середовища. Такий підхід суттєво відрізняється від традиційної економічної логіки, у якій ризик здебільшого асоціюється з втратами, нестабільністю чи кризою. Конструктивістська модель виходить із того, що саме взаємодія підприємства з невизначеністю стимулює розвиток нових управлінських рішень, технологічних моделей, інституційних механізмів та форм організаційної адаптації. У цьому контексті ефекти впровадження ризик-орієнтованого управління виступають не лише результатом реалізації управлінських рішень, але і чинниками, що формують нову архітектуру індустріального розвитку.

Специфічною рисою ризик-орієнтованого управління в умовах індустріального конструктивізму є його здатність створювати багатовекторні ефекти, які виходять далеко за межі безпосередньої економічної результативності підприємства. Традиційні моделі управління переважно орієнтувалися на забезпечення короткострокової стабільності та мінімізацію поточних втрат. Натомість сучасна ризик-орієнтована модель передбачає формування системи адаптивної стійкості, у межах якої підприємство не лише реагує на зовнішні виклики, але і використовує їх як джерело трансформаційного розвитку. Отже, ефекти впровадження ризик-орієнтованого управління у даній моделі мають активний характер і виступають елементами конструювання нового індустріального середовища.

Одним із найбільш помітних напрямів впливу ризик-орієнтованого управління є економічна сфера функціонування підприємства. Передусім це проявляється у зниженні трансакційних витрат, які виникають унаслідок кризових ситуацій, інформаційної асиметрії, неузгодженості управлінських рішень та неефективної координації бізнес-процесів. В умовах індустріального конструктивізму підприємства функціонують у середовищі постійних структурних трансформацій, де сама зміна організаційної конфігурації супроводжується зростанням витрат на адаптацію. Ризик-орієнтоване управління дозволяє системно ідентифікувати потенційні загрози та мінімізувати наслідки їх реалізації ще до переходу ризику в кризову фазу. У результаті скорочуються витрати на антикризове реагування, усунення виробничих збоїв, відновлення логістичних процесів та компенсацію фінансових втрат.

Другим економічним ефектом є також підвищення інвестиційної привабливості підприємства. У сучасних умовах інвестори оцінюють не лише фінансові показники діяльності, але і здатність підприємства управляти ризиками, адаптуватися до нестабільного середовища та підтримувати довгострокову стійкість. Наявність прозорої системи ризик-менеджменту формує додатковий рівень довіри до підприємства. У конструктивістській логіці система управління ризиками сама перетворюється на інституційний механізм, який конструює ринок капіталу навколо підприємства, формуючи нові канали взаємодії з інвесторами, банківськими структурами та міжнародними фінансовими організаціями.

Третім економічним ефектом є формування стратегічної гнучкості підприємства. Бізнес-структури, які мають розвинену ризик-архітектуру, значно швидше реагують на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні трансформації та інституційні виклики. Вони здатні адаптувати виробничі процеси, змінювати структуру постачання, переорієнтовувати експортні потоки та використовувати короткострокові «вікна можливостей», які виникають у періоди структурних змін. Здатність до швидкого переналаштування системи управління формує додаткову конкурентну перевагу в умовах високої невизначеності.

Ризик-орієнтований підхід також забезпечує ефект оптимізації розподілу ресурсів. У традиційних моделях управління ресурси часто розподіляються на основі поточних потреб або історично сформованих пріоритетів. Натомість ризик-орієнтована модель дозволяє оцінювати співвідношення ризику та потенційної дохідності окремих напрямів діяльності, що забезпечує більш ефективне використання капіталу, трудових ресурсів та інвестиційних можливостей. У результаті підвищується загальна продуктивність підприємства та зростає ефективність внутрішньої економічної координації.

Значення ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур не обмежується лише економічною результативністю. Не менш важливими є соціальні ефекти, які визначають довгострокову стійкість бізнес-структур та їх взаємодію із суспільством. Одним із ключових соціальних ефектів є стабілізація зайнятості. Системне управління ризиками дозволяє підприємствам попередньо виявляти загрози та поступово адаптувати кадрову політику до змін зовнішнього середовища. Це дає змогу уникати шоків скорочень персоналу, які характерні для кризових періодів, та реалізовувати більш гнучкі механізми адаптації через перекваліфікацію, внутрішню мобільність працівників і поступове оновлення кадрового потенціалу.

Позитивний соціальний ефект також проявляється у підвищенні якості праці та безпеки виробничого середовища. Підприємства, що системно управляють операційними ризиками, приділяють більше уваги технічній безпеці, модернізації обладнання, стандартизації виробничих процесів та профілактиці виробничого травматизму. Зниження рівня невизначеності для працівників, як прояв соціального ефекту, сприяє покращенню психологічного клімату в колективі, зменшенню професійного стресу та формуванню більш стабільного соціального середовища всередині підприємства.

Система ефектів впровадження ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур в умовах індустріального конструктивізму запропонована на рис. 1.



Рис. 1. Система ефектів впровадження ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур в умовах індустріального конструктивізму

Джерело: авторська розробка.

Вагомого значення в умовах індустріального конструктивізму набуває ефект формування соціального капіталу. Ризик-орієнтоване управління розвитком бізнес-структур сприяє побудові довірчих відносин між підприємством та його стейкхолдерами – працівниками, місцевими громадами, постачальниками, споживачами, інвесторами та державними структурами. Така довіра стає важливим нематеріальним активом, що знижує рівень майбутніх ризиків та забезпечує більш ефективну координацію взаємодії між учасниками економічної системи. У результаті формується середовище партнерства, у межах якого підприємство виступає не лише економічним суб'єктом, але і активним елементом соціальної інфраструктури регіону.

Соціальні ефекти ризик-орієнтованого управління розвитком також проявляються у формуванні інклюзивної моделі розвитку. Урахування соціальних ризиків змушує підприємства інтегрувати інтереси вразливих груп населення у стратегічні рішення. Це трансформує корпоративну соціальну відповідальність із формального елементу репутаційної політики у функціональний механізм забезпечення стійкості бізнес-структури.



Поряд із соціальними та економічними ефектами ризик-орієнтоване управління розвитком бізнес-структур формує вагомі інституційні ефекти. Передусім це проявляється у формуванні нових управлінських норм та стандартів корпоративної поведінки. Ризик-менеджмент перестає бути ізольованою функцією окремого підрозділу та інтегрується у всі рівні управлінської системи – стратегічне планування, бюджетування, кадрову політику, інвестиційну діяльність та ESG-стратегії. Як наслідок, формується нова управлінська культура, орієнтована на прогнозування, адаптивність та системне управління невизначеністю.

Одним із вагомих інституційних ефектів є підвищення рівня інституційної довіри. Підприємства з розвиненою системою ризик-орієнтованого управління розвитком є більш прогнозованими для державних регуляторів, фінансових установ та міжнародних партнерів. Це полегшує доступ до міжнародних ринків капіталу та формує стабільні партнерські зв'язки. Ризик-орієнтоване управління розвитком бізнес-структур також забезпечує ефект інституційної адаптивності. Підприємства, що функціонують у межах такої моделі, значно швидше реагують на зміни регуляторного середовища, технологічні трансформації та структурні зміни ринку. Вони не лише адаптуються до нових умов, але і самі починають виступати співтворцями інституційних змін через участь у професійних асоціаціях, галузевих кластерах, процесах стандартизації та формуванні нових правил економічної взаємодії.

Наступним інституційним ефектом є також розвиток мережевої взаємодії між підприємствами. У конструктивістській логіці бізнес-структура розглядається не як ізольований суб'єкт, а як елемент складної системи взаємозалежностей. Ризик-орієнтоване управління розвитком стимулює формування горизонтальних зв'язків між підприємствами, науковими установами, державними структурами та фінансовими організаціями. Як результат – виникає ефект колективної стійкості, прискорюється обмін інформацією та підвищується здатність системи до спільного реагування на зовнішні шоки.

Найбільш глибокими є трансформаційні ефекти впровадження ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур. Передусім це проявляється у переході від реактивної до проактивної моделі управління. Підприємства починають працювати з потенційними сценаріями майбутнього. Це передбачає розвиток систем стратегічного прогнозування, сценарного моделювання, створення резервних управлінських контурів та формування механізмів швидкого реагування на кризові ситуації.

Трансформаційний ефект також проявляється у стимулюванні інноваційної модернізації підприємств. Постійна взаємодія з ризиками змушує бізнес-структури впроваджувати цифрові системи моніторингу, автоматизовані механізми управління, аналітику великих даних та когнітивні моделі прийняття рішень. Тому ризик перестає бути лише фактором дестабілізації та перетворюється на каталізатор інноваційної трансформації.

Під впливом ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур формуються нові принципи організації виробництва – децентралізація, мережевість, адаптивна спеціалізація, диверсифікація ланцюгів постачання та інтеграція цифрових рішень. У результаті виникає новий тип індустріальної системи, більш гнучкий, адаптивний та здатний ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності.

Таким чином, ефекти від впровадження моделі ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур в умовах індустріального конструктивізму мають комплексний та багаторівневий характер. Охоплюють економічну результативність, соціальну стабільність, інституційну трансформацію та структурну перебудову індустріального середовища. У межах конструктивістської парадигми ці ефекти виступають не лише наслідком управлінських рішень, але і активними чинниками формування нової індустріальної реальності, у якій ризик стає джерелом адаптації, інновацій та стабільного довгострокового розвитку бізнес-структур.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, встановлено, що впровадження ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур в умовах індустріального конструктивізму забезпечує формування комплексної системи економічних, соціальних, інституційних і трансформаційних ефектів. Доведено, що ризик-орієнтований підхід трансформується з інструменту мінімізації загроз у стратегічний механізм забезпечення адаптивності, стійкості та довгострокового розвитку підприємств. Визначено, що така модель управління сприяє зниженню транзакційних витрат, підвищенню інвестиційної привабливості, оптимізації використання ресурсів, формуванню стратегічної гнучкості та здатності підприємств ефективно реагувати на структурні зміни ринкового середовища.

У процесі дослідження також встановлено, що ризик-орієнтоване управління формує позитивні соціальні та інституційні ефекти через розвиток соціального капіталу, підвищення інституційної довіри, удосконалення управлінської культури та посилення мережевої взаємодії між учасниками економічної системи. Обґрунтовано, що впровадження такої моделі стимулює інноваційну модернізацію підприємств, цифровізацію управлінських процесів, диверсифікацію ланцюгів постачання та формування більш

гнучкої індустріальної системи, здатної функціонувати в умовах високої невизначеності. Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на розробці методичних підходів до кількісного оцінювання ефективності ризик-орієнтованого управління та формуванні інтегральних моделей оцінки адаптивної стійкості бізнес-структур. Особливої уваги потребує дослідження впливу цифрових технологій, ESG-факторів та штучного інтелекту на трансформацію сучасних систем ризик-менеджменту.

Література:

1. Hrytsenko, L. L., et al. (2023). Risk-oriented management in the system of economic security of a corporate enterprise. *Business Inform*, 8(547), 281–288. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-8-281-288.
2. Herasymenko, O. (2019). Conceptual basis of risk-oriented approach to management in the process of providing economic security of enterprises of different branches of the national economy. *Scientific Notes of the University "KROK"*, 56, 148–155. DOI: 10.31732/2663-2209-2019-56-148-155.
3. Bobyl, V. V., & Loskutova, A. A. (2023). Risk-oriented management as a component of enterprise financial-economic security. Review of *Transport Economics and Management*, 9(25), 95–104. DOI: 10.15802/rtem2023/288918.
4. Черняхів, С. М., Зачосова, Н. В., & Герасименко, О. М. (2024). Вплив психологічних аспектів і стратегій тайм-менеджменту на ефективність і задоволеність персоналу у процесі управління кадровою безпекою бізнесу. *Інклюзивна економіка*, 1(03), 96–102. DOI: 10.32782/inclusive_economics.3-15.
- Cherniakhovych, S. M., Zachosova, N. V., & Herasymenko, O. M. (2024). Vplyv psykholohichnykh aspektiv i stratehii taim-menedzhmentu na efektyvnist i zadovolenist personalu u protsesi upravlinnia kadrovoi bezpekoiu biznesu [The influence of psychological aspects and time management strategies on staff efficiency and satisfaction in the process of personnel security management of business]. *Inklyuzyvna ekonomika* [Inclusive economy], 1(03), 96–102. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-15 [in Ukrainian].
5. Zachosova, N., Herasymenko, O., & Ilchenko, N. (2025). Theoretical and methodological foundations of the functioning of the enterprise economic security management mechanism in the context of digitalization. *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*, 62. DOI: 10.32782/2413-2675/2025-62-1.
6. Herasymenko, O. (2019). Integration of risk-oriented approach to governance in the process of providing economic security of the enterprise. *Efektyvna ekonomika*, 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.59.
7. Дуднієва, Ю., & Зайцева, А. (2023). Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*, 15(30). DOI: 10.33296/2707-0654-15(30)-10.
- Dudnieva, Yu., & Zaitseva, A. (2023). Ryzik-orientovane upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho kontekstu [Risk-oriented enterprise management under conditions of uncertainty of the external context]. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*, 15(30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10) [in Ukrainian].
8. Zhang, L., Dou, Y., & Wang, H. (2025). How enterprise resilience affects enterprise sustainable development: Empirical evidence from listed companies in China. *Sustainability*, 17(3), 988. DOI: 10.3390/su17030988.
9. Rose, A., & Krausmann, E. (2013). An economic framework for the development of a resilience index for business recovery. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 5, 73–83. DOI: 10.1016/j.ijdr.2013.08.003.
10. Wieland, A., & Durach, C. F. (2021). Two perspectives on supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*, 42(3), 315–322. DOI: 10.1111/jbl.12271.
11. Wedraogo, L., et al. (2023). Analyzing risk management practices in international business expansion. *Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research*, 4(2), 300–313. DOI: 10.54660/jfmr.2023.4.2.300-313.

Отримано: 18 травня 2026 р.

Прорецензовано: 19 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 20 травня 2026 р.

email: o.bilovodska@knu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-3707-0734>

email: dmytro.petrov@knu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0000-8720-162X>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-89-97](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-89-97)

Біловодська О. А., Петров Д. В. Корпоративна соціальна відповідальність як складова соціально-етичного маркетингу та детермінанта управлінських рішень в умовах трансформації споживчих цінностей. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острого : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 89–97.

УДК: 658.8:005.35:316.4

JEL-класифікація: M31, M14, D91

Біловодська Олена Анатоліївна,
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Петров Дмитро Вадимович,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ ТА ДЕТЕРМІНАНТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СПОЖИВЧИХ ЦІННОСТЕЙ

Стаття присвячена обґрунтуванню корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як складової концепції соціально-етичного маркетингу та визначенню підходів до її інтеграції у маркетингову діяльність підприємств. У результаті дослідження запропоновано підхід до поєднання елементів класичного маркетингового міксу з інструментами КСВ з урахуванням умов сталого розвитку, очікувань споживачів і ресурсних можливостей бізнесу. Сформульовано операційні орієнтири для прийняття управлінських рішень, зокрема, логіку інтеграції КСВ у модель 7Р, вимоги до комунікації аспектів сталого розвитку та базовий набір індикаторів для оцінювання узгодженості й прозорості відповідних ініціатив. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів для формування цілісної маркетингової політики підприємств, орієнтованої на підвищення довіри та лояльності споживачів.

Ключові слова: соціально-етичний маркетинг, корпоративна соціальна відповідальність, сталі комунікації, маркетингова політика, довіра до бренду, лояльність, комплекс маркетингу 7 Р.

Olena Bilovodska,
Doctor of Economics, Professor,
Professor at the Department of Marketing and Business Administration,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Dmytro V. Petrov,
PhD student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A COMPONENT OF SOCIETAL MARKETING AND A DETERMINANT OF MANAGERIAL DECISIONS IN TRANSFORMING CONSUMER VALUES

This article clarifies the role of corporate social responsibility (CSR) within the contemporary framework of societal marketing. Its relevance stems from the transformation of business models driven by shifting consumer expectations, where products are evaluated not only by functional utility but also by their broader social and environmental value. This shift necessitates redefining strategic marketing approaches, value propositions, and corporate communication activities based on sustainable development principles.

The study aims to substantiate corporate social responsibility as an essential component of the societal marketing concept and establish systematic approaches for its integration into corporate marketing activities. The theoretical and methodological foundation comprises research by domestic and international scholars alongside comprehensive meta-analyses of CSR's impact on consumer behavior. The study utilizes scientific methods of analysis, synthesis, generalization, and academic systematization.

Consequently, the paper proposes an approach aligning classical marketing mix elements with specialized CSR instruments, considering sustainability conditions, consumer expectations, and corporate resource capabilities. It formulates operational guidelines for managerial decision-making, including the precise logic of integrating CSR into the 7P model,



sustainability communication requirements, and a baseline set of performance indicators to assess initiative consistency and transparency.

The practical significance of the findings lies in their direct application to developing integrated marketing policies that effectively enhance consumer trust and long-term brand loyalty.

Keywords: *societal marketing, corporate social responsibility, sustainability communication, marketing policy, brand trust, loyalty, marketing mix 7P.*

Постановка проблеми. Структурні зміни у векторі розвитку бізнес-процесів значною мірою зумовлені трансформацією споживчих очікувань, серед яких особливого значення набуває оцінка впливу бренду та його виробничих процесів на стан навколишнього середовища. У результаті тематика соціальної відповідальності поступово посилює свою роль у формуванні маркетингових стратегій, які дедалі частіше спрямовуються на демонстрацію внеску компаній у підвищення добробуту споживачів і суспільства загалом.

За таких умов маркетингові стратегії формуються не шляхом інструментального додавання елементів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) до вже існуючих процесів, а через її позиціонування як концептуально провідної теми, що цілеспрямовано виводиться у публічний простір. Комунікаційні підходи, спрямовані на декларування причетності компаній до підвищення добробуту споживачів, зазнають помітної еволюції: від простих інформаційних повідомлень щодо обсягів виробничих викидів до глибших трансформацій, пов'язаних зі зміною філософії продукту та принципів його створення. За даними дослідження KANTAR, близько 70 % споживачів здійснюють самостійну перевірку заяв щодо сталості перед ухваленням рішення про купівлю, причому цей показник зростає у випадках виникнення підозр у використанні практик «greenwashing» [11]. Зростання рівня скепсису з боку споживачів щодо КСВ-ініціатив зумовлює необхідність для компаній переходу до більш послідовних і довгострокових комунікаційних підходів. У цьому контексті йдеться не про тактичні коригування окремих повідомлень, а про формування стратегічної логіки соціально-етичної комунікації, яка вибудовується вздовж усього життєвого циклу продукту. Водночас у науковому й прикладному вимірах залишається недостатньо опрацьованим питання системної інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у комплекс маркетингу та механізми побудови комунікації сталості, здатної забезпечити довіру споживачів і мінімізувати ризики сприйняття таких практик як декларативних. У межах статті робиться акцент на вивченні сутності корпоративної соціальної відповідальності як складової соціально-етичного маркетингу та систематизації наукових підходів до інтеграції у маркетингову діяльність підприємств із включення КСВ до елементів комплексу маркетингу 7P.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасне розуміння КСВ базується на працях науковців, кожен з яких розглядає КСВ у різних аспектах та з різних причин інтегрування. Українська наука формує останнім часом КСВ на базисах воєнного стану, з фокусом на потреби економіки та соціально-військової політики з інтеграцією у всі галузі. Як зазначає О. М. Серікова, фокус КСВ, спричинений російсько-українською війною, направлений на потреби бізнесу фокусуватись на чинниках, які актуальні на теперішній час: ВПО, допомога військовим, соціальна підтримка постраждалим, працевлаштування ветеранів [4].

С. Пучкова [3] розглянула теоретичні засади соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного часу, акцентувавши увагу на розмежуванні корпоративної соціальної відповідальності та благодійності, яку авторка визначає як одну зі складових КСВ, а не її основний прояв. Вона підкреслює важливість інтегрування КСВ в стратегічну основу, яка в майбутньому допомагає досягти цілі в умовах сталого розвитку.

О. Мазоренко, С. Попкова [15] дослідили фокус соціальної відповідальності під впливом воєнного часу, який є вузьким і обмежує потенціал в Україні і не включає три основні напрямки: економіка, соціальність та екологію. Визначили більш широкий інтеграційний процес, який вказує на важливість соціального маркетингу як незмінної частини маркетингової стратегії. Прозора комунікація та щирі зусилля щодо вирішення соціальних та екологічних проблем допомагають зміцнити довіру та підтримку зацікавлених сторін, що має вирішальне значення для довгострокової стратегічної стійкості.

Аналізуючи роботи закордонних науковців, можна побачити більш традиційний фокус соціальної відповідальності компаній. Основні складові, які включають покращення у екологічних та соціальних нормах. Дж. Маккасса, К. Макграт, Г. Томаселлі, С. Баттіджієр [14] фокусуються на побудові КСВ на співробітниках, а саме на їх добробуті та балансі між роботою та відпочинком, створюючи соціальну підтримку співробітника від матеріального до духовного, вибудовує довіру до організації та створює привабливий клімат для суб'єктів ринку.

С. Алам, К. Іслам [5] розглянули більш класичний підхід до КСВ, в яких є напрацювання у екологічному аспекті або «озеленення». Основні стратегічні кроки направлені на зменшення викидів та забруднення при виробництві.



Л. Брага [6] визначив, що, окрім вибору напрямку сфери, які стратегічно підтримують компанії, важливим ще є метод донесення соціальної відповідальності. У сфері комунікацій сталості автор виділяє три ключові виміри: звітність, маркетингову комунікацію та реакції споживачів, і окреслює розрив «talk–walk», коли заяви не підкріплені очікуваними діями.

А. Керрол [7] зробив вагомий внесок у теоретичне обґрунтування соціальної відповідальності бізнесу як елементу соціально-етичного маркетингу здійснив, який запропонував класичну піраміду КСВ, що охоплює економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність компаній. На думку автора, саме економічна відповідальність у поєднанні з етичними зобов'язаннями формує базу для сталих маркетингових рішень, орієнтованих не лише на прибуток, а й на суспільне благо. Такий підхід безпосередньо корелює з концепцією соціально-етичного маркетингу, де інтереси споживача та суспільства розглядаються як рівноправні.

Ф. Котлер та Н. Лі [12] розглядають КСВ як інструмент довгострокового формування цінності бренду та довіри споживачів. Автори підкреслюють, що соціально-етичний маркетинг передбачає інтеграцію соціальних ініціатив у всі елементи маркетинг-міксу, а не їх епізодичне використання у комунікаційних кампаніях. Таким чином, КСВ розглядається не як витрати, а як стратегічна інвестиція у репутаційний та соціальний капітал компанії.

Р. ФріманS, Дж. МакВі [10] дослідили інституціональний вимір соціальної відповідальності бізнесу, ґрунтовно розкривши у теорії зацікавлених сторін, відповідно до якої ефективність діяльності компанії визначається здатністю враховувати інтереси не лише акціонерів, а й споживачів, працівників, громад, держави та суспільства загалом. У контексті соціально-етичного маркетингу дана теорія обґрунтовує необхідність побудови комунікацій на принципах прозорості, діалогу та взаємної відповідальності як основи стійких ринкових відносин.

Дж. Елкінгтон [9] зробив значний вплив на формування сучасного розуміння КСВ за допомогою концепції «потрійного результату» (Triple Bottom Line), яка акцентує на одночасному досягненні економічних, соціальних та екологічних результатів. У рамках соціально-етичного маркетингу дана концепція слугує методологічною основою для узгодження комерційних цілей брендів із принципами сталого розвитку та відповідального споживання.

М. Портер та М. Крамер [16] дослідили концепцію створення спільної цінності і доводять, що компанії можуть підвищувати свою конкурентоспроможність одночасно з вирішенням соціальних проблем, інтегруючи КСВ у ключові бізнес-процеси. Такий підхід посилює роль соціально-етичного маркетингу як механізму узгодження інтересів бізнесу, споживачів і суспільства в умовах довгострокового розвитку. Таким чином, концепція створення спільної цінності підтверджує доцільність переходу від декларативного розуміння КСВ до її стратегічної інтеграції у бізнес-модель підприємства, що забезпечує одночасне досягнення економічних результатів і суспільно значущих ефектів.

Таким чином, стрімкий розвиток та зростання уваги до КСВ-підходів потребують більш структурного аналізу й практичних пропозицій інтеграції КСВ у всі етапи життєдіяльності продукту та в маркетингові рішення, що приймаються в ринкових умовах. Попри наявність значної кількості публікацій, зберігається фрагментарність: КСВ нерідко розглядається як паралельний до маркетингу напрям або як «надбудова» до вже існуючих процесів, тоді як питання вбудовування КСВ у логіку формування цінності для споживача та її відображення у 7Р висвітлені обмежено. Додатково, у практиці комунікацій сталості помітна невизначеність щодо того, які саме твердження є допустимими, як забезпечувати доказовість заяв і як уникати розриву між повідомленнями та діями, що підриває довіру та провокує звинувачення у «зеленому замилуванні». Для України в період 2022–2025 рр. ці проблеми стають більш вираженими через одночасну дію воєнних викликів, зростання суспільних очікувань і наближення до європейських підходів у сфері регуляції та звітності. Відтак актуалізується потреба в обґрунтуванні КСВ із ціннісною пропозицією, маркетинговим комплексом і результатами у вигляді довіри/лояльності, а також пропонуються індикатори для оцінювання узгодженості та прозорості.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є уточнення місця корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у сучасній інтерпретації соціально-етичного (суспільно орієнтованого) маркетингу та розроблення інтеграції КСВ у маркетинговий комплекс 7Р. Основні завдання передбачають: 1) уточнення теоретичних підходів до трактування КСВ як ядра/складової соціально-етичного маркетингу та її ролі у формуванні ціннісної пропозиції бренду; 2) виявлення типових проблем інтеграції КСВ у практиці компаній; 3) обґрунтування та структуризація логіки інтеграції КСВ у 7Р (product, price, place, promotion, people, process, physical evidence) залежно від специфіки ринку та очікувань стейкхолдерів.

Виклад основного матеріалу. У межах дослідження корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) розглянуто як прикладний механізм реалізації соціально-етичного маркетингу, що забезпечує узгодження

комерційних цілей із суспільними очікуваннями та принципами сталого розвитку. Вихідною позицією є те, що КСВ набуває маркетингової цінності не тоді, коли існує як окрема «соціальна програма» або комунікаційний атрибут бренду, а тоді, коли інституалізується у ціннісній пропозиції та операціях компанії. Такий підхід відповідає логіці соціально-етичного маркетингу в інтерпретації, де довгостроковий успіх на ринку пов'язаний із здатністю підприємства одночасно задовольняти потреби споживача і враховувати інтереси суспільства [24].

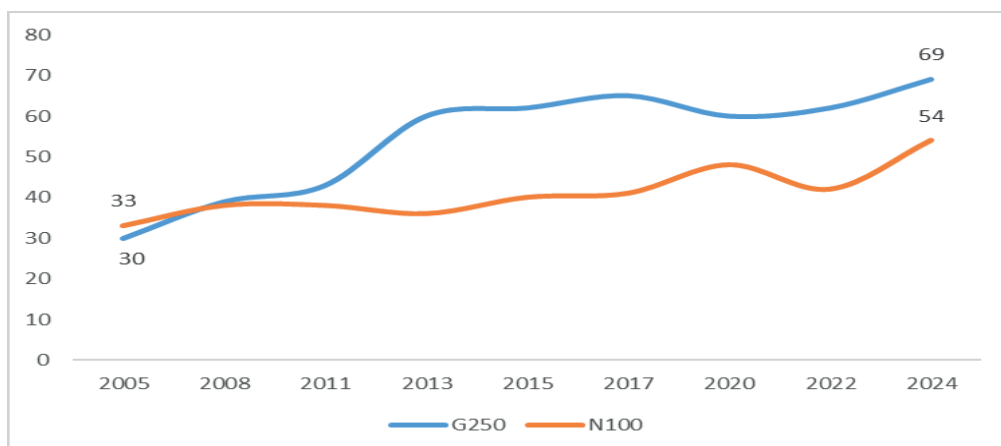


Рис. 1. Компанії, що публікують звіт про незалежне підтвердження звітності зі сталого розвитку у 2005–2024 рр. серед G250 та N100

Джерело: [13, 42].

Як видно з рис. 1, упродовж 2005–2024 рр. частка компаній, які публікують звіт про незалежне підтвердження нефінансової звітності, має виразну висхідну динаміку. Серед найбільших глобальних компаній (G250) цей показник зріс із 30 % у 2005 р. до 69 % у 2024 р., тоді як серед компаній групи N100 із 33 % до 54 % відповідно. Така динаміка свідчить про поступове закріплення КСВ і сталого розвитку в системі корпоративних комунікацій не як факультативної репутаційної активності, а як елемента управлінської підзвітності. Інакше кажучи, компанії дедалі частіше не лише декларують свою соціальну та екологічну відповідальність, а й прагнуть надати цим твердженням форму, придатну до зовнішньої перевірки. Зростання частки компаній, що вдаються до незалежного підтвердження нефінансової звітності, відображає посилення запиту стейкхолдерів на доказовість, порівнюваність і прозорість заяв щодо сталого розвитку. У такій ситуації комунікація КСВ перестає бути самодостатньою: вона має спиратися на внутрішні процеси, політики та вимірювані результати, які можна відстежити й верифікувати.

Водночас КСВ у сучасному розумінні виходить за межі філантропії та охоплює управління впливами на стейкхолдерів, етичні стандарти, відповідальні практики праці, довкілля, споживача, а також доброчесні бізнес-практики. На основі цього у дослідженні обґрунтовано ключовий результат: ефект КСВ на поведінку споживача є опосередкованим, тобто реалізується не «напрямую» через факт існування соціальної ініціативи, а через зміну двох психологічних конструктів – сприйнятої цінності та довіри. Сприйнята цінність зростає тоді, коли соціальна/екологічна вигода матеріалізується у продукті або сервісі як відчутна користь; довіра зростає тоді, коли компанія демонструє послідовність дій, прозорість методик та наявність верифікованих доказів. Цей висновок узгоджується з емпіричними підходами, які показують, що КСВ працює сильніше в умовах релевантності для споживача та узгодженості зі стратегією компанії. У комунікації сталості, де важливіше менше, але доказово, ніж більше, але загально, потрібно відмовитися від конкретних ярликів і показувати вимірні результати з методикою. Надлишкова кількість загальних зелених тверджень знижує переконливість, натомість небагато повідомлень з чіткою методикою та межами застосовності з конкретними доказовими прикладами підвищують довіру й намір купівлі. Звідси правило: в кожній кампанії щонайменше одна ключова метрика з методикою, діапазоном похибки та посиланням на верифікацію. КРІ мають поєднувати ініціативу по соціальному маркетингу та вплив на стейкхолдерів. Має відслідковуватись залежність соціальних кампаній на комерційні показники або цінності бренду, які можуть бути використані як стратегічно, так і тактично в залежності від поставленої мети компанії. Результати КСВ мають вплив на багато параметрів, головне – не фокусуватись на всі, а йти з конкретними кроками для вирішення конкретних проблем: довіра, наміри купівлі, цінність бренду, частка ринку, задоволеність продуктом, свідомий вибір.



Отже, для переходу від декларативного трактування КСВ до її прикладної інтеграції необхідно визначити не лише напрями відповідальних дій, а й суб'єктів, від яких залежить їх результативність. На стратегічному рівні ключовий вплив здійснює топ-менеджмент, який визначає пріоритети КСВ, допустимий рівень ресурсного забезпечення та межі інтеграції відповідальності в бізнес-модель. На операційному рівні вирішальну роль відіграють функціональні підрозділи: маркетинг трансформує КСВ-пріоритети у ціннісну пропозицію й комунікацію; закупівлі, виробництво і логістика забезпечують фактичне дотримання екологічних, етичних і соціальних стандартів; HR формує практики гідної праці, інклюзії та внутрішньої відповідальності; фронт-лінійний персонал матеріалізує задекларовані цінності в сервісній взаємодії зі споживачем; юридична функція, комплаєнс та внутрішній аудит відповідають за коректність тверджень, зниження ризику greenwashing і контроль їх відповідності реальним процесам. Водночас на результат впливають і зовнішні суб'єкти: споживачі, місцеві громади, партнери в ланцюгу постачання, регулятори, медіа та громадські організації, які формують очікування, підсилюють вимоги до прозорості та фактично виконують функцію зовнішньої оцінки легітимності КСВ-практик. Отже, інтеграція КСВ у маркетингову діяльність є ефективною лише тоді, коли кожен елемент 7Р пов'язаний із конкретним управлінським рішенням, відповідальним підрозділом, очікуваним споживчим або суспільним ефектом і набором показників, за допомогою яких можна оцінити узгодженість між заявленими намірами та фактичними результатами.

Запропоновано обґрунтування прикладної інтеграції КСВ у 7Р через деталізацію того, які управлінські рішення відповідають кожному «Р» і як саме вони створюють споживчу й суспільну цінність.

Product (продукт/послуга). КСВ у продукті має проявлятися як функціональна якість: екодизайн, безпечніші матеріали, зменшення шкідливих компонентів, інклюзивність, покращення життєвого циклу продукту (ремонтпридатність, повторне використання, переробка). Саме тут формується інструментальний стимул вибору: споживач отримує не лише символічне повідомлення про відповідальність, а реальну користь у споживанні. Така «матеріалізація відповідальності» узгоджується з логікою підвищення сприйнятої цінності через атрибути пропозиції

Price (ціна). КСВ у ціні означає етичність та прозорість: відсутність прихованих платежів, справедливі правила ціноутворення, доступні пакети/тарифи для різних груп, а також коректне пояснення причин змін ціни, якщо вони пов'язані з переходом на більш відповідальні технології. Обґрунтування цього елемента базується на тому, що довіра руйнується, коли «етична премія» сприймається як спекулятивна, і навпаки посилюється, коли правила ціни зрозумілі та відтворені у досвіді клієнта

Place (розподіл/канали). Відповідальність у каналах розподілу передбачає контроль стандартів партнерів, етичні вимоги до ланцюга постачання, зниження екологічних зовнішніх ефектів логістики (оптимізація маршрутів, упаковки, повернення тари), а також підвищення доступності сервісу для територій і груп із бар'єрами доступу. Це критично, оскільки значна частина «розривів довіри» виникає саме в ланцюгах, де декларовані цінності не підтримуються практикою

Promotion (комунікації). Комунікаційна складова має бути підпорядкована принципу доказовості, що передбачає менше загальних тверджень, а більше верифікованих даних і методики. З цих позицій обґрунтовано правило, де у кожній КСВ-кампанії має бути щонайменше одна ключова метрика із зазначенням методики розрахунку, базового періоду, меж застосовності та посиланням на верифікацію. Такий підхід мінімізує ризик greenwashing і підвищує переконливість повідомлень, що узгоджується з висновками досліджень про негативні наслідки «надлишкових зелених заяв» без підтвердження [8]. Додатково, використання стандартів нефінансової звітності як рамок для показників і розкриттів посилює порівнюваність і довіру до тверджень.

People (люди). Для сервісних моделей ключовим носієм КСВ виступає персонал, який матеріалізує цінності бренду в контакті з клієнтом. Інтеграція КСВ у «people» реалізується через стандарти етичної поведінки, навчання інклюзивному сервісу, політики недискримінації, охорони праці та добробуту персоналу. Обґрунтування полягає у тому, що якість взаємодії суттєво впливає на довіру та лояльність, а отже, і на поведінковий ефект КСВ

Process (процеси). Процеси виступають «управлінським ядром» КСВ через стандартні операційні процедури, аудит постачальників, управління інцидентами, механізми роботи зі скаргами та зворотним зв'язком, відповідальне поводження з даними клієнтів (приватність, кібербезпека) формується системність виконання. Обґрунтування цього елемента базується на тому, що лише процесна дисципліна забезпечує повторюваність результатів і перехід від декларацій до керованого впливу.

Physical evidence (матеріальні докази). Матеріальні докази – це спосіб «приземлення» довіри: маркування, сертифікати, звіти, дизайн точок контакту, доступність середовища, QR-посилання на методики.



У логіці дослідження physical evidence виконує роль «мови доказів», яка підтримує promotion та знижує скепсис, оскільки дає можливість перевірки тверджень і пов'язує обіцянки з даними.

Для українських реалій додатковим виміром КСВ є безпека людей, безперервність сервісу, стійкість логістики та підтримка місцевих громад у воєнний час. У цих умовах безпеку доцільно розглядати не як окрему філантропічну практику, а як характеристику якості продукту або послуги та надійності операційної моделі. Наявність укриттів, соціальна підтримка персоналу, резервні канали постачання й стабільність сервісу зменшують ризик і невизначеність для споживача, а отже, підсилюють корисність вибору. Саме тому в українських умовах такі рішення логічно інтегрувати насамперед у процеси, персонал, канали розподілу та physical evidence [1; 2; 17; 18; 19].

Викладене вище дозволило встановити відповідність складовими КСВ елементам комплексу маркетингу 7Р (табл. 1).

Таблиця 1

Відповідність напрямків КСВ елементам 7Р

Напрямки КСВ	Product (товар/послуга)	Price (ціна)	Place (розподіл)	Promotion (просування)	People (персонал)	Process (процеси)	Physical evidence (середовище)
Безпека (воєнний контекст)	Альтернативні підприємці, онлайн-доступ до продукту, резервні джерела енергії	Соціальні тарифи/доступні лімітовані пропозиції	Локалізовані склади, утримання декількох складів у різних регіонах, принцип «останньої милі» з укриттями	Повідомлення стабільності з конкретними метриками та локалізацією виробництва	Навчання безпеці, психологічна підтримка, соціальна фінансова допомога	Плани безперервності, тестування різних сценаріїв, перевірка на критичність	Наявність укриттів з альтернативним джерелом живлення, надання можливості перебування клієнтам
Енергоефективність та клімат	Екодизайн, енергоефективні матеріали	Цінові стимули за низький вуглецевий слід	Низько-вуглецеві канали/склади	Доказові показники з доступом перевірки	Навчання еко-стандартам, «Sustainability»	Контроль відходів	Екомаркування місць/упаковки
Інклюзія і гідна праця	Універсальний дизайн/доступність	Прозорі політики оплати	Доступні точки продажу	Недискримінаційні меседжі	Впровадження політики рівності та інклюзивності	Відкриті процедури найму, регулярні анонімні опитування	Тактильні та візуальні доказові підказки
Ділова доброчесність і прозорість	Відмова від green- та purpose-washing	Відсутність «прихованих» націнок	Прозорі умови дистрибуції	Конкретні дані та доказові методики	Кодекси етики	Внутрішній аудит тверджень	Використання офіційних стандартів маркування

Джерело: узагальнено авторами.

Як видно з табл. 1, соціальна відповідальність проявляється не як окремі ініціативи, а як системна операційна логіка, що пронизує продукт, ціну, розподіл, просування, персонал, процеси та матеріальні свідчення бранда. Так, у воєнному вимірі безпека стає атрибутом якості та надійності. Блок енергоефективності та клімату ілюструє, що екодизайн і матеріали мають бути доповнені ціновими стимулами. Напрямок інклюзії та гідної праці показує, що універсальний дизайн і доступність послуг мають узгоджуватися з прозорими політиками оплати. Нарешті, ділова доброчесність і прозорість вимагають відмови від green- та purpose-washing на рівні продукту та чесного ціноутворення. Сукупно це підтверджує зрілість КСВ, що вимірюється глибиною інтеграції в кожний елемент 7Р і внутрішньою узгодженістю між ними, що знижує ризики, підсилює довіру і лояльність та формує відчутну споживчу й суспільну цінність.

Підсумовуючи, інтеграцію корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємства в межах соціально-етичного маркетингу зображено на рис. 2.



Рис. 2. Концептуальна схема інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-процеси підприємства в межах соціально-етичного маркетингу

Джерело: авторська розробка.

Як бачимо, рис. 2 узагальнює запропоновану логіку інтеграції КСВ у соціально-етичний маркетинг. Схема показує послідовний перехід від зовнішніх драйверів і вимог стейкхолдерів до вибору КСВ-пріоритетів, їх вбудовування у бізнес-процеси та подальшої операціоналізації через 7P. У результаті формується розширена ціннісна пропозиція, що поєднує функціональну, соціальну та екологічну цінність і створює передумови для зростання довіри, лояльності та конкурентоспроможності підприємства. Окрему роль у цій моделі відіграють механізми верифікації, внутрішнього контролю та запобігання greenwashing, які забезпечують зворотний зв'язок і коригування КСВ-рішень.

Висновки. У результаті дослідження уточнено місце корпоративної соціальної відповідальності у сучасній інтерпретації соціально-етичного маркетингу та обґрунтовано логіку її інтеграції у маркетинговий комплекс 7P. По-перше, уточнено теоретичний підхід до трактування КСВ як не зовнішнього додатка до бізнесу, а складової ціннісної пропозиції та операційної моделі підприємства в межах соціально-етичного маркетингу. Доведено, що ефективність КСВ зростає тоді, коли відповідальні практики вбудовуються у продукт, сервіс і бізнес-процеси, а не зводяться до окремих соціальних або комунікаційних ініціатив. Встановлено, що вплив КСВ на поведінку споживача має переважно опосередкований характер і реалізується через сприйняту цінність та довіру.

По-друге, виявлено типові проблеми інтеграції КСВ у практиці компаній. До них віднесено фрагментарність відповідальних ініціатив, розрив між задекларованими намірами та фактичними діями компанії, недостатню доказовість комунікацій, а також ризики greenwashing. Обґрунтовано, що разові акції або ізольовані КСВ-проекти не забезпечують стійкого ефекту для довіри та лояльності споживачів, якщо не підкріплені системними змінами у продукті, сервісі й операціях.



По-третє, обґрунтовано та структуровано логіку інтеграції КСВ у маркетинговий комплекс 7Р. Практичним результатом дослідження стала операціоналізація КСВ через прив'язку відповідальних рішень до елементів product, price, place, promotion, people, process і physical evidence. Запропоновано концептуальний ланцюг «КСВ → ціннісна пропозиція → 7Р → довіра/лояльність», який дозволяє поєднати соціальний внесок компанії з конкретними управлінськими діями, механізмами перевірки тверджень та КРІ, що відображають як результати для стейкхолдерів, так і маркетинговий ефект. Окремо обґрунтовано принцип «менше, але доказово», згідно з яким КСВ-комунікації мають спиратися на вимірювані показники, методику розрахунку та можливість верифікації.

У підсумку стаття формує підхід, який зручний для практики. Він поєднує концептуальний ланцюг із набором управлінських дій, серед яких інвентаризація КСВ-портфеля, прив'язка до елементів 7Р, внутрішні процедури перевірки тверджень і КРІ, що відображають і соціальний внесок, і реакцію стейкхолдерів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою запропонованої логіки. Доцільно тестувати її в окремих галузях і категоріях. Важливо порівнювати, як змінюється сила ефекту КСВ залежно від залученості споживача та ціни помилки у виборі. Окремого розвитку потребують методики вимірювання причинно-наслідкових зв'язків між КСВ-діями, змінами в 7Р і показниками довіри/лояльності. Також перспективним є формування стандартизованих підходів до верифікації сталих заяв і побудова практичних протоколів протидії greenwashing на рівні компанії. Для України додатковим напрямом є вимірювання впливу різних елементів соціально-етичного маркетингу на сприйняту якість і повторний вибір бренду.

Література:

1. Врублевська, О., Майовець, Є., Сакаль, О., Коваленко, А., Штогрин, Г., & Гебрин-Байди, Л. (2022). Концепція соціально етичного маркетингу: витоки й сучасні засади. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), 373–386. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3873>

Vrublevska O., Mayovets YE., Sakal O., Kovalenko A., Shtohryn H., Hebrin-Baydi L. (2022). Kontseptsiya sotsialno-etychnoho marketynhu: vytoky y suchasni zasady [The concept of social and ethical marketing: origins and modern principles]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), 373–386. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3873> [in Ukrainian].

2. Мазаракі А.А., Ромат, Є. В., Алданькова, Г. В., Березовик, К. В. та ін. (2017). *Соціально-етичний маркетинг* (2-ге вид., перероб. і допов.; за заг. ред. А. А. Мазаракі, Є. В. Ромата). Київський національний торговельно-економічний університет.

Mazaraki A.A., Romat, YE. V., Aldan'kova, H. V., Berezovik, K. V. ta in. (2017). *Sotsialno-etychnyy marketynh* (2-he vyd., pererob. i dopov.; za zah. red. A. A. Mazaraki, YE. V. Romata) [Social and ethical marketing (2nd ed., revised and supplemented; edited by A.A. Mazaraki, E.V. Romat)]. Kyiv: Kyiv natsional'nyy torhovel'no-ekonomichnyy universytet [Kyiv National University of Trade and Economics]. [in Ukrainian].

3. Пучкова, С. (2023). Соціальна відповідальність бізнесу: основні складові та пріоритетні напрями реалізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 324(6), 467–474. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-73>

Puchkova, S. (2023). Sotsial'na vidpovidal'nist' biznesu: osnovni skladovi ta prioryetni napryamy realizatsiyi [Business social responsibility: main components and priority areas of implementation]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 324(6), 467–474. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-73> [in Ukrainian].

4. Серікова, О. М. (2022). Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*, 6, 94–100. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>

Serikova, O. M. (2022). Korporativna sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viyny v Ukraini: natsionalnyy i hlobalnyy vymiry [Corporate social responsibility of business in the context of war in Ukraine: national and global dimensions]. *Biznes Inform* [Business Inform], 6, 94–100. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100> [in Ukrainian].

5. Alam, S. M. S., & Islam, K. M. Z. (2021). Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6, 8. <https://doi.org/10.1186/s40991-021-00062-w>

6. Braga, L. D., Tardin, M. G., Perin, M. G., & Boaventura, P. (2024). Sustainability communication in marketing: A literature review. *RAUSP Management Journal*, 59(3), 293–311. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-10-2023-0205>

7. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

8. Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>

9. Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing Limited. <<https://dn721609.ca.archive.org/0/items/BusinessMoneyBooksarchive/Cannibals%20With%20Forks%20-%20The%20Triple%20Bottom%20Line%20of%2021st%20Century%20Business.pdf>>. (2026, May, 15).



10. Freeman, R. E., & Mcvea, J. F. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
11. Kantar. (2023). Mistrust and rejection: The impact of greenwashing and social washing on brands. <<https://www.kantar.com/inspiration/sustainability/the-impact-of-greenwashing-and-social-washing-on-brands>>. (2026, May, 15).
12. Kotler, P., & Lee, R. N. (2004). Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause. John Wiley & Sons.
13. KPMG. (n.d.). Survey of sustainability reporting 2024. <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/11/the-move-to-mandatory-reporting-web-copy.pdf.coredownload.inline.pdf>>. (2026, May, 15).
14. Macassa, G., McGrath, C., Tomaselli, G., & Buttigieg, S. C. (2021). Corporate social responsibility and internal stakeholders' health and well-being in Europe: A systematic descriptive review. *Health Promotion International*, 36(3), 866–883. <https://doi.org/10.1093/heapro/daaa071>
15. Mazorenko, O., & Popkova, S. O. (2024). The role of socially responsible marketing in ensuring the strategic development of the enterprise. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 3, 186–189 pp. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-32>
16. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review. <<https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>>. (2026, May, 15).
17. Santini, F. D. O., Ladeira, W. J., Dalmoro, M., & de Matos, C. A. (2021). Antecedents and consequences of corporate social responsibility: A meta-analysis. *Journal of Social Marketing*, 11(3), 278–305. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-08-2020-0157>
18. Schamp, C., Heitmann, M., Bijmolt, T. H. A., & Katzenstein, R. (2023). The effectiveness of cause-related marketing: A meta-analysis on consumer responses. *Journal of Marketing Research*, 60(1), 189–215. <https://doi.org/10.1177/00222437221109782>
19. Velte, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): A literature review. *Management Review Quarterly*, 72, 627–675. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2>

Отримано: 5 травня 2026 р.

Прорецензовано: 14 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 19 травня 2026 р.

email: o.mityay77@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-5331-2513>

email: tetiana.ponedilchuk@btsau.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-0622-4318>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-98-105](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-98-105)

Банар О. В., Понедільчук Т. В. Інноваційні технології у системі управління витратами аграрних підприємств та розвитку підприємництва. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 98–105.

УДК 338.512:631.1

JEL-класифікація: O32, Q12, L26

Банар Оксана Василівна,

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри підприємницьких та соціальних технологій
Уманського національного університету

Понедільчук Тетяна Василівна,

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри економіки і економічної теорії
Білоцерківського національного аграрного університету

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

У статті досліджено сучасний стан та тенденції розвитку аграрних підприємств України, ризики, пов'язані з загостренням геополітичної нестабільності та роль інноваційних технологій у процесі зниження витрат аграрного підприємства в умовах сучасних економічних викликів. Обґрунтовано значення цифровізації, автоматизації, точного землеробства, енергоефективних рішень та інноваційних підходів до управління ресурсами у формуванні ефективної системи господарювання аграрних підприємств. Визначено основні напрями оптимізації витрат через впровадження сучасних технологій, а також окреслено проблеми та перспективи інноваційного розвитку аграрного сектору України.

Результати підтверджують, що інноваційно-орієнтована трансформація є ключовою передумовою для забезпечення сталого розвитку та глобальної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: витрати аграрного підприємства, ризики, інноваційні технології, управління витратами, цифровізація, точне землеробство, енергоефективність, конкурентоспроможність.

Oksana Banar,

Doctor of Economics, Professor,
Professor at the Department of Entrepreneurial and Social Technologies,
Uman National University

Tetiana Ponedilchuk,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economics and Economic Theory,
Bila Tserkva National Agrarian University

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE COST MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AND ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT

This article investigates the role of innovative technologies in reducing production costs within agricultural enterprises amid contemporary economic challenges. It substantiates the importance of digitalization, precision farming, automation, and energy-efficient solutions as key determinants for improving the efficiency and competitiveness of agricultural production systems. The study identifies major cost-driving factors—including wartime conditions, climate change, energy instability, logistical disruptions, labor shortages, and ongoing European integration—all of which significantly increase production expenses.

Particular attention is paid to the potential of innovation-driven solutions to mitigate these challenges by optimizing resource use; reducing fuel, fertilizer, and labor costs; and enhancing managerial decision-making. The paper analyzes digital transformation across leading agroholdings, demonstrating how integrated digital platforms, GPS-based monitoring systems, precision agriculture tools, ERP systems, and automated production technologies drive cost reduction and productivity growth.

The research also highlights global trends in AgTech development, including artificial intelligence, digital twins, data-driven agriculture, and regenerative farming practices that reshape traditional agricultural models and enhance sustainability. Additionally, the study emphasizes the strategic importance of aligning Ukraine's agricultural sector with

European Union standards, requiring substantial investment in modernization, digital infrastructure, quality control systems, and environmental monitoring.

The findings confirm that innovation-oriented transformation is a key prerequisite for ensuring the long-term sustainability, economic resilience, and global competitiveness of agricultural enterprises.

Keywords: *agricultural enterprise costs, risks, innovative technologies, cost management, digitalization, precision agriculture, energy efficiency, competitiveness.*

Постановка проблеми. Сучасний аграрний сектор функціонує в умовах високої економічної нестабільності, зростання вартості ресурсів, логістичних труднощів, дефіциту трудових ресурсів та посилення конкуренції. Особливо актуальною ця проблема є для українських аграрних підприємств, які змушені адаптуватися до умов воєнного стану, інфляційних процесів та нестабільності зовнішніх ринків. За таких умов ефективне управління витратами стає одним із ключових чинників забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності аграрного виробництва.

Одним із найбільш перспективних напрямів оптимізації витрат є впровадження інноваційних технологій, що дозволяють підвищити продуктивність використання ресурсів, мінімізувати втрати та забезпечити ефективність виробничих процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання управління витратами та інноваційного розвитку аграрного сектору досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців. Значну увагу проблемам цифровізації аграрного виробництва, впровадження технологій точного землеробства, автоматизації виробничих процесів та енергоефективності приділяють сучасні економісти та фахівці аграрної сфери.

Зокрема, у дослідженні українських науковців (Сас, Миколайчук, 2022) [1] обґрунтовано необхідність модернізації систем управління витратами аграрних підприємств із використанням сучасних ІТ-рішень. Автори доводять, що впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити точність обліку витрат, покращити контроль ресурсів та забезпечити ефективніше прийняття управлінських рішень.

Важливим напрямом є застосування інтелектуальних інформаційних технологій у процесах управління ресурсами та витратами. Так, у роботі Lub et al. (2024) [2] встановлено, що використання штучного інтелекту та аналітики великих даних дає змогу аграрним підприємствам моделювати різні сценарії розвитку, прогнозувати прибутковість і оцінювати ефективність використання ресурсів, що безпосередньо впливає на оптимізацію витрат.

На глобальному рівні дослідження також підтверджують значну роль цифрових технологій у підвищенні ефективності аграрного виробництва. Зокрема, огляд Assimakopoulos et al. (2024) [3] демонструє, що інтеграція AI, Big Data та IoT забезпечує оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності та вдосконалення управління всіма етапами аграрного ланцюга створення вартості.

Окрему увагу науковці приділяють ролі даних як ключового ресурсу сучасного агробізнесу. У роботі Data value creation in agriculture (2024) [4] зазначається, що використання великих масивів даних сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, покращенню прийняття управлінських рішень та формуванню інноваційних моделей господарювання.

Таким чином, узагальнення сучасних наукових досліджень дозволяє зробити висновок, що інноваційні технології підвищують точність управління витратами; забезпечують оптимізацію використання ресурсів; сприяють автоматизації управлінських рішень; формують нові можливості для розвитку аграрного підприємства; підвищують конкурентоспроможність підприємств в умовах цифрової економіки.

Разом з тим, мінливість сучасного ринку потребує поглибленого аналізу процесів витратоутворення. Особливої уваги заслуговує дослідження інноваційних технологій як ключового чинника зниження собівартості та побудови інтегрованої системи менеджменту ресурсів.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є комплексний аналіз чинників формування витрат та обґрунтування впливу інноваційних технологій на їх мінімізацію, а також визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні аспекти управління витратами підприємств;
- проаналізувати чинники впливу на рівень витрат аграрних підприємств;
- оцінити вплив інноваційних технологій на мінімізацію витрат аграрних підприємств;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Управління витратами – це стратегічний процес, який виходить за рамки простого зниження витрат. Це системний підхід, спрямований на оптимізацію використання ресурсів, підвищення операційної ефективності та максимізацію цінності як для підприємства, так і для її



клієнтів. У постійно конкурентному економічному середовищі здатність ефективно керувати витратами є визначальним фактором, який може визначити різницю між успіхом бізнесу та невдачею.

Система управління витратами – це безперервний системний процес, що охоплює всі функції підприємства. Він базується на низці взаємопов'язаних видів діяльності, зокрема:

- планування: визначення цільових показників витрат та розподіл ресурсів;
- оцінювання: оцінка витрат, пов'язаних з продуктами, послугами та процесами;
- контроль: постійний моніторинг витрат відповідно до заздалегідь визначених бюджетів та стандартів;
- аналіз: визначення причин коливань витрат та впровадження коригувальних дій.

Цілі управління витратами різноманітні, проте серед ключових варто виділити: оптимізація використання ресурсів для мінімізації відходів; збільшення норми прибутку та загальної прибутковості компанії; покращення бізнес-процесів та скорочення часу виробництва; надання точної та своєчасної інформації для полегшення процесу прийняття рішень.

Основним завданням управління витратами є не просте скорочення витрат, яке може негативно позначитися на масштабах виробництва, а забезпечення максимально ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства, підвищення економічності діяльності та отримання найбільшої віддачі на всіх етапах виробничого циклу.

Таким чином, система управління витратами є комплексним багаторівневим механізмом, що спрямоване насамперед на запобігання перевитратам та забезпечення стабільності, функціонування підприємства шляхом комплексного планування діяльності всіх його підсистем.

За умов підвищеної турбулентності, в якій перебуває не тільки економіка України, а й світу, необхідно також уміти швидко реагувати на непередбачувані витрати, які супроводжуються додатковими ризиками (підвищення цін на паливе, електроенергію, значні валютні коливання, ознаки галопуючої інфляції та інші).

Особливістю аграрних ризиків та пов'язаних з ними непередбачуваних витрат є їх висока залежність від зовнішніх, слабо контрольованих факторів, таких як: кліматичні ризики (посухи, повені, нестабільні опади, температурні аномалії); біологічні ризики (шкідники, хвороби, інвазивні види); фінансові ризики (зростання вартості ресурсів; коливанням цін на продукцію; обмеженням доступом до кредитних ресурсів); правові та регуляторні ризики, зумовлені змінами у законодавстві, екологічних нормах і торговельній політиці (посилення вимог до безпечності продукції; обмеження використання пестицидів; зміни умов експорту); ризики, пов'язані з людськими ресурсами (дефіцит працівників; зростання витрат на оплату праці; недостатній рівень кваліфікації) та інші. Особливо вразливими є дрібні фермери, які виробляють значну частку світової продовольчої продукції (приблизно третину світового продовольства), проте мають обмежені ресурси. Для них навіть одна несприятлива подія може призвести до значних збитків, боргового навантаження або припинення діяльності.

Так, український агропромисловий комплекс зазнав масштабних втрат унаслідок повномасштабної війни. Станом на кінець 2024 р. загальні прямі та непрямі втрати агросектору оцінюються майже у 84 млрд дол., а потреби у відновленні – у 55,5 млрд дол. США. Такі дані оприлюднені в інфографічному довіднику «Агробізнес України за 2024/25 МР» [5]. Також зазначено, що найбільших руйнувань зазнали прифронтові та окуповані регіони, зокрема Херсонська, Запорізька, Харківська та Донецька області.

У 2026 р. аграрний сектор України продовжує працювати в умовах зростання виробничих витрат, що зумовлено низкою економічних чинників, основні з яких – висока собівартість посівної, логістичні обмеження та кадрові виклики [6]. Серед ключових фактори зростання витрат у 2026 р. можна виділити:

- здорожчання матеріально-технічних ресурсів. Витрати на комплекс польових робіт зросли на 5–15 % (подекуди до 20 % і більше), досягаючи 620–650 млрд грн у загальному обсязі;
- підвищення цін на паливе та енергоносії, зумовлені нестабільністю у світі та логістичними труднощами. Ціни на дизельне паливе залишаються високими (близько 100 грн/л у пікові моменти). Порівнюючи ціну на паливо до посівної кампанії і ціну на паливо сьогодні, вона фактично зросла майже на 69 %. Відповідно, це формує додаткові витрати товаровиробників;
- зростання цін на добрива та засоби захисту рослин зросли (зокрема, азотні добрива на 34–35 % через зростання цін на газ та обмеження експорту з інших країн), що змушує аграріїв оптимізувати технології;
- блокування або обмеження роботи морських портів та здорожчання залізничних перевезень збільшують частку логістики в собівартості продукції.
- мобілізація та міграція спричинили брак кваліфікованої робочої сили, що призвело до підвищення заробітних плат та зростання витрат на персонал;
- необхідність розмінування, високі витрати на страхування ризиків та неможливість використовувати частину земельних угідь знижують ефективність виробництва.



Крім того, ризики суттєвого зростання собівартості української агропродукції будуть зберігатися через нестабільність логістики енергоносіїв в Ірані. Адже зараз ситуація в агросекторі не є критичною: весняне подорожчання пального додало близько 100 грн на 1 тону кукурудзи. Проте за умови затягування конфлікту на Близькому Сході витрати аграріїв можуть зрости десятикратно. Більшість обсягів добрив аграрії закупили заздалегідь, а основне внесення проводиться ще восени. Тому підвищення їх вартості на 35 % поки що не дуже відчутне. Проте, якщо проблеми з логістикою у Перській затоці затягнуться, витрати можуть підскочити до 1000 грн на 1 тону зерна. Адже з річної норми у 60 л пального на 1 га близько 20 л припадає на весняну посівну, 15 л – на збирання врожаю, а решта 25 л – на осінній комплекс робіт. Наразі витрати на дизель для весняної кампанії становлять близько 800 грн/га. Тривала логістична криза здатна стати серйозним чинником для економіки агровиробництва, хоча на поточний момент аграрії залишаються забезпеченими ресурсами для завершення польових робіт.

Поряд з цим проблеми з логістикою, пов'язані з рядом причин, представлених у табл. 1, підвищують витратну складову та знижують інвестиційну привабливість агробізнесу України

Таблиця 1

Основні проблеми логістики в Україні (на основі порівнянь авто- та залізничного транспорту)

Фактор	Варт. (%)	Опис проблеми	Вплив на логістику
Географічні фактори	20 %	Велика відстань до портів, низька якість доріг та залізниць	Суттєве подорожчання базових ставок і збільшення часу доставки
Транспортні витрати	25 %	Високі ставки перевезення, амортизація через погані дороги	Пряме зростання вартості доставки вантажів
Часові витрати та транзит	15 %	Затримки на кордонах, довгий час транзиту	Збільшення фінансових втрат через затримки та псування товару
Митні та нормативні фактори	15 %	Складні митні процедури, відсутність преференцій	Збільшення витрат на оформлення та уповільнення доставки
Ризики та безпека перевезень	10 %	Воєнні ризики, потреба у додатковому страхуванні	Підвищення вартості страхування та ризик втрат
Фінансові фактори	10 %	Валютна нестабільність, дорожчі банківські операції	Зростання вартості угод і планових витрат
Логістичні послуги та їх якість	5 %	Низький рівень логістичних сервісів	Ризики затримок, втрат вантажу та додаткових витрат

Джерело: узагальнено авторами.

Збільшення часових втрат на доставку вантажів підвищує ризик псування продукції, що також знижує прибутковість агровиробників. За результатами оцінки [7], здійсненої у межах Німецько-українського агрополітичного діалогу, рівень непрямих збитків через втрату термінів придатності становить:

- середня втрата терміну придатності за 1 добу простою для продукції, що потребує температурного режиму – ≈ 5 % реалізаційної вартості;
- оцінка втрат для 20-тонної партії м'ясної продукції (вартість 1 т = 3000 €): Загальна вартість партії: 60 000 €. Затримка 2–2,5 доби: втрата до 10–12,5 % вартості $\rightarrow$ 6 000–7 500 € непрямих збитків;
- оцінка втрат для готових продуктів (вартість 1 т = 2000 €): Загальна вартість партії: 40 000 €. Затримка 2–2,5 доби: втрата ≈ 3 –6 % $\rightarrow$ 1 200–2 400 € непрямих збитків;
- зернові та олійні культури: менш чутливі до термінів, втрата оцінюється < 1 %, але у великих обсягах – це сотні євро на партію.

Додаткову невизначеність і ризики для аграріїв формують кліматичні зміни, які дедалі сильніше впливають на сільськогосподарське виробництво. Кліматичні сценарії змінюються швидше, ніж аграрна галузь встигає адаптувати технології вирощування культур. Сезон 2025 р. яскраво продемонстрував цю тенденцію: тривала весна з пізніми заморозками змінилася помірно теплим літом та надзвичайно вологою осінню, подібної до якої в Україні не спостерігалось протягом багатьох років. За таких умов агровиробники змушені здійснювати планування одночасно за кількома можливими сценаріями, регулярно коригуючи їх залежно від змін погодних умов.

Крім того, за прогнозами ООН, до 2050 р. населення Землі має збільшитись до 9,7 млрд осіб. При цьому площа земель, що обробляються сільськогосподарським сектором, до цього моменту може бути збільшена лише на 4 %, а щоб прогодувати все населення планети, кількість продуктів харчування має збільшитися на 60 %. Це означає, що фермерам для досягнення цієї мети доведеться збільшити продуктивність і одночасно знизити витрати на виробництво [8].

Тож у сучасних реаліях інноваційні технології вже не розглядаються виключно як конкурентна перевага – вони стають необхідним інструментом мінімізації витрат та ризиків. Щороку зростає попит



на сучасні засоби захисту рослин, високопродуктивне гібридне насіння та інноваційні агротехнології. Українські аграрії дедалі активніше впроваджують практики, спрямовані на зниження кліматичних ризиків і підвищення стійкості виробництва. Використання сучасних технологічних рішень дає змогу не лише ефективніше захищати врожай, а й більш упевнено планувати виробничу діяльність навіть в умовах високої невизначеності.

Одним із найбільш поширених напрямів інноваційного розвитку є технології точного землеробства. Використання GPS-навігації, дронів, супутникового моніторингу, автоматизованих систем внесення добрив та засобів захисту рослин забезпечує можливість більш раціонального використання ресурсів. Так, зокрема практика впровадження елементів точного землеробства свідчить, що використання GPS-навігації, автоматизованих систем управління технікою та диференційованого внесення ресурсів дозволяє скоротити витрати пального на 10–15 %, мінеральних добрив – на 15–25 %, а засобів захисту рослин – до 20 %. Водночас використання цифрових систем моніторингу техніки сприяє підвищенню ефективності використання машинно-тракторного парку та зменшенню непродуктивних витрат підприємства.

За оцінками міжнародних аналітичних організацій, використання технологій точного землеробства дозволяє агровиробникам підвищити врожайність окремих культур на 15–20 % та одночасно знизити виробничі витрати завдяки більш ефективному використанню ресурсів [9].

У країнах Європейського Союзу технології точного землеробства активно використовуються для зниження ресурсомісткості виробництва та забезпечення екологічної сталості аграрного сектору. У США та Канаді цифрові системи управління фермерськими господарствами стали важливим інструментом підвищення ефективності використання земельних, енергетичних та фінансових ресурсів. Світова практика свідчить, що інноваційний розвиток аграрного сектору є ключовою передумовою забезпечення продовольчої безпеки та конкурентоспроможності аграрної продукції на міжнародних ринках.

Таблиця 2

Вплив інноваційних технологій на зниження витрат аграрного виробництва

Інноваційна технологія	Напрямок зниження витрат	Очікуваний економічний ефект
GPS-навігація та автопілотування	Витрати пального	Скорочення витрат на 10–15 %
Дрони та супутниковий моніторинг	Контроль стану посівів	Зменшення витрат на ЗЗР та моніторинг
ERP-системи	Управлінські витрати	Підвищення контролю витрат і планування
Автоматизоване внесення добрив	Використання ресурсів	Економія добрив до 25 %
Біогазові установки	Енергетичні витрати	Часткова енергонезалежність підприємства
Системи краплинного зрошення	Водні ресурси	Зменшення витрат води та енергії
Роботизовані системи	Витрати на персонал	Скорочення трудових витрат

Джерело: сформовано автором на основі [8–10].

Важливим чинником зниження витрат є автоматизація виробничих процесів. Використання сучасної сільськогосподарської техніки, роботизованих систем, автоматизованого контролю виробничих операцій сприяє скороченню витрат на оплату праці, підвищенню продуктивності та зменшенню впливу людського фактора на результати виробництва.

Особливого значення в сучасних умовах набувають цифрові технології управління аграрним підприємством. Використання ERP-систем, програм управлінського обліку, цифрових платформ аналізу витрат та прогнозування виробничих показників дозволяє керівникам оперативно приймати ефективні управлінські рішення. Завдяки цифровізації підприємства можуть контролювати структуру витрат у режимі реального часу, виявляти неефективні процеси та своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Серед успішних прикладів цифрової трансформації в аграрному секторі доцільно виокремити компанію «Астарта-Київ», яка у 2017 р. заснувала власну IT-компанію AgriChain [10]. Запровадження інтегрованої цифрової платформи для управління земельним банком, виробничими та логістичними процесами дозволило підприємству скоротити логістичні витрати на 12 %, а також забезпечити зростання врожайності на 8 % протягом двох виробничих сезонів. Крім того, автоматизація ключових управлінських процесів сприяла зменшенню часу прийняття управлінських рішень приблизно на 25 % [11].

Агрохолдинг «Кернел» також демонструє ефективне впровадження цифрових технологій для підвищення результативності агровиробництва. Завдяки створенню інтегрованої системи DigitalAgriBusiness [12], яка акумулює та обробляє дані щодо підготовки ґрунту, посіву, догляду за посівами, збирання врожаю та логістики, компанії вдалося досягти суттєвих результатів. Використання цифрового моніторингу та автоматизованих інструментів сприяло зниженню витрат на пальне та насіння, удосконаленню управління



агротехнологічними процесами, а також більш раціональному використанню мінеральних добрив. За внутрішніми оцінками компанії, цифровізація забезпечила підвищення врожайності окремих культур та стабілізацію виробничих результатів на великих площах сільськогосподарських угідь.

Також одним з перспективних напрямів розвитку аграрного сектору є використання технологій штучного інтелекту (AI) та Big Data. Їх застосування дозволяє здійснювати прогнозування врожайності, аналіз кліматичних ризиків, оптимізувати використання ресурсів та автоматизувати процес прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах цифрові технології стають важливим чинником забезпечення економічної стійкості аграрних підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності [13].

На глобальному рівні цифрове сільське господарство демонструє стійку тенденцію до зростання та розширення. За прогнозами, до 2030 р. середньорічні темпи зростання ринку AgTech становитимуть близько 10,31 %, що відображає посилення попиту на інноваційні технологічні рішення в аграрному секторі [14]. Серед ключових світових трендів визначаються активне впровадження штучного інтелекту, технологій цифрових двійників, а також поширення практик регенеративного землеробства, спрямованих на відновлення природних ресурсів і підвищення стійкості агросистем.

На національному рівні в Україні формується Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій до 2030 року, яка визначає основні пріоритети трансформації аграрного сектору. Серед них – цифровізація агровиробництва, модернізація виробничої та логістичної інфраструктури, розвиток іригаційних систем, а також підтримка малих і середніх сільськогосподарських виробників. Реалізація зазначених напрямів передбачає орієнтацію на європейські стандарти, гармонізацію регуляторного середовища та поступову інтеграцію українського аграрного сектору до єдиного ринку ЄС [15].

Суттєвий вплив на скорочення витрат має впровадження енергоефективних технологій. Зростання вартості енергоресурсів стимулює аграрні підприємства до використання альтернативних джерел енергії, сучасних систем енергозбереження та енергоефективного обладнання. Використання сонячної енергетики, біогазових установок та сучасних систем зрошення дозволяє суттєво знизити експлуатаційні витрати підприємства.

Крім економічного ефекту, інноваційні технології сприяють підвищенню екологічної безпеки аграрного виробництва. Раціональне використання ресурсів, скорочення надмірного застосування хімічних засобів та зниження рівня забруднення довкілля відповідають сучасним принципам сталого розвитку та екологізації аграрної економіки. А з урахуванням прийнятого вектору європейської інтеграції у межах адаптації до європейських стандартів аграрним підприємствам доведеться посилити вимоги до використання засобів захисту рослин, контролю рівня мікотоксинів, забезпечення сталості виробництва та простежуваності продукції. Це потребуватиме значних інвестицій у модернізацію виробництва, зокрема у системи сушіння, лабораторний контроль, цифрові платформи управління та моніторинг екологічних показників і викидів.

Водночас інтеграційні процеси відбуваються у складних політичних умовах. Український аграрний сектор, який характеризується нижчою собівартістю виробництва та в окремих напрямках вищою продуктивністю, уже тривалий час викликає занепокоєння серед фермерських об'єднань окремих європейських країн. У зв'язку з цим подальша інтеграція, ймовірно, здійснюватиметься через механізми квотування, технічного регулювання та перехідних адаптаційних періодів.

Крім того процес впровадження інновацій супроводжуватиметься низкою проблем (табл. 3).

Таблиця 3

SWOT-аналіз впровадження інноваційних технологій в аграрному секторі України

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зниження собівартості виробництва	Висока вартість технологій
Підвищення продуктивності	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Раціональне використання ресурсів	Необхідність значних інвестицій
Зменшення виробничих ризиків	Недостатній рівень цифрової інфраструктури
Можливості	Загрози
Європейська інтеграція	Воєнні ризики
Розвиток цифровізації	Енергетична нестабільність
Доступ до міжнародних грантів	Кліматичні зміни
Розвиток інноваційної інфраструктури	Волатильність світових ринків

Джерело: узагальнено авторами.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що впровадження інноваційних технологій у діяльність аграрних підприємств створює значні можливості для підвищення ефективності виробництва та зниження витрат.



Серед ключових переваг інноваційного розвитку варто виділити скорочення собівартості продукції, підвищення продуктивності праці, раціональне використання матеріально-технічних ресурсів та зменшення виробничих ризиків. Використання цифрових технологій, автоматизації та енергоефективних рішень сприяє формуванню більш стійкої та конкурентоспроможної моделі аграрного виробництва.

Водночас розвиток інноваційної діяльності стримується низкою внутрішніх проблем, серед яких високий рівень капіталомісткості сучасних технологій, недостатнє фінансове забезпечення агропідприємств, дефіцит кваліфікованих кадрів та нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури. Для значної частини малих і середніх агровиробників доступ до інноваційних рішень залишається обмеженим через недостатній рівень інвестиційної підтримки.

Проведений аналіз також засвідчив наявність суттєвих зовнішніх можливостей для інноваційного розвитку аграрного сектору України. Європейська інтеграція, розвиток цифрової економіки, міжнародні грантові програми та активізація державної підтримки створюють передумови для модернізації аграрного виробництва та підвищення його конкурентоспроможності на світовому ринку.

Разом із тим аграрний сектор продовжує функціонувати в умовах значних зовнішніх загроз, серед яких воєнні ризики, енергетична нестабільність, кліматичні зміни, логістичні обмеження та висока волатильність світових ринків.

Та попри це, очікується, що виробництво валової продукції сільського господарства у 2026 р. зросте на 2,8 % порівняно з 2025 р. завдяки адаптації аграріїв та державній підтримці, яка фокусується на грантах для переробки. У рослинництві очікується зростання на 4 % завдяки експортному потенціалу зернових та олійних культур, хоча скорочення посівних площ і подорожчання добрив та пального впливають на окремі культури. У тваринництві прогнозується спад на 2,3 % через скорочення поголів'я у господарствах населення. Водночас очікується невелике зростання виробництва м'яса птиці (+0,9 %) та яєць (+0,1 %), тоді як виробництво молока зменшиться на 4,3 %.

Загалом прогнозовані обсяги дозволять забезпечити базові продовольчі потреби країни, однак для стійкого розвитку галузі необхідні інвестиції, інновації та державна підтримка. Тож за таких умов інноваційні технології стають не лише інструментом оптимізації витрат, а й важливим чинником забезпечення економічної стійкості, адаптивності та довгострокового розвитку аграрних підприємств. Системний підхід до управління витратами підприємства, дозволить своєчасно виявляти вразливі місця, впроваджувати превентивні заходи та оперативно відновлювати діяльність після кризових ситуацій.

Для агробізнесу це також означає стабілізацію ланцюгів постачання, підвищення довіри інвесторів та захист ділової репутації.

Висновки. Інноваційні технології є одним із ключових чинників зниження витрат аграрного виробництва та підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств. Використання цифрових технологій, автоматизації, точного землеробства та енергоефективних рішень дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити виробничі витрати та забезпечити конкурентоспроможність підприємств в умовах сучасних викликів.

Водночас ефективність інноваційного розвитку потребує комплексного підходу, який включає державну підтримку, інвестиційне забезпечення, розвиток людського капіталу та активне впровадження сучасних управлінських технологій. У перспективі інноваційний розвиток аграрного сектору стане важливим чинником забезпечення економічної стійкості та сталого розвитку аграрної економіки України.

У перспективі ключовими напрямками розвитку аграрного сектору України мають стати цифровізація виробництва, розвиток енергоефективних технологій, автоматизація виробничих процесів та інтеграція інструментів штучного інтелекту у систему управління агропідприємствами. Особливого значення набуває формування сприятливого інвестиційного середовища, розвиток аграрної науки та державна підтримка впровадження інноваційних технологій.

Ефективне використання інновацій дозволить не лише знизити виробничі витрати, а й забезпечити стійкість аграрного сектору до сучасних економічних, енергетичних, логістичних та кліматичних викликів.

Література:

1. Сас, І.С., Миколайчук, Ю.Р. (2023). Система управління витратами агропромислових підприємств: основи формування та напрями удосконалення. *Стратегія економічного розвитку України*, 51, 153–163. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.153.163>

Sas, I.S., Mykolaychuk, YU.R. (2023). Systema upravlinnya vytratamy ahropromyslovykh pidpryyemstv: osnovy formuvannya ta napryamy udoskonalennya [Cost management system of agro-industrial enterprises: foundations of formation and directions of improvement]. *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny* [Strategy of economic development of Ukraine], 51, 153–163. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.153.163> [in Ukrainian].



2. Луб, П., Ковалишин, О., Чухрай, Л., Станько, В., Заплатинський, Н. (2024). Використання інтелектуалізованих інформаційних технологій для управління ресурсами сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Агроінженерні дослідження»*, 28, 173–181. <https://doi.org/10.31734/agroengineering2024.28.173>
- Lub, P., Kovalyshyn, O., Chukhray, L., Stan'ko, V., Zaplatyns'kyi, N. (2024). Vykorystannya intelektualizovanykh informatsiynykh tekhnolohiy dlya upravlinnya resursamy sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv [Use of intellectualized information technologies for resource management of agricultural enterprises]. *Visnyk L'vivs'koho natsional'noho universytetu pryrodokorystuvannya. Seriya «Ahroinzhenerni doslidzhennya»* [Bulletin of the Lviv National University of Environmental Sciences. Series «Agroengineering Research»], 28, 173–181. <https://doi.org/10.31734/agroengineering2024.28.173> [in Ukrainian].
3. Assimakopoulos, F., Vassilakis, C., Margaritis, D. et al. (2024). Artificial Intelligence Tools for the Agriculture Value Chain: Status and Prospects. *Electronics*, 13 (22), 4362. <https://doi.org/10.3390/electronics13224362>
4. Havva, Uyar, Ioannis, Karvelas, Stamatia, Rizou, Spyros, Fountas. (2024). Data value creation in agriculture: A review. *Computers and Electronics in Agriculture*, vol. 219. Art. 108782. <https://doi.org/10.1016/j.compag.2024.109602>
5. Агробізнес України за 2024/25 МР. <<https://surl.li/plpjav>>. (2026, травень, 10).
- Ahrobiznes Ukrainy za 2024/25 MR [Agribusiness of Ukraine for 2024/25 MY]. <<https://surl.li/plpjav>>. (2026, May, 10). [in Ukrainian].
6. Агробізнес у 2026-му: між викликами клімату, війни та дефіциту кадрів. <<https://surl.li/bnhgdd>>. (2026, травень, 10).
- Ahrobiznes u 2026-mu: mizh vyklykamy klimatu, viyny ta defitsytu kadriv [Agribusiness in 2026: Between the Challenges of Climate, War, and Human Resource Shortage]. <<https://surl.li/bnhgdd>>. (2026, May, 10). [in Ukrainian].
7. Шаповал, Б. (2025). Порівняння логістичних витрат на експорт харчової продукції з України, Словаччини, Польщі та Румунії до третіх країн. *Агрополітичний звіт*. <https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Schapowal_UA_SP_fin_Version2_01.pdf>. (2026, травень, 11).
- Shapoval, B. (2025). Porivnyannya lohystychnykh vytrat na eksport kharchovoyi produktsiyi z Ukrainy, Slovachchyny, Pol'shchi ta Rumuniyi do tretikh krayin [Comparison of logistics costs for food exports from Ukraine, Slovakia, Poland and Romania to third countries]. *Ahropolitychnyy zvit* [Agropolitical report]. <https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Schapowal_UA_SP_fin_Version2_01.pdf>. (2026, May, 11). [in Ukrainian].
8. Tryguba, A., Rudynets, M., Pavlika, N., Tryguba, I., Kytsyuk, I., Kornelyuk, O., Fedorchuk-Moroz, V., Androschuk, I., Skorokhod, I., and Seleznyov, D. (2019). Establishing patterns of changes in the indicators of the use of milk processing plants in the community. *Eastern European Journal of Advanced Technologies*, 6 (3 (102), 57–65. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.184508>
9. Працювати прищільно і ефективно: цифровізація збільшує прибутковість агробізнесу на 15–20%. *NV.Бізнес*. <<https://biz.nv.ua/ukr/markets/biznes-v-ukrajini-yak-agrariyam-zbilshiti-vrozhay-za-dopomogo-yu-tehnologiy-eksperti-50469250.html>>. (2026, травень, 12).
- Pratsyuvaty prytsil'no i efektyvno: tsyfrovizatsiya zbil'shuje prybutkovist' ahrobiznesu na 15–20% [Work purposefully and efficiently: digitalization increases the profitability of agribusiness by 15–20%]. *NV.Biznes* [NV. Business]. <<https://biz.nv.ua/ukr/markets/biznes-v-ukrajini-yak-agrariyam-zbilshiti-vrozhay-za-dopomogo-yu-tehnologiy-eksperti-50469250.html>>. (2026, May, 12). [in Ukrainian].
10. IT-компанія AgriChain. Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ». <<https://astartaholding.com/it-kompaniya-agrichain-18-01-work/>>. (2026, травень, 11).
- IT-kompaniya AgriChain [IT-company AgriChain]. Ahropromyslovyy kholdynh «Astarta-Kyyiv» [Agro-industrial holding «Astarta-Kyiv»]. <<https://astartaholding.com/it-kompaniya-agrichain-18-01-work/>>. (2026, May, 11). [in Ukrainian].
11. Astarta Holding PLC. (2025). Annual report 2024, 243. <<https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annu-al-report.pdf>>. (2026, May, 10). [in English].
12. Як збільшити ефективність агробізнесу за допомогою digital-системи. Досвід Kernel – SmartFarm-ing – оцифровуємо агробізнес. SmartFarming – оцифровуємо агробізнес. <<https://www.smartfarming.ua/yak-zbil-shyty-efektyvnist-ahrobiznesu-za-dopomohoyu-digital-systemy-dosvid-kernel>>. (2026, травень, 11).
- Yak zbil'shyty efektyvnist' ahrobiznesu za dopomohoyu digital-systemy [How to increase the efficiency of agribusiness using a digital system]. Dosvid Kernel – SmartFarm-ing – otsyfrovuyemo ahrobiznes [Experience Kernel – SmartFarm-ing – digitizing agribusiness]. SmartFarming – otsyfrovuyemo ahrobiznes [SmartFarming – digitizing agribusiness]. <<https://www.smartfarming.ua/yak-zbil-shyty-efektyvnist-ahrobiznesu-za-dopomohoyu-digital-systemy-dosvid-kernel>>. (2026, May, 11). [in Ukrainian].
13. FAO. (2025). Digital agriculture and AI innovation roadmap – For the global agrifood systems transformation. Rome. <<https://openknowledge.fao.org/items/f6e16e80-31d1-45cd-81de-64638d68c836>>. (2026, May, 10). [in English].
14. Kunakh, K. Ag and agritech market trends for 2025-2030 from EOSDA. EOS Data Analytics. <<https://eos.com/blog/agritech-market-overview-and-trends-for-2025-2030/>>. (2026, May, 10). [in English].
15. Ольховський, А., Мініна, В. (2025). Діджиталізація агробізнесу: впровадження IT-рішень у сільське господарство. *Економіка та суспільство*, 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-39>
- Olkhovskyy, A., Minina, V. (2025). Didzhytalizatsiya ahrobiznesu: vprovadzhennya IT-rishen' u sil's'ke hospodarstvo [Digitalization of agribusiness: implementation of IT solutions in agriculture]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and Society], 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-39> [in Ukrainian].

Отримано: 14 травня 2026 р.

Прорецензовано: 17 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 20 травня 2026 р.

email: svichkar.nataliia@pdaba.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-8609-5837>

email: margaryan.7906@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-1301-4404>

email: ekp2431.nezhnov@365.pdaba.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0007-6862-8602>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-106-114](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-106-114)

Свічкарь Н. М., Маргарян М. Л., Нежнов Я. І. Стратегічні вектори маркетингу офісної нерухомості в умовах забезпечення економічної безпеки та цифровізації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острого : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 106–114.

УДК: 332.85:339.138:725.23

JEL-класифікація: M31, L85, R33

Свічкарь Наталія Михайлівна,

кандидатка економічних наук, доцент,

доцентка кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу

Українського державного університету науки і технологій

ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Маргарян Маріне Львівна,

асистентка кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу

Українського державного університету науки і технологій

ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Нежнов Ян Іванович,

магістр з ОНП «Девелопмент нерухомості»

Українського державного університету науки і технологій

ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ МАРКЕТИНГУ ОФІСНОЇ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У статті досліджено стратегічні напрями трансформації маркетингової діяльності в девелопменті офісної нерухомості. Авторами обґрунтовано перехід від традиційної моделі продажу квадратних метрів до концепції створення сервісних екосистем та управління «робочим досвідом» резидента. Розкрито роль архітектурного маркетингу, сторітелінгу та маркетингу спільнот у формуванні доданої вартості об'єктів. Особливу увагу приділено специфіці маркетингового управління на різних етапах життєвого циклу девелоперського проєкту в будівництві офісної нерухомості крізь призму цифрової трансформації та забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах сучасних безпекових викликів в Україні. Сформовано порівняльну характеристику традиційного та сучасного екосистемного підходів до розвитку офісного простору, що виступають фундаментом стійкості та фінансової захищеності суб'єктів ринку комерційної нерухомості.

Ключові слова: девелопмент офісної нерухомості, сервісна екосистема, архітектурний маркетинг, маркетинг спільнот, будівництво, економічна безпека.

Nataliia Svichkar,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor

at the Department of Real Estate Development, Finance, Accounting, and Marketing,

Ukrainian State University of Science and Technologies,

Educational and Scientific Institute «Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture»

Marine Marharian,

Assistant Professor at the Department of Real Estate Development, Finance, Accounting, and Marketing,

Ukrainian State University of Science and Technologies, Educational

and Scientific Institute «Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture»

Yan Nezhnov,

Master of the Educational and Scientific Program «Real Estate Development»,

Ukrainian State University of Science and Technologies, Educational and Scientific Institute

«Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture»

STRATEGIC VECTORS OF OFFICE REAL ESTATE MARKETING UNDER CONDITIONS OF ENSURING ECONOMIC SECURITY AND DIGITALIZATION



This article investigates strategic directions for marketing transformation in the office real estate sector under digital transformation and economic security frameworks. The findings demonstrate that the fundamental paradigm of interaction between developers and consumers is shifting from a transactional model toward service-dominant logic. Consequently, today's office centers must be viewed not as passive architectural objects, but as dynamic service ecosystems that seamlessly integrate physical space, digital services, and social infrastructure.

Particular attention is paid to differentiating marketing strategies across the project lifecycle amid modern security challenges in Ukraine. During design and construction, marketing maintains a pronounced investment vector aimed at creating future value and attracting capital. Post-commissioning, the focus shifts to operational management—utilizing space branding, architectural storytelling, and community marketing—where community managers act as mediators transforming temporary tenants into permanent ecosystem residents.

Through a comparative analysis of traditional and ecosystem approaches, the study establishes a clear foundation for the resilience, stability, and financial protection of real estate entities. Given Ukraine's current environment, engineering autonomy and physical safety, including shelters and energy independence, have evolved from distinct competitive advantages into fundamental requirements for project survival. Ultimately, successful office hub operation in the digital economy requires synergizing classic marketing tools, architectural innovations, and long-term partnerships.

Keywords: office real estate development, service ecosystem, architectural marketing, community marketing, construction, economic security.

Постановка проблеми. Сучасний стан ринку нерухомості в Україні характеризується глибокою трансформацією споживчих запитів та зміною фундаментальних принципів функціонування комерційних просторів. Протягом тривалого часу маркетингова діяльність у сфері девелопменту офісної нерухомості сприймалася переважно як інструмент збуту фізичних площ («квадратних метрів»), де ключовими факторами конкурентоспроможності виступали ціна та локація. Однак динамізація бізнес-процесів, цифровізація економіки та виклики, зумовлені безпековими ризиками останніх років, вивели на перший план потребу в якісно новому продукті, здатному безпосередньо забезпечувати економічну безпеку та безперервність діяльності підприємств-орендарів.

На сьогоднішній день офісний центр перестає бути лише місцем розміщення персоналу, трансформуючись у складну сервісну екосистему. Основна проблема полягає у розриві між традиційними методами маркетингового управління та реальними потребами бізнесу, який потребує не пасивного приміщення, а адаптивного «робочого досвіду», високого рівня автономності та приналежності до професійних спільнот. У сучасних реаліях офісна інфраструктура перетворюється на базовий інструмент захисту бізнесу від зовнішніх шоків: наявність професійних укрить, енергонезалежність, цифрова захищеність та гнучкість умов оренди трансформуються з елементів комфорту у вагомні чинники фінансово-економічної стійкості й захищеності резидентів.

Особливої актуальності це питання набуває в сегменті ревіталізації історичних будівель та створення коворкінг-хабів, де успіх проєкту залежить не стільки від будівельних показників, скільки від здатності девелопера інтегрувати архітектурні рішення, інфраструктурний сервіс та стратегії партнерства в єдиний маркетинговий продукт. Таким чином, виникає гостра наукова та практична потреба у переосмисленні специфіки маркетингової діяльності на всіх етапах життєвого циклу девелоперського проєкту – від концептуалізації та будівництва до операційного управління в умовах кризи, з метою формування дієвих механізмів підтримання економічної безпеки як самого девелоперського об'єкта, так і бізнес-структур, які інтегровані в його екосистему.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фундаментальні характеристики нерухомості як об'єкта промислового ринку, що володіє ознаками високої капіталомісткості та тривалого використання, ґрунтовно досліджені у працях О. О. Струлева [1]. Автор наголошує на тому, що маркетинговий підхід у цьому сегменті суттєво відрізняється від споживчого ринку через складність процесу прийняття рішень та специфічні характеристики об'єкта. У свою чергу, М. В. Гронська розкриває особливості маркетингової діяльності саме будівельних підприємств, підкреслюючи роль галузевої специфіки у формуванні конкурентних переваг [2].

Питання формування маркетингових стратегій на ринку нерухомості перебувають у центрі уваги Н. І. Верхоглядової, І. В. Кононової та Є. П. Морозової [3]. Автори акцентують увагу на необхідності стратегічного планування, яке враховує динаміку ринкового середовища.

Особливе місце у вітчизняній науковій школі посідають праці В. Я. Лівшица, який одним із перших на системному рівні дослідив маркетинг на ринку комерційної нерухомості України [4]. У своїх новітніх напрацюваннях автор аналізує трансформацію маркетингової діяльності підприємств у період 2022–2025 рр., виокремлюючи адаптивні стратегії в сегменті B2B маркетингу, що є критично важливим для розуміння сучасних реалій [5].

Сучасний етап розвитку маркетингу в девелопменті нерозривно пов'язаний із цифровізацією економіки. Дослідження П. А. Фісуненка [6] присвячені трансформації маркетингових інструментів в умовах



цифрових трансформацій. Автор обґрунтовує, що в сучасних умовах девелопмент потребує інноваційних підходів до комунікацій та управління клієнтським досвідом, що дозволяє оптимізувати взаємодію на всіх етапах реалізації проєкту.

Питання брендингу як стратегічного інструменту на ринку комерційної нерухомості висвітлені у праці А. М. Вергуна та А. І. Козінець [7]. Автори доводять, що створення сильного бренду об'єкта дозволяє підвищити його додану вартість та сформувати лояльність цільової аудиторії.

Маркетинговий аналіз офісної нерухомості в специфічних нішах, зокрема в ІТ-сегменті, представлено у роботі Ю. М. Тер-Карапетянц та О. М. Афанасьєвої [8], де офіс розглядається як складова маркетингу послуг. Важливість попереднього аналізу доцільності формування нового об'єкта нерухомості підкреслює Ю. О. Тацій [9], вказуючи на необхідність синхронізації маркетингової концепції з містобудівним плануванням.

Напрями формування стратегії розвитку ринку оренди в сучасній Україні детально проаналізовано у праці Н. М. Польової та О. А. Журби [10]. Автори акцентують увагу на інклюзивності та соціальній відповідальності як нових векторів розвитку оренди. Стан ринку в умовах економічної нестабільності 2025 р. та шляхи його стабілізації досліджують О. Є. Шандрівська та О. Ю. Мрочко [11].

Сукупність викладених наукових поглядів створює цілісне підґрунтя для дослідження специфіки маркетингової діяльності в девелопменті, де поєднання класичних методів, цифрових інновацій та стратегій партнерства стає фундаментом успішного функціонування об'єктів комерційної нерухомості.

Мета і завдання дослідження. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні специфіки маркетингової діяльності в девелопменті офісної нерухомості та розробці комплексної моделі трансформації офісного простору з пасивного активу у сервісну екосистему, орієнтовану на створення унікального користувацького досвіду та розвиток партнерських відносин.

Виклад основного матеріалу. Процес маркетингового управління офісним проєктом починається задовго до появи фізичних конструкцій і триває протягом усього періоду експлуатації будівлі. Це зумовлює необхідність застосування системного підходу, де маркетинг стає інтегратором інтересів девелопера, інвестора та майбутнього резидента. Основна складність полягає в тому, що девелоперський продукт на різних стадіях свого існування змінює свою сутність. На передпроектній стадії маркетингова діяльність зосереджена на обґрунтуванні концепції найкращого та найефективнішого використання ділянки або об'єкта реконструкції. У цей період маркетинг виконує аналітичну функцію, трансформуючи абстрактні дані ринкової кон'юнктури у конкретні вимоги до майбутнього планування, технічного оснащення та сервісного наповнення офісного центру.

Особливого значення набуває розмежування маркетингових стратегій на етапі проєктування та етапі експлуатації, оскільки кожна з цих стадій оперує різними типами цінностей та спрямована на різні цільові групи. Маркетинг на етапі проєктування та будівництва офісного центру має виражений інвестиційний вектор. Оскільки фізичного об'єкта як завершеної товарної одиниці ще не існує, маркетолог працює з «майбутньою цінністю», де головним інструментом впливу стає візуалізація бізнес-ідеї та доведення економічної доцільності проєкту. Основними завданнями маркетингу в цей період є:

- формування інвестиційної привабливості об'єкта через детальне опрацювання бізнес-моделі та прогнозів окупності для залучення партнерського капіталу або кредитних ресурсів;
- створення унікальної концепції позиціонування, яка дозволить виділити майбутній офісний центр серед наявних конкурентів ще на етапі фундаменту;
- розробка стратегії попередньої оренди, що дозволяє мінімізувати фінансові ризики девелопера шляхом підписання договорів із ключовими орендарями до моменту введення будівлі в експлуатацію;
- взаємодія з муніципальними структурами та громадськістю для створення позитивного інформаційного фону навколо проєкту реконструкції або забудови.

У цей час маркетингові комунікації спрямовані на вузьке коло професійних гравців ринку – інвесторів, банківських аналітиків та великих корпоративних замовників. Ринковий успіх девелоперського проєкту на даному етапі вимірюється обсягом залученого капіталу та рівнем довіри до компетенцій девелоперської команди. В умовах сучасної економіки України, де ризики є надзвичайно високими, цей етап маркетингу також бере на себе функцію гарантування безпеки та стабільності, акцентуючи увагу на інженерній стійкості та наявності захисних споруд у майбутньому об'єкті.

Після завершення будівельної фази або робіт із ревіталізації будівлі, маркетингова парадигма зміщується у площину операційного менеджменту та сервісної підтримки. Офісна нерухомість із інвестиційного продукту перетворюється на складну послугу. Маркетинг на етапі експлуатації, особливо у форматі коворкінгів або гібридних офісних хабів, фокусується на управлінні досвідом користувача та максимізації лояльності резидентів. Якщо раніше ключовим показником була капіталізація, то тепер на



перший план виходять операційні метрики, такі як рівень заповнюваності, середній дохід з одного робочого місця та показник відтоку клієнтів. Специфічні завдання маркетингу на стадії експлуатації офісного центру включають наступні аспекти:

- активне управління репутацією та брендом об'єкта для підтримання його престижу та залучення стабільного потоку нових резидентів;
- розробка та постійне вдосконалення сервісної складової, що включає не лише оренду приміщень, а й забезпечення IT-підтримки, безпеки, клінінгу та логістики;
- формування та розвиток внутрішньої екосистеми, де маркетинг виступає модератором взаємодії між резидентами, сприяючи створенню професійних спільнот;
- постійний моніторинг задоволеності користувачів та оперативне корегування функціонального наповнення зон офісу відповідно до змін у запитах бізнесу.

Порівняльна характеристика маркетингових завдань на різних стадіях реалізації проєкту представлена в табл. 1.

Таблиця 1

Специфіка маркетингової діяльності на різних стадіях реалізації офісного проєкту

Параметр порівняння	Етап проєктування та будівництва	Етап експлуатації (коворкінг/хаб)
Ключовий вектор	Інвестиційний (залучення капіталу)	Сервісний (управління досвідом)
Тип продукту	«Майбутня цінність», бізнес-ідея	Складна послуга, робоче середовище
Цільова аудиторія	Інвестори, банки, якірні орендарі	Резиденти, професійні спільноти
Основні завдання	Бізнес-моделювання, попередні договори, візуалізація	Брендинг, IT-підтримка, нетворкінг, управління лояльністю
Вектор економічної безпеки	Мінімізація інвестиційних ризиків, фінансове планування, проєктування інженерної автономності (енергонезалежність, сховища) як фундаменту майбутньої стійкості об'єкта	Забезпечення безперервності бізнесу резидентів; захист від операційних шоків; впровадження систем кібербезпеки та гнучких моделей оренди
Метрики успіху	Обсяг залучених інвестицій, рівень довіри до девелопера, коефіцієнт захищеності проєкту від ризиків	Рівень заповнюваності, дохід з робочого місця, відтік клієнтів, індекс стабільності орендного доходу в кризові періоди
Акцент у комунікаціях	Економічна доцільність, повернення інвестицій (ROI) та інженерна стійкість	Якість сервісу, гарантії безпеки (фізичної та цифрової), стабільність внутрішньої екосистеми

Джерело: складено авторами.

Таким чином, маркетингова діяльність у девелопменті офісної нерухомості є безперервним процесом трансляції цінності, де успіх кожного наступного етапу життєвого циклу будівлі закладається на попередньому. Складність офісного центру як товару вимагає від маркетолога не лише знання ринкових інструментів, а й розуміння психології праці, особливостей управління комерційними активами та сучасних вимог до безпеки та автономності. В умовах п'ятого року війни в Україні ця специфіка підсилюється необхідністю доводити не лише економічну, а й фізичну виживаність об'єкта, що робить маркетингову діяльність критично важливим елементом загальної стратегії девелопменту.

Розуміння офісної нерухомості як складного інтегрованого продукту, що трансформується протягом усього життєвого циклу, логічно підводить до необхідності перегляду самої філософії взаємодії між суб'єктами ринку, де на зміну транзакційному підходу приходять стратегія розбудови тривалих і взаємовигідних зв'язків.

У сучасній теорії маркетингу девелопменту офісної нерухомості ключове місце посідає концепція маркетингу партнерських відносин, яка розглядає діяльність компанії не як сукупність окремих операцій із оренди чи продажу площ, а як процес створення, підтримання та розвитку довгострокових зв'язків із усіма учасниками ринку. На ринку офісів, де вартість залучення нового резидента є значно вищою за витрати на утримання наявного, стратегічна орієнтація на клієнта стає головним чинником фінансової стійкості об'єкта. На відміну від разових продажів, характерних для житлового сектору, девелопмент офісної нерухомості передбачає тривале співіснування власника будівлі та орендаря, що перетворює їхні відносини на повноцінне партнерство. Довгострокові зв'язки з резидентами забезпечують прогнозованість грошових потоків, знижують рівень вакантності приміщень та дозволяють девелоперу більш ефективно планувати операційні витрати на обслуговування будівлі.

Перехід від разових угод до маркетингу відносин зумовлений високим ступенем кастомізації офісного продукту під потреби конкретного бізнесу. Коли девелопер інвестує в адаптацію інженерних мереж, планувальних рішень або систем безпеки під запити якірного орендаря, він фактично створює спільний



актив, ефективна експлуатація якого можлива лише за умови довіри та стабільної взаємодії. У такому контексті маркетинг партнерських відносин виконує роль інструменту мінімізації ризиків: для орендаря це гарантія стабільного функціонування його бізнес-процесів, а для девелопера – захист від різких коливань попиту на ринку. В умовах п'ятого року війни в Україні, коли бізнес постійно стикається з інфраструктурними викликами, здатність девелопера чути потреби клієнта та оперативно на них реагувати (наприклад, шляхом посилення енергонезалежності об'єкта) стає вагомою нематеріальною перевагою, що формує високу лояльність.

Особливе значення у маркетинговій стратегії офісного проєкту має багатостороння взаємодія між ключовими суб'єктами девелоперського процесу, до яких належать інвестор, девелопер, архітектор та кінцевий споживач. Традиційна лінійна модель, де архітектор проєктує, девелопер будує, а маркетинголог намагається знайти споживача для готового продукту, остаточно довела свою неефективність у сегменті високотехнологічних хабів. Сучасний підхід передбачає створення синергії між усіма учасниками ще на етапі ескізних рішень. Роль кожного суб'єкта в цій маркетинговій екосистемі є унікальною:

- інвестор розглядає партнерські відносини як гарантію збереження капіталу та отримання стабільної норми прибутку, що потребує від девелопера прозорої звітності та високої якості операційного управління;
- девелопер виступає як медіатор та стратегічний менеджер, який трансформує вимоги ринку у технічне завдання для архітектора та фінансову модель для інвестора, забезпечуючи цілісність концепції об'єкта;
- архітектор у моделі маркетингу відносин перестає бути лише творцем форми; він стає співавтором маркетингового продукту, розробляючи такі просторові рішення, що сприяють продуктивності та соціальній взаємодії кінцевих споживачів;
- кінцевий споживач (резидент) стає активним учасником процесу девелопменту, оскільки його зворотний зв'язок на етапі проєктування дозволяє уникнути помилок у функціональному зонуванні та інфраструктурному наповненні офісного центру.

Ефективна координація зусиль цих груп дозволяє створити об'єкт, який максимально відповідає реальним запитам ринку, а не теоретичним припущенням. Більше того, залучення кінцевого споживача до обговорення концепції майбутнього хабу на ранніх стадіях формує у нього почуття причетності та співвласності, що є найвищим ступенем прояву лояльності у маркетингу відносин. Це особливо актуально при реконструкції історичних будівель або адміністративних споруд в українських містах, де архітектору важливо зберегти автентичність, інвестору – забезпечити окупність, а резиденту – отримати сучасний технологічний простір.

Маркетинг партнерських відносин у девелопменті також охоплює взаємодію з підрядними організаціями та сервісними компаніями, які забезпечують життєдіяльність офісного центру. Якість прибирання, швидкість реакції технічної служби, надійність охорони – все це компоненти загального бренду об'єкта, які безпосередньо впливають на бажання резидента продовжувати договір оренди. Таким чином, успіх офісного проєкту в довгостроковій перспективі залежить не від агресивної реклами на етапі відкриття, а від побудови стійкої мережі взаємовигідних контактів, де кожен учасник відчуває цінність своєї ролі у спільній екосистемі.

Специфіка офісного ринку України сьогодні диктує нові правила партнерства, де чесність у комунікаціях та готовність до спільних інвестицій у безпеку (наприклад, спільне фінансування облаштування укриття чи закупівлі генераторів) стають міцним фундаментом для довготривалої співпраці. Впровадження інструментів маркетингу відносин дозволяє девелоперу трансформувати стандартну комерційну нерухомість у стійкий бізнес-актив, який здатен протистояти ринковим шокам завдяки глибокому розумінню потреб своїх партнерів-орендарів та злагодженій роботі всієї команди проєкту. Управління цими зв'язками вимагає від девелоперської компанії не лише економічної експертизи, а й навичок кризового менеджменту, психології комунікацій та стратегічного бачення майбутнього розвитку офісного простору.

Стратегічне бачення розвитку офісного простору нерозривно пов'язане із трансформацією його фізичних характеристик у маркетингові активи, де провідну роль відіграють брендинг простору та архітектурний маркетинг. У сучасних умовах архітектурні рішення та дизайн інтер'єру перестають бути суто технічними чи естетичними категоріями, перетворюючись на активні інструменти маркетингового впливу. Як зазначає у своїх дослідженнях К. О. Приходько, інтер'єр сучасного коворкінг-хабу виступає як унікальний художній простір, де кожна деталь працює на створення певної атмосфери, здатної програмувати поведінку резидента та підвищувати його лояльність до об'єкта [12]. Архітектурний маркетинг у цьому контексті передбачає проєктування таких просторових сценаріїв, які б візуалізували цінності бренду девелопера ще на рівні фасаду чи вхідної групи. Коли архітектура будівлі стає впізнаваною та



знаковою для міста, вона автоматично знижує витрати на пряму рекламу, оскільки сам об'єкт стає власним медіа-носієм, що генерує органічний інтерес цільової аудиторії.

Дизайн інтер'єру як маркетинговий інструмент виконує функцію матеріалізації сервісної обіцянки девелопера. Використання гнучких планувальних рішень, ергономічних меблів та інтеграція біофільного дизайну є не лише вимогою сучасної офісної моди, а й способом обґрунтування преміальної доданої вартості. Згідно з концепцією А. М. Вергуна та А. І. Козінець, брендинг у системі маркетингу на ринку комерційної нерухомості має базуватися на створенні цілісної візуальної ідентичності, яка поєднує фізичний простір із цифровим досвідом користувача [7]. Таким чином, архітектурні рішення стають фізичним втіленням бренду, де якість освітлення, акустичний комфорт та зонування простору сприймаються резидентом як пряме піклування про його продуктивність, що у підсумку конвертується у тривалість орендних відносин та готовність платити вищу ціну за якісне середовище.

Ефективність архітектурного маркетингу суттєво підсилюється через використання технології сторітелінгу, яка передбачає створення та трансляцію унікальної «історії» об'єкта. Наповнення офісного центру певним нарративом дозволяє девелоперу вийти за межі конкуренції за ціною та локацією, пропонуючи споживачеві причетність до певного ідейного змісту. Створення історії об'єкта є особливо актуальним для девелопменту в умовах історичної забудови чи ревіталізації промислових зон, де минуле будівлі стає її маркетинговим капіталом. Сторітелінг дозволяє перетворити технічні характеристики будівлі на живі образи: колишній цех заводу стає «центром індустріальних інновацій», а занедбана адміністративна споруда – «простором тяглості ділових традицій».

Інтеграція сторітелінгу в стратегію просування об'єкта виконує функцію підвищення його емоційної цінності. Резиденти, обираючи офіс із власною історією, фактично купують частину цього нарративу для свого особистого або корпоративного бренду. Це створює ефект синергії, де репутація об'єкта підсилює статус орендаря, і навпаки. Сторітелінг стає тим емоційним шаром, який пов'язує архітектурну форму з очікуваннями цільової аудиторії, перетворюючи фізичний простір на цілісний маркетинговий продукт, здатний до самовідтворення та стійкого зростання вартості в умовах високої конкуренції на ринку комерційної нерухомості.

Емоційний зв'язок, сформований через архітектурний брендинг та сторітелінг, знаходить своє практичне втілення у стратегії маркетингу спільнот, яка є визначальною для успішного функціонування коворкінг-центрів. У межах цієї парадигми відбувається докорінна трансформація статусу клієнта: від традиційного «орендаря», чий відносини з девелопером обмежені фінансово-правовими зобов'язаннями, до «резидента» – активного учасника внутрішньої екосистеми об'єкта. Якщо класичний офісний центр надає лише місце для роботи, то коворкінг, побудований на принципах маркетингу спільнот, пропонує приналежність до певної професійної групи та доступ до колективного інтелекту.

Трансформація орендаря у резидента починається зі зміни маркетингової комунікації та сервісної політики об'єкта. Резидентність передбачає вищий рівень інтеграції користувача у простір, де він отримує не лише стіл та стілець, а й право голосу у формуванні правил співжиття, доступ до закритих заходів та можливість прямої колаборації з іншими учасниками. Згідно з дослідженнями Н. М. Смочко та колег, саме інноваційна складова коворкінгів дозволяє створювати умови для «горизонтального» нетворкінгу, що є критично важливим для бізнесу в умовах нових суспільних викликів [13]. У такому контексті маркетинг спільнот виконує функцію утримання клієнтів набагато ефективніше, ніж будь-які дисконтні програми. Резидент, який знайшов у коворкінгу партнерів, клієнтів або однодумців, демонструє значно вищий рівень лояльності, оскільки зміна локації для нього означатиме втрату налагоджених соціальних зв'язків.

Важливим аспектом маркетингу спільнот є роль ком'юніті-менеджера, який стає ключовою фігурою у процесі створення доданої вартості об'єкта. Цей фахівець трансформує фізичне середовище, спроектоване за канонами архітектурного маркетингу, у живий соціальний організм. Завдяки системному проведенню освітніх подій, неформальних зустрічей та фасилітації знайомств, «холодний» офісний простір наповнюється людським капіталом. Таким чином, резидентність стає формою нематеріального активу: девелопер продає статус учасника спільноти, а резидент купує можливість розвитку свого бізнесу всередині підтримуючого середовища. Це дозволяє девелоперському проекту досягти найвищого рівня ринкової стійкості, де об'єкт нерухомості сприймається не як пасивна споруда, а як динамічна бізнес-платформа, що генерує цінність через взаємодію її учасників.

Екосистемний підхід у девелопменті офісного хабу передбачає створення багатофункціонального середовища, де робочий простір доповнюється широким спектром інфраструктурних сервісів. В умовах економічної нестабільності, високої волатильності ринку та необхідності підтримання економічної безпеки бізнесу, продаж «робочого досвіду» стає стратегічним інструментом мінімізації ризиків як для девелопера, так і для клієнта. Це означає, що девелопер бере на себе відповідальність за повний цикл



життєзабезпечення резидента: від побутового сервісу до складних систем фізичної, цифрової та фінансової безпеки.

У такому форматі сервісна екосистема хабу перетворюється на зовнішній контур захисту економічної безпеки підприємств-орендарів. Делегуючи управління інфраструктурою керуючій компанії, резиденти захищають себе від додаткових капітальних витрат та операційних шоків (таких як енергетичні чи комунікаційні збої). Це забезпечує безперервність їхніх бізнес-процесів, що є ключовим індикатором життєздатності та стійкості компанії в кризовий період.

Процеси цифровізації виступають технологічним фундаментом цієї екосистеми. Використання інноваційних технологій у нерухомості, високошвидкісного безперебійного зв'язку та хмарних систем кібербезпеки дозволяє трансформувати фізичний простір у «розумний офіс», адаптивний до потреб бізнесу в реальному часі. Такий підхід дозволяє орендарям фокусуватися виключно на власних операційних завданнях, делегуючи всі питання організації середовища керуючій компанії, що є критично важливим для збереження стійкості бізнесу в кризові періоди. У межах такої цифрової екосистеми фізичні межі офісу розмиваються, а головною цінністю стає безперебійний доступ до інфраструктури, що забезпечує максимальну продуктивність, енергонезалежність та комфорт персоналу незалежно від зовнішніх шоків в умовах війни.

Для систематизації викладеного матеріалу та наочного представлення трансформації маркетингових підходів у девелопменті офісної нерухомості, доцільно порівняти традиційну та сучасну сервісно-орієнтовану моделі управління об'єктом (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційного та сучасного екосистемного підходів до маркетингу офісної нерухомості

Параметр порівняння	Традиційний підхід	Сучасний екосистемний підхід
Об'єкт маркетингу	Квадратні метри, фізична площа	Робочий досвід, інфраструктурний сервіс
Ключова мета	Одноразова здача в оренду (продаж)	Побудова довгострокової лояльності та партнерства
Роль споживача	Орендар (пасивний користувач ресурсів)	Резидент (активний учасник професійної спільноти)
Інструмент впливу	Цінова конкуренція, локація	Брендинг простору, архітектурний сторітелінг, нетворкінг
Джерело цінності	Технічні характеристики будівлі	Екосистема послуг, безпека, енергонезалежність, ком'юніті
Роль персоналу	Технічне обслуговування	Модерація взаємодії, гостинність
Основна метрика	Відсоток порожніх приміщень, які приносять збитки, орендна ставка	Показник відтоку клієнтів, задоволеність резидента

Джерело: складено авторами.

Отже, сучасна маркетингова діяльність у девелопменті офісної нерухомості еволюціонує від простого просування об'єкта до стратегічного управління складною екосистемою, де поєднання архітектурного брендингу, маркетингу партнерських відносин та сервісної домінанти дозволяє трансформувати фізичний простір у високоліквідний інструмент підтримки бізнес-резидентів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження теоретично обґрунтовано та систематизовано специфіку маркетингової діяльності в девелопменті офісної нерухомості в умовах сучасних економічних викликів. Основні наукові та практичні результати дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Доведено, що сучасний офісний центр еволюціонував від пасивного об'єкта (фізичних площ) до складного інтегрованого сервісного продукту. Ключовим об'єктом маркетингу стає не «квадратний метр», а цілісний «робочий досвід», що вимагає від девелопера застосування теорії сервісної домінанти.

2. Встановлено, що зміст маркетингових стратегій радикально змінюється залежно від етапу реалізації проекту. На стадії проектування маркетинг оперує «майбутньою цінністю» та спрямований на залучення капіталу, тоді як на стадії експлуатації він трансформується у площину операційного сервіс-менеджменту, орієнтованого на лояльність та утримання резидентів.

3. Обґрунтовано, що перехід від трансакційної моделі (одноразова оренда) до стратегії довгострокового партнерства є головним чинником економічної безпеки девелопера. Синергія між інвестором, архітектором та резидентом на ранніх етапах дозволяє створювати об'єкти, що максимально відповідають запитам ринку та мають вищу додану вартість.

4. Визначено роль архітектурного маркетингу та сторітелінгу як інструментів підвищення ринкової вартості об'єкта. Створення унікального нарративу та візуальної ідентичності, особливо в проєктах ревіталізації, дозволяє об'єкту стати власним медіа-носієм, знижуючи витрати на пряму рекламу та формуючи емоційну прив'язаність користувачів.



5. Сформовано концепцію офісного хабу як сервісної екосистеми, де фізичний простір інтегрований із цифровими платформами та соціальною інфраструктурою. Встановлено, що в умовах п'ятого року війни в Україні невід'ємними компонентами такої екосистеми стають інженерна автономність та безпекові рішення, які трансформуються з «додаткових переваг» у базову умову життєздатності бізнесу.

6. Виокремлено стратегію маркетингу спільнот як вищої форми лояльності. Трансформація статусу клієнта з «орендаря» у «резидента» дозволяє девелоперу управляти соціальним капіталом, створюючи внутрішнє середовище нетворкінгу, яке є значущим нематеріальним активом у конкурентній боротьбі.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що стратегічний успіх девелопменту офісної нерухомості сьогодні базується на інтеграції класичних методів аналізу з інноваційними підходами до брендингу простору та управління клієнтським досвідом, що дозволяє створювати стійкі бізнес-платформи, здатні адаптуватися до будь-яких зовнішніх ризиків.

Література:

1. Струлев, О. О. (2010). Специфічні характеристики нерухомості як товару промислового ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 198–201. <https://economy.kpi.ua/files/files/36_kpi_2010_7.pdf>. (2026, травень, 11).
1. Strulev, O. O. (2010). Spetsyfychni kharakterystyky nerukhomosti yak tovaru promyslovoho rynku [Specific characteristics of real estate as an industrial market product]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»* [Economic Bulletin of NTUU «KPI»], 198–201. <https://economy.kpi.ua/files/files/36_kpi_2010_7.pdf>. (2026, May, 11). [in Ukrainian].
2. Гронська, М. В. (2014). Особливості маркетингової діяльності будівельного підприємства. *Економіка та держава*, 9, 28–30. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_9_8>. (2026, травень, 11).
2. Hronska, M. V. (2014). Osoblyvosti marketynhovoї diialnosti budivelnoho pidpryemstva [Peculiarities of marketing activity of a construction enterprise]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state], 9, 28–30. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_9_8>. (2026, May, 11). [in Ukrainian].
3. Верхоглядова, Н. І., Кононова, І. В., & Морозова, Є. П. (2024). Маркетингові стратегії ринку нерухомості. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*, 2(3), 27–34. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9860>
3. Verkhohliadova, N. I., Kononova, I. V., & Morozova, Ye. P. (2024). Marketynhovi stratehii rynku nerukhomosti [Marketing strategies of the real estate market]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka». Seriya: Ekonomichni nauky* [International Scientific Journal «Internauka». Series: Economic Sciences], 2(3), 27–34. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9860> [in Ukrainian].
4. Лівшиц, В. Я. (2009). *Маркетинг на ринку комерційної нерухомості України* (автореф. дис. канд. екон. наук). Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана. <<https://irbis-nbuv.gov.ua/aref/20100426000935>>. (2026, травень, 11).
4. Livshyts, V. Ya. (2009). *Marketynh na rynku komertsii noi nerukhomosti Ukrainy* [Marketing in the commercial real estate market of Ukraine] (Abstract of the PhD thesis). Kyiv National Economic University named after V. Hetman. <<https://irbis-nbuv.gov.ua/aref/20100426000935>>. (2026, May, 11). [in Ukrainian].
5. Лівшиц, В. Я. (2025). Особливості маркетингової діяльності підприємств на ринку комерційної нерухомості України в період 2022–2025 рр. *B2B MARKETING: зб. наук. пр. XVIII Міжнар. наук.-практ. конф.*, 114–116. <<https://b2b-marketing-proc.fmm.kpi.ua/article/view/337661/326115>>. (2026, травень, 12).
5. Livshyts, V. Ya. (2025). Osoblyvosti marketynhovoї diialnosti pidpryemstv na rynku komertsii noi nerukhomosti Ukrainy v period 2022-2025 rr. [Peculiarities of marketing activity of enterprises in the commercial real estate market of Ukraine in the period 2022-2025]. *B2B MARKETING: Proceedings of the XVIII International Scientific and Practical Conference*, 114–116. <<https://b2b-marketing-proc.fmm.kpi.ua/article/view/337661/326115>>. (2026, May, 12). [in Ukrainian].
6. Фісуненко, П. А., Подрез, В. С., & Спиридоненков, В. А. (2024). Маркетинг в девелоперській діяльності: особливості в умовах цифрової економіки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 35(74), 81–87. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-4-13>
6. Fisunenکو, P. A., Podriez, V. S., & Spyrydonenkov, V. A. (2024). Marketynh v developerskii diialnosti: osoblyvosti v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Marketing in development activities: features in the digital economy]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya* [Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky National University. Series: Economy and Management], 35(74), 81–87. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-4-13> [in Ukrainian].
7. Вергун, А. М., & Козінець, А. І. (2017). Брендинг у системі маркетингу підприємств на ринку комерційної нерухомості. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. Всеукр. наук.-практ. конф.*, 102–108.
7. Verhun, A. M., & Kozinets, A. I. (2017). Brendynh u sistemi marketynhu pidpryemstv na rynku komertsii noi nerukhomosti [Branding in the marketing system of enterprises in the commercial real estate market]. *Aktual'ni problemy innovatsiynoho rozvytku klasterneho pidpryemnytstva v Ukrayini: zb. st. Vseukr. nauk.-prakt. konf.* [Actual problems of innovative development of cluster entrepreneurship in Ukraine: Proceedings of the National Scientific and Practical Conference], 102–108 [in Ukrainian].
8. Тер-Карпетянц, Ю. М., & Афанасьєва, О. М. (2018). Дослідження українського ринку офісної нерухомості в ІТ-сегменті як складової маркетингу послуг. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*, 2(121), 91–101. <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.2.9>



Ter-Karapetiants, Yu. M., & Afanasieva, O. M. (2018). Doslidzhennia ukrainskoho rynku ofisnoi nerukhomosti v IT-sehmenti yak skladovoi marketynhu posluh [Research of the Ukrainian office real estate market in the IT segment as a component of services marketing]. *Visnyk Kyivskoho natsional'noho universytetu tekhnolohiy ta dyzaynu. Seriya: Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences], 2(121), 91–101. <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.2.9> [in Ukrainian].

9. Тацій, Ю. О. (2013). Аналіз доцільності формування та виведення на ринок нового об'єкту нерухомості. *Містобудування та територіальне планування*, (47), 611–617.

Tatsii, Yu. O. (2013). Analiz dotsilnosti formuvannia ta vyvedennia na rynek novoho ob'iektu nerukhomosti [Analysis of the feasibility of forming and launching a new real estate object]. *Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia* [Urban Planning and Territorial Planning], (47), 611–617 [in Ukrainian].

10. Польова, Н. М., & Журба, О. А. (2025). Напрями формування стратегії розвитку ринку оренди нерухомості в Україні. *Інклюзивна економіка*, 10, 73–80. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-10

Polova, N. M., & Zhurba, O. A. (2025). Napriamy formuvannia stratehii rozvytku rynku orendy nerukhomosti v Ukraini [Directions of forming a strategy for the development of the real estate rental market in Ukraine]. *Inklyuzywna ekonomika* [Inclusive Economics], 10, 73–80. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-10 [in Ukrainian].

11. Шандрівська, О. Є., & Мрочко, О. Ю. (2025). Дослідження ринку нерухомості України в умовах економічної нестабільності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*, 9(1), 112–129. <https://doi.org/10.23939/semi2025.01.112>

Shandrivska, O. Ye., & Mrochko, O. Yu. (2025). Doslidzhennia rynku nerukhomosti Ukrainy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Research of the real estate market of Ukraine in the conditions of economic instability]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «Lviv's'ka politehnika». Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnya* [Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Problems of Economics and Management], 9(1), 112–129. <https://doi.org/10.23939/semi2025.01.112> [in Ukrainian].

12. Приходько, К. О. (2021). Дизайн інтер'єру коворкінг-центру. *Вісник КНУКіМ. Серія: Мистецтвознавство*, 44, 119–125. <https://doi.org/10.31866/2410-1176.44.2021.235433>

Prykhodko, K. O. (2021). Dyizain interieru kovorkinh-tsentru [Interior design of a coworking center]. *Visnyk KNUKiM. Seriya: Mystetstvoznastvo* [Bulletin of KNUKiM. Series: Arts], 44, 119–125. <https://doi.org/10.31866/2410-1176.44.2021.235433> [in Ukrainian].

13. Смочко, Н. М., та ін. (2022). Коворкінг-центр як інновація в умовах нових викликів суспільства. *Освіта і наука*, 2(33), 307–313. [https://doi.org/10.31339/2617-0833-2022-2\(33\)-307-313](https://doi.org/10.31339/2617-0833-2022-2(33)-307-313)

Smochko, N. M., et al. (2022). Kovorkinh-tsentp yak innovatsiia v umovakh novykh vyklykiv suspilstva [Coworking center as an innovation in the conditions of new challenges of society]. *Osvita i nauka* [Education and Science], 2(33), 307–313. [https://doi.org/10.31339/2617-0833-2022-2\(33\)-307-313](https://doi.org/10.31339/2617-0833-2022-2(33)-307-313) [in Ukrainian].



Отримано: 11 травня 2026 р.

Прорецензовано: 13 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 18 травня 2026 р.

email: dzedzulavv@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-2740-0771>

email: shevchukdmt@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0001-8893-7679>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-115-122](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-115-122)

Dzhezdzhula V. V., Shevchuk D. H. Mathematical model for selecting priority energy-saving measures under uncertainty and limited resources. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 115–122.

UDC: 005.591.6:620.9

JEL-classification: C61, Q41, Q49

Viacheslav Dzhezdzhula,

Doctor of Economics, Professor,

Vinnytsia National Technical University

Dmytro Shevchuk,

PhD student, Department of Finance and Innovation Management,

Vinnytsia National Technical University

MATHEMATICAL MODEL FOR SELECTING PRIORITY ENERGY-SAVING MEASURES UNDER UNCERTAINTY AND LIMITED RESOURCES

This article develops a mathematical model for optimizing an investment portfolio of energy-saving measures under fuzzy input parameters and a strictly limited budget. Investment costs and annual energy savings for each candidate measure are modeled as triangular fuzzy numbers and converted into crisp point estimates by combining alpha-cut representations with the Hurwicz criterion asymmetrically: costs tend toward the upper bound of the alpha-cut (reflecting a cautious estimation), while savings tend toward the lower bound. The economic effect of each individual measure is evaluated through its net present value (NPV), computed over the asset's useful service life at a constant discount rate. An integral priority coefficient combines two core components—the per-cost discounted return and the longevity factor—multiplied by a risk-adjustment factor that reflects the decision-maker's specific level of risk aversion. The selection task is formulated as a 0–1 knapsack problem and solved via dynamic programming. The robustness of the generated optimal plan is systematically assessed using a vectorized Monte Carlo simulation of 8,000 realizations, with subsequent calculation of the 5%, 50%, and 95% quantiles. The model's real-world applicability is demonstrated through a practical case study of a healthcare complex with ten candidate measures. Ultimately, the model provides a transparent ranking of measures, a feasible investment plan within the prescribed budget, and an interval-valued NPV estimate, thereby supporting efficient investment decisions under uncertainty.

Keywords: energy saving, mathematical model, triangular fuzzy numbers, net present value, knapsack problem, Monte Carlo, healthcare.

Джеджула В'ячеслав Васильович,

доктор економічних наук, професор

Вінницького національного технічного університету

Шевчук Дмитро Григорович,

аспірант кафедри фінансів та інноваційного менеджменту

Вінницького національного технічного університету

МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ВИБОРУ ПРІОРИТЕТНИХ ЗАХОДІВ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ І ОБМЕЖЕНОСТІ РЕСУРСІВ

У статті побудовано математичну модель формування інвестиційного портфеля заходів енергозбереження за умов нечіткості вхідних параметрів та обмеженого бюджету. Інвестиційні витрати й прогнозовану економію подано трикутними нечіткими числами, дефазифіковано через α -зріз і асиметричний критерій Гурвіца. Економічну ефективність оцінено через чисту приведену вартість (NPV). Інтегральний коефіцієнт пріоритетності поєднує питому NPV-віддачу і фактор довговічності, скоригований на ризик впровадження. Задачу вибору сформульовано як 0–1 ранцеву та розв'язано методом динамічного програмування. Стійкість плану перевірено векторизованим методом Монте-Карло з оцінкою квантилів P5, P50, P95. Працездатність моделі показано на прикладі десяти типових заходів для лікарняного комплексу.

Ключові слова: енергозбереження, математична модель, трикутні нечіткі числа, NPV, ранцева задача, Монте-Карло, охорона здоров'я.

Problem statement. The armed aggression against Ukraine has substantially intensified the issue of rational use of fuel and energy resources by all categories of consumers, especially budget-funded and municipal



enterprises – healthcare facilities, schools, water-supply and district-heating utilities. In most cases the manager of such an object simultaneously faces several interconnected problems: an extensive yet limited list of technically feasible energy-saving measures; a strictly fixed investment budget; uncertainty regarding both the cost of works and the expected energy savings (in particular due to market volatility and dependence of the effect on the building operating regime); the need to account for the risk of incomplete implementation or under-performance of design effectiveness. Under these conditions, classical deterministic payback analysis is insufficient: it reflects neither the interval nature of input data nor the long-term behaviour of the aggregate cash flow. It is therefore timely to construct a mathematical model that simultaneously formalises the uncertainty of input parameters and the limitedness of resources, while reconciling the priorities of measures by discounted financial return and risk; such an approach must align with updated international guidance on resilient and energy-efficient healthcare facilities [13; 14] and with the European regulatory framework on energy efficiency [15].

Analysis of recent studies and publications. The authors of the present paper have previously developed a hybrid neural-network apparatus for assessing the intellectual component of the energy-saving policy of an enterprise [1] and an approach to modelling the potential of industrial enterprises under uncertainty [2]. Modern economic mechanisms for managing energy saving are systematised in the collective monograph [3].

The classical theory of fuzzy sets was introduced in the seminal publication by L. Zadeh [8]; the formal apparatus of triangular fuzzy numbers and operations with α -cuts is systematically presented in [9; 10]. A recent (2023) review of methods for multi-criteria decisions with fuzzy input parameters together with an analysis of MCDA application trends is given in [11; 12]. The theoretical basis of the Hurwicz criterion, underlying the asymmetric defuzzification proposed here, is given in [4]. The classical monograph on the 0–1 knapsack problem is presented in [5], the methodology for solving it by dynamic programming in [6], and a standard reference on Monte Carlo methods in financial analysis is [7].

The sectoral context of energy saving in healthcare facilities is defined by the WHO Operational Framework for Building Climate Resilient and Low Carbon Health Systems [13] and by the IEA Energy Efficiency 2024 report [14]; at the EU level the policy is regulated by Directive (EU) 2023/1791 [15].

A combined mathematical model that simultaneously integrates triangular fuzzy numbers, asymmetric defuzzification by the Hurwicz criterion, discounted cash flow, the 0–1 knapsack problem and a vectorised Monte Carlo method specifically for the context of healthcare facilities is, however, insufficiently represented in the literature, which motivates further research.

Purpose and objectives of the study. The aim of the paper is to construct a mathematical model – transparent for practical application – for selecting priority energy-saving measures under fuzzy input data and limited investment resources. The research objectives are: to formalise the description of investment costs and annual savings as triangular fuzzy numbers; to propose an asymmetric defuzzification algorithm based on the Hurwicz criterion; to introduce an integral priority coefficient with an NPV component and a risk adjustment; to formulate the selection task as a 0–1 knapsack problem and solve it by dynamic programming; to implement a vectorised Monte Carlo method for quantile estimation; and to demonstrate the model on a case study of a healthcare complex.

Presentation of the main research material. For each i -th energy-saving measure the model operates on two key parameters: investment costs C_i and annual electricity savings S_i . In design practice both quantities are known only approximately: cost depends on suppliers' quotations and market fluctuations, while the expected savings depend on weather conditions, the building operating schedule and the quality of works. The most convenient form for describing such uncertainty [8] is the triangular fuzzy number [9; 10] defined by a triple (a_i, b_i, c_i) , where a_i is the optimistic (minimum) estimate, b_i – the most likely value, and c_i – the pessimistic (maximum) estimate. This format matches the natural manner of expert wording, does not require a full probability distribution and integrates conveniently with matrix calculations.

To convert the triangular number into a point estimate suitable for the optimisation task, the model employs a two-step defuzzification procedure: first the alpha-cut at confidence level α within $[0, 1]$ is computed (the interval representation of the fuzzy number); then this interval is folded into a point value by the Hurwicz optimism criterion [4]. Both steps are combined into a single expression:

$$V(\tilde{A}; \alpha, h) = (1 - h)(a + \alpha(b - a)) + h(c - \alpha(c - b)) \quad (1)$$

where $\tilde{A} = (a, b, c)$ is the triangular fuzzy number describing the uncertain parameter; a – optimistic estimate; b – most likely value; c – pessimistic estimate; α within $[0, 1]$ – confidence level for the alpha-cut ($\alpha = 0.7$ in calculations); h within $[0, 1]$ – optimism parameter in the Hurwicz convolution ($h = 0$ fully pessimistic, $h = 1$ fully optimistic); V – resulting point value of the parameter.

We note the boundary behaviour of formula (1). At $\alpha = 0$ the alpha-cut coincides with the support of the fuzzy number $[a, c]$, so the Hurwicz convolution gives $V = (1 - h) \cdot a + h \cdot c$. At $\alpha = 1$ the interval degenerates



to the single point b , hence $V = b$ regardless of h : all information about uncertainty is lost. The extreme values of α are therefore not used in practice. The model adopts an intermediate value $\alpha = 0.7$, which corresponds to a moderately high level of expert confidence: the width of the resulting interval equals 30% of the support width, which is sufficient to preserve the uncertainty information without exceeding the limits of reasonable expert estimation.

A methodologically essential feature of the model, consistent with the authors' prior fuzzy modelling methodology [2], is the asymmetric choice of the optimism parameter h for the two categories of inputs. For investment costs we adopt $h_c = 0.6$ – gravitating toward the upper bound of the interval (a larger, cautious estimate of cost); for the expected annual savings – $h_s = 0.4$ – gravitating toward the lower bound (a smaller, cautious estimate of effect). This asymmetry protects the model from the classical optimism bias of deterministic payback calculations, where both cost and effect are assessed too optimistically. The numerical values $h_c = 0.6$ and $h_s = 0.4$ (a symmetric deviation of ± 0.1 from the neutral value $h = 0.5$) are chosen as moderately conservative: they provide a 10% margin of caution on each side without an excessive pessimism that would devalue the majority of measures at the screening stage. In the sensitivity analysis the user of the model may vary h_c, h_s within $[0.5; 0.7]$ in order to verify the robustness of the result.

$$C_i = (1 - h_c)(a_i^c + \alpha(b_i^c - a_i^c)) + h_c(c_i^c - \alpha(c_i^c - b_i^c)), \quad h_c = 0.6 \quad (2)$$

where C_i – defuzzified investment costs of the i -th measure, thousand UAH; a_i^c, b_i^c, c_i^c – parameters of the triangular fuzzy number for cost; $h_c = 0.6$ – optimism parameter for cost; α – confidence level as in formula (1).

$$S_i = (1 - h_s)(a_i^s + \alpha(b_i^s - a_i^s)) + h_s(c_i^s - \alpha(c_i^s - b_i^s)), \quad h_s = 0.4 \quad (3)$$

where S_i – defuzzified annual energy savings in natural units, thousand kWh per year; a_i^s, b_i^s, c_i^s – parameters of the triangular fuzzy number for savings; $h_s = 0.4$ – optimism parameter for savings.

For further economic calculations the natural savings are converted to a monetary equivalent by multiplying by the prevailing tariff:

$$E_i = S_i \cdot \tau \quad (4)$$

where E_i – annual savings of the i -th measure in monetary terms, thousand UAH; S_i – defuzzified annual savings, thousand kWh per year; τ – prevailing electricity tariff, UAH per kWh ($\tau = 5.20$ UAH per kWh).

The economic effect of each measure is evaluated through the classical net present value (NPV) indicator. Future cash inflows are discounted to the present by rate r , reflecting the opportunity cost of capital for a budget-funded institution. The calculations assume $r = 12$ percent, corresponding to the weighted-average cost of capital for public-sector projects under elevated inflation. The discount period is limited by the useful service life T_i of each measure within the overall planning horizon $H = 10$ years.

$$NPV_i = \sum_{t=1}^{T_i} \frac{E_i}{(1+r)^t} - C_i \quad (5)$$

where NPV_i – net present value of the i -th measure, thousand UAH; E_i – annual monetary savings from formula (4); C_i – investment costs from formula (2); r – discount rate ($r = 0.12$); t – running year; T_i – useful service life (limited by horizon H). A positive NPV_i means the measure delivers discounted profit exceeding the initial investment.

To reduce all economic characteristics of a measure to a single quantitative measure suitable for the optimisation task, the model introduces the integral priority coefficient K_i . It combines two key components: the per-cost NPV efficiency (how many UAH of discounted profit each invested UAH yields) and the longevity factor (measures that more rapidly release invested capital are considered more attractive in portfolio dynamics). The resulting value is reduced by a risk adjustment: the higher the expert risk index r_i and the more conservatively the decision-maker is configured (larger λ), the stronger the penalty:

$$K_i = \left(w_1 \cdot \frac{NPV_i}{C_i} + w_2 \cdot \frac{1}{T_i} \right) \cdot (1 - \lambda r_i) \quad (6)$$

where K_i – integral priority coefficient of the i -th measure; NPV_i – net present value from formula (5); C_i – investment costs from formula (2); T_i – useful service life, years; w_1, w_2 – normalised weights, $w_1 + w_2 = 1$ (in calculations (0.70; 0.30)); λ within $[0, 1]$ – risk-aversion coefficient ($\lambda = 0.4$ in base calculations); r_i within $[0, 1]$ – expert estimate of the i -th measure implementation risk. Regarding the dimensionality of the terms in formula (6): the first term $w_1 \cdot (NPV_i / C_i)$ is dimensionless (thousand UAH / thousand UAH). The second term $w_2 \cdot (1/T_i)$ formally has the dimension $[1/\text{year}]$. Within this model the quantity $1/T_i$ is interpreted as a numerical index of the rate of return of invested capital over the years of useful life, with a conventional dimensionlessness, since it is used exclusively for ranking measures within the same planning horizon and is



not compared with absolute financial values. The weights $(w_1, w_2) = (0.70; 0.30)$ are chosen to give priority to economic return over the longevity factor at the screening stage; the coefficient $\lambda = 0.4$ corresponds to a moderately conservative attitude to risk of the decision-maker in a budget-funded institution.

The selection task is formulated as the classical 0–1 knapsack problem [5]: among n potential measures one must choose a subset that maximises the total integral coefficient subject to the constraint that total investment costs do not exceed the available budget. Each measure is either fully implemented or not implemented at all – hence the binary constraint on decision variables:

$$F(x) = \sum_{i=1}^n K_i \cdot x_i \rightarrow \max \quad (7)$$

where $F(x)$ – objective function (total plan priority); n – total number of potential measures; x_i – binary decision variable for inclusion of the i -th measure; K_i – integral priority coefficient from formula (6); $x = (x_1, \dots, x_n)$ – decision vector.

subject to the budget constraint:

$$\sum_{i=1}^n C_i \cdot x_i \leq B \quad (8)$$

where B – investment budget, thousand UAH ($B = 2\,000$ in calculations); C_i – defuzzified investment costs from formula (2). Constraint (8) forbids exceeding the available financing.

and the binary constraint on decision variables:

$$x_i \in \{0, 1\}, \quad i = \overline{1, n} \quad (9)$$

where $x_i = 1$ – measure is fully implemented; $x_i = 0$ – measure is not implemented. The integrality constraint makes the task combinatorial; it is solved by the classical dynamic-programming method [6] with $O(n \text{ times } B)$ complexity, which for $n = 10$ and $B = 2\,000$ yields approximately 20 000 elementary operations – a fraction of a second of computation.

Once the deterministic optimal plan x^* is found, the natural question is: how stable is the aggregated result under variations of input parameters? The model addresses this via a vectorised Monte Carlo simulation [7]. On each of N realisations ($j = \overline{1, \dots, N}$) the cost $\tilde{C}_i^{(j)}$ and natural savings $\tilde{S}_i^{(j)}$ of each selected measure are independently drawn from the corresponding triangular distributions. The NPV of the aggregated cash flow of the selected plan on the j -th realisation is computed by the expression:

$$NPV^{(j)} = \sum_{i: x_i^*=1} \left[\tilde{S}_i^{(j)} \cdot \tau \cdot \sum_{t=1}^{T_i} \frac{1}{(1+r)^t} \right] - \sum_{i: x_i^*=1} \tilde{C}_i^{(j)} \quad (10)$$

where $NPV^{(j)}$ – realisation of NPV on the j -th Monte Carlo sample; $x^* = (x_1^*, \dots, x_n^*)$ – optimal plan; $\tilde{S}_i^{(j)}$, $\tilde{C}_i^{(j)}$ – realisations of the triangular distribution for savings and costs of the i -th measure on the j -th sample; τ , r , T_i – parameters from previous formulas. The set $\{NPV^{(j)}\}$ for j from 1 to N forms the empirical distribution from which quantile estimates P_s , P_{50} and P_{95} are computed. The calculations use $N = 8\,000$ realisations – sufficient for stable quantile estimates given the present input-parameter spread.

To validate the model, a list of ten typical energy-saving measures relevant to a hospital block at the second level of medical care [13; 14] has been compiled. The case object is an illustrative model example based on the generalised characteristics of a central district hospital in climatic zone I B of Ukraine (mean annual temperature $+7.5^\circ\text{C}$, heating season approximately 187 days); the baseline annual energy consumption used for computing savings is approximately 320 MWh of electrical and 1 100 Gcal of thermal energy. The numerical values of costs and savings for individual measures are derived from average design data and market commercial offers of 2024–2025, which allows the workability of the model to be demonstrated illustratively without binding to a specific physical object. Investment budget $B = 2\,000$ thousand UAH; planning horizon $H = 10$ years; tariff $\tau = 5.20$ UAH per kWh; discount rate $r = 12$ percent; confidence level $\alpha = 0.7$; risk-aversion coefficient $\lambda = 0.4$. Parameters (a_i, b_i, c_i) for cost and savings are based on expert estimation. The input data for the case study – the triples of triangular fuzzy numbers (a, b, c) for the investment costs and annual savings together with the expert estimates of the implementation risk r_i for each of the ten measures – are reported in Table 1; the integral indicators and the optimal selection are reported in Table 2.

Notes to Table 1. Investment costs a^c , b^c , c^c are given in thousand UAH (optimistic, most likely, pessimistic estimates respectively); annual electricity savings in natural units a^s , b^s , c^s are in thousand kWh per year; the expert estimate of the implementation risk r_i is given in dimensionless units in the range $[0; 1]$. The useful service life T_i of each measure is given in Table 2. The defuzzified values C_i and E_i in Table 2 are computed from formulas (2)–(4) with $\alpha = 0.7$, $h_c = 0.6$, $h_s = 0.4$, $\tau = 5.20$ UAH per kWh, fully reproducing the integral indicators of Table 2.



Table 1

**Input data: triples of triangular fuzzy numbers for costs and savings
and expert estimates of the implementation risk**

No.	Measure	a^c	b^c	c^c	a^s	b^s	c^s	r_i
1	LED lighting	111	123	148	11.3	12.9	15.2	0.10
2	External wall insulation	491	546	655	36.3	41.3	49.7	0.25
3	Window replacement	722	802	961	31.1	35.4	42.4	0.20
4	Ventilation heat recovery	409	454	545	24.2	27.5	32.6	0.30
5	Heat pump	998	1109	1333	61.2	69.5	83.6	0.35
6	Solar collectors (DHW)	321	356	429	18.1	20.5	24.7	0.25
7	Boiler modernisation	543	604	722	29.6	33.7	40.4	0.20
8	BMS automation	228	254	302	13.9	15.8	18.9	0.15
9	Pipeline insulation	82.3	91.4	110	9.5	10.7	13.1	0.10
10	Photovoltaic plant	864	960	1152	45.1	51.3	61.5	0.30

Source: authors' expert estimates.

Table 2

Results of computing the integral indicators and the optimal selection of measures

No.	Measure	C, k UAH	E, k UAH	NPV, k UAH	T, yr	K	Selected
1	LED lighting	126.0	67.0	206.7	8	1.138	+
2	External wall insulation	559.0	215.3	657.4	10	0.768	+
3	Window replacement	821.0	184.4	220.9	10	0.201	-
4	Ventilation heat recovery	465.0	143.1	343.6	10	0.482	+
5	Heat pump	1136.0	362.4	911.9	10	0.509	-
6	Solar collectors (DHW)	365.0	107.0	239.7	10	0.441	+
7	Boiler modernisation	618.0	175.6	373.9	10	0.417	-
8	BMS automation	259.6	82.3	205.2	10	0.548	+
9	Pipeline insulation	93.6	56.0	222.5	10	1.627	+
10	Photovoltaic plant	983.0	267.3	527.2	10	0.357	-
	Total of the selected plan	1868.2	670.6	1875.1	–	–	–

Source: authors' calculations.

The optimal plan comprises six measures with a total cost of 1 868.2 thousand UAH (93 percent of the budget); the remaining available budget is 131.8 thousand UAH ($B - \sum C_i \cdot x_i = 2\,000 - 1\,868.2$), which is insufficient to add any of the three excluded measures; the total NPV of the selected plan is 1 875.1 thousand UAH and the total annual savings is 670.6 thousand UAH. Measures with relatively high individual NPV (heat pump, photovoltaic plant, boiler modernisation) did not enter the plan, because under the limited budget their inclusion would displace several cheaper measures with higher K. A graphical ranking of measures by the K coefficient is shown in Fig. 1.

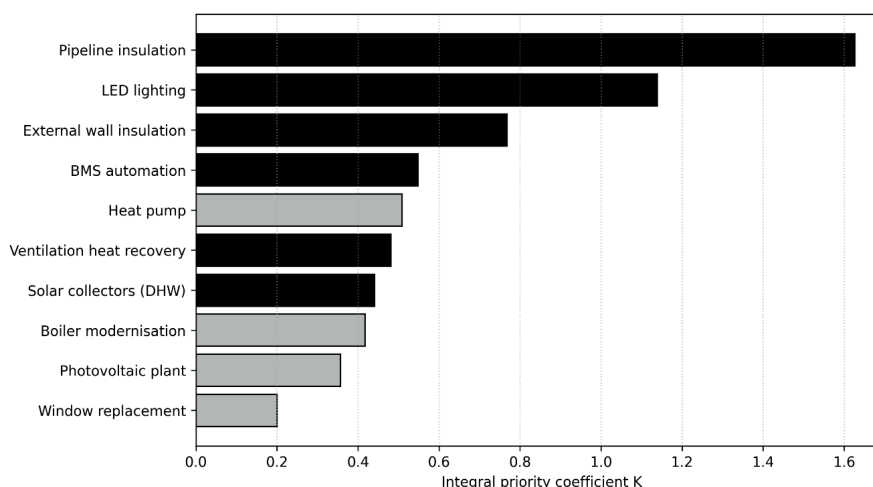


Fig. 1. Ranking of measures by the integral priority coefficient



In Fig. 2 a cost-NPV map is built with horizontal and vertical uncertainty intervals derived from the alpha-cut. Measures located in the upper-left part of the chart (low cost, high NPV) form the core of investment-attractive measures.

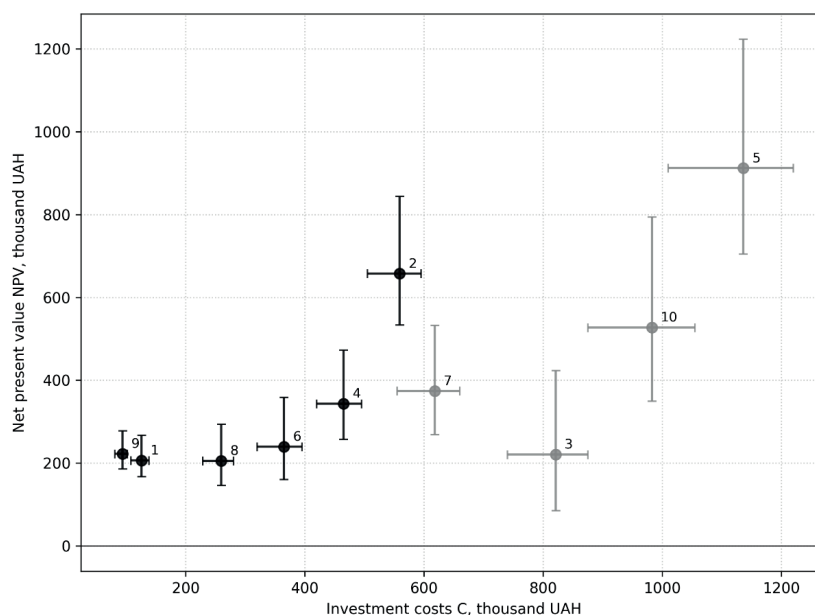


Fig. 2. Cost-NPV map with uncertainty intervals

The Monte Carlo simulation results (Fig. 3) show that the median NPV of the aggregated cash flow of the selected plan equals 1 965 thousand UAH; with probability 90 percent the actual NPV lies in the range from 1 571 to 2 364 thousand UAH. The distribution is relatively narrow (P95 over P5 is approximately 1.5), indicating stability of the aggregated financial outcome under variations of input parameters.

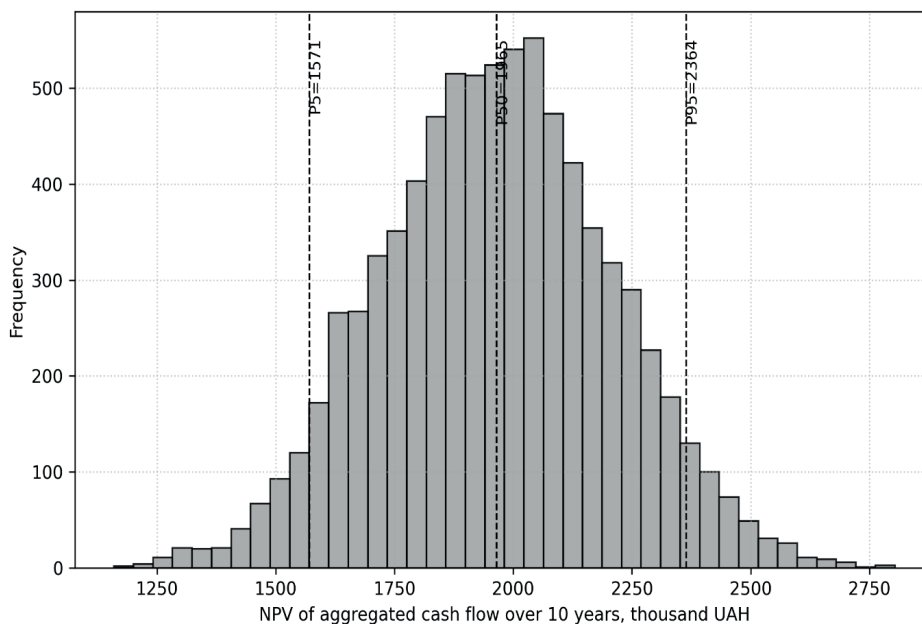


Fig. 3. NPV distribution (Monte Carlo method)

The budget-sensitivity curve (Fig. 4) exhibits a characteristic stepped pattern: each jump corresponds to the inclusion of the next measure. The marginally useful budget for the considered facility is estimated at 2 800–3 200 thousand UAH; beyond this level the growth of annual savings slows considerably.

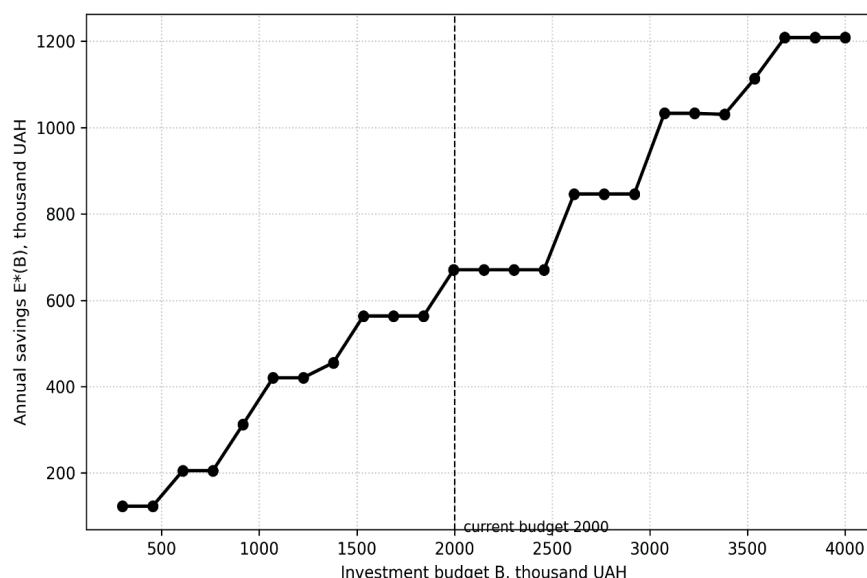


Fig. 4. Annual savings as a function of the investment budget

Conclusions. The proposed simplified mathematical model combines the apparatus of triangular fuzzy numbers, asymmetric defuzzification by the Hurwicz criterion, discounted cash flow, a two-component integral priority coefficient, the 0–1 knapsack problem solved by dynamic programming, and a vectorised Monte Carlo method. This combination provides a formalised and transparent selection of the measure portfolio under simultaneously present uncertainty of input data and limitation of investment resources, while remaining sufficiently simple for practical application. Validation on a hospital complex of ten typical measures shows that the optimal plan contains six measures with a total cost of 1 868 thousand UAH (93 percent of the budget) and delivers a total NPV of 1 875 thousand UAH at a Monte Carlo median of 1 965 thousand UAH and a 5 percent lower quantile of 1 571 thousand UAH, confirming the economic efficiency of the decision. Further research directions include extending the model to multi-period planning with phased measure implementation, incorporating tariff escalation and synergy effects between measures, and integrating the model with state support programs for energy-efficient investment.

References:

1. Dzhezdzhula, V. V., & Yepifanova, I. Yu. (2018). Use of apparatus of hybrid neural networks for evaluation of an intellectual component of the energy-saving policy of the enterprise. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 126–130. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-126-130>
2. Yepifanova, I. Yu., & Dzhezdzhula, V. V. (2021). Modelling of potential level of industrial enterprises. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 17, 556–565. <https://doi.org/10.37394/232015.2021.17.54>
3. Dziadykevych, Yu. V., Brych, V. Ya., Dzhezdzhula, V. V., Yuryk, N. Ye., & Liubezna, I. V. (2018). Organizational-economic mechanism of energy saving [Monograph]. TNEU.
4. Arrow, K. J., & Hurwicz, L. (1977). An optimality criterion for decision-making under ignorance. In K. J. Arrow & L. Hurwicz (Eds.), *Studies in resource allocation processes* (pp. 461–472). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511752940.015>
5. Kellerer, H., Pferschy, U., & Pisinger, D. (2004). *Knapsack problems*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-24777-7>
6. Bellman, R., & Dreyfus, S. (2015). *Applied dynamic programming*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400874651>
7. Glasserman, P. (2003). *Monte Carlo methods in financial engineering*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-21617-1>
8. Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy sets. *Information and Control*, 8(3), 338–353. [https://doi.org/10.1016/S0019-9958\(65\)90241-X](https://doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X)
9. Dubois, D., & Prade, H. (1980). *Fuzzy sets and systems: Theory and applications*. Academic Press.
10. Zimmermann, H.-J. (2001). *Fuzzy set theory and its applications* (4th ed.). Kluwer Academic Publishers. <https://doi.org/10.1007/978-94-010-0646-0>
11. Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Multi-criteria decision making (MCDM) methods and concepts. *Encyclopedia*, 3(1), 77–87. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia3010006>



12. Więckowski, J., Sałabun, W., Kizielewicz, B., Bączkiewicz, A., Shekhovtsov, A., Paradowski, B., & Wątróbski, J. (2023). Recent advances in multi-criteria decision analysis: A comprehensive review of applications and trends. *International Journal of Knowledge-Based and Intelligent Engineering Systems*, 27(4), 367–393. <https://doi.org/10.3233/KES-230487>
13. World Health Organization. (2023). Operational framework for building climate resilient and low carbon health systems. <<https://www.who.int/publications/i/item/9789240081888>>. (2026, May, 09).
14. International Energy Agency. (2024). Energy efficiency 2024. <<https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2024>>. (2026, May, 09).
15. European Parliament & Council of the European Union. (2023). Directive (EU) 2023/1791 of the European Parliament and of the Council of 13 September 2023 on energy efficiency and amending Regulation (EU) 2023/955 (recast). Official Journal of the European Union, L 231, 1–111. CELEX: 32023L1791. <<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/1791/oj/eng>>. (2026, May, 09).



Отримано: 28 квітня 2026 р.

Прорецензовано: 10 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 18 травня 2026 р.

email: kuchkovaov@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-9249-0216>

email: y.c.bilousov@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0009-0557-3717>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-123-128](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-123-128)

Кучкова О. В., Білоусов Я. С. Стратегічне управління безпекою бізнес-систем у цифрову епоху. Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Економіка». Острог: Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 123–128.

УДК: 005.21:658.012.8:004

JEL-класифікація: L21, M21, O33

Кучкова Ольга Вікторівна,

кандидатка економічних наук, доцентка кафедри маркетингу та логістики,

завідувачка кафедри маркетингу та логістики

Українського державного університету науки і технологій

Білоусов Ярослав Сергійович,

аспірант кафедри маркетингу та логістики

Українського державного університету науки і технологій

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕС-СИСТЕМ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування ефективної стратегії управління безпекою бізнес-систем в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано, що сучасні бізнес-системи функціонують як відкриті соціотехнічні системи, інтегровані з хмарними технологіями, штучним інтелектом, Big Data та IoT, що суттєво розширює спектр ризиків і загроз їх функціонуванню. Доведено необхідність переходу від традиційних підходів інформаційної безпеки до комплексного управління економічною безпекою підприємства, яке охоплює фінансову стійкість, захист активів, репутацію та конкурентоспроможність.

Визначено, що теоретичною основою формування стратегії є системний, ризик-орієнтований та інтегративний підходи, які поєднують класичні положення теорії систем і економічної безпеки з сучасними міжнародними стандартами та фреймворками, зокрема NIST Cybersecurity Framework 2.0 та ISO/IEC 27001:2022. Акцентовано увагу на зростанні ролі концепції Zero Trust як ключового принципу забезпечення безпеки в умовах розмитих цифрових кордонів організації.

Окрему увагу приділено українському досвіду цифровізації, який демонструє високий рівень впровадження принципів Security by Design у державному та приватному секторах. Показано, що ефективна стратегія управління безпекою бізнес-систем виступає не лише засобом захисту, а й важливим фактором підвищення довіри стейкхолдерів і забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Ключові слова: ефективність управління, стратегічне управління, економічна безпека, бізнес-система, цифрова трансформація, управління розвитком.

Olha Kuchkova,

PhD in Economics, Associate Professor,

Head of the Department of Marketing and Logistics,

Ukrainian State University of Science and Technology

Yaroslav Bilousov,

PhD student at the Department of Marketing and Logistics,

Ukrainian State University of Science and Technology

STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS SYSTEM SECURITY IN THE DIGITAL ERA

This article examines the theoretical and methodological foundations of forming an effective security management strategy for business systems under digital transformation. Modern business systems function as open socio-technical systems integrated with cloud technologies, artificial intelligence, Big Data, and IoT, significantly expanding operational risks and threats. The study substantiates a necessary transition from traditional information security toward comprehensive enterprise economic security, encompassing financial stability, asset protection, reputation, and competitiveness.

The theoretical basis for strategy formulation includes systemic, risk-oriented, and integrative approaches, combining classical systems theory and economic security with international frameworks, particularly the NIST Cybersecurity Framework 2.0 and ISO/IEC 27001:2022. Additionally, the study emphasizes the growing role of the Zero Trust model as a fundamental principle for securing blurred organizational digital boundaries.

The strategic methodology involves a stepwise process: system diagnosis, risk identification, target security modeling, action programming with defined KPIs, implementation, monitoring, and adaptive adjustment. The paper demonstrates



the feasibility of leveraging modern tools, including AI technologies, big data analytics, real-time monitoring systems, and principles of adaptive security and resilience.

Particular attention is paid to the Ukrainian digitalization experience, demonstrating high implementation levels of «Security by Design» principles across public and private sectors. Ultimately, an effective security management strategy serves not only as a protective mechanism but also as a critical determinant for increasing stakeholder trust and ensuring sustainable enterprise development.

Keywords: management efficiency, strategic management, economic security, business system, digital transformation, development management.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується тотальною цифровізацією, що докорінно змінює архітектуру побудови та функціонування бізнес-систем. Перехід до цифрових моделей управління відкриває перед підприємствами безпрецедентні можливості для зростання, проте одночасно генерує нові типи викликів та загроз. У цих умовах традиційні підходи до забезпечення стабільності стають недостатніми, що зумовлює необхідність переосмислення парадигми безпеки.

Стратегічне управління безпекою бізнес-систем у цифрову епоху вже не може обмежуватися лише захистом ресурсів або протидією окремим ризикам. Воно трансформується у комплексний процес підтримки динамічної стійкості підприємства. Ключовим завданням стає створення такої системи управління розвитком, яка б інтегрувала цифрові технології у фундамент соціально-економічної безпеки, забезпечуючи адаптивність бізнесу до непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика управління безпекою бізнес-систем в умовах цифрової трансформації активно досліджується у сучасній науковій літературі, що зумовлено стрімким розвитком цифрових технологій та зростанням кіберзагроз. Останні дослідження демонструють перехід від фрагментарних підходів до забезпечення інформаційної безпеки до комплексних, інтегрованих моделей управління ризиками на рівні всієї організації.

Теоретичний підґрунтя стратегічного управління бізнес-процесами закладено в межах процесного підходу та реінжинірингу. Фундаментальний внесок у переосмислення процесів як базису для зростання результативності бізнесу зробили М. Гаммер та Дж. Чампі [1]. Системний розвиток методології BPM та її поєднання з управлінськими рішеннями детально проаналізовано Т. Девенпортом [2]. Роль процесів у створенні конкурентних переваг і ланцюгів цінності обґрунтував М. Портер [3], тоді як інструментарій узгодження стратегічних пріоритетів із показниками ефективності розробили Р. Каплан та Д. Нортон [4]. Сучасний контекст управління, зумовлений цифровою трансформацією та еволюцією бізнес-моделей, представлений у працях Г. Віала [5], Е. Бріньольфссона та А. Макафі [6].

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії управління безпекою бізнес-систем в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- проаналізувати сучасні підходи до управління безпекою бізнес-систем у контексті цифрової трансформації та визначити їх еволюцію;
- узагальнити теоретичні основи формування безпеки бізнес-систем на засадах системного, ризик-орієнтованого та інтегративного підходів;
- провести порівняльний аналіз сучасних фреймворків і стандартів управління безпекою (NIST CSF 2.0, ISO/IEC 27001:2022, Zero Trust Architecture) та визначити їх переваги й обмеження;
- обґрунтувати методологію формування стратегії управління безпекою бізнес-систем із урахуванням принципів адаптивності та resilience;
- узагальнити сучасний український та міжнародний досвід забезпечення безпеки бізнес-систем і визначити напрями його адаптації.

Реалізація зазначених завдань дозволяє сформувати комплексне бачення побудови ефективної, адаптивної та стійкої системи управління безпекою бізнесу в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація кардинально змінює архітектуру бізнес-систем, переводячи їх у гібридне цифрове середовище, де фізичні процеси інтегруються з хмарними технологіями, штучним інтелектом, Big Data та IoT [12; 14]. Бізнес-системи при цьому стають складними відкритими соціотехнічними системами, які постійно зазнають нових загроз: кібератаки, витоки даних, порушення конфіденційності, залежність від постачальників хмарних сервісів та регуляторних ризиків [19; 16].

Управління безпекою бізнес-систем у цьому контексті виходить за межі традиційної інформаційної безпеки й охоплює економічну безпеку підприємства (фінансову стійкість, збереження активів, репутацію та конкурентоспроможність). Формування ефективної стратегії вимагає чітких теоретико-методологічних засад, які забезпечують системність, адаптивність і орієнтацію на бізнес-результати [17].



Теоретичною основою є системний підхід (Л. фон Берталанфі, загальна теорія систем), згідно з яким бізнес-систему розглядають як сукупність взаємопов'язаних елементів (людські ресурси, процеси, технології, дані), де безпека є емерджентною властивістю всієї системи, а не лише її ІТ-складової [7]

С. Kraus та ін. у своїх наукових роботах підкреслюють, що цифрова трансформація створює нові можливості, але водночас генерує системні ризики, які вимагають інтеграції безпеки в бізнес-стратегію вже на етапі стратегічного планування [8].

Ключовим сучасним принципом є політика нульової довіри – жоден суб'єкт (користувач, пристрій, додаток) не вважається довіреним за замовчуванням. Це відповідає реаліям цифрового середовища, де кордони організації розмиті [10, 15].

Реалізація такого безкомпромісного захисту потребує не просто точкових рішень, а комплексної методології формування стратегії, що базується на інтегративному підході.

Методологія формування стратегії базується на інтегративному підході, що поєднує стратегічний менеджмент, ризик-орієнтоване управління та цифрові технології [17].

Основними методологічними елементами можна відокремити:

1. Ризик-орієнтований підхід (NIST Cybersecurity Framework 2.0 та ISO/IEC 27001:2022). NIST CSF пропонує шість функцій (Govern, Identify, Protect, Detect, Respond, Recover), які дозволяють оцінювати поточний стан безпеки та будувати roadmap розвитку. ISO 27001 забезпечує формалізацію через систему управління інформаційною безпекою (ISMS) з обов'язковою сертифікацією. Обидва фреймворки є комплементарними й активно застосовуються в умовах цифрової трансформації [9, 11].

2. Стратегічний менеджмент безпеки – стратегія безпеки повинна бути частиною загальної бізнес-стратегії (alignment). Використовуються такі інструменти, як PESTLE з цифровим SWOT-аналізом, матриця ризиків з урахуванням цифрових загроз та моделі зрілості кібербезпеки (CMMI, Cybersecurity Maturity Model) [17].

3. Сучасний інструментарій реалізації стратегії охоплює аналіз даних та штучний інтелект для високо-точного прогнозування загроз, використання хмарних технологій із вбудованими протоколами захисту, а також впровадження систем автоматизованого тестування і моніторингу в режимі реального часу для забезпечення безперервної стійкості цифрового середовища [14].

4. Принцип адаптивності та resilience – стратегія має бути гнучкою, з можливістю швидкого реагування на нові загрози (agile security management) [16].

Процес формування ефективної стратегії управління безпекою розпочинається з глибокої діагностики, яка передбачає всебічну оцінку поточного стану бізнес-системи та ідентифікацію критичних цифрових ризиків. На основі отриманих даних здійснюється цільове моделювання, де визначається бажаний рівень захищеності, що має бути повністю узгоджений зі стратегічними цілями організації.

Наступним кроком є безпосередня розробка комплексної програми дій, яка базується на чітких показниках ефективності (KPI), таких як мінімізація кількості інцидентів, скорочення часу на відновлення систем та забезпечення високого рівня відповідності стандартам (compliance). Етап впровадження та моніторингу забезпечує не лише технічну інтеграцію рішень, а й їхнє вкорінення в організаційну культуру через механізми регулярного аудиту. Завершує цей цикл етап корекції, що гарантує постійне оновлення стратегії відповідно до динамічних змін у технологіях та нормативному регулюванні.

Такий підхід забезпечує не лише захист, а й створення конкурентної переваги через підвищення довіри стейкхолдерів і стійкості бізнесу.

Теоретико-методологічні засади формування ефективної стратегії управління безпекою бізнес-систем ґрунтуються на системному, ризик-орієнтованому та інтегративному підходах, що поєднують класичні теорії економічної безпеки з сучасними фреймворками NIST CSF та ISO 27001, доповненими принципами Zero Trust та цифровими технологіями. Лише за таких умов стратегія стає не витратною статтею, а драйвером стійкого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

У сучасних умовах цифрової трансформації підходи до захисту бізнес-систем пройшли шлях від статичних бар'єрів до динамічних інтелектуальних систем. Історично першою була традиційна (периметрова) модель безпеки, відома як принцип «замок і рів». Її основна логіка базувалася на створенні жорсткого кордону навколо внутрішньої мережі організації: все, що всередині – апріорі вважалося довіреним, а все ззовні – ворожим. Однак із розвитком хмарних технологій та віддаленої роботи цей підхід втратив ефективність, оскільки «периметр» як такий перестав існувати, а внутрішні загрози стали не менш небезпечними за зовнішні.

Як відповідь на складність нових викликів з'явився NIST Cybersecurity Framework (версія 2.0), який пропонує гнучкий, ризико-орієнтований підхід. На відміну від жорстких інструкцій, цей фреймворк зосереджений на бізнес-результатах і допомагає керівництву приймати рішення через шість ключових функцій:



управління, ідентифікація, захист, виявлення, реагування та відновлення. Це робить його ідеальним інструментом для великих корпорацій, що прагнуть інтегрувати кібербезпеку в загальну бізнес-стратегію.

Паралельно з цим, міжнародний стандарт ISO/IEC 27001:2022 залишається «золотим стандартом» системного управління. Його оновлена версія враховує сучасні реалії цифровізації, зміщуючи акцент на інформаційну безпеку, кібербезпеку та захист конфіденційності. На відміну від технічних моделей, ISO – це передусім про процеси, аудит та чітку відповідність вимогам, що є критично важливим для компаній, які працюють на глобальних ринках і потребують офіційного підтвердження своєї надійності.

Вершиною сучасної архітектури безпеки стала модель Zero Trust Architecture (ZTA), що базується на рекомендаціях NIST SP 800-207. Вона повністю відкидає застарілу ідею «довіреної мережі» і впроваджує принцип «ніколи не довіряй, завжди перевіряй». У цій моделі кожен суб'єкт, пристрій чи додаток проходить сувору автентифікацію перед кожним сеансом доступу до ресурсів, незалежно від свого місцезнаходження. Такий підхід забезпечує максимальну стійкість систем у розмитому цифровому середовищі, роблячи безпеку невід'ємною частиною будь-якої транзакції чи процесу.

Вибір між цими стратегіями сьогодні не є взаємовиключним – найуспішніші організації інтегрують системність ISO, гнучкість NIST та сувору логіку Zero Trust для побудови по-справжньому життєздатної бізнес-системи.

Таблиця 1

Порівняння стратегій управління безпекою бізнес-систем в умовах цифрової трансформації

Критерій	Традиційна (периметрова) модель	NIST CSF 2.0	ISO/IEC 27001:2022	Zero Trust Architecture
Основний принцип	«Довіряй всьому всередині периметра»	Гнучке risk-based управління (6 функцій: Govern, Identify, Protect, Detect, Respond, Recover)	Створення та підтримка ISMS (системи управління інформаційною безпекою)	«Never trust, always verify» – постійна перевірка
Фокус	Захист периметра (firewall, VPN)	Комплексне управління ризиками кібербезпеки	Політики, процедури, контроль та сертифікація	Ідентифікація, мікросегментація, безперервна верифікація доступу
Сертифікація / Аудит	Ні (внутрішній контроль)	Ні (добровільна самооцінка зрілості)	Так (зовнішній аудит, 3-річний сертифікат)	Ні (філософія + архітектура, можна інтегрувати)
Гнучкість та адаптивність	Низька (погано працює в хмарі та гібридному середовищі)	Висока (підходить для будь-якого розміру бізнесу)	Середня (вимагає оновлення політик)	Висока (ідеально для cloud, remote, IoT)
Ресурси для впровадження	Середні	Низькі–середні (фазовий підхід)	Високі (документація, аудит)	Високі (спеціалізовані навички, інструменти)
Підходність для цифрової трансформації	Низька (застаріла для сучасних загроз)	Висока (добре масштабується)	Висока (для компаній, які потребують довіри партнерів)	Найвища (створена саме для цифрового світу)
Переваги	Простота на початковому етапі	Гнучкість, безкоштовні рекомендації, швидке впровадження	Міжнародне визнання, підвищення довіри клієнтів	Мінімізація латерально-го руху атак, стійкість до insider threats
Недоліки	Вразливість після прориву периметра, слабка видимість всередині	Відсутність сертифікації	Дорого та ресурсоємно, менш технічний	Складність впровадження, потребує зрілої інфраструктури
Найкраще підходить для	Невеликих компаній з простою інфраструктурою	Компаній на етапі цифрової трансформації, критичної інфраструктури	Міжнародних компаній, які потребують compliance та сертифікації	Гібридних і хмарних середовищ, підприємств з високими ризиками
Приклади впровадження	Класичні корпоративні мережі до 2015–2020 рр.	Багато американських та глобальних компаній (критична інфраструктура)	Компанії, що працюють з ЄС, GDPR, міжнародними партнерами	Cimpress, сучасні tech-компанії, державні структури США

Джерело: узагальнено авторами.

Сучасний український досвід цифровізації демонструє унікальне поєднання державних інновацій та гнучкості приватного сектору. Еталоном такого підходу є портал «Дія» та державні цифрові сервіси, де безпека є не додатковою функцією, а фундаментом, закладеним у платформу за принципом Security by Design [18]. В умовах постійних кіберзагроз держава активно застосовує штучний інтелект для моніторингу систем, що дозволяє автоматично виявляти аномалії, протидіяти складним фішинговим атакам, захищати інфраструктуру від масованих DDoS-запитів та блокувати поширення дезінформації. Завдяки



цьому мільйони щоденних звернень громадян обробляються з високим рівнем конфіденційності, що робить українську цифрову екосистему однією з найбільш захищених у світі.

Паралельно з державним сектором, український бізнес (від e-commerce до сервісних компаній) також суттєво трансформував свої підходи до захисту. Сьогодні компанії не просто встановлюють антивіруси, а проводять регулярні стрес-тести та penetration testing для пошуку вразливостей. Обов'язковим стандартом стало впровадження багатофакторної автентифікації (MFA) та ізоляція IoT-пристроїв з регулярним оновленням прошивок. Особлива увага приділяється людському фактору: після хвилі фішингових атак бізнес перейшов до системного навчання співробітників у поєднанні з використанням інтелектуальних інструментів класу SIEM та UEBA для аналізу поведінки користувачів. Провідні IT-компанії, такі як WEZOM, допомагають підприємцям будувати архітектуру безпеки «з нуля», інтегруючи захисні механізми безпосередньо у код майбутніх цифрових продуктів [19].

Окремим критично важливим напрямком є енергетичний сектор та об'єкти критичної інфраструктури. Тут захист зміщується у площину моніторингу промислових систем управління (OT), де штучний інтелект у реальному часі аналізує стан мереж на предмет відхилень від норми. Такий підхід повністю відповідає принципам міжнародного фреймворку NIST CSF, забезпечуючи повний цикл життєстійкості системи: від ідентифікації активів і захисту периметра до миттєвого виявлення, реагування та швидкого відновлення після можливих інцидентів. Це створює надійний щит для найважливіших галузей економіки, перетворюючи кібербезпеку на невід'ємну частину національної стійкості.

Вибір оптимальної стратегії управління безпекою не є універсальним рішенням, а залежить від масштабів організації, її технологічної зрілості та бізнес-цілей. Щоб побудувати життєздатну систему захисту, варто дотримуватися наступних стратегічних орієнтирів.

Якщо організація лише розпочинає свій шлях цифрової трансформації, найбільш раціональним кроком буде використання NIST CSF 2.0. Цей фреймворк слугує гнучким і фінансово доступним фундаментом, який дозволяє швидко оцінити ризики та вибудувати базові процеси захисту без надмірних бюрократичних витрат.

Для компаній, що виходять на міжнародні ринки або прагнуть суттєво підвищити рівень довіри з боку клієнтів та партнерів, пріоритетом має стати впровадження ISO 27001. Отримання офіційного сертифіката не лише впорядковує внутрішню систему управління інформаційною безпекою, а й стає потужною конкурентною перевагою під час тендерів та укладання міжнародних контрактів.

У випадках, коли бізнес-процеси вже глибоко інтегровані у хмарне або гібридне середовище, критично важливим є перехід до моделі Zero Trust. Це найефективніший підхід станом на 2026 р., оскільки він забезпечує безперервну верифікацію кожного доступу та надійно захищає дані в умовах розмитого цифрового периметра.

Проте для досягнення максимальної стійкості найбільш оптимальним є комбінований підхід. Він передбачає використання NIST CSF як фундаменту для управління ризиками, впровадження ISO 27001 для створення формальної та визнаної системи менеджменту, а також поступову інтеграцію технічних елементів Zero Trust у саму архітектуру цифрової платформи. Саме такий синтез дозволяє поєднати управлінську чіткість, міжнародні стандарти та передовий технічний захист.

Таким чином, в умовах цифрової трансформації традиційна модель вже не забезпечує достатнього рівня захисту. Найефективніші стратегії – це ризико-орієнтовані та адаптивні (NIST + Zero Trust), а ISO 27001 додає формальну дисципліну та зовнішнє підтвердження.

Висновки. Традиційна периметрова модель «замок і рів» остаточно втратила актуальність. На зміну їй прийшла концепція Zero Trust (нульової довіри), яка відповідає реаліям розмитих кордонів цифрової організації та гібридних середовищ, де кожен суб'єкт потребує безперервної верифікації.

Найбільшу ефективність демонструє інтегративний підхід. Використання гнучкості NIST CSF 2.0 для оперативного управління ризиками, системності ISO/IEC 27001 для формалізації процесів та архітектурних принципів Zero Trust дозволяє побудувати емерджентну систему захисту, здатну не лише протидіяти загрозам, а й забезпечувати розвиток бізнесу.

Штучний інтелект, аналіз Big Data та автоматизований моніторинг у реальному часі перетворюють безпеку з реактивної («відповідь на інцидент») на предиктивну («прогнозування та запобігання»). Це підтверджується успішним українським досвідом (зокрема, порталу «Дія» та енергетичного сектору), де принцип Security by Design став ключовим для національної стійкості.

Ефективна стратегія безпеки сьогодні – це не витратна стаття бюджету, а конкурентна перевага. Вона інтегрується в організаційну культуру, базується на чітких KPI та забезпечує довіру стейкхолдерів, що є критичним для капіталізації бізнесу в цифрову епоху.

**Література:**

1. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness, 271.
2. Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
3. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
5. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. doi.org
6. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
7. von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
8. Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation and entrepreneurship: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 123, 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
9. National Institute of Standards and Technology. (2024). *NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0*. U.S. Department of Commerce.
10. National Institute of Standards and Technology. (2020). *Zero Trust Architecture* (NIST Special Publication 800-207). U.S. Department of Commerce.
11. International Organization for Standardization. (2022). *Information Security, Cybersecurity and Privacy Protection – Information Security Management Systems – Requirements* (ISO/IEC Standard No. 27001:2022).
12. Mell, P., & Grance, T. (2011). *The NIST Definition of Cloud Computing* (NIST Special Publication 800-145). National Institute of Standards and Technology.
13. Stallings, W. (2018). *Effective Cybersecurity: A Guide to Using Best Practices and Standards*. Addison-Wesley.
14. Kim, D., & Solomon, M. (2021). *Fundamentals of Information Systems Security* (4th ed.). Jones & Bartlett Learning.
15. Rose, S., Borchert, O., Mitchell, S., & Connelly, S. (2020). *Zero Trust Architecture* (NIST Special Publication 800-207). National Institute of Standards and Technology. doi.org
16. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2022). *Cybersecurity and Resilience of Smart Systems*. ENISA.
17. Gartner. (2023). *Top Security and Risk Management Trends*. Gartner Research.
18. Міністерство цифрової трансформації України. (2023). Українські практики цифровізації: портал Дія. <<https://thedigital.gov.ua/>>. (2026, квітень, 27).
19. Міністерство цифрової трансформації України [Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. (2023). *Ukrainski praktyky tsyvrovizatsii: portal Diia* [Ukrainian digitalization practices: Diia portal].. <<https://thedigital.gov.ua/>>. (2026, April, 27). [in Ukrainian].
19. WEZOM. (2024). *Cybersecurity solutions and digital transformation practices*. <<https://wezom.com.ua/ua>>. (2026, April, 27).



Отримано: 03 квітня 2026 р.

Прорецензовано: 14 квітня 2026 р.

Прийнято до друку: 15 квітня 2026 р.

email: annastrokovich@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-5092-9059>

email: iastremska.o@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-1865-0282>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-129-134](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-129-134)Strokovich H. V., Iastremska O. O. Life cycle analysis of business organization formation: strategic aspect. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 129–134.

UDC: 005.4:005.31]:658.1

JEL-classification: C 10; C 40; D 20; D 61; M 11; O 21

Hanna Strokovich,*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor at the Department of Management, Innovation and Logistics,
S. Kuznets Kharkiv National Economic University***Olesia Iastremska,***PhD in Economics, Associate Professor,
Professor at the Department of Management, Business and Administration,
S. Kuznets Kharkiv National Economic University*

LIFE CYCLE ANALYSIS OF BUSINESS ORGANIZATION FORMATION: STRATEGIC ASPECT

This article examines the transformation of business life cycle concepts from a strategic perspective, emphasizing the unique challenges that a business organization encounters at each evolutionary stage. Particular attention is paid to the critical need to continuously integrate strategic foresight into managerial decision-making throughout the organizational life cycle. Furthermore, the study highlights that contemporary economic development—driven by intense globalization, rapid advancements in information technology, and the emergence of innovative digital tools for business process optimization—substantially heightens market competition. Consequently, enterprises must significantly improve the effectiveness of their management systems across all lifecycle stages, fully accounting for their long-term strategic development prospects and market adaptability.

Strategy formation, in turn, involves identifying the inherent opportunities, threats, strengths, and weaknesses of the organization. Within this framework, these critical strategic factors are systematically evaluated using widely recognized analytical tools, including SWOT, PEST, STEP, and TEMPUS methodologies, which allow managers to align internal capabilities with volatile external environmental conditions.

Based on a holistic approach to shaping the life cycle of a business organization in the modern economic environment, the authors propose that strategy should be conceptualized as an organization's ultimate strategic goal. This focus ensures long-term institutional success and operational sustainability. Achieving this requires timely, adequate, and highly effective transitions between different life cycle stages, utilizing appropriate forms of strategy implementation and targeted methods for achieving core strategic objectives.

Keywords: stage, life cycle, business organization, strategic perspective.

Строкович Ганна Віталіївна,*докторка економічних наук, доцентка,
професорка кафедри менеджменту, інновацій та логістики
Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця***Ястремська Олеся Олександрівна,***кандидатка економічних наук, доцентка,
професорка кафедри менеджменту бізнесу і адміністрування
Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця*

АНАЛІЗ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

У цій статті розглядається трансформація концепцій життєвого циклу бізнесу зі стратегічної точки зору. У ній наголошується на важливості розуміння викликів, з якими бізнес-організація може зіткнутися на кожному етапі свого життєвого циклу. Особлива увага приділяється необхідності постійного врахування стратегічної перспективи на кожному етапі життєвого циклу під час прийняття управлінських рішень. Крім того, у дослідженні зазначається, що сучасний розвиток, зумовлений глобалізацією та швидким розвитком інформаційних технологій, появою нових інформаційних інструментів для організації бізнес-процесів, підвищенням стандартизації та уніфікації, а також простою використання, призводить до посилення конкуренції та необхідності підвищення

ефективності управління бізнесом протягом усього його життєвого циклу з урахуванням перспектив його стратегічного розвитку.

Формування стратегії, у свою чергу, включає визначення можливостей, загроз, сильних та слабких сторін організації, які аналізуються за допомогою поширених інструментів, зокрема SWOT, PEST, STEP, TEMPUS та інших видів аналізу.

Автори пропонують, виходячи з підходу до формування життєвого циклу бізнес-організації в сучасних умовах, розглядати стратегію як стратегічну мету організації, що забезпечує її довгостроковий успіх на основі своєчасних, адекватних та ефективних переходів між етапами життєвого циклу з використанням відповідних та релевантних форм реалізації стратегії та методів досягнення стратегічних цілей.

Ключові слова: етап, життєвий цикл, бізнес-організація, стратегічна перспектива.

Introduction. Numerous scholars have conducted research into the development of organizational life cycles. In fact, the first researchers in the field of strategic management described the relevance of organizational design (Burns and Stalker, 1961; Lawrence and Lorsch, 1967; Thompson, 1967) [2, 14, 30]. The transformation of organizational life cycles is determined by a variety of factors, primarily the level of societal development, its economic well-being, the degree of technological advancement, the effectiveness of communications, and the mechanisms for interacting with various stakeholders. Over time, the process of organizational life cycle transformation has slowed somewhat, as no significant leaps in development have occurred. However, with the onset and subsequent growth of globalization, outsourcing, the spread of the project approach, and the active development of information and communication technologies, interest in organizational design has gradually increased (Miller et al., 2009; Gulati et al., 2012; Van de Ven et al., 2013). Burton et al. (2020, p. 1) [21, 12, 32, 3] points out that «the field of organizational design is experiencing a renaissance.» Accordingly, in the context of modern realities, businesses need adequate organizational models (Galbraith, 1999; Miller, 2003) [8, 19] which will allow them to actualize existing and prospective capabilities (Teece et al., 1997; Zollo and Winter, 2002) [29, 33]. Therefore, at the beginning of the 21st century, there was a need to update research in the field of business organization design, based on the application of a holistic approach (Meyer et al., 1993; Snow et al., 2005) [18, 27], which focuses on the simultaneous interaction of many elements of organizational design.

Analysis of recent research and publications. As Gardner notes, business organizations «have a green and flexible youth, a time of flourishing vigor, and a turbulent old age» (Gardner, 1965, p. 20) [10]. Many scholars point out that, according to their life cycle theories, organizations pass through a series of phases. In particular, Hanks et al. (1993, p. 7) [13] characterized each life cycle phase as «a unique configuration of variables related to the context or structure of the organization.» According to Van De Ven, the life cycle involves a sequence of events that describe how things change over time (Van De Ven, 1992) [31]. In general, organizational design models allow for the structuring of a multitude of factors characterizing transformational change, which has led to the formation of numerous deterministic models (Stubbart and Smalley, 1999) [28]. Several researchers have assessed the empirical validity of the proposed models (e.g., Dodge and Robbins, 1992; Lester et al., 2003; Primk et al., 2020) [7, 15, 25] and have also identified these models as guiding frameworks for studying the development of specific business practices (e.g., human resource management, corporate governance, innovation management, logistics flow management).

Purpose and objectives of the study. The purpose of the article is to consider the transformation of approaches to the formation of the life cycle of a business organization, to summarize the analyzed approaches in the form of a diagram of the life cycle of a business organization within the framework of strategic management and to propose a formulation of an appropriate strategy in the modern environment.

One of the first life cycle analysis models was Lippitt and Schmidt's (1967) model [16]. According to their view, business organizations passed through three stages of development. As they transitioned through these stages, they could potentially face six major «managerial challenges.» For example, during the nascency stage, challenges included creating a business system and reaching the survival threshold. During the adolescence stage, business organizations faced challenges of stability and maintaining reputation. In maturity, the emphasis shifted to achieving uniqueness and developing a response to the diverse needs of society. The researchers emphasized the need to address current crises in a way that laid the foundation for addressing strategic challenges arising from future crises. The authors point out that failures arise when managers fail to identify significant crises arising during the organization's life cycle from a strategic perspective. The researchers argue that most companies are based on simple organizational structures, unsophisticated product programs, and a standard set of ambitions.

Another well-known model is Greiner's (1972) model, which suggested that the life of a business organization can be represented in five stages of evolution and revolution. The evolution stage is associated with the period of growth, when no major upheavals occur in the life of a business organization [11]. Whereas, revolution is a period of significant upheavals in its life. After each revolutionary period, there is a transition to the next stage.



Greiner (1972) argues that the growth stages are characterized by the following parameters: management focus, organizational structure, top management style, control system, and emphasis on management rewards [11]. And the growth stages include: (1) creativity-based growth, which is interrupted by a crisis of leadership; (2) directive-based growth, which is interrupted by a crisis of autonomy; (3) delegation-based growth, which is interrupted by a crisis of control; (4) coordination-based growth, which is interrupted by a crisis of bureaucracy or a crisis of red tape; and (5) growth based on cooperation, which is interrupted by a crisis of the lack of internal growth solutions. The author also distinguishes evolutionary periods depending on the intensity of industry growth (from 4 to 8 years): in fast-growing industries, these periods are shorter, while in mature industries, they are longer.

The next model of business organizations is the Adizes model (1979), which suggests that the life cycle involves stages of shifting emphasis on certain activities: achieving results (P), entrepreneurship (E), administering formal rules and procedures (A), and integrating individuals into the organization (I) [1]. As a business organization moves from one phase to another during the life cycle, emphasis is placed on different roles, and the resulting combinations of roles lead to different organizational behavior patterns. The primary cause of organizational decline is an excessive emphasis on bureaucracy and a focus on rules and procedures. According to this model, organizations pass through 10 stages: courtship, infancy, rapid growth, adolescence, promising period, maturity, aristocratic period, early bureaucracy, bureaucracy, and death. The transition between stages occurs primarily through overcoming growth challenges.

Galbraith's model (1982) aims to predict the dynamics of the stage-by-stage development of a new business organization. Galbraith argued that business organizations go through predictable stages, but managers don't think in stages, despite their predictability [9]. He focused on start-ups and argued that they develop a business idea that includes a market with a necessary service, products to sell, competitive advantages for dominance in a niche, and the resources and combinations of resources necessary for dominance. The model includes the following stages: a prototype that proves the fundamental feasibility, a prototype shop, serial production, organic growth, and strategic maneuvering. To move from one stage to the next, business organizations must grow in volume. Moreover, the transformation of a business organization's life cycle is also determined by the product life cycle.

The next model for analyzing the life cycle of business organization formation is the Churchill and Lewis model (1983) [5]. Based on an analysis of previously developed models, they identified several of their shortcomings. These include: the notion that a company must grow and develop through all stages or perish in the attempt; the failure to consider important early stages of business emergence and growth; and the indicator of company size being annual sales or, sometimes, the number of employees. As a result, Churchill and Lewis proposed a model that includes five stages: emergence/existence, survival, profitability and stabilization/growth, takeoff, and maturity. Each stage is characterized by an index of size, diversity, and complexity, which are described by management style, organizational structure, the degree of formalization of systems, key strategic goals, and owner participation. This model is primarily oriented toward small businesses.

Lester, D. L. [15], proposed a five-stage model, including the existence stage, also known as the entrepreneurial stage (Quinn & Cameron, 1983) [4] or the birth stage (Lippitt & Schmidt, 1967) [16], which marks the beginning of organizational development (Churchill & Lewis, 1983) [5]. The primary focus is on viability, or simply determining the number of customers needed to sustain the organization. Decision-making and ownership are concentrated in the hands of one or a few individuals, and the environment is considered unanalysable (Daft & Weick, 1984) [6]. Business organizations at this stage typically create or shape (Bedeian, 1990) [23] their own environment. In the second stage, Survival, business organizations strive for growth (Adizes, 1979; Downs, 1967) [1, 23], formalization of structure (Quinn and Cameron, 1983) [4], and the development of distinctive competencies (Miller and Friesen, 1984) [20]. At this stage, goals are regularly formulated, the main ones being the generation of sufficient income to continue operations and the financing of sufficient growth to remain competitive (Churchill and Lewis, 1983) [5]. In turn, the Survival stage offers several interesting alternatives: some organizations grow to a large size and prosper well enough to move on to the third stage, others «operate with varying success,» earning insignificant profits in some financial cycles, and still others fail to generate sufficient income to survive. Most organizations at this stage view the environment as amenable to analysis (Daft and Weick, 1984) [6].

During the «Success» stage, commonly referred to as maturity (Adizes, 1979) [1], control is formalized through bureaucracy (Quinn and Cameron, 1983) [4]. A common problem at this stage is the emergence of «bureaucracy» (Miller and Friesen, 1984) [20], which means having to wade through layers of organizational structure to get anything done. Job descriptions, policies and procedures, and hierarchical reporting relationships become much more formal. Such organizations have been tested for survival, having grown to the point where they may seek to protect what they have built rather than expand the market. Top management focuses on planning and strategy, leaving day-to-day operations to middle managers. The environment is viewed as amenable to analysis (Daft

and Weick, 1984) [23]. In the fourth stage, «Renewal,» the business organization demonstrates a desire to return to leaner times (Miller and Friesen, 1984) [20], when collaboration and teamwork fostered innovation. The generation of new ideas is sometimes facilitated by the use of a matrix structure, and decision-making is largely decentralized, significantly increasing the business organization's adaptability. The organization remains large and bureaucratic, but its members are encouraged to work within the bureaucracy without contributing to it. Customer needs are a priority.

In the fifth stage, «Decay,» collapse may be triggered. The Decline stage is characterized by politics and power (Mintzberg, 1984) [22], as organizational members begin to care more about personal goals than the organization's objectives. Therefore, for some organizations, the inability to meet the external demands of the previous stage has led to a period of decline, during which they experience a lack of profits and a loss of market share (Miller and Friesen, 1984) [20]. Control and decision making tend to be concentrated in the hands of a small group of people, which ultimately undermines the viability of the organization.

Thus, the presented approaches to studying the stages of the business organization's life cycle can be generalized and applied, taking into account the current and transformative characteristics of the strategic environment. A diagram of the business organization's life cycle within the framework of strategic management is presented in Figure 1.

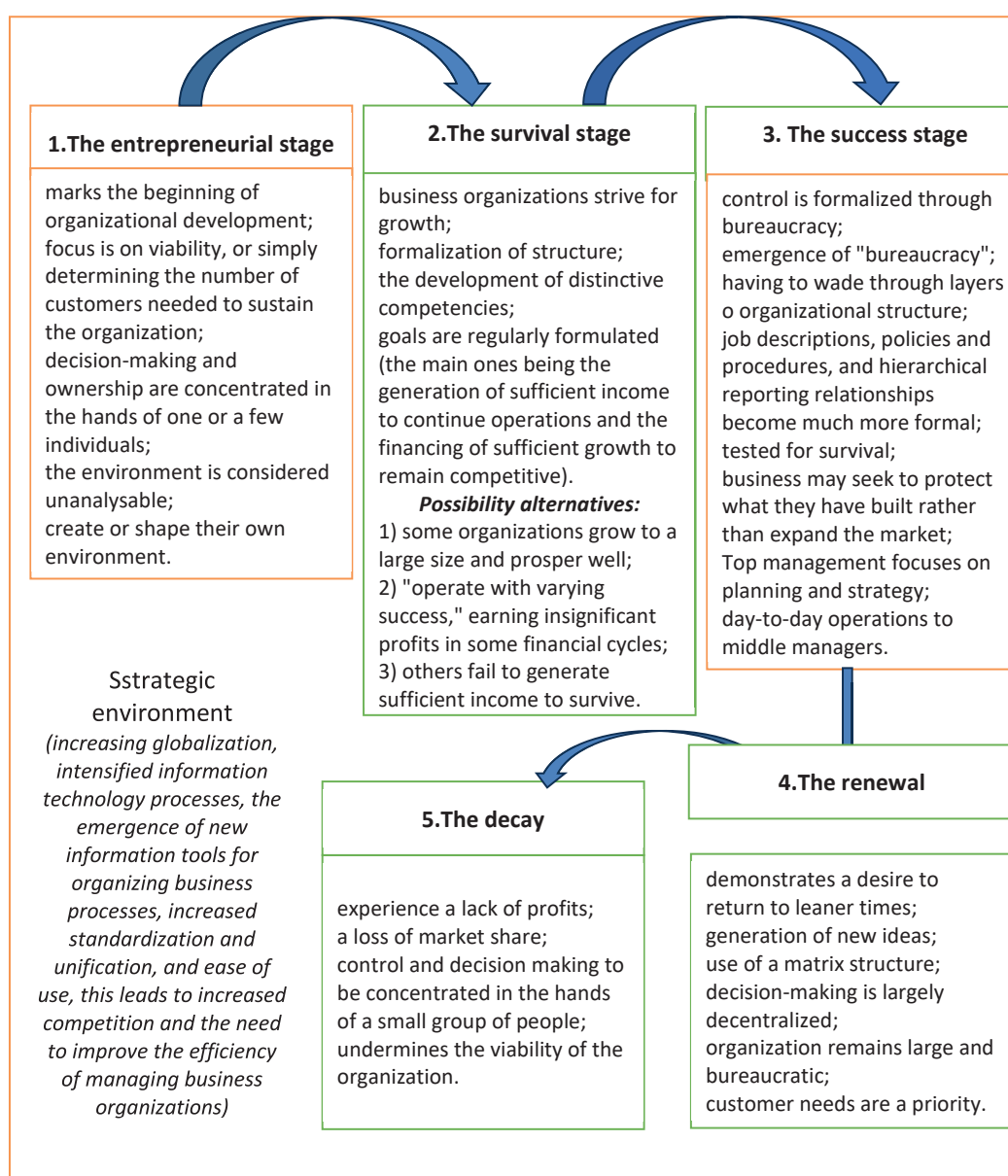


Fig. 1. Business organization development life cycle diagram under strategic management.

Source: summarized by the authors.



However, in today's environment, characterized by increasing globalization, intensified information technology processes, the emergence of new information tools for organizing business processes, increased standardization and unification, and ease of use, this leads to increased competition and the need to improve the efficiency of managing business organizations throughout their life cycle, taking into account the prospects for their strategic development.

Therefore, each business organization must clearly understand its strategic development prospects and systematically adapt them to potential changes affecting it at each stage of the life cycle. All this ensures the effective implementation of the business organization's strategy. As Porter argued, strategic management, the art and science of formulation, is the implementation and evaluation of decisions that help the organization achieve its goals (Porter, 1999) [24].

Strategy formation, in turn, includes identifying the opportunities, threats, strengths and weaknesses of the organization, which are analyzed using common tools, including SWOT, PEST, STEP, TEMPUS, and other types of analysis.

Henry Mintzberg [22] defines strategy as «a program that moves an organization from a given point to a more advantageous position, a paradigm of actions taken over time, and the organization's positioning; for example, decisions about introducing specific products to a specific market and attitudes toward future prospects.» Michael Porter defines strategy as the selection of various action options to deliver unique value.

In our view, based on the approach to shaping the life cycle of a business organization in the current environment, strategy should be viewed as the organization's strategic goal, ensuring its long-term success, based on timely, adequate, and effective transitions between life cycle stages using appropriate and relevant forms of strategy implementation and methods for achieving strategic goals.

The practical significance of this research lies in its potential for improving the transition process between stages of a business organization's lifecycle and developing measures that mitigate the shortcomings of each stage. The use of modern decision-making methods facilitates the acceleration of information collection and analysis for decision-making, its periodic updating, depending on the urgency of the update, and effective and rapid communication between decision-makers regarding strategy implementation.

Conclusions. Determining the life cycle stage of a business organization is an important step in making strategic decisions regarding future development prospects. Depending on the life cycle stage, businesses may face various challenges. Therefore, it's important to consider possible solutions in advance, assess their strengths and weaknesses in both current and strategic terms, and make the optimal decision based on this information.

The prospects for further research opportunities include deepening the theoretical and methodological foundations for developing a system of core decisions for each stage of a business organization's lifecycle to improve the effectiveness of strategic business decision-making. Further development of approaches to collecting, processing, and transmitting data indicating a business organization's relevance to a particular lifecycle stage is also advisable.

References:

1. Adizes, I. (1979). Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3–24. [in English].
2. Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock. [in English].
3. Burton, R., Håkansson, D. D., Larsen, E. R., & Obel, B. (2020). New trends in organization design. *Journal of Organization Design*, 9(1), 1–2. <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00072-1> [in English].
4. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass. [in English].
5. Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50. [in English].
6. Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284–296. [in English].
7. Dodge, H. R., & Robbins, J. E. (1992). An empirical investigation of the organizational life cycle. *Journal of Small Business Management*, 30(1), 27–37. [in English].
8. Galbraith, J. R. (1999). *Designing the global corporation*. San Francisco: Jossey-Bass. [in English].
9. Galbraith, J. R. (1982). The stage of growth. *Journal of Business Strategy*, 3(1), 70–79. [in English].
10. Gardner, J. W. (1965). How to prevent organizational dry rot. *Harper's Magazine*, 20–26. [in English].
11. Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50, 37–46. [in English].
12. Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571–586. [in English].



13. Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., & Chandler, G. N. (1993). Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 5–29. [in English].
14. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Boston: Harvard University Press. [in English].
15. Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339–354. [in English].
16. Lippitt, G. L., & Schmidt, W. H. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*, 45, 102–112. [in English].
17. March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley. [in English].
18. Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175–1195. [in English].
19. Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage. *Strategic Management Journal*, 24, 961–976. [in English].
20. Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30, 1161–1183. [in English].
21. Miller, D., Greenwood, R., & Prakash, R. (2009). What happened to organization theory? *Journal of Management Inquiry*, 18, 273–279. [in English].
22. Mintzberg, H. (1992). Five Ps for strategy. In H. Mintzberg & J. B. Quinn (Eds.), *The strategy process* (pp. 12–19). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
23. Mosca, L., Gianecchini, M., & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: A design perspective. *Journal of Organization Design*, 10, 3–18. <https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7> [in English].
24. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. [in English].
25. Primc, K., Kalar, B., Slabe-Erker, R., Dominko, M., & Ogorevc, M. (2020). Circular economy configuration indicators in organizational life cycle theory. *Ecological Indicators*, 116, 106532. [in English].
26. Schmidt, M. (n.d.). How do different stages of the organizational life cycle impact sustainable entrepreneurs: An explanatory study for the novel food industry to support the change towards the food industry 4.0. <<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1900407/FULLTEXT02>>. [2026, April, 01]. [in English].
27. Snow, C. C., Miles, R. E., & Miles, G. (2005). A configurational approach to the integration of strategy and organization research. *Strategic Organization*, 3(4), 431–439. [in English].
28. Stubbart, C. I., & Smalley, R. D. (1999). The deceptive allure of stage models of strategic processes. *Journal of Management Inquiry*, 8(3), 273–286. [in English].
29. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533. [in English].
30. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill. [in English].
31. Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 169–188. [in English].
32. Van de Ven, A. H., Ganco, M., & Hinings, C. R. (2013). Returning to the frontier of contingency theory of organizational and institutional designs. *Academy of Management Annals*, 7(1), 393–440. [in English].
33. Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. [in English].

Отримано: 06 квітня 2026 р.

Прорецензовано: 19 квітня 2026 р.

Прийнято до друку: 21 квітня 2026 р.

email: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

email: o.khilukha@lntu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

email: makushnir@ucu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-135-142](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-135-142)

Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Формування багаторівневої моделі управління талантами в системі стратегічного розвитку бізнес-структур. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 135–142.

УДК: 005.95/96:331.108

JEL-класифікація: M12, M51, O15, J24

Ліпич Любов Григорівна,

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Луцького національного технічного університету

Хілуха Оксана Анатоліївна,

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економіки
Луцького національного технічного університету

Кушнір Мирослава Анатоліївна,

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри прикладної економіки та бізнесу
Українського католицького університету

ФОРМУВАННЯ БАГАТОРІВНЕВОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності «таланту» та обґрунтування комплексної моделі архітектури управління талановитими працівниками як інструменту формування стійких конкурентних переваг підприємства в умовах «війни за таланти». У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до трактування понять «талант» і «управління талантами»; порівняльний аналіз – для виокремлення основних концепцій та моделей; системний підхід – для формування архітектури управління талантами; логічне узагальнення – для обґрунтування авторської моделі. Досліджено еволюцію підходів до визначення поняття «талант» та встановлено доцільність його трактування з позицій егалітарного підходу, що передбачає потенціал розвитку кожного працівника. Талановитим працівником слід вважати людину, яка поєднує вроджені здібності з прагненням до подальшого розвитку, розширення знань і набуття досвіду. Визначено ключові чинники впливу на управління талантами (зовнішні та внутрішні), а також систематизовано основні процеси управління талантами на підприємстві. Узагальнення наукових підходів дозволило сформулювати комплексну багаторівневу модель архітектури управління талантами, яка включає стратегічний, організаційний, процесний та аналітично-технологічний рівні. Обґрунтовано необхідність інтеграції HR-процесів, формування пулу талантів, розвитку системи наступництва та використання HR-аналітики для підвищення ефективності управлінських рішень. Доведено, що ефективне управління талантами є критичним чинником конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальних трансформацій ринку праці. Запропонована модель архітектури управління талантами забезпечує системність, стратегічну узгодженість і гнучкість HR-практик, сприяє підвищенню залученості працівників та зниженню ризиків відтоку талантів. Її впровадження дозволяє організаціям більш ефективно формувати, розвивати та утримувати людський капітал як ключове джерело довгострокового розвитку.

Ключові слова: управління талантами, талант, людський капітал, HR-менеджмент, конкурентні переваги, розвиток персоналу, утримання працівників, HR-аналітика, стратегічне управління персоналом, багаторівнева модель архітектури управління талантами.

Lubov Lipych,

Doctor of Economics, Professor,
Professor at the Department of Entrepreneurship, Trade, and Logistics,
Lutsk National Technical University

Oksana Khilukha,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economics,
Lutsk National Technical University

Myroslava Kushnir,*PhD in Economics, Associate Professor,**Associate Professor at the Department of Applied Economics and Business,
Ukrainian Catholic University*

DEVELOPING A MULTI-LEVEL TALENT MANAGEMENT MODEL WITHIN THE STRATEGIC DEVELOPMENT FRAMEWORK OF BUSINESS ORGANIZATIONS

This article clarifies theoretical approaches to the concept of «talent» and substantiates a comprehensive talent management architecture model as a primary tool for establishing sustainable competitive advantages for business entities amid the intense global «war for talent.» Methodologically, the study employs general scientific and specific methods: analysis and synthesis to interpret core terminology, comparative analysis to evaluate existing conceptual models, and a systems approach paired with logical generalization to design the proposed management architecture. The evolution of defining «talent» is thoroughly examined, justifying the practical expediency of an egalitarian perspective that recognizes and nurtures the distinct development potential of every employee within the firm. Accordingly, a talented employee is conceptualized as an individual who successfully combines innate abilities with a distinct drive for continuous professional development, knowledge expansion, and skill acquisition. Internal and external determinants influencing talent management are identified, and core corporate talent management processes are systematically classified. This conceptual generalization enables the development of a comprehensive, multi-level talent management model spanning strategic, organizational, process, and analytical-technological operational layers. The study substantiates the critical necessity of integrating human resource processes, cultivating robust talent pools, developing succession planning systems, and leveraging advanced HR analytics to enhance overall managerial decision-making efficiency. Ultimately, the proposed model guarantees systemic coherence, strategic alignment, and flexibility of corporate HR practices, thereby boosting employee engagement and reducing costly turnover risks to successfully leverage human capital for long-term organizational development.

Keywords: talent management; talent; human capital; HR management; competitive advantage; employee development; employee retention; HR analytics; strategic human resource management; multi-level talent management architecture model.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації бізнесу та зростаючої конкуренції за людський капітал підприємства стикаються з необхідністю формування ефективних систем управління талантами. Традиційні підходи до управління персоналом дедалі більше втрачають свою результативність, оскільки не враховують динамічність зовнішнього середовища, індивідуалізацію кар'єрних траєкторій працівників і потребу в безперервному розвитку компетенцій.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері управління людськими ресурсами, питання побудови цілісної та адаптивної архітектури управління талантами на рівні підприємства залишається недостатньо розробленим. Існуючі моделі часто мають фрагментарний характер, не забезпечують інтеграції стратегічних цілей бізнес-структури з процесами залучення, розвитку, утримання та мотивації талантів, а також не враховують можливості сучасних цифрових технологій і аналітики даних.

Особливої актуальності набуває проблема формування такої моделі архітектури управління талантами, яка б поєднувала стратегічний, організаційний та технологічний рівні управління, забезпечувала гнучкість, масштабованість та орієнтацію на довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність у розробці науково обґрунтованої моделі архітектури управління талантами бізнес-структури, яка дозволить системно інтегрувати всі ключові процеси роботи з талантами та підвищити ефективність використання людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика формування ефективної архітектури управління талантами в бізнес структурах набула значного розвитку у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. У сучасній науковій літературі управління талантами розглядається як складна багаторівнева система, інтегрована у стратегічне управління підприємством та спрямована на забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності.

Одними з найбільш цитованих дослідників у цій сфері є David G. Collings та Kamel Mellahi, які у праці «*Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda*» (2009) запропонували концептуальну модель стратегічного управління талантами. Вони визначили ключові елементи архітектури управління талантами, зокрема ідентифікацію стратегічно важливих позицій, формування пулу талантів та розробку диференційованої системи управління людськими ресурсами. Їхній підхід заклав основу для розуміння архітектури управління талантами як інтегрованої системи процесів і практик [1].

Подальший розвиток архітектурного підходу пов'язаний із роботами Hugh Scullion, David G. Collings та Paula Caligiuri, які розглядають управління талантами як систему створення цінності. У їхніх дослідженнях архітектура управління талантами трактується як сукупність взаємопов'язаних процесів створення,



утримання, розвитку та використання людського капіталу, що забезпечують формування доданої вартості для організації [2].

Важливий внесок у формування теоретичних засад архітектури управління талантами зробили Nicky Dries, Judith Meyers та Annelies van Woerkom. У їхніх роботах обґрунтовано вплив управлінських філософій на побудову системи управління талантами, зокрема розмежування інклюзивного та ексклюзивного підходів, а також уявлення про талант як стабільну характеристику або таку, що розвивається. Це дозволяє розглядати архітектуру управління талантами як результат стратегічного вибору організації [3].

Суттєвий вплив на розвиток архітектурного підходу справили дослідження Brian E. Becker та Mark A. Huselida, які розробили концепцію HR-архітектури. Вони розглядають її як систему взаємопов'язаних елементів, що включає кадрові практики, компетенції працівників та управлінські процеси, спрямовані на реалізацію стратегії підприємства. Цей підхід став теоретичною основою для інтеграції управління талантами у загальну систему стратегічного управління бізнес-структурами [4].

Аналітичний підхід до управління талантами представлений у працях John Boudreau та Peter Ramstad, які запропонували концепцію «talentship». Вони обґрунтовують необхідність використання аналітичних інструментів у процесі прийняття управлінських рішень щодо талантів, що дозволяє підвищити ефективність функціонування всієї системи управління персоналом [5].

Водночас, у роботі Bethany Lewis та James Heckman (2006) здійснено критичний аналіз підходів до визначення сутності управління талантами. Автори виокремлюють декілька концептуальних підходів, серед яких розгляд управління талантами як сукупності HR-практик, як процесу управління кадровим резервом та як стратегічної системи. Це створило передумови для подальшого розвитку системного бачення архітектури управління талантами [6].

Практико-орієнтований підхід до формування систем управління талантами представлений у дослідженнях Lance A. Berger та Dorothy R. Berger, які запропонували модель «резерву талантів» (Talent Reservoir). Вона передбачає системне формування та розвиток кадрового потенціалу організації з урахуванням потреб у наступності та стратегічному плануванні [7].

Крім того, вагомий внесок у розвиток теорії управління талантами здійснили такі науковці, як О. Драган та М. Пилипенко, які запропонували методичний підхід до оцінки рівня управління талантами на підставі визначення інтегрального показника, який дозволяє знайти його слабкі і проблемні місця [8], Н. І. Ситник, С. А. Пермінова, М. О. Чупріна, які запропонувати трьохетапну схему розроблення стратегії управління талантами [9].

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення сутності та структури архітектури управління талантами підприємства. Існуючі дослідження охоплюють окремі аспекти цієї проблематики – стратегічний, організаційний, аналітичний та ціннісний, проте потребують подальшої інтеграції у межах цілісної моделі. Це обумовлює необхідність розробки комплексного підходу до формування архітектури управління талантами, який враховуватиме сучасні виклики бізнес-середовища та забезпечуватиме ефективне використання людського капіталу підприємства.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в ідентифікації ключових компонентів системи управління талантами та їхніх взаємозалежностей для розробки комплексного підходу до формування архітектури управління талантами.

Завданнями статті є:

1. Узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності управління талантами та архітектури управління талантами підприємства на основі аналізу сучасних наукових досліджень.
2. Визначити зміст і структурні характеристики архітектури управління талантами, а також обґрунтувати її відмінність від підсистеми управління талантами в системі управління персоналом.
3. Ідентифікувати ключові компоненти системи управління талантами (стратегічні, організаційні, процесні та аналітично-технологічні) та дослідити їх взаємозв'язки.
4. Розробити комплексну модель архітектури управління талантами підприємства, яка інтегрує стратегічний, організаційний, процесний та аналітично-технологічний рівні.
5. Охарактеризувати логіку взаємодії компонентів моделі та механізм формування результатів (конкурентних переваг, ефективного людського капіталу, інноваційного розвитку та стійкості підприємства).
6. Обґрунтувати практичну значущість запропонованої моделі для підвищення ефективності управління талантами та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу. В останні роки в науковому та прикладному дискурсі поширився термін «війна за таланти», який відображає ситуацію перевищення попиту на талановитих працівників над їх пропозицією. Це явище зумовлене динамічними глобальними демографічними, економічними, соціальними та культурними трансформаціями, а також змінами в управлінських практиках організацій, що



формують ланг між потребою в ключових компетенціях і реальною доступністю їх носіїв. Додатковим чинником є розвиток цифрових платформ та онлайн-порталів, які забезпечують працівникам швидкий доступ до інформації про привабливі вакансії в Україні та за кордоном, посилюючи ризики відтоку талановитих працівників із компаній, які не забезпечують умов для розвитку та реалізації їхніх компетенцій [10]. У цьому контексті формування моделі архітектури управління талановитими працівниками постає ключовою складовою бізнес-структур.

Розглядаючи архітектуру управління талановитими працівниками, у першу чергу потрібно визначитися з поняттям «талант». Термін «управління талантами» вперше був використаний Д. Уоткінсом (Watkins) в статті, опублікованій в 1998 р., і надалі розвинений в книзі «Системи управління талантами» в 2004 р. [10]. Автори книги «Війна за таланти» стверджують, що талант – це «сукупність здібностей людини – її вроджених обдарувань, розуму, здорового глузду, підприємливості, характеру, поглядів, здатності до розвитку» [10]. Вони також визначають елементи управлінського таланту, такі як: стратегічне мислення, лідерські навички, емоційна зрілість, здатність вільно спілкуватися, здатність залучати та надихати талановитих людей, підприємницький інстинкт і здатність досягати результатів для компанії [10].

На думку українських дослідників О. І. Драган та М. Л. Пилипенка, «талант – це сукупність здібностей людини: притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії, також відноситься здібність до навчання та зростання» [8].

А. Скуза (Skuz), аналізуючи визначення поняття «талант», виділяє кілька підходів. Перший – елітарний. Цей підхід домінує як в теорії, так і в практиці. Він зосереджений на окремих працівниках. Другий – це егалітарний підхід, який надає пріоритет характеристикам та навичкам працівників. Егалітарний підхід передбачає, що кожен працівник талановитий і може створювати цінність для організації. Тому організація повинна інвестувати в усіх працівників, щоб розвивати їхні таланти. Цей підхід вважається рівним або інклюзивним. Третій підхід передбачає визначення талантів на основі поточної продуктивності або потенціалу для виняткової майбутньої продуктивності. Четвертий – об'єктний (талант як характеристики особи) або суб'єктний (талант як особистість) [11].

На нашу думку, талант має егалітарний характер. Талановитим працівником слід вважати людину, яка поєднує вроджені здібності з прагненням до подальшого розвитку, розширення знань і набуття досвіду.

Варто зазначити, що два компоненти таланту – цінність та універсальність – дозволяють визначити модельні напрями архітектори управління талантами. Базуючись на структурі архітектури людських ресурсів, ідентифікованій D. P. Lepak та S. A. Snell [12], слід виокремити такі підходи до формування таланту: 1) розвиток всередині організації; 2) придбання; 3) укладання контрактів; 4) співпраця та партнерство.

У науковій літературі з управління персоналом підкреслюється, що управління людьми є однією з найбільш складних управлінських функцій, оскільки воно охоплює не лише організаційні процеси, а й індивідуальні характеристики, мотивацію, цінності та поведінку працівників.

Огляд наукової літератури показує, що управління талантами можна умовно розділити на два напрями: 1) управління талантами, яке зосереджується на методах залучення, рекрутингу, найму, компенсації та утримання провідних працівників; 2) управління, орієнтоване на таланти, яке зосереджується на тому, що являє собою талант, та на поведінці талановитих людей [6].

Варто зазначити, що більшість публікацій зосереджені на управлінні талантами та його виявленні, розвитку та утриманні талановитих працівників, а також на їхньому впливі на ефективність організації. У цьому контексті дослідники виділяють три підходи: 1) управління висококваліфікованими працівниками; 2) визначення стратегічних позицій та систем управління талантами; 3) інтегрований підхід [13].

У своїх публікаціях науковці наголошують на важливості інтеграції управління талантами з іншими функціями управління людськими ресурсами, такими як навчання та розвиток, управління ефективністю та планування наступництва [1]. Це дозволяє підприємствам забезпечити відповідність управління талантами ширшим стратегіям управління людськими ресурсами та бізнесом і сприяє загальній ефективності та стійкості організації.

Процеси управління талантами можна розділити на дві основні категорії: 1) процеси, спрямовані безпосередньо на працівників підприємства; 2) процеси впровадження, організації та оцінки такої діяльності в самій бізнес-структурі. Перша група включає: 1) виявлення талантів; 2) рекрутинг та відбір талановитих працівників; 3) оцінку талантів; 4) розвиток талантів; 5) планування кар'єри для талановитих працівників; 6) планування наступництва; 7) нагородження талановитих працівників; 8) мотивація талановитих працівників; 9) утримання (запобігання відтоку) талановитих працівників; 10) відтік талановитих працівників.

Чинники, що впливають на управління талантами розмежовують на зовнішні та внутрішні. До перших належать: 1) глобалізація; 2) підвищення мобільності працівників; 3) глобальні демографічні зміни – зменшення кількості осіб працездатного віку у високорозвинених країнах та зростання або постійно високий



відсоток у країнах, що розвиваються; 4) макроекономічна ситуація на ринку праці; 5) розвиток інформаційного суспільства та економіки, заснованої на знаннях (знання та працівники як джерело конкурентної переваги); 6) зростання різноманітності працівників (розуміється не лише як відмінності за статтю, віком та національністю, а й у знанні ІТ-інструментів та адаптивності до змін) [14]. До внутрішніх чинників відносять: 1) бізнес-модель діяльності підприємства, яка постійно змінюється та вдосконалюється; 2) вид підприємства (галузь та вид діяльності, дохід, зайнятість, спосіб організації внутрішніх процесів); 3) технологія, що використовується, та її вплив на потребу в персоналі [14].

Архітектура – це фундаментальна організація системи, що складається з компонентів, взаємопов'язаних один з одним та з навколишнім середовищем, а також принципів, що встановлюють методи проектування та еволюції. Архітектура – це модель функціонування підприємства, створення та постачання продуктів чи послуг на вибрані ринки [15].

До ключових учасників процесу управління людськими ресурсами, враховуючи категорії цінностей, Д. Ульріх відносить: 1) розробника людського капіталу – формує бачення та компетенцій на стратегічному та індивідуальному рівнях; 2) стратегічного партнера – відповідає за структури та рішення, що поєднують припущення стратегії з можливістю їх щоденного впровадження працівниками; 3) функціонального експерта – забезпечує відповідності процесів управління людськими ресурсами загальній стратегії; 4) захисника інтересів працівників – відповідає за передачу проблем знизу вгору; 5) лідера з людського капіталу – критично оцінює впроваджену стратегію [16].

Друга група включає: 1) розробку стратегії управління талантами; 2) формування іміджу та бренду компанії як дружньої до талантів; 3) формування організаційної культури, яка сприяє утриманню талановитих фахівців; 4) інтеграцію процесів управління талантами; 5) оцінку процесу управління талантами [14].

Виходячи з ресурсорієнтованої теорії організацій, талант є чинником, який забезпечує конкурентну перевагу [6]. Так D. G. Collings визначає конкурентні переваги як «діяльність та процеси, що включають систематичне визначення ключових посад, що сприяють досягненню стійкої конкурентної переваги, розвиток пулу високопотенційних талантів та високопродуктивних працівників, яких можна сприймати як таланти, а також розробку різноманітної архітектури людських ресурсів, яка дозволяє компетентним працівникам заповнювати ці посади та забезпечує їхню залученість до діяльності організації» [1].

Однією з найпопулярніших сучасних західноєвропейських моделей таланту є трикільцева модель обдарованості Дж. Рензулі (Renzulli) [10], провідного фахівця цій у сфері. Талант розглядається як взаємодія між трьома основними характеристиками: інтелектуальними здібностями, креативністю та мотивацією до виконання завдань. Важливе значення надається сприятливому оточенню та ерудиції обдарованого індивіда. Дж. Рензулі (J. Renzulli) та С. Піс (S. Reis) [10] доводять, що жодна з характеристик окремо не визначає талант. Лише взаємодія трьох параметрів продукує визначні досягнення. Інша модифікована модель таланту запропонована Д. Фельдх'юсеном (J. Feldhusen) [10]. У його варіанті вже чотири складники: інтелектуальні здібності, вищі середніх, креативність, наполегливість, позитивна «Я – концепція». А. Танненбаум (A. Tannenbaum) [10] запропонував п'ятифакторну модель обдарованості, в якій, окрім видатних інтелектуальних і спеціальних творчих якостей, вводить такий чинник, як оточення, що впливає на розвиток таланту. Д. Ейр (D. Eyr) вважає, що «талант – це результат взаємодії чотирьох складників: потенціал + сприятливі обставини + підтримка + мотивація = високі досягнення (обдарованість)» [10]. Вчена ототожнює поняття «талант» з «високими досягненнями», що робить цілком очевидним те, що в центрі уваги дослідників має бути розвиток майбутніх характеристик, а не виявлення вродженого «дару».

В іншому підході талант уособлюють як характеристику людини (talent as characteristics of people) та талант як критерій відбору працівників (talent as people) [10].

Узагальнення наукових підходів, запропонованих David G. Collings, Kamel Mellahi, Hugh Scullion, Brian E. Becker, Mark A. Huselid, John Boudreau та Peter Ramstad, дозволяє стверджувати, що архітектура управління талантами повинна розглядатися як цілісна багаторівнева система, яка інтегрує стратегічні, організаційні, процесні та аналітичні елементи.

На відміну від підсистеми управління талантами, яка розглядається як функціонально відокремлений елемент системи управління персоналом і орієнтована на реалізацію конкретних HR-процесів, архітектура управління талантами має інтеграційний і системоутворюючий характер. Вона визначає логіку побудови, взаємодії та узгодження всіх складових управління талантами, охоплюючи стратегічний, організаційний, процесний та аналітично-технологічний аспекти. Таким чином, підсистема є структурним елементом архітектури, тоді як архітектура виступає концептуальною основою її формування та функціонування. Архітектура управління талантами відрізняється від підсистеми управління талантами



рівнем узагальнення та функціональним призначенням. Якщо підсистема відображає сукупність конкретних HR-процесів (залучення, розвиток, утримання талантів), то архітектура виступає інтеграційною конструкцією, що забезпечує їх узгодженість зі стратегічними цілями підприємства. Відповідно до підходів Brian E. Becker і Mark A. Huselid [4] архітектура HR є системою взаємопов'язаних практик, орієнтованих на створення цінності для організації, тоді як у роботах David G. Collings та Kamel Mellahi [1] підсистема управління талантами розглядається як набір цільових процесів управління ключовими позиціями та талантами. Таким чином, підсистема є елементом архітектури, тоді як архітектура визначає логіку її побудови та взаємодії з іншими компонентами організаційної системи.

З урахуванням зазначених підходів пропонується комплексна модель архітектури управління талантами підприємства, яка базується на принципах системності, стратегічної узгодженості, гнучкості та ціннісної орієнтації.

Запропонована модель передбачає виділення чотирьох взаємопов'язаних компонентів архітектури.

Перший компонент – стратегічний – визначає місце управління талантами у загальній системі стратегічного управління підприємством. На цьому рівні формуються цілі, пріоритети та принципи роботи з талантами, які мають бути узгоджені з корпоративною стратегією та забезпечувати формування стійких конкурентних переваг. Відповідно до підходу David G. Collings та Kamel Mellahi, ключовим завданням є ідентифікація стратегічно важливих позицій і компетенцій, що створюють найбільшу цінність для організації [1].

Другий компонент – організаційний – охоплює структуру управління талантами, розподіл ролей і відповідальності, а також формування відповідної HR-архітектури. У цьому контексті доцільно спиратися на концепцію Brian E. Becker та Mark A. Huselid, згідно з якою ефективність управління персоналом визначається узгодженістю кадрових практик, компетенцій і управлінських процесів [4]. Важливою складовою цього рівня є також вибір філософії управління талантами (інклюзивної або ексклюзивної), що було обґрунтовано у дослідженнях Nicky Dries [17].

Третій компонент – процесний – включає сукупність взаємопов'язаних HR-процесів, що забезпечують життєвий цикл управління талантами. До таких процесів належать залучення, відбір, адаптація, розвиток, оцінювання, мотивація та утримання талантів. На відміну від традиційного підходу, у запропонованій моделі ці процеси інтегруються в єдину систему створення цінності, що відповідає підходу Hugh Scullion. Особливу увагу приділено формуванню пулу талантів та управлінню наступністю, що дозволяє забезпечити безперервність розвитку організації.

Четвертий компонент – аналітично-технологічний – передбачає використання сучасних цифрових технологій та HR-аналітики для підтримки прийняття управлінських рішень. Відповідно до концепції John Boudreau та Peter Ramstad, ефективне управління талантами неможливе без застосування інструментів аналізу даних, прогнозування потреб у персоналі та оцінювання ефективності HR-практик [5]. Цей компонент забезпечує інформаційну інтеграцію всіх елементів архітектури. Рекрутинг талантів – це процеси, пов'язані із залученням та відбором винятково талановитих працівників для організації.

Мотивація талантів – це практика, спрямована на стимулювання винятково талановитих працівників до досягнення високої продуктивності. Винагорода талантів передбачає надання компенсації та інших форм винагороди цим особам. Планування кар'єри передбачає допомогу талановитим працівникам у плануванні та досягненні їхніх кар'єрних цілей. Розвиток талантів – це реалізація цих планів. Оцінка талантів охоплює процеси оцінки навичок, компетенцій та потенціалу винятково талановитих працівників. Утримання талантів (запобігання відтоку кадрів) – це компонент стратегії управління талантами, розробленої для утримання винятково талановитих працівників в організації. Планування процесу відходу талантів є важливим елементом цієї стратегії.

Суттєвою особливістю запропонованої моделі є наявність наскрізних зв'язків між усіма компонентами, що забезпечує її цілісність і адаптивність. Зокрема, стратегічні орієнтири визначають зміст організаційних рішень і процесів, тоді як аналітичний рівень забезпечує зворотний зв'язок і можливість постійного вдосконалення системи. Запропонована модель не є жорстко ієрархічною, її елементи взаємодіють на засадах взаємозалежності та зворотного зв'язку.

Крім того, модель враховує вплив зовнішнього середовища, включаючи ринок праці, технологічні зміни та глобалізаційні процеси, що відповідає сучасним дослідженням у сфері глобального управління талантами. Це дозволяє розглядати архітектуру управління талантами як відкриту систему, здатну до трансформації відповідно до змін умов функціонування підприємства.

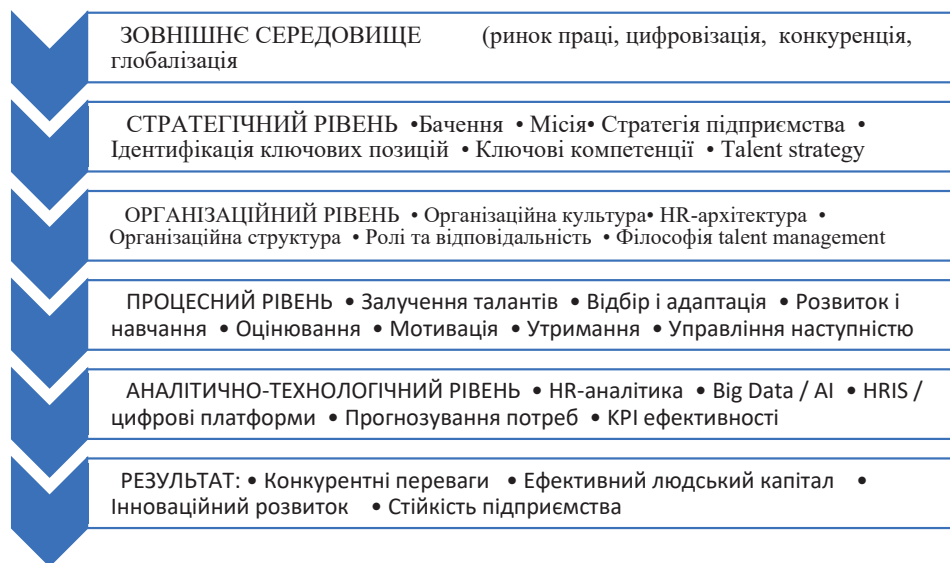


Рис. 1. Комплексна модель архітектури управління талантами підприємства

Джерело: сформовано авторами.

Таким чином, запропонована комплексна модель архітектури управління талантами підприємства поєднує стратегічний, організаційний, процесний та аналітичний підходи, що забезпечує її універсальність і практичну значущість. Її впровадження сприятиме підвищенню ефективності використання людського капіталу, посиленню інноваційного потенціалу та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. Представлена модель архітектури стратегічного управління в організації є спробою операціоналізувати концепції, пов'язані з талантами та управлінням ними. Модель розглядає ключові елементи системи та їх взаємозалежності в рамках вимірів внутрішньої та зовнішньої архітектури. Як і будь-яка модель, вона є спрощенням реальності. Однак, порівняно з більшістю аналізованих концепцій, вона тісно пов'язана з середовищем організації (наприклад, культурним кластером, конкуренцією) та стратегічними елементами її діяльності, такими як організаційна культура та місія.

Її суттєвим обмеженням є відсутність кількісної перевірки взаємозалежностей між окремими елементами. Наступним кроком має бути ідентифікація незалежних та залежних змінних, окремих чинників та дослідження взаємодії між ними за допомогою якісних та кількісних методів.

Представлена концепція може слугувати основою для подальших досліджень та впровадження практичних рішень в бізнес-структурах.

Література:

1. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>. [in English].
2. Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. (2015). Global talent management: Towards a more integrated framework. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233–245. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.001> [in English].
3. Meyers, C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: Prevalence and relationships with perceived talent management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562–588. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747> [in English].
4. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Academy of Management Review*, 31(4), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668> [in English].
5. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2004). Talentship and the evolution of human resource management: From «professional practices» to «strategic talent decision science». <<https://surl.li/fqceye>>. (2026, April, 04). [in English].
6. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001> [in English].
7. Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). The talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people. New York: McGraw-Hill. [in English].
8. Драган, О. І., & Пилипенко, М. Л. (2021). Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>



- Drahan, O. I., & Pylypenko, M. L. (2021). Rozvytok upravlinnia talantamy v systemi menedzhmentu personalu pidpriemstva [Development of talent management in the enterprise personnel management system]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52> [in Ukrainian].
9. Ситник, Н. І., Пермінова, С. А., & Чупріна, М. О. (2020). Стратегічні аспекти управління талантами в бізнес-організації. <https://doi.org/10.30838/EP.195.62-67>
- Sytnyk, N. I., Perminova, S. A., & Chuprina, M. O. (2020). Stratehichni aspekty upravlinnia talantamy v biznes-orhanizatsii [Strategic aspects of talent management in business organizations]. <https://doi.org/10.30838/EP.195.62-67> [in Ukrainian].
10. Ліпич, Л. Г. (2025). Управління компетенціями талановитих співробітників у системах управління талантами підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, (47), 373–380. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18148010>
- Lipych, L. H. (2025). Upravlinnia kompetentsiiamy talanovytykh spivrobitnykiv u systemakh upravlinnia talantamy pidpriemstva [Competency management of talented employees in enterprise talent management systems]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava* [Scientific notes of Lviv University of Business and Law], (47), 373–380. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18148010> [in Ukrainian].
11. Skuza, A., Woldu, H. G., & Alborz, S. (2022). Who is talent? Implications of talent definitions for talent management practice. *Economics and Business Review*, 8(22)(4), 136–162. <https://doi.org/10.18559/ebr.2022.4.7> [in English].
12. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.2307/259035> [in English].
13. McDonnell, A., Collings, D., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253> [in English].
14. Miś, A. (2020). Zarządzanie talentami w polskich organizacjach. Architektura systemu. Wolters Kluwer. <<https://play.google.com/store/books/details?id=YwpQEAAAQBAJ>>. (2026, April, 04). [in Polish].
14. Архітектура підприємства: ключ до ефективності бізнес-процесів (2023). <<https://nt.ua/how-enterprise-architecture-management-helps-to-optimize-business-processes-efficiencyanalysis>>. (2026, квітень, 03).
- Arkitektura pidpriemstva: kliuch do efektyvnosti biznes-protsesiv [Enterprise architecture: The key to business process efficiency]. (2023). <<https://nt.ua/how-enterprise-architecture-management-helps-to-optimize-business-processes-efficiencyanalysis>>. (2026, April, 03). [in Ukrainian].
16. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Harvard Business Press. <<https://play.google.com/store/books/details?id=6qg-MsTC1PgC>>. (2026, April, 03). [in English].
17. Dries, N. (2022). What's your talent philosophy? Talent as construct versus talent as phenomenon. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-834-120221002> [in English].

Отримано: 10 квітня 2026 р.

Прорецензовано: 19 квітня 2026 р.

Прийнято до друку: 23 квітня 2026 р.

email: nebava@vntu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-6933-8702>

email: nebava2007@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0002-6993-5368>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-143-151](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-143-151)

Небава М. І., Небава О. М. Інноваційні підходи до управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах цифровізації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острогор : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 143–151.

УДК: 005.94:005.336.4(477):004.9

JEL-класифікація: 032, M15, D83, M12

Небава Микола Іванович,

кандидат економічних наук, доцент,

професор кафедри економіки і виробничого менеджменту
Вінницького національного технічного університету**Небава Олександр Миколайович,**аспірант кафедри економіки і виробничого менеджменту
Вінницького національного технічного університету

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У дослідженні розглянуто інноваційні наукові підходи до управління інтелектуальним потенціалом підприємства під впливом цифровізації. На основі сучасних цифрових трендів розроблено концептуальну модель управління інтелектуальним потенціалом підприємства. Систематизовано та узагальнено застосування цифрових підходів у практиці управління інтелектуальним потенціалом відомих вітчизняних підприємств.

На прикладі акціонерного товариства «ТРЗ «Оріон» наведено трансформаційні зміни в управлінні знаннями та людськими ресурсами під впливом цифрових технологій. Запропоновано практичні інструменти цифровізації для підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу. Результати можуть бути використані для оптимізації системного управління людським, організаційним та інноваційним капіталом, що формує механізми досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в умовах впровадження цифрових технологій.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал, цифрова трансформація, управління знаннями, людський капітал, інноваційні підходи, цифрові підходи, концептуальна модель управління інтелектуальним потенціалом.

Mykola Nebava,

PhD in Economics, Professor,

Department of Enterprise Economics and Production Management,
Vinnytsia National Technical University**Oleksandr Nebava,**

PhD student,

Vinnytsia National Technical University

INNOVATIVE APPROACHES TO MANAGING THE INTELLECTUAL POTENTIAL OF AN ENTERPRISE UNDER DIGITALIZATION

Under current digital economic transformations, approaches to forming enterprise management strategies are changing significantly. Intellectual potential determines corporate competitiveness, innovativeness, and resilience, as digital technologies transform work nature, communication, and managerial decision-making.

Digitalization provides new tools for analysis and learning, yet traditional intellectual resource management methods fail to account for modern digital dynamics. This necessitates developing new scientific approaches to transform management processes.

Consequently, searching for innovative approaches that incorporate artificial intelligence, big data, and cloud services is highly relevant. Traditional models cannot fully ensure effective functioning, requiring the integration of digital competencies into strategic management.

The purpose of this article is to substantiate and systematize innovative approaches to managing enterprise intellectual potential, considering the opportunities arising from continuous digital transformation.

The study examines these scientific approaches and develops a conceptual management model. Using the example of JSC «TRZ 'Orion'», transformational changes in knowledge and human resources under digital technology are analyzed.

The developed tabular-graphic conceptual model explicitly reflects the structural relationships between the primary components of intellectual potential, management functions, and modern digital tools.



Managing intellectual potential under digital transformation requires transitioning from linear models to flexible, systemic-digital ones. The operational case of JSC «TRZ 'Orion'» demonstrates the effectiveness of these digital approaches.

These results optimize the systemic management of human, organizational, and innovative capital, creating mechanisms to achieve competitiveness and sustainable development via digital technologies.

Keywords: intellectual potential, digital transformation, knowledge management, human capital, innovative approaches, digital approaches, conceptual model of intellectual potential management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки суттєво змінюються підходи до формування та реалізації стратегій управління підприємствами. Одним із ключових ресурсів, що визначає конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість підприємства до швидкоплинних змін, є його інтелектуальний потенціал. Інтелектуальний потенціал охоплює сукупність знань, компетенцій, навичок працівників, організаційної культури, інформаційних активів та здатності підприємства до генерації, використання й поширення нових ідей. У контексті діджиталізації сутність цього потенціалу істотно трансформується, оскільки цифрові технології змінюють характер трудової діяльності, способи комунікації, обробки інформації та прийняття управлінських рішень.

Цифровізація трансформує традиційні підходи до управління інтелектуальними ресурсами, надаючи нові інструменти аналізу, комунікації, навчання та прийняття рішень. Інтелектуальний потенціал як сукупність знань, навичок, досвіду та креативності персоналу стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Однак існуючі методики управління інтелектуальним потенціалом підприємства не враховують сучасної динаміки цифрового середовища, що зумовлює потребу в розробці нових наукових підходів щодо трансформації управлінських процесів.

З огляду на це, актуальним постає пошук нових інноваційних підходів до управління інтелектуальним потенціалом, які б враховували вплив цифрових інновацій, штучного інтелекту, великих даних та хмарних сервісів на функціонування підприємства. Традиційні моделі управління, що були орієнтовані переважно на людський капітал та організаційні ресурси, вже не здатні повною мірою забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах цифрової економіки. Необхідним стає інтегрування цифрових компетентностей, технологічних платформ та інтелектуальної взаємодії у загальну систему стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вітчизняна наукова спільнота приділяє все більшу увагу актуальним питанням цифровізації суспільно-економічної діяльності, трансформації управління інтелектуальним потенціалом підприємств у контексті діджиталізації економіки. У роботах українських науковців визнається, що інтелектуальний потенціал є беззаперечною основою інноваційного розвитку, цифрової адаптивності та стратегічної конкурентоспроможності підприємств.

Зокрема, у праці Д. О. Котелевця [1] акцентується загальна увага на тому, що, незважаючи на позитивну динаміку, Україна значно відстає за рівнем цифровізації від провідних країн. Автор аналізує показники цифрової готовності підприємств (доступ до Інтернету, наявність веб сайтів, чат-сервісів) і вказує на інфраструктурні та кадрові бар'єри. Ці висновки важливі для нашого дослідження, оскільки дозволяють оцінити реальний стан цифрової трансформації, зокрема в управління інтелектуальним потенціалом підприємств.

Науковець М. І. Миронова [2] розглядає глобальні тренди цифрової економіки та їх вплив на Україну. Авторка наголошує на важливості впровадження наскрізних технологій (AI, IoT, хмарні сервіси), а також пропонує SWOT-аналіз цифровізації національної економіки. Це дає можливість зрозуміти системні ризики й перспективи цифрової трансформації управлінських процесів на підприємствах в умовах української реальності.

У дослідженні О. Пахненко, Є. Мордань та М. Божка [3] акцент робиться на відставанні України від країн ЄС за ключовими показниками цифровізації бізнесу, зокрема електронної торгівлі, використання хмарних сервісів, штучного інтелекту та Big Data. Автори визначають серед пріоритетів цифрової трансформації впровадження IT-рішень в управлінських процесах підприємств, розвиток цифрової інфраструктури та кібербезпеки. Ці напрями є безпосередньо релевантними до сфери інтелектуального потенціалу підприємств, яка потребує автоматизації, цифрової інтеграції та захисту даних для ефективного управління інтелектуальними ресурсами підприємств.

А. М. Колот [4] у своїй праці підкреслює, що в умовах становлення економіки знань ключовим ресурсом стає інтелектуальний капітал, який виступає основою для модернізації систем управління. Автор акцентує увагу на тому, що управлінські процеси мають орієнтуватися не лише на адміністративні важелі, а й на використання знань, досвіду, інноваційного потенціалу персоналу, що й формує базу для інтелектуалізації управління.



У колективній монографії під редакцією В. М. Гесця [5] «Цифрова трансформація економіки: виклики та можливості» відзначено, що цифровізація спричиняє перехід до нової логіки управління, де провідну роль відіграють цифрові інструменти обробки даних, штучний інтелект, аналітика великих даних. Таким чином, інтелектуалізація управлінських процесів тісно пов'язана з цифровою трансформацією економіки та новими компетентностями управлінців.

У працях А. Завгороднього, Л. Чмихової та С. Гончаренко [6–7] розглядаються нові підходи до управління людським капіталом як ключовою складовою інтелектуального потенціалу в умовах цифрових змін. Автори акцентують увагу на необхідності розвитку цифрових компетенцій персоналу, формуванні корпоративної культури навчання та використанні інформаційно-комп'ютерних технологій у системі управління знаннями.

У дослідженнях О. Амоші та К. Яковенка [8] обґрунтовано важливість цифровізації управлінських процесів, зокрема інтеграції інформаційно-аналітичних платформ та використання аналітики великих даних у прийнятті рішень щодо розвитку інтелектуального капіталу підприємства. Дослідники наголошують на потребі створення цифрових екосистем як умов ефективного функціонування інтелектуально-ємних підприємств.

Ряд праць, зокрема авторства І. Репіної, О. Окіпнюк та Н. Рогової [9–10], присвячені удосконаленню моделей оцінювання та моніторингу інтелектуального потенціалу з урахуванням цифрових індикаторів. Запропоновано використання KPI, які враховують цифрову активність підприємства, рівень автоматизації бізнес-процесів, інтенсивність впровадження інновацій та ефективність управління знаннями.

У роботі І. Карпінської та М. Лігоненка [11] розглядається стратегічний підхід до розвитку інтелектуального потенціалу через призму цифрової трансформації, підкреслюється важливість гнучких організаційних структур, цифрового лідерства та здатності підприємства до швидкого навчання й адаптації.

Незважаючи на наявність окремих глибоких досліджень, системність наукових напрацювань з тематики управління інтелектуальним потенціалом в умовах цифровізації потребує подальшого розвитку. Бракує узагальнених концептуальних моделей, що б інтегрували технологічні та соціальні аспекти управління, враховували б національну специфіку цифрової трансформації бізнесу та орієнтувалися на практичну реалізацію у різних секторах економіки.

Таким чином, результати вітчизняних досліджень свідчать про активізацію наукового інтересу до проблематики управління інтелектуальним потенціалом у цифрову епоху, проте водночас вказують на необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічного інструментарію, що дозволить ефективно управляти цим стратегічним ресурсом підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є обґрунтування та систематизація інноваційних цифрових підходів щодо управління інтелектуальним потенціалом підприємств з урахуванням викликів та можливостей, що відкриваються завдяки безупинній цифровій трансформації. Відповідно до мети дослідження завданнями роботи є такі: 1. Визначити, узагальнити та обґрунтувати основні цифрові підходи щодо модернізації управління інтелектуальним потенціалом підприємства, що ґрунтуються на використанні цифрових технологій. 2. Систематизувати та узагальнити застосування цифрових підходів у практиці управління інтелектуальним потенціалом відомих вітчизняних підприємств з визначенням їх ефективності. 3. Сформулювати концептуальну модель управління інтелектуальним потенціалом підприємства під впливом цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Поширення цифрових технологій та стрімке збільшення їх впливу на всі сфери суспільно-економічного життя є об'єктивною тенденцією у всьому цивілізаційному світі. Україна також інтегрує цифрові технології як у базові сфери життєдіяльності населення (освіту, медицину, державні послуги), так і в аграрну галузь, промисловість, сферу послуг. Зміни в реальному секторі економіки пов'язані з цифровою трансформацією (поширенням нових цифрових технологій як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства) зумовлюють потребу управляти ними. Як правило, такі зміни надають нові можливості, нові інструменти, але й генерують певний стрес для підприємства і можуть викликати опір з боку персоналу, що, в свою чергу, потребує змін парадигм (переосмислення) традиційних концепцій управління та зокрема стратегічного управління підприємством. Для того, щоб скористатися можливостями цифрових технологій, менеджменту підприємства важливо розуміти, що вже недостатньо мати тільки стратегічне бачення, яке характерне для традиційного стратегічного управління, а постає потреба змінювати свої стратегії бізнес-процесів, а також методи і принципи їх формування та реалізації.

Розкриваючи теоретичні аспекти управління інтелектуальним потенціалом підприємств, зазначимо, що інтелектуальний потенціал охоплює людський, організаційний, інформаційний, інноваційний і ринковий капітал підприємства. В умовах цифрової економіки управління цими складовими передбачає інтеграцію ІТ-рішень, зокрема:



- хмарних сховищ знань;
- систем підтримки прийняття рішень;
- платформ для дистанційного навчання;
- цифрових інструментів мотивації персоналу.

Сучасні управлінські процеси на підприємствах перебувають під безупинним впливом цифрових трансформацій та інтелектуалізації. З урахуванням зазначених джерел [4–5] наведемо системне визначення процесів управління на підприємствах. Інтелектуалізація управлінських процесів – це якісна трансформація управлінської діяльності, що базується на пріоритетності знань, розвитку інтелектуального капіталу, цифрових інструментів, аналітики та інновацій. Такий підхід забезпечує підвищення адаптивності організацій до змін, посилення їх конкурентоспроможності та ефективності функціонування в умовах цифрової економіки.

У сучасних умовах цифрової економіки управління інтелектуальним потенціалом підприємства ґрунтується на використанні цифрових технологій, що забезпечують ефективну взаємодію, збереження, розвиток і захист інтелектуальних ресурсів. До основних цифрових підходів, які набувають поширення на вітчизняних підприємствах, належать цифрове управління знаннями, цифрова трансформація комунікацій, автоматизація інноваційних процесів, захист інтелектуальної власності та даних, використання Big Data і аналітики персоналу. Кожен із цих підходів формує окремий напрямок цифрової модернізації інтелектуального потенціалу, забезпечуючи його цілісність, адаптивність та стратегічну спрямованість.

1. Цифрове управління знаннями. Цей підхід охоплює системну організацію процесів створення, збереження, поширення та використання знань за допомогою цифрових технологій. Використання корпоративних баз знань, систем управління знаннями (KMS), хмарних сховищ, платформ спільної роботи (Microsoft Teams, Confluence, SharePoint) забезпечує накопичення досвіду та його доступність для працівників. Цифрові інструменти дозволяють кодифікувати неформальні знання, підвищувати прозорість процесів та стимулювати внутрішні інновації. Таким чином, цифрове управління знаннями формує основу розвитку інтелектуального потенціалу, інтегруючи індивідуальні компетенції в колективний інтелект підприємства.

2. Цифрова трансформація комунікацій. Цей напрям спрямований на створення інтегрованого комунікаційного простору підприємства, де обмін інформацією здійснюється в цифрових форматах і режимі реального часу. До інструментів належать корпоративні месенджери, відеоконференції, хмарні сервіси та соціальні платформи для внутрішньої взаємодії (Slack, Zoom, Workplace, Yammer). Вони забезпечують горизонтальну та вертикальну інтеграцію знань, підвищують швидкість прийняття рішень і рівень командної взаємодії. Цифрова трансформація комунікацій створює передумови для формування мережових структур управління знаннями та розширення інноваційного простору підприємства.

3. Автоматизація інноваційних процесів. Такий підхід передбачає впровадження цифрових інструментів для управління життєвим циклом інновацій – від генерації ідей до комерціалізації розробок. Використання систем управління проектами (ERP, PLM, CRM, BPM), штучного інтелекту (AI) та роботизованої автоматизації процесів (RPA) забезпечує підвищення ефективності R&D-процесів, скорочення часу на реалізацію інновацій і зниження вартості розробок. Застосування цифрових платформ відкритих інновацій і краудсорсингу дозволяє залучати зовнішніх експертів і партнерів до створення нових продуктів. Таким чином, автоматизація інновацій є каталізатором розвитку інтелектуального потенціалу через прискорення процесів створення нових знань.

4. Захист інтелектуальної власності та даних. Цей напрям забезпечує безпеку інтелектуальних активів підприємства – комерційних таємниць, технічної документації, результатів наукових розробок, баз даних тощо. Цифрові інструменти захисту включають системи контролю доступу, шифрування, блокчейн-технології для реєстрації прав власності, а також DLP-системи (Data Loss Prevention) для запобігання витоку інформації. Захист інтелектуальної власності є критично важливим елементом цифрового управління інтелектуальним потенціалом, оскільки гарантує збереження створених знань і сприяє їх легітимній комерціалізації. Це підвищує довіру до цифрових рішень і забезпечує стабільність розвитку інтелектуального капіталу підприємства.

5. Big Data та аналітика персоналу. Використання великих даних і аналітики персоналу (People Analytics) стає інструментом стратегічного управління людським капіталом як основною складовою інтелектуального потенціалу. На основі аналізу великих обсягів інформації про компетенції, результати діяльності, навчання, комунікації та кар'єрні траєкторії формуються моделі прогнозування кадрових рішень, визначення ключових носіїв знань і планування розвитку персоналу. Big Data дозволяє виявляти приховані залежності між рівнем компетенцій та ефективністю інноваційної діяльності, що сприяє цілеспрямованому формуванню інтелектуального потенціалу.

Узагальнюючи зазначені цифрові підходи, підкреслимо, що вони формують єдину екосистему управління інтелектуальним потенціалом, у межах якої знання створюються, аналізуються, захищаються й трансформуються у стратегічні активи підприємства. Вони забезпечують синергію між людським, структурним і реляційним капіталом, сприяючи сталому розвитку організації в умовах цифрової економіки.

В умовах цифрової трансформації економіки управління інтелектуальним потенціалом вітчизняних підприємств зазнає суттєвих змін, що обумовлено впровадженням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, аналітичних систем та цифрових платформ. Практика функціонування вітчизняних підприємств демонструє активне використання цифрових підходів для підвищення ефективності формування, розвитку та використання інтелектуального потенціалу.

Практика українських підприємств також свідчить, що цифрові підходи до управління інтелектуальним потенціалом реалізуються через: цифрову аналітику та KPI; системи навчання персоналу (LMS); AI та Big Data; корпоративні інформаційні системи; технології Industry 4.0–5.0; цифрові стратегії управління (див. табл. 1). Використання зазначених цифрових підходів в управлінні інтелектуальним потенціалом підприємств забезпечує підвищення ефективності використання знань; розвиток людського капіталу; зростання інноваційності підприємств.

Таблиця 1

Застосування цифрових підходів у практиці управління інтелектуальним потенціалом вітчизняних підприємств

№ з/п	Цифрові підходи	Вітчизняні підприємства
1	Цифрове управління знаннями	– АТ «Мотор Січ» впроваджує корпоративну систему управління знаннями на базі SharePoint та внутрішніх баз технічних інструкцій, що забезпечує швидкий доступ інженерів до конструкторської документації, стандартизованих рішень і результатів дослідно-конструкторських робіт. Це сприяє збереженню та передачі інтелектуального капіталу між поколіннями працівників. – ПАТ «Укрзалізниця» використовує електронну систему управління документами та знаннями (ECM), що об'єднує корпоративну базу даних, електронні архіви й навчальні ресурси, створюючи єдиний інформаційний простір для управлінців і технічного персоналу.
2	Цифрова трансформація комунікацій	– ТОВ «Нова пошта» активно використовує інтегровані платформи корпоративних комунікацій (Microsoft Teams, Slack, CRM-системи), які сприяють обміну знаннями, пришвидшують прийняття управлінських рішень та створюють спільноти практики всередині компанії. – АТ «Київстар» запровадив внутрішню соціальну мережу «Yammer», що слугує інструментом цифрової комунікації, сприяє обміну ідеями, формуванню інноваційних ініціатив і підвищенню залученості персоналу.
3	Автоматизація інноваційних процесів	– Корпорація «Рошен» застосовує PLM-систему (Product Lifecycle Management) для цифрового моделювання нових продуктів, тестування рецептур і управління етапами життєвого циклу продукції. Це дає змогу зменшити час виведення інноваційних продуктів на ринок. – «Інтерпайп» впровадив систему управління інноваційними проектами на основі цифрових інструментів Trello та Jira, що дозволяє ефективно координувати роботу дослідницьких і виробничих підрозділів у рамках єдиного цифрового простору.
4	Захист інтелектуальної власності та даних	– Науково-виробниче підприємство «Радикал» використовує технології блокчейну для захисту результатів науково-технічних розробок. – ІТ-компанія SoftServe застосовує системи кібербезпеки з багаторівневим шифруванням даних і контролем доступу, що гарантує збереження комерційної та інтелектуальної інформації в межах інноваційних проєктів.
5	Big Data та аналітика персоналу	– АТ «Ощадбанк» використовує аналітичні платформи Big Data для оцінювання компетенцій співробітників, формування персоналізованих програм навчання та прогнозування потреб у кадрах. – Компанія «ДТЕК» реалізує проєкт People Analytics, який базується на зборі та аналізі даних про результати праці, залученість, розвиток компетенцій і потенціал персоналу. Це дозволяє приймати обґрунтовані кадрові рішення й формувати кадровий резерв.
6	Цифрове навчання та розвиток персоналу	– «Укргазбанк» створив внутрішню онлайн-платформу навчання (LMS), де працівники проходять курси з фінансових технологій, управління ризиками та інноваційних продуктів банку. – ІТ-компанія EPAM Ukraine застосовує штучний інтелект для рекомендацій кар'єрних траєкторій і курсів навчання, що сприяє безперервному розвитку інтелектуального капіталу працівників.
7	Інтегровані цифрові екосистеми управління знаннями	– Група компаній «Кернел» реалізувала агроплатформу Smart Farming, яка поєднує аналітику даних, дистанційне управління технологічними процесами, обмін знаннями між агрономами та аналітиками, що формує цілісну систему управління інтелектуальним потенціалом у цифровому середовищі.

Джерело: сформовано авторами.



Важливе значення має впровадження систем дистанційного навчання (Learning Management Systems), які забезпечують безперервний розвиток компетенцій персоналу. Використання LMS-платформ сприяє формуванню адаптивного інтелектуального потенціалу підприємств, дозволяє здійснювати моніторинг професійного розвитку працівників та підвищує ефективність управління знаннями.

Сучасні вітчизняні підприємства також активно впроваджують технології штучного інтелекту та аналітики великих даних (Big Data). Застосування таких інструментів дає змогу прогнозувати потреби у компетенціях, оцінювати ефективність використання інтелектуальних ресурсів та оптимізувати кадрову політику підприємства.

Крім того, поширеним є використання корпоративних інформаційних систем (ERP, CRM, HRM), які забезпечують інтеграцію бізнес-процесів та створення єдиного інформаційного середовища управління знаннями. Це сприяє підвищенню рівня взаємодії між підрозділами підприємства та ефективному використанню інтелектуального потенціалу [12].

Важливим елементом цифровізації є впровадження технологій Індустрії 4.0 та 5.0, зокрема Інтернету речей (IoT), роботизованої автоматизації процесів (RPA) та блокчейн-технологій. Вони забезпечують автоматизацію рутинних операцій, накопичення та захист знань, а також сприяють інтеграції людського та технологічного капіталу підприємства.

Окремої уваги заслуговує формування цифрових стратегій управління інтелектуальним потенціалом, що базуються на принципах адаптивності та гнучкості. Використання цифрових інструментів у стратегічному управлінні дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток [13].

Одним із результатів практичного застосування цифрових підходів є АТ «ТРЗ «Оріон» (табл. 2). Акціонерне товариство «Тернопільський радіозавод «Оріон» – підприємство, що спеціалізується на виробництві засобів радіозв'язку та іншої радіотехнічної продукції спеціального призначення та є одним із провідних підприємств України з виробництва професійних засобів радіозв'язку.

У рамках цифрової трансформації на підприємстві були запроваджені:

- корпоративна база знань на платформі Microsoft Share Point;
- система внутрішнього електронного навчання персоналу (LMS);
- автоматизований модуль оцінки компетенцій (HR analytics).

Таблиця 2

Динаміка основних індикаторів інтелектуального потенціалу АТ «ТРЗ «Оріон», 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Частка працівників з IT-кваліфікацією, %	18	25	31	38	44
Витрати на цифрове навчання, тис. грн	420	720	890	960	1120
Кількість розроблених інновацій, од.	3	5	6	8	11
Частка використання хмарних сервісів, %	12	35	54	70	81
Рівень задоволеності персоналу, %	62	67	73	78	84

Джерело: сформовано на основі внутрішньої звітності підприємства [14].

Сформуємо табличну концептуальну модель управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах цифровізації. Вона відображає взаємозв'язок між основними складовими інтелектуального потенціалу, функціями управління, цифровими інструментами та очікуваними результатами

Таблиця 3

Концептуальна модель управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах цифровізації

Складові інтелектуального потенціалу	Функції управління	Цифрові інструменти/технології	Очікувані результати
Людський капітал	Планування, мотивація	HRM-системи, LMS, Big Data, KPI-аналітика	Професійне зростання, залучення талантів
Організаційний капітал	Організація, координація	ERP, CRM, корпоративні бази знань	Узгодженість процесів, ефективна комунікація
Інформаційний капітал	Збирання, обробка, аналіз даних	Business Intelligence, аналітичні панелі, AI/ML	Прийняття рішень на основі даних (data-driven)
Інноваційний потенціал	Стратегічне управління, розвиток	Платформи інновацій, цифрові R&D-лабораторії	Впровадження інновацій, нових продуктів/послуг
Інтелектуальна власність	Облік, захист, використання	Blockchain, цифрові реєстри, системи патентного аналізу	Монетизація знань, захист авторських прав

Джерело: власна авторська розробка.

Сформована модель будується на таких принципах:

◀ Центральна ідея – інтеграція управлінських функцій з цифровими рішеннями. Основою сучасного управління інтелектуальним потенціалом є інтеграція управлінських функцій з цифровими рішеннями. Це означає, що планування, організація, мотивація та контроль реалізуються не традиційними методами, а через використання цифрових платформ, систем аналітики та штучного інтелекту.

◀ Системність – охоплення всіх ключових компонентів інтелектуального потенціалу. Ефективне управління можливе лише за умови охоплення всіх ключових компонентів інтелектуального потенціалу підприємства:

- людських ресурсів (компетенції, знання, навички);
- організаційних ресурсів (процеси, корпоративна культура, цифрова інфраструктура);
- інноваційних ресурсів (нові технології, дослідження та розробки);
- ринкових ресурсів (бренд, клієнтська база, репутація);
- інтелектуальної власності (патенти, ліцензії, авторські права).

◀ Цифровізація – використання технологій як інструменту підвищення ефективності управління. Цифрові технології виступають інструментом підвищення ефективності управління. Використання Big Data, штучного інтелекту, хмарних сервісів, VR/AR та блокчейну дозволяє підприємствам:

- прискорювати процеси прийняття рішень;
- підвищувати прозорість управлінських процесів;
- забезпечувати збереження та захист інтелектуальних ресурсів;
- формувати конкурентні переваги у глобальному цифровому середовищі.

На основі визначених принципів концептуальної моделі управління інтелектуальним потенціалом побудуємо спрощену схему управління даним потенціалом (рис. 1).

В наведеній схемі цифровізація бізнес-процесів розглядається як зовнішній драйвер, що зумовлює трансформацію способів організації, комунікації та використання знань.



Рис. 1. Спрощена схема управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах цифровізації

Джерело: побудовано авторами.

Інтелектуальний потенціал підприємства представлений на схемі як інтегрований результат поєднання людського, організаційного та інноваційного капіталу: людський капітал – знання, компетентності та цифрова грамотність персоналу, які стають ключовим фактором конкурентоспроможності; організаційний капітал – внутрішні структури, процеси, цифрові платформи та системи управління знаннями, що забезпечують ефективність використання ресурсів; інноваційний капітал – здатність підприємства створювати та впроваджувати нововведення на основі цифрових технологій.

Механізми управління – методи та інструменти стратегічного, операційного й інноваційного менеджменту, що спрямовують інтелектуальний потенціал на досягнення результатів, якими є конкурентоспроможність і сталий розвиток – кінцева мета управління інтелектуальним потенціалом у цифровій економіці.



Удосконалене управління інтелектуальним потенціалом підприємства під впливом прискореної цифровізації передбачає функціонування п'яти інтегрованих модулів та може бути представленим схематично (рис. 2):

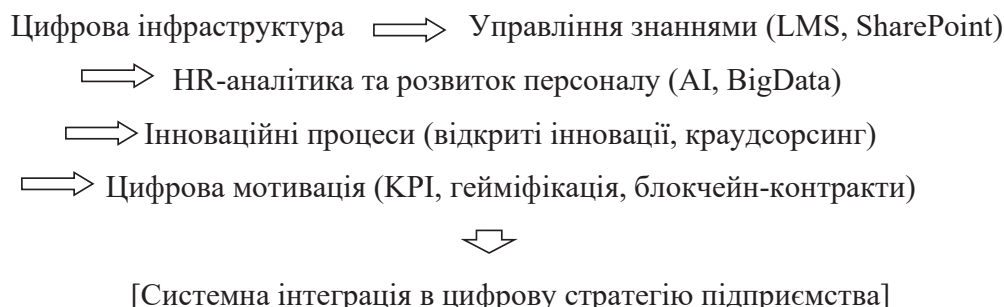


Рис. 2. Схематична модель управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах діджиталізації

Джерело: побудовано авторами.

1. Цифрова інфраструктура – базис, що забезпечує можливість використання цифрових технологій для управління інтелектуальним потенціалом.

2. Управління знаннями (LMS, SharePoint) – системи накопичення, збереження та поширення знань, що формують основу корпоративної пам'яті підприємства.

3. HR-аналітика та розвиток персоналу (AI, BigData) – інструменти моніторингу й прогнозування компетенцій працівників, визначення індивідуальних траєкторій розвитку.

4. Інноваційні процеси (відкриті інновації, краудсорсинг) – механізми генерації та впровадження нових ідей, що посилюють креативність і конкурентоспроможність бізнесу.

5. Цифрова мотивація (KPI, гейміфікація, блокчейн-контракти) – новітні підходи стимулювання працівників на основі прозорих і технологічно підтриманих механізмів винагороди.

6. Системна інтеграція в цифрову стратегію підприємства – кінцевий результат, що поєднує всі складові управління інтелектуальним потенціалом у межах єдиної цифрової бізнес-стратегії.

Отже, схематична модель відображає взаємозв'язок цифровізації бізнес-процесів із розвитком інтелектуального потенціалу підприємства. Цифровізація стає базовим чинником, що визначає ефективність людського, організаційного та інноваційного капіталу. Системне управління цими елементами формує механізми досягнення сталого розвитку підприємства.

Висновки. Управління інтелектуальним потенціалом в умовах цифрової трансформації передбачає перехід від лінійних моделей до системно-цифрових, орієнтованих на відкритість, гнучкість і швидке реагування.

У сучасних умовах цифрової економіки управління інтелектуальним потенціалом підприємства базується на використанні цифрових технологій, що забезпечують ефективну взаємодію, збереження, розвиток і захист інтелектуальних ресурсів. Основними інноваційними цифровими підходами, які набувають поширення на вітчизняних підприємствах, виступають цифрове управління знаннями, цифрова трансформація комунікацій, автоматизація інноваційних процесів, захист інтелектуальної власності та даних, використання Big Data і аналітики персоналу. Кожен із цих підходів формує окремий напрямок цифрової модернізації інтелектуального потенціалу, забезпечуючи його цілісність, адаптивність та стратегічну спрямованість.

Запропонована концептуальна модель управління інтелектуальним потенціалом дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів діджиталізації та створювати умови для сталого інноваційного розвитку.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні методичного інструментарію оцінювання ефективності цифрових підходів до управління інтелектуальним потенціалом підприємств та удосконаленні адаптивних моделей його розвитку в умовах поглиблення цифрової трансформації.

Література:

1. Котелевець, Д. О. (2022). Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*, 5. DOI: 10.54929/2786-5738-2022-5-03-01.

Kotelevets, D. O. (2022). Tendentsii rozvytku tsyvrovoi ekonomiky v Ukraini [Trends in the development of the digital economy in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia* [Problems of modern transformations. Series: Economics and management], 5. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01> [in Ukrainian].



2. Миронова, М. І. (2023). Розвиток цифрової економіки: глобальні тренди та виклики для України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 73, 103–110. DOI: 10.32782/2522-1205-2023-73-15.
- Myronova, M. I. (2023). Rozvytok tsyfrovoy ekonomiky: hlobalni trendy ta vyklyky dlia Ukrainy [Development of the digital economy: Global trends and challenges for Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences], 73, 103–110. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-15> [in Ukrainian].
3. Пахненко, О. М., Мордань, Є. Ю., Божко, М. О. (2024). Оцінювання перспективних напрямків цифрової трансформації економіки країни. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 5(14), 259–264. DOI: 10.32782/dees.14-43.
- Pakhnenko, O. M., Mordan, Ye. Yu., & Bozhko, M. O. (2024). Otsiniuvannya perspektivnykh napriamkiv tsyfrovoy transformatsii ekonomiky krainy [Assessment of promising directions of digital transformation of the country's economy]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka* [Digital economy and economic security], 5(14), 259–264. <https://doi.org/10.32782/dees.14-43> [in Ukrainian].
4. Колот, А. М. (2021). Інтелектуальний капітал: концептуальні засади формування та розвитку. *Економіка України*, 2, 4–18.
- Kolot, A. M. (2021). Intelktualnyi kapital: kontseptualni zasady formuvannia ta rozvytku [Intellectual capital: Conceptual foundations of formation and development]. *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine], 2, 4–18 [in Ukrainian].
5. Геєць, В. М. (2020). Цифрова трансформація економіки: виклики та можливості. Київ: НАН України. 396.
- Heiets, V. M. (Ed.). (2020). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation of the economy: Challenges and opportunities]. Kyiv: NAS of Ukraine. 396 [in Ukrainian].
6. Завгородній, А. О. (2025). Сутність та еволюція управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*, 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-23.
- Zavorodnyi, A. O. (2025). Sutnist ta evoliutsiia upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii [The essence and evolution of enterprise human capital management under digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23> [in Ukrainian].
7. Чмихова, Л. В., Гончаренко, С. М. (2022). Цифрові компетенції як складова інтелектуального потенціалу підприємства. *Наукові праці НУХТ*, 28(2).
- Chmykhova, L. V., & Honcharenko, S. M. (2022). Tsyfrovi kompetentsii yak skladova intelektualnoho potentsialu pidpriemstva [Digital competencies as a component of enterprise intellectual potential]. *Naukovi pratsi NUKhT* [Scientific works of the NUKhT], 28(2) [in Ukrainian].
8. Амоша, О. І., Яковенко, К. І. (2023). Трансформація управлінських підходів до інтелектуального капіталу підприємств в цифрову епоху. *Економіка і прогнозування*, 2.
- Amosha, O. I., & Yakovenko, K. I. (2023). Transformatsiia upravlinskykh pidkhodiv do intelektualnoho kapitalu pidpriemstv v tsyfrovu epokhu [Transformation of managerial approaches to enterprise intellectual capital in the digital era]. *Ekonomika i prohnozuvannia* [Economics and forecasting], 2 [in Ukrainian].
9. Рєпіна, І. М., Окіпнюк, О. В. (2021). Методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу підприємств з урахуванням цифрових факторів. *Фінанси України*, 12.
- Riepina, I. M., & Okipniuk, O. V. (2021). Metodychni pidkhody do otsinky intelektualnoho kapitalu pidpriemstv z urakhuvanniam tsyfrovikh faktoriv [Methodological approaches to assessing enterprise intellectual capital considering digital factors]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], 12 [in Ukrainian].
10. Рогова, Н. Ю. (2023). Система КРІ для оцінки цифрової складової інтелектуального потенціалу. *Бізнес Інформ*, 4.
- Rohova, N. Yu. (2023). Systema KPI dlia otsinky tsyfrovoy skladovoi intelektualnoho potentsialu [KPI system for assessing the digital component of intellectual potential]. *Biznes Inform* [Business Inform], 4 [in Ukrainian].
11. Карпінська, І. І., Лігоненко, Л. О. (2022). Стратегічне управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах діджиталізації. *Економіка та держава*, 11.
- Karpinska, I. I., & Lihonenko, L. O. (2022). Stratehichne upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpriemstva v umovakh didzhytalizatsii [Strategic management of enterprise intellectual potential in the conditions of digitalization]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state], 11 [in Ukrainian].
12. Сидоров, О. (2025). Зміна управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах переходу до цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-66>
- Sydorov, O. (2025). Zmina upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpriemstva v umovakh perekhodu do tsyfrovoy ekonomiky [Changes in managing enterprise intellectual potential in the transition to the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-66> [in Ukrainian].
13. Хахалєв, Д. О. (2025). Формування адаптивної стратегії управління підприємством. *Економічний вісник НТУ «ХПІ»*, 6(209). DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.09>
- Khakhaliev, D. O. (2025). Formuvannia adaptivnoi stratehii upravlinnia pidpriemstvom [Formation of an adaptive enterprise management strategy]. *Ekonomichniy visnyk NTU «KhPI»* [Economic Bulletin of NTU «KhPI»], 6(209). DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.09> [in Ukrainian].
14. Внутрішня звітність АТ «ТРЗ «Оріон» за 2020–2024 рр. <<https://www.oree.com.ua/index.php/web/1005>>. (2026, квітень, 02).
- Vnutrishnia zvitnist AT «TRZ Orion» za 2020–2024 rr. [Internal reporting of JSC «TRZ Orion» for 2020–2024]. <<https://www.oree.com.ua/index.php/web/1005>>. (2026, April, 02). [in Ukrainian].

ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ

Отримано: 29 травня 2026 р.

Прорецензовано: 05 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 08 червня 2026 р.

email: vladnat@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-0797-7220>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-153-164](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-153-164)

Спасьів Н. Я. Прагматизм фінансування соціального захисту населення на локальному рівні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 153–164.

УДК: 364:336.14(477)

JEL-класифікація: H53

Спасьів Наталія Ярославівна,

докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу
Західноукраїнського національного університету

ПРАГМАТИЗМ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ НА ЛОКАЛЬНОМУ РІВНІ

Досліджено джерела фінансування соціального захисту на локальному рівні, оцінено особливості фінансування соціального захисту і соціального забезпечення як ключового інструменту реалізації соціальної функції держави та регулювання рівня життя населення на рівні територіальних громад. Оцінено роль органів місцевого самоврядування у формуванні та перерозподілі фінансових ресурсів в контексті реалізації соціальної політики на локальному рівні. Проаналізовано динаміку видатків бюджету Тернопільської територіальної громади. Сформульовано напрями удосконалення фінансування соціального захисту і соціального забезпечення на рівні територіальних громад із урахуванням сучасних викликів.

Ключові слова: соціальна політика, територіальні громади, видатки, фінансування, соціальний захист, соціальне забезпечення.

Nataliia Spasiv,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Department of Financial Technologies and Banking
of West Ukrainian National University

PRAGMATISM OF SOCIAL PROTECTION FINANCING AT THE LOCAL LEVEL

The article investigates the theoretical and practical foundations of financing social protection at the local level under fiscal decentralization, martial law, and escalating socio-economic challenges in Ukraine. The purpose of the study is to develop theoretical and methodological approaches to understanding the pragmatism of local social protection financing and to substantiate practical directions for its improvement under contemporary conditions.

The methodological framework combines systemic, comparative, institutional, and statistical analysis to evaluate financial mechanisms and expenditure structures. Empirically, the study analyzes the 2025 budget of the Ternopil City Territorial Community. The findings reveal a highly socially oriented budget prioritizing education, healthcare, and welfare, though capital expenditures remain limited due to wartime uncertainty. Systemic challenges include financial capacity disparities among communities, high state transfer dependence, and displacement-driven demand for social services. To address these issues, the study advocates transitioning from an expenditure-oriented model to results-based financial management focused on measurable outcomes, digitalization, and enhanced targeted assistance.

The scientific novelty lies in conceptualizing the pragmatism of social protection financing as an integrated management model that blends budgetary and extra-budgetary sources to boost community resilience. Practically, the findings offer local authorities a concrete framework to optimize budget planning, diversify funding streams, and formulate effective post-war recovery strategies grounded in financial sustainability, transparency, and cross-sector partnerships.

Keywords: social policy, territorial communities, expenditures, financing, social protection, social security.

Постановка проблеми. Соціальний захист населення є однією з ключових функцій сучасної держави та важливим інструментом забезпечення соціальної стабільності, підтримання належного рівня життя громадян і зменшення негативного впливу соціально-економічних ризиків. В умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні, особливого значення набуває ефективне фінансування соціального захисту населення на локальному рівні, оскільки саме органи місцевого самоврядування та територіальні громади забезпечують безпосередню реалізацію значної частини соціальних програм і надання соціальних послуг населенню.

Реформа децентралізації, що супроводжується передачею значної частини фінансових ресурсів та управлінських повноважень на місцевий рівень, створила нові можливості для розвитку системи соціального захисту населення. Водночас зростання соціальних потреб населення внаслідок воєнних дій, внутрішнього переміщення осіб, демографічних змін та економічної нестабільності актуалізує питання пошуку додаткових фінансових ресурсів і підвищення ефективності їх використання.

Особливої актуальності досліджувана проблема набуває в умовах повномасштабної війни, коли органи місцевого самоврядування змушені оперативно реагувати на нові соціальні виклики, забезпечувати підтримку внутрішньо переміщених осіб, сімей військовослужбовців, осіб з інвалідністю, громадян похилого віку та інших соціально вразливих категорій населення. За таких умов ефективність фінансування соціального захисту безпосередньо впливає на рівень соціальної безпеки громади та її спроможність забезпечувати належну якість життя населення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та практичні аспекти функціонування системи соціального захисту населення досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: Е. Лібанова, О. Макарова, С. Юрій, В. Опарін, І. Луніна, В. Базилевич, А. Колот, Л. Тарангул та інші. Аналіз наукового доробку перелічених вчених свідчить, що проблематика соціального захисту населення та його фінансового забезпечення посідає вагоме місце у вітчизняній економічній науці. Дослідження провідних українських учених охоплюють широке коло питань – від теоретико-методологічних засад формування соціальної політики держави до механізмів бюджетного фінансування соціальних програм, розвитку системи соціального страхування, соціального забезпечення та функціонування інститутів соціального захисту в умовах економічних трансформацій. Водночас кожен із науковців акцентує увагу на окремих аспектах функціонування системи соціального захисту, що дозволяє комплексно оцінити сучасний стан її розвитку та окреслити напрями подальшого вдосконалення.

Так, Е. Лібанова у своїх наукових працях досліджує демографічні та соціально-економічні передумови розвитку системи соціального захисту населення, приділяючи особливу увагу проблемам бідності, нерівності доходів, соціальної ексклюзії та забезпечення належного рівня життя населення. Значна частина її досліджень присвячена оцінці ефективності державної соціальної політики, удосконаленню механізмів адресної соціальної підтримки та формуванню сучасної моделі соціального захисту, орієнтованої на потреби людини. Науковиця також обґрунтовує необхідність переходу від переважно компенсаційної моделі соціальної допомоги до превентивної соціальної політики, що спрямована на мінімізацію соціальних ризиків та підвищення людського потенціалу.

Водночас О. Макарова зосереджує свої дослідження на проблемах реформування системи соціального захисту населення, розвитку механізмів соціальної підтримки вразливих категорій населення, удосконаленні системи соціальних послуг та оцінці їх ефективності. У працях дослідниці значну увагу приділено питанням адресності соціальної допомоги, удосконаленню критеріїв визначення потреб населення у соціальній підтримці, розвитку інтегрованих соціальних послуг, а також впровадженню сучасних підходів до управління системою соціального захисту в умовах адміністративної реформи.

С. Юрій розглядає соціальний захист населення крізь призму функціонування фінансової системи держави, досліджуючи роль публічних фінансів у забезпеченні соціальних гарантій. У його працях розкрито особливості формування фінансових ресурсів держави, механізми бюджетного фінансування соціальної сфери, взаємозв'язок податкової, бюджетної та соціальної політики, а також обґрунтовано необхідність забезпечення фінансової стійкості системи соціального захисту в умовах економічної нестабільності.

В свою чергу, В. Опарін досліджує фінансові механізми функціонування соціальної сфери, приділяючи увагу питанням державних фінансів, бюджетного регулювання та фінансового забезпечення виконання соціальних функцій держави. У своїх працях учений аналізує ефективність використання бюджетних ресурсів, принципи розподілу соціальних видатків, роль бюджетної політики у забезпеченні соціальної стабільності, а також напрями підвищення результативності фінансування соціальних програм.

І. Луніна у своїх дослідженнях значну увагу приділяє розвитку міжбюджетних відносин, фінансовій децентралізації та бюджетному забезпеченню виконання делегованих і власних повноважень органів місцевого самоврядування. Особливу увагу вона акцентує на формуванні дохідної бази місцевих бюджетів, удосконаленні механізмів міжбюджетного вирівнювання та забезпеченні фінансової спроможності територіальних громад. Праці науковиці створюють важливе теоретичне підґрунтя для дослідження фінансування соціального захисту населення саме на локальному рівні, оскільки фінансова автономія громад безпосередньо визначає можливості реалізації місцевих соціальних програм.

В. Базилевич розглядає соціальний захист населення у контексті розвитку соціально орієнтованої ринкової економіки та інституційних трансформацій. У його працях висвітлено економічну природу соціальної держави, роль державного регулювання у забезпеченні соціальної справедливості, взаємозв'язок економічного розвитку із соціальними гарантіями населення, а також місце соціального захисту у системі державної економічної політики. Науковець обґрунтовує необхідність поєднання економічної ефективності із соціальною відповідальністю держави та суспільства.

А. Колот досліджує соціально-трудові відносини, розвиток людського капіталу, соціальне партнерство та соціальну відповідальність держави, бізнесу і суспільства. Значну увагу він приділяє проблемам соціальної безпеки, зайнятості населення, подолання бідності та формування сучасної моделі соціальної політики в умовах глобалізації. У його працях наголошується на необхідності розвитку партнерських механізмів фінансування соціальної сфери, активізації участі місцевих громад, роботодавців і громадянського суспільства у реалізації соціальних програм.

Л. Тарангул досліджує фінансові аспекти державної соціальної політики, податково-бюджетні механізми забезпечення соціальних гарантій, розвиток фінансової системи та інструменти бюджетного регулювання. У своїх працях науковиця аналізує вплив бюджетної політики на рівень соціального забезпечення населення, обґрунтовує напрями удосконалення фінансового механізму реалізації державних соціальних програм та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів у соціальній сфері.

Попри вагомий науковий доробок зазначених учених, більшість досліджень зосереджена переважно на загальнодержавному рівні функціонування системи соціального захисту, механізмах бюджетного фінансування соціальної політики та реформуванні соціального забезпечення. Водночас недостатньо висвітленими залишаються питання комплексного фінансового забезпечення соціального захисту населення саме на рівні територіальних громад в умовах завершення реформи децентралізації, трансформації системи розмежування повноважень між державою та органами місцевого самоврядування, а також функціонування громад в умовах воєнного стану. Потребують подальших досліджень проблеми оптимізації структури видатків місцевих бюджетів на соціальний захист, оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів громад, запровадження сучасних механізмів програмно-цільового фінансування соціальних послуг, розвитку міжмуніципального співробітництва у сфері соціального захисту, залучення позабюджетних джерел фінансування, міжнародної технічної допомоги та грантових ресурсів, а також формування інтегрованої моделі фінансового забезпечення соціального захисту населення, здатної забезпечити стійкість територіальних громад в умовах післявоєнного відновлення та довгострокового соціально-економічного розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів фінансування соціального захисту населення на локальному рівні та розроблення напрямів підвищення ефективності його фінансового забезпечення в умовах великої війни. Завдання полягають у виокремленні особливостей та визначенні проблем фінансування соціального захисту мешканців територіальних громад на четвертому році війни, оцінці видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення в контексті їхнього формування та виконання.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах розвитку місцевого самоврядування територіальні громади перетворюються на базовий рівень організації соціального захисту населення, на який покладаються функції щодо виявлення соціальних потреб мешканців, організації надання соціальних послуг, підтримки соціально вразливих категорій населення та забезпечення реалізації державних соціальних гарантій. Відповідно, ефективність функціонування системи соціального захисту значною мірою залежить від рівня фінансового забезпечення територіальних громад та спроможності органів місцевого самоврядування акумулювати й раціонально використовувати фінансові ресурси для виконання покладених на них повноважень.

Фінансування соціального захисту населення територіальних громад здійснюється за рахунок різноманітних джерел. Основним джерелом виступають кошти місцевих бюджетів, які формуються за рахунок власних та закріплених доходів громад. Важливу роль відіграють міжбюджетні трансферти з державного бюджету, зокрема, субвенції та дотації, спрямовані на фінансування окремих соціальних програм і забезпечення державних соціальних гарантій. Додатковими джерелами фінансування можуть бути кошти міжнародних організацій, грантові ресурси, благодійна допомога, соціальні інвестиції бізнесу, а також кошти громадських організацій та інших суб'єктів недержавного сектору. У табл. 1 відображено джерела фінансування соціального захисту населення.

Фінансування соціального захисту населення на рівні територіальних громад є складною багаторівневою системою мобілізації та використання фінансових ресурсів, спрямованих на забезпечення соціальних гарантій, підтримку вразливих категорій населення та розвиток соціальних послуг. В умовах децентралізації саме територіальні громади стали ключовою ланкою реалізації соціальної політики, оскільки отримали значно ширші повноваження щодо організації та фінансування соціального захисту населення. Водночас ефективність виконання цих повноважень значною мірою залежить від наявності достатньої ресурсної бази та диверсифікованої структури джерел фінансування.

Таблиця 1

Джерела фінансування соціального захисту населення на рівні територіальних громад

Джерело фінансування	Характеристика	Основні напрями використання
Власні доходи місцевих бюджетів	Податкові та неподаткові надходження, що формують фінансову основу діяльності територіальної громади	Місцеві соціальні програми, матеріальна допомога, утримання комунальних закладів соціального захисту
Міжбюджетні трансферти з державного бюджету	Кошти, що передаються державою місцевим бюджетам у вигляді дотацій та субвенцій	Виконання делегованих державою соціальних повноважень, реалізація державних програм соціального захисту
Кошти державних цільових фондів	Ресурси Пенсійного фонду України, фондів соціального страхування та інших державних інституцій	Пенсійне забезпечення, страхові виплати, соціальні послуги окремим категоріям населення
Міжнародна технічна та гуманітарна допомога	Кошти міжнародних організацій, урядів іноземних держав, донорських структур	Підтримка ВПО, осіб з інвалідністю, ветеранів, розвиток соціальної інфраструктури
Грантове фінансування	Цільові кошти міжнародних та національних фондів на конкурсній основі	Реалізація соціальних проєктів, модернізація соціальних послуг
Благодійні внески та пожертви	Добровільна фінансова або матеріальна допомога фізичних і юридичних осіб	Надання адресної допомоги, підтримка соціально вразливих категорій населення
Соціально відповідальний бізнес	Участь підприємств у фінансуванні соціальних ініціатив громади	Реалізація соціальних програм, підтримка ветеранів, сімей військовослужбовців, осіб з інвалідністю
Державно-приватне партнерство	Спільне фінансування соціальних проєктів органами влади та приватними суб'єктами	Розвиток соціальної інфраструктури, створення нових соціальних послуг
Кошти громадських організацій	Ресурси громадського сектору, залучені через благодійні та міжнародні програми	Надання соціальних послуг, соціальний супровід, психологічна підтримка населення

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4; 5].

Основа фінансового забезпечення соціального захисту на локальному рівні становлять власні доходи місцевих бюджетів [3]. До їх складу належать надходження від місцевих податків і зборів, частка загальнодержавних податків, закріплених за місцевими бюджетами, плата за надання адміністративних послуг, доходи від використання комунального майна та інші неподаткові надходження. Саме ці кошти забезпечують фінансову автономію територіальних громад та дозволяють реалізовувати власні соціальні програми з урахуванням потреб конкретної території. За рахунок місцевих бюджетів фінансуються програми підтримки малозабезпечених громадян, осіб з інвалідністю, ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, сімей загиблих військовослужбовців та інших соціально вразливих категорій населення.

Важливе місце у структурі фінансування займають міжбюджетні трансферти з державного бюджету [3]. Їх роль особливо зростає в умовах значної диференціації фінансової спроможності територіальних громад. Завдяки механізму трансфертів держава забезпечує реалізацію принципу соціальної справедливості та гарантує мінімальні стандарти соціального захисту незалежно від рівня економічного розвитку окремої громади. Через систему субвенцій та дотацій фінансуються окремі державні програми соціальної підтримки, компенсаційні виплати, надання пільг та інших соціальних гарантій.

Окремим джерелом фінансування виступають кошти державних цільових фондів соціального спрямування [3]. Найбільше значення серед них має діяльність Пенсійного фонду України, який забезпечує виплату пенсій та окремих видів соціальної допомоги. В умовах реформування системи соціального захисту роль Пенсійного фонду суттєво зросла, особливо після передачі йому значної частини функцій щодо адміністрування державних соціальних виплат. Це сприяє централізації фінансових потоків і підвищенню ефективності використання державних ресурсів.

Суттєвого значення в сучасних умовах набувають кошти міжнародної технічної та гуманітарної допомоги. Повномасштабна війна зумовила значне зростання потреб населення у соціальній підтримці, що спричинило активізацію співпраці територіальних громад із міжнародними організаціями та донорами. Фінансова допомога міжнародних інституцій спрямовується на підтримку внутрішньо переміщених осіб, розвиток соціальної інфраструктури, забезпечення соціальних послуг, відновлення пошкоджених об'єктів соціальної сфери та реалізацію програм соціальної адаптації населення.

Перспективним джерелом фінансування соціального захисту виступають грантові ресурси. Грантові механізми дозволяють громадам залучати додаткові кошти для реалізації інноваційних соціальних проєктів, розвитку мережі соціальних послуг та впровадження сучасних підходів до соціальної роботи. Особливого значення такі ресурси набувають для малих і середніх громад, які мають обмежені власні фінансові можливості.

Важливу допоміжну роль відіграють благодійні внески, пожертви та ресурси громадського сектору. Їх використання дозволяє оперативно реагувати на виникнення надзвичайних соціальних потреб та забезпечувати адресну підтримку окремих категорій населення. У сучасних умовах значна частина благодійних ресурсів спрямовується на допомогу ветеранам, військовослужбовцям, сім'ям загиблих захисників, внутрішньо переміщеним особам та особам, які постраждали внаслідок воєнних дій.

Особливого розвитку набувають механізми соціально відповідального бізнесу та державно-приватного партнерства. Їх застосування дозволяє поєднати фінансові можливості приватного сектору та управлінські ресурси органів місцевого самоврядування для вирішення соціально значущих проблем громади. Така співпраця сприяє створенню нових соціальних послуг, модернізації закладів соціального обслуговування та підвищенню якості соціальної підтримки населення.

Отож, сучасна система фінансування соціального захисту населення на рівні територіальних громад характеризується багатоканальністю та поєднанням бюджетних і позабюджетних джерел фінансових ресурсів. Ефективність її функціонування визначається не лише обсягом залучених коштів, а й здатністю органів місцевого самоврядування забезпечувати раціональне використання ресурсів, залучати альтернативні джерела фінансування та формувати стійку фінансову основу для розвитку соціальної сфери громади. Для України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення особливого значення набуває диверсифікація джерел фінансування соціального захисту, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості територіальних громад і забезпеченню належного рівня соціальної безпеки населення.

Відповідно до положень ст. 25 Закону України «Про соціальні послуги», виконавчі органи міських рад міст обласного значення та рад територіальних громад отримали комплекс повноважень, спрямованих на формування ефективної локальної системи соціального обслуговування населення [1, 71–72].

Зокрема, до компетенції органів місцевого самоврядування віднесено визначення потреб населення відповідної територіальної громади у соціальних послугах, у тому числі із залученням недержавних надавачів соціальних послуг, а також забезпечення відкритості результатів таких досліджень. Важливим напрямом їхньої діяльності є інформування населення про перелік, зміст та порядок отримання соціальних послуг із забезпеченням доступності відповідної інформації для осіб з різними видами порушень здоров'я.

Значну увагу законодавець приділяє превентивній складовій соціальної політики, покладаючи на місцеві органи влади обов'язок щодо виявлення вразливих категорій населення та осіб або сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах. За результатами оцінювання потреб таких осіб органи місцевого самоврядування повинні забезпечувати надання базових соціальних послуг та організовувати доступ до інших видів соціальної підтримки відповідно до індивідуальних потреб отримувачів.

Для реалізації зазначених завдань громади наділені правом створювати мережу надавачів соціальних послуг комунального сектору, а також залучати до їх надання суб'єктів недержавного сектору шляхом використання механізмів соціального замовлення, державно-приватного партнерства, конкурсного відбору соціальних проєктів і програм або укладання відповідних договорів з уповноваженими органами. Одночасно на місцевому рівні забезпечується розроблення, затвердження та фінансування програм соціального захисту населення, сформованих на основі визначених потреб громади.

Серед інших важливих повноважень органів місцевого самоврядування слід виокремити забезпечення професійного розвитку працівників соціальної сфери, координацію діяльності всіх суб'єктів системи надання соціальних послуг, організацію міжвідомчої взаємодії між установами, організаціями та фізичними особами, які беруть участь у наданні соціальної підтримки населенню [3]. Також на них покладено функції збору, аналізу та поширення інформації щодо практики надання соціальних послуг, ведення Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг, здійснення моніторингу та оцінювання якості соціальних послуг із подальшим оприлюдненням результатів.

Важливою складовою нових повноважень є контрольна функція органів місцевого самоврядування, яка охоплює здійснення нагляду за цільовим використанням бюджетних коштів, спрямованих на фінансування соціальних послуг, контроль за дотриманням вимог законодавства у сфері соціальних послуг та забезпечення захисту прав їх отримувачів. Крім того, до компетенції місцевих органів влади належить призначення керівників комунальних установ соціального спрямування, діяльність яких фінансується за рахунок коштів відповідних бюджетів.

Суттєвою перевагою оновленого законодавства стало запровадження можливості створення комплексних установ і закладів соціального обслуговування, а також їх структурних чи територіальних підрозділів, здатних надавати широкий спектр соціальних послуг різним категоріям населення в межах єдиного організаційного механізму. Такий підхід спрямований на оптимізацію системи соціального обслуговування, підвищення доступності та якості соціальних послуг, раціональне використання фінансових ресурсів і формування комплексної моделі підтримки населення. Очікується, що реалізація зазначених змін сприятиме усуненню міжвідомчої роз'єднаності, посиленню координації діяльності суб'єктів соціальної сфери та підвищенню ефективності функціонування системи соціального захисту на рівні територіальних громад.

Варто наголосити, що особливістю сучасної моделі фінансування соціального захисту є поступовий перехід від переважно утриманського підходу до моделі, орієнтованої на забезпечення доступності та якості соціальних послуг. Якщо раніше основна частина бюджетних коштів спрямовувалася на виплату різноманітних соціальних допомог і компенсацій, то нині дедалі більшого значення набуває фінансування соціального обслуговування населення, розвитку мережі соціальних установ, запровадження інноваційних соціальних послуг та підвищення їхньої адресності. Такий підхід відповідає сучасним європейським стандартам соціальної політики, відповідно до яких пріоритетним є не лише матеріальне забезпечення громадян, а й створення умов для подолання складних життєвих обставин та інтеграції людини в суспільне життя.

Важливим напрямом фінансування соціального захисту на місцевому рівні є забезпечення функціонування мережі надавачів соціальних послуг. Територіальні громади фінансують діяльність центрів надання соціальних послуг, територіальних центрів соціального обслуговування, центрів соціальної підтримки сімей та дітей, закладів стаціонарного догляду, служб соціального супроводу та інших установ, що надають допомогу різним категоріям населення [4]. Водночас законодавство передбачає можливість залучення до надання соціальних послуг недержавних суб'єктів через механізми соціального замовлення, державно-приватного партнерства та конкурсного фінансування соціальних проєктів, що сприяє підвищенню ефективності використання бюджетних ресурсів та розширенню спектра соціальних послуг.

Суттєвий вплив на фінансування соціального захисту територіальних громад мають сучасні соціально-економічні виклики, насамперед, повномасштабна війна, демографічна криза, внутрішня міграція населення та зростання кількості осіб, які потребують соціальної підтримки. Унаслідок воєнних дій значно збільшилася чисельність внутрішньо переміщених осіб, сімей загиблих та поранених військовослужбовців, осіб з інвалідністю, громадян, які втратили житло або джерела доходів. Це призводить до зростання навантаження на місцеві бюджети та зумовлює потребу у пошуку додаткових джерел фінансування соціальних програм.

Таблиця 2

Характеристика фінансування соціального захисту населення на локальному рівні

Критерії	Характеристика фінансування соціального захисту населення на локальному рівні
Зміст	Забезпечення фінансовими ресурсами заходів, програм і соціальних послуг, спрямованих на підтримку мешканців територіальної громади та захист вразливих категорій населення
Мета	Задоволення соціальних потреб населення громади, реалізація соціальних гарантій, попередження та подолання складних життєвих обставин, підвищення якості життя населення
Ініціатор	Органи місцевого самоврядування, виконавчі органи місцевих рад, державні органи влади, територіальні органи соціального захисту, міжнародні організації, благодійні фонди, громадські організації та соціально відповідальний бізнес
Джерела	Кошти місцевих бюджетів, міжбюджетні трансферти та субвенції з державного бюджету, кошти державних цільових фондів, міжнародна технічна допомога, гранти, благодійні внески та інші залучені ресурси
Інструменти	Грошові кошти, соціальні виплати, пільги, компенсації, субсидії, соціальні послуги, гуманітарна допомога, матеріальні ресурси
Форми	Грошова, безготівкова, натуральна, змішана
Методи	Кошторисне фінансування соціальних установ, програмно-цільове фінансування, субсидування, дотування, соціальне замовлення, співфінансування проєктів, грантове фінансування, державно-приватне партнерство

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4; 5].

Однією з ключових проблем фінансування соціального захисту на рівні територіальних громад залишається нерівномірність фінансової спроможності громад. Відмінності в податковому потенціалі, чисельності населення, рівні економічного розвитку та структурі доходів місцевих бюджетів зумовлюють суттєву диференціацію можливостей громад щодо забезпечення соціальних потреб населення. У зв'язку з цим, особливого значення набуває механізм міжбюджетного вирівнювання, який покликаний забезпечити мінімально необхідний рівень фінансування соціальних послуг незалежно від фінансової спроможності конкретної громади.

Підвищення ефективності фінансування соціального захисту населення на рівні територіальних громад потребує комплексного підходу, який передбачає удосконалення механізмів бюджетного планування, впровадження програмно-цільового методу фінансування, посилення адресності соціальної підтримки, розширення практики залучення недержавних надавачів соціальних послуг та активне використання цифрових технологій у сфері соціального захисту. Важливими напрямками також є розвиток соціального партнерства, диверсифікація джерел фінансування та підвищення прозорості використання бюджетних коштів.

Аналізуючи особливості фінансування соціального захисту населення на локальному рівні, слід зазначити, що воно є складовою фінансового механізму реалізації соціальної політики держави та територіальних громад. Його основне призначення полягає у забезпеченні належного рівня соціальної підтримки населення шляхом акумулювання та ефективного використання фінансових ресурсів для задоволення соціальних потреб мешканців громади.

На відміну від загальнодержавного рівня, локальне фінансування соціального захисту характеризується високим ступенем орієнтації на конкретні потреби населення певної території. Органи місцевого самоврядування безпосередньо взаємодіють із громадянами та володіють інформацією про соціально-економічний стан окремих категорій населення, що дозволяє забезпечувати більш адресний і результативний розподіл фінансових ресурсів. Саме тому зміст такого фінансування виходить за межі традиційного надання матеріальної допомоги та охоплює фінансове забезпечення широкого спектра соціальних послуг, включаючи догляд вдома, соціальний супровід, підтримане проживання, реабілітацію, адаптацію та інтеграцію соціально вразливих осіб.

Метою фінансування соціального захисту на локальному рівні є не лише підтримка населення у випадку настання соціальних ризиків, а й створення умов для соціальної стабільності та сталого розвитку громади. Ефективна система фінансового забезпечення дозволяє мінімізувати негативні наслідки безробіття, бідності, інвалідності, вимушеного переміщення населення та інших соціальних проблем, що особливо актуально в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Важливою особливістю локального фінансування соціального захисту є багатоканальність джерел формування фінансових ресурсів. Поряд із коштами місцевих бюджетів дедалі вагомішу роль відіграють міжбюджетні трансферти, міжнародна технічна допомога, грантові програми міжнародних організацій та благодійних фондів. Такий підхід сприяє диверсифікації фінансових ресурсів і підвищує стійкість системи соціального захисту в умовах обмеженості бюджетних можливостей окремих громад.

Особливої уваги заслуговують методи фінансування соціального захисту населення. Традиційне кошторисне фінансування поступово доповнюється програмно-цільовим методом, який передбачає орієнтацію на досягнення конкретних соціальних результатів. Крім того, поширення набувають механізми соціального замовлення, грантового фінансування та державно-приватного партнерства, що дозволяють залучати до надання соціальних послуг недержавних надавачів та підвищувати ефективність використання бюджетних коштів.

Очевидним є той факт, що для об'єктивної оцінки стану фінансування соціального захисту населення на рівні територіальних громад важливе значення має дослідження структури та ефективності використання бюджетних ресурсів. В умовах децентралізації місцеві бюджети стали одним із ключових інструментів реалізації соціальної політики держави, оскільки саме на рівні громади забезпечується безпосереднє надання соціальних послуг, реалізація програм підтримки соціально вразливих категорій населення та фінансування заходів соціального спрямування. Особливої актуальності ці питання набули в умовах воєнного стану, коли суттєво зросла кількість осіб, які потребують соціальної підтримки, а органи місцевого самоврядування отримали додаткові функції щодо забезпечення соціальної стійкості територій.

Оцінювання видаткової частини місцевих бюджетів дає змогу визначити пріоритети бюджетної політики громади, рівень забезпечення окремих сфер суспільного життя фінансовими ресурсами, а також виявити особливості розподілу коштів між поточними та капітальними видатками. Аналіз структури видатків загального та спеціального фондів бюджету дозволяє встановити ступінь орієнтації місцевої влади на вирішення соціальних проблем населення, розвиток соціальної інфраструктури та реалізацію заходів соціально-економічного розвитку громади.

Особливу увагу в дослідженні доцільно приділити видаткам на соціальний захист та соціальне забезпечення населення, оскільки саме вони відображають рівень фінансової підтримки громадян, які перебувають у складних життєвих обставинах, а також характеризують спроможність органів місцевого самоврядування виконувати соціальну функцію в умовах зростання суспільних викликів. Водночас комплексний аналіз усієї структури видатків бюджету дає можливість оцінити взаємозв'язок між фінансуванням соціальної сфери та інших напрямів діяльності громади, визначити пріоритети використання бюджетних ресурсів і встановити тенденції розвитку місцевої фінансової політики.

У зв'язку з цим, доцільним є проведення детального аналізу виконання видаткової частини бюджету Тернопільської міської територіальної громади за 2025 рік, зокрема, за загальним та спеціальним фондами, що дозволить оцінити рівень фінансового забезпечення соціального захисту населення, виявити основні тенденції бюджетного фінансування, визначити причини відхилення фактичних показників від планових та обґрунтувати напрями підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів у системі соціального захисту мешканців громади.

Аналіз показників виконання видаткової частини загального фонду бюджету Тернопільської міської територіальної громади свідчить про високий рівень бюджетної дисципліни та ефективність управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану. Загальний обсяг видатків було виконано на 97,8 %, що характеризує реалістичність бюджетного планування та достатній рівень фінансового забезпечення основних функцій місцевого самоврядування.

Таблиця 3

Стан виконання видаткової частини бюджету Тернопільської міської територіальної громади за 2025 р. (загальний фонд)

Показники	Уточнений план за 2025 рік	% до загальної суми	Фактично використано за 2025 рік	% до загальної суми	% виконання до річного плану
	Сума, тис. грн		Сума, тис. грн		
ЗАГАЛЬНИЙ ФОНД	308 003,4	8,2	298 393,6	8,1	96,9
Державне управління					
Освіта	1 890 842,4	50,2	1 854 900,6	50,3	98,1
Охорона здоров'я	134 946,4	3,6	133 421,6	3,6	98,9
Соціальний захист та соціальне забезпечення населення	303 408,8	8,1	301 269,4	8,2	99,3
Культура і мистецтво	46 612,7	1,2	45 362,7	1,2	97,3
Фізична культура і спорт	98 201,7	2,6	96 539,2	2,6	98,3
Житлово-комунальне господарство	554 305,1	14,7	531 839,3	14,4	95,9
Економічна діяльність	151 876,9	4,0	150 940,8	4,1	99,4
Інша діяльність	34 486,7	0,9	29 100,0	0,8	84,4
Міжбюджетні трансферти	23 239,1	0,6	22 234,9	0,6	95,7
Реверсна дотація	221 371,0	5,9	221 371,0	6,0	100,0
Всього видатків загального фонду	3 767 294,2	100,0	3 685 373,1	100,0	97,8
Кредитування	1 100,0	—	1 100,0	—	100,0
Разом видатків загального фонду	3 768 394,2	—	3 686 473,1	—	97,8

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі [2].

Структура видатків загального фонду має виражений соціальний характер. Найбільшу питому вагу займає освіта, на фінансування якої було спрямовано 1 854,9 млн грн або 50,3 % усіх фактичних видатків загального фонду (табл. 3). Така структура свідчить про пріоритетність забезпечення функціонування закладів освіти, виплати заробітної плати педагогічним працівникам, утримання освітньої інфраструктури та реалізації освітніх програм. Високий рівень виконання плану (98,1 %) свідчить про стабільність фінансування галузі та відсутність суттєвих ризиків недофінансування.

Другу позицію за обсягами фінансування займає житлово-комунальне господарство, частка якого становила 14,4 % усіх видатків загального фонду. Фактичне використання коштів склало 531,8 млн грн при виконанні плану на рівні 95,9 %. Така ситуація пояснюється необхідністю забезпечення безперебійного функціонування критичної інфраструктури громади, підтримання належного санітарного стану території, утримання дорожньої мережі та реалізації заходів з благоустрою. Водночас незначне відставання від

планових показників може бути пов'язане із затримкою виконання окремих робіт або зміною пріоритетів фінансування протягом бюджетного року.

Особливу увагу привертають видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення населення. На цей напрям було використано 301,3 млн грн, що становить 8,2 % видатків загального фонду. Виконання плану на рівні 99,3% свідчить про високий ступінь пріоритетності соціальних програм у бюджетній політиці громади. Збереження значних обсягів фінансування соціального захисту в умовах воєнного стану обумовлене необхідністю підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, членів сімей загиблих військовослужбовців, осіб з інвалідністю та інших категорій населення, які перебувають у складних життєвих обставинах.

Суттєвою особливістю загального фонду є високий рівень виконання видатків на охорону здоров'я (98,9 %) та економічну діяльність (99,4 %). Це свідчить про стабільність фінансування медичних закладів та ефективне використання ресурсів для забезпечення функціонування місцевої економіки. Водночас найнижчий рівень виконання спостерігається за напрямом «Інша діяльність» (84,4 %), що може пояснюватися відтермінуванням окремих заходів або оптимізацією видатків упродовж бюджетного періоду.

Характерною рисою бюджету є значний обсяг реверсної дотації, який становив 221,4 млн грн або 6,0 % усіх фактичних видатків загального фонду. Це свідчить про достатньо високий рівень фінансової спроможності громади, яка є донором системи горизонтального вирівнювання бюджетної забезпеченості.

Проведений аналіз дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій:

- збереження домінуючої ролі соціально орієнтованих видатків у структурі бюджету;
- високий рівень виконання більшості бюджетних програм;
- концентрація фінансових ресурсів на забезпеченні поточних потреб громади;
- пріоритетність фінансування освіти, соціального захисту та житлово-комунального господарства;
- збереження фінансової спроможності громади як бюджету-донора.

Основними причинами зазначених тенденцій є вплив воєнного стану, необхідність забезпечення соціальної стабільності, зростання потреб населення у соціальній підтримці та потреба підтримання функціонування базових сфер життєдіяльності громади.

Наслідком такої структури видатків стало забезпечення безперервного надання соціальних послуг, стабільне функціонування бюджетної сфери та збереження належного рівня соціальної безпеки населення.

На відміну від загального фонду, виконання спеціального фонду характеризується значно нижчим рівнем освоєння ресурсів. За підсумками 2025 року виконання планових показників становило лише 61,4 %, що свідчить про наявність об'єктивних труднощів у реалізації інвестиційних та капітальних проєктів (табл. 4).

Таблиця 4

Стан виконання видаткової частини бюджету Тернопільської міської територіальної громади за 2025 р. (спеціальний фонд)

Показники	Уточнений план за 2025 рік	% до загальної суми	Фактично використано за 2025 рік	% до загальної суми	% виконання до річного плану
	Сума, тис. грн		Сума, тис. грн		
СПЕЦІАЛЬНИЙ ФОНД					
Державне управління	2 719,8	0,2	2 653,3	0,2	97,6
Освіта	329 362,2	18,8	276 992,9	25,7	84,1
Охорона здоров'я	32 342,7	1,8	29 903,7	2,8	92,5
Соціальний захист та соціальне забезпечення населення	80 935,7	4,6	80 039,4	7,4	98,9
Культура і мистецтво	9 380,8	0,5	7 612,8	0,7	81,2
Фізична культура і спорт	14 848,0	0,8	9 970,1	0,9	67,1
Житлово-комунальне господарство	52 728,0	3,0	40 804,8	3,8	77,4
Економічна діяльність	1 111 640,2	63,3	510 316,6	47,4	45,9
Інша діяльність	105 175,0	6,0	103 362,9	9,6	98,3
Міжбюджетні трансферти	16 860,9	1,0	15 826,9	1,5	93,9
Разом видатків спеціального фонду	1 755 993,3	100,0	1 077 483,4	100,0	61,4
Кредитування	668,4	—	403,1	—	60,3
Всього видатків по спеціальному фонду	1 756 661,7	—	1 077 886,5	—	61,4

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі [2].

Найбільшу частку спеціального фонду становили видатки на економічну діяльність. На цей напрям було заплановано понад 1,11 млрд грн або 63,3 % усіх ресурсів спеціального фонду. Проте фактично використано лише 510,3 млн грн, а рівень виконання становив 45,9 %. Саме цей показник став основним чинником загального недовиконання спеціального фонду.

Причиною такої ситуації можуть бути затримки реалізації інвестиційних проєктів, складні процедури закупівель, нестабільність надходження коштів міжнародної допомоги, а також обмеження, пов'язані з воєнним станом. У результаті частина запланованих капітальних вкладень була перенесена на наступні бюджетні періоди.

Другим за обсягом фінансування напрямом стала освіта, на яку було спрямовано 277,0 млн грн. Незважаючи на відносно високий рівень виконання (84,1 %), спостерігається недовиконання плану майже на 52 млн грн. Це може бути пов'язано з перенесенням окремих проєктів реконструкції та модернізації освітньої інфраструктури.

Позитивною тенденцією є майже повне освоєння коштів за напрямом соціального захисту та соціального забезпечення населення. При плані 80,9 млн грн фактичні видатки склали 80,0 млн грн, а рівень виконання досяг 98,9 %. Частка соціального захисту у структурі фактичних видатків спеціального фонду становила 7,4 %, що значно перевищує його планову частку. Це свідчить про підвищення ролі соціальних програм у структурі розвитку громади та пріоритетність фінансування заходів соціальної підтримки населення.

Водночас низькі показники виконання спостерігаються у сфері фізичної культури і спорту (67,1 %), житлово-комунального господарства (77,4 %) та культури і мистецтва (81,2 %). Це свідчить про перенесення частини капітальних видатків на майбутні періоди та концентрацію фінансових ресурсів на першочергових потребах громади.

Аналіз дозволяє визначити такі тенденції:

- суттєве недовиконання капітальних та інвестиційних видатків;
- концентрація фінансових ресурсів у сфері економічної діяльності;
- збереження високого рівня фінансування соціального захисту навіть у межах спеціального фонду;
- скорочення темпів реалізації інфраструктурних проєктів;
- переорієнтація фінансових ресурсів на першочергові соціальні потреби населення.

Основними причинами зазначених змін виступають воєнний стан, невизначеність джерел фінансування окремих інвестиційних проєктів, зростання вартості будівельних робіт та необхідність перерозподілу ресурсів на соціальні потреби.

Наслідком цього є уповільнення модернізації міської інфраструктури та зниження темпів реалізації програм розвитку громади, проте одночасно забезпечується належний рівень соціальної підтримки населення.

Таблиця 5

**Зведені показники виконання видаткової частини бюджету
Тернопільської міської територіальної громади за 2025 р.**

Показник	План, тис. грн	Факт, тис. грн	Виконання, %
Загальний фонд	3 768 394,2	3 686 473,1	97,8
Спеціальний фонд	1 756 661,7	1 077 886,5	61,4
Разом бюджет	5 525 055,9	4 764 359,6	86,2

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі [2].

Проведений аналіз виконання видаткової частини бюджету Тернопільської міської територіальної громади за 2025 рік (табл. 5) засвідчив наявність двох взаємопов'язаних тенденцій. З одного боку, спостерігається високий рівень виконання поточних видатків загального фонду, що забезпечує стабільне функціонування соціальної сфери та виконання місцевою владою своїх соціальних зобов'язань. З іншого боку, відзначається суттєве недовиконання видатків спеціального фонду, що свідчить про стримування процесів інвестиційного та інфраструктурного розвитку громади.

Структура бюджетних видатків підтверджує домінування соціальної функції місцевого бюджету. Сукупна частка освіти, охорони здоров'я та соціального захисту у загальному фонді становить понад 62 %, що характеризує бюджет громади як соціально орієнтований. Особливого значення набуває високий рівень виконання видатків на соціальний захист населення, який перевищує 99 % як за загальним, так і за спеціальним фондом. Це свідчить про належний рівень фінансового забезпечення соціальних програм та ефективність реалізації соціальної політики на рівні територіальної громади.

Отже, бюджетна політика Тернопільської міської територіальної громади у 2025 році була спрямована, насамперед, на забезпечення соціальної стабільності та підтримання функціонування ключових сфер життєдіяльності населення. Водночас для підвищення ефективності фінансового забезпечення розвитку громади доцільним є вдосконалення механізмів планування та реалізації капітальних видатків спеціального фонду, розширення співпраці з міжнародними донорами та активізація залучення інвестиційних ресурсів для реалізації проєктів післявоєнного відновлення території.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу встановити, що в сучасних умовах фінансування соціального захисту населення на рівні територіальних громад перетворюється на один із домінуючих механізмів забезпечення соціальної безпеки держави, підтримання суспільної стабільності та реалізації конституційних гарантій громадян. Реформа децентралізації суттєво трансформувала систему розподілу повноважень між державою та органами місцевого самоврядування, внаслідок чого саме територіальні громади стали базовим інститутом виявлення соціальних потреб населення, організації надання соціальних послуг та реалізації місцевої соціальної політики. Одночасно повномасштабна війна суттєво ускладнила фінансові умови функціонування громад, зумовивши різке зростання кількості отримувачів соціальної підтримки, розширення спектра соціальних ризиків, необхідність фінансування нових категорій населення, які потребують допомоги, та переорієнтацію бюджетної політики на забезпечення соціальної стійкості територій.

Сучасна система фінансування соціального захисту населення територіальних громад характеризується багаторівневою структурою джерел фінансового забезпечення, у якій поєднуються власні доходи місцевих бюджетів, міжбюджетні трансферти, кошти державних цільових фондів, міжнародна технічна допомога, грантове фінансування, ресурси благодійних організацій, механізми соціального партнерства та соціально відповідального бізнесу. Водночас саме фінансова спроможність територіальної громади визначає можливість забезпечення доступності, безперервності та якості соціальних послуг, своєчасного виконання соціальних програм і формування ефективної системи підтримки найбільш вразливих категорій населення.

До того ж, проведений аналіз виконання бюджету Тернопільської міської територіальної громади підтверджує, що навіть в умовах значного фінансового навантаження органам місцевого самоврядування вдається забезпечувати високий рівень виконання видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення, що свідчить про пріоритетність соціальної складової бюджетної політики громади. Водночас дослідження засвідчує існування низки системних проблем, серед яких нерівномірність фінансової забезпеченості територіальних громад, обмеженість власної доходної бази окремих громад, висока залежність від державних трансфертів, недостатня диверсифікація фінансових ресурсів, обмежені можливості фінансування розвитку соціальної інфраструктури, а також стримування реалізації інвестиційних проєктів унаслідок воєнного стану та макроекономічної нестабільності.

Переконані, що подальший розвиток системи фінансування соціального захисту населення повинен базуватися не лише на збільшенні обсягів бюджетних ресурсів, а, насамперед, на підвищенні ефективності їх використання. За сучасних умов ключовим критерієм оцінювання бюджетної політики має стати не обсяг профінансованих видатків, а досягнення конкретного соціального результату, що передбачає підвищення рівня добробуту населення, зменшення масштабів бідності, забезпечення доступності соціальних послуг, зниження соціальної нерівності та зміцнення соціальної згуртованості громади. Це обумовлює необхідність поступового переходу від моделі фінансування, орієнтованої на утримання мережі установ та здійснення соціальних виплат, до результативної моделі фінансового забезпечення, у центрі якої перебувають потреби людини та оцінка соціального ефекту використання бюджетних коштів.

Відповідно, важливими напрямками підвищення ефективності фінансування соціального захисту на локальному рівні є удосконалення механізмів програмно-цільового бюджетування, запровадження системи моніторингу та оцінювання ефективності бюджетних програм за соціальними індикаторами, посилення адресності соціальної підтримки, цифровізація процесів призначення та адміністрування соціальних виплат, використання сучасних інформаційно-аналітичних систем для прогнозування соціальних потреб населення та прийняття фінансових рішень. Не менш важливим є впровадження механізмів соціального аудиту, що дозволить оцінювати не лише законність використання бюджетних коштів, а й реальний вплив соціальних програм на рівень життя мешканців громади.

Вважаємо, що перспективи розвитку фінансування соціального захисту населення територіальних громад безпосередньо пов'язані із формуванням фінансово стійкої, адаптивної та багатоканальної моделі ресурсного забезпечення соціальної сфери. Насамперед, це передбачає розширення практики залучення міжнародної технічної допомоги, грантових ресурсів Європейського Союзу та міжнародних фінансових організацій, розвиток механізмів державно-приватного партнерства, соціального замовлення та соціального інвестування, активніше використання потенціалу громадських і благодійних організацій, а також створення умов для реалізації спільних міжмуніципальних соціальних проєктів. Доцільним

є також запровадження довгострокового фінансового планування соціальної сфери, що забезпечить прогнозованість ресурсного забезпечення соціальних програм та підвищить стійкість місцевих бюджетів до зовнішніх економічних і безпекових ризиків.

Варто наголосити, що в умовах післявоєнного відновлення України особливої актуальності набуває формування нової моделі фінансування соціального захисту населення, заснованої на принципах фінансової автономії територіальних громад, партнерської взаємодії держави, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства, цифрової трансформації соціальної сфери й орієнтації бюджетної політики на досягнення вимірюваних соціальних результатів. Такий підхід дозволить не лише забезпечити належний рівень соціальних гарантій, а й створити передумови для відновлення людського потенціалу, зміцнення соціальної згуртованості та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності фінансування соціального захисту на рівні територіальних громад, формування системи індикаторів результативності соціальних видатків місцевих бюджетів, визначення оптимальної моделі диверсифікації джерел фінансового забезпечення соціальної сфери, а також обґрунтування механізмів інтеграції міжнародних фінансових ресурсів у систему місцевого фінансування соціального захисту населення з урахуванням викликів воєнного та післявоєнного періодів.

Література:

1. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII (Верховна Рада України). Відомості Верховної Ради України. 2019. № 18. Ст. 73. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>>. (2026, травень, 22).
- Verkhovna Rada Ukrainy. (2019). Pro sotsialni posluhy: Zakon Ukrainy vid 17.01.2019 № 2671-VIII [On Social Services: Law of Ukraine dated January 17, 2019 No. 2671-VIII] (Verkhovna Rada of Ukraine). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy [Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine], 18, Art. 73. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>>. (2026, May, 22). [in Ukrainian].
2. Про виконання бюджету Тернопільської міської територіальної громади за 2025 рік. Тернопільська міська рада. <<https://ternopilcity.gov.ua/sesiya/rishennya-sesii/97783.html>>. (2026, травень, 23).
- Ternopil City Council. (2026). Pro vykonannya biudzhetu Ternopilskoï miskoi terytorialnoi hromady za 2025 rik [On the execution of the budget of the Ternopil City Territorial Community for 2025]. Official website of Ternopil City Council. <<https://ternopilcity.gov.ua/sesiya/rishennya-sesii/97783.html>>. (2026, May, 23). [in Ukrainian].
3. Далевська, Т. А. (2017). Фінансове забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Світ фінансів*, 4, 20–32. <<https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/964>>. (2026, травень, 25).
- Dalievskaya, T. A. (2017). Finansove zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad [Financial support for the socio-economic development of territorial communities]. *Svit finansiv* [World of Finance], 4, 20–32. <<https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/964>>. [in Ukrainian].
4. Романовська, Ю., Абдуллаєва, А. (2021). Фінансування видатків соціальної сфери України. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: збірник наукових праць IX Міжнародної науково-практичної конференції* (14–16 вересня 2021 р., Вінниця) (Ч. 2, 151–160). <http://10.0.2.150/docs/Zbirnyky_konferents/2021/14-16.09.21%202.pdf>. (2026, травень, 25).
- Romanovska, Yu., & Abdullaieva, A. (2021). Finansuvannia vydatkiv sotsialnoi sfery Ukrainy [Financing social sector expenditures in Ukraine]. *Sotsialno-politychni, ekonomichni ta humanitarni vymiry yevropeiskoi intehtratsii Ukrainy: Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference* (September 14–16, 2021) (Vol. 2, 151–160) [Socio-political, economic and humanitarian dimensions of Ukraine's European integration: collection of scientific papers of the 9th International Scientific and Practical Conference (September 14–16, 2021, Vinnytsia) (Part 2, 151–160)]. <http://10.0.2.150/docs/Zbirnyky_konferents/2021/14-16.09.21%202.pdf>. (2026, May, 25). [in Ukrainian].
5. Семигіна, Т. (2019). Соціальні послуги у територіальних громадах України: інновації правового регулювання. *Вісник АПСВТ*, 4, 65–75.
- Semyhina, T. (2019). Sotsialni posluhy u terytorialnykh hromadakh Ukrainy: innovatsii pravovoho rehuliuвання [Social services in territorial communities of Ukraine: innovations in legal regulation]. *Visnyk APSVT* [Bulletin of the Academy of Labour, Social Relations and Tourism], 4, 65–75. [in Ukrainian].
6. Карлін, М. І. (2012). Фіскальна політика і соціальні виплати в сучасній Україні. *Демографія та соціальна економіка*, 17, 70–77.
- Karlin, M. I. (2012). Fiskalna polityka i sotsialni vyplaty v suchasniï Ukraini [Fiscal policy and social transfers in modern Ukraine]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika* [Demography and Social Economy], 17, 70–77. [in Ukrainian].
7. Базилевич, В., Баластрик, Л. (2004). *Державні фінанси* (2-ге вид., доп. і перероб.). Київ: Атіка.
- Bazylevych, V., & Balastryk, L. (2004). *Derzhavni finansy* [Public Finance] (2nd ed., revised). Kyiv: Atika. [in Ukrainian].
8. Кириленко, О. П., Огінська, А. Ю. (2018). Фінансування соціального захисту населення в Україні: тенденції та перспективи. *Інноваційна економіка*, 11–12, 175–182.
- Kyrylenko, O. P., & Ohinska, A. Yu. (2018). Finansuvannia sotsialnoho zakhystu naselennia v Ukraini: tendentsii ta perspektyvy [Financing social protection in Ukraine: trends and prospects]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative Economy], 11–12, 175–182. [in Ukrainian].

Отримано: 31 травня 2026 р.

Прорецензовано: 04 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 06 червня 2026 р.

email: sifftern@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-2026-9835>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-165-170](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-165-170)Stefaniv I. F. Directions of financial services market development in Ukraine. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острого : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 165–170.

UDC: 336.64

JEL-classification: G22, G30, G31

Ihor Stefaniv,*PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Financial Technologies and Banking Business,
West Ukrainian National University*

DIRECTIONS OF FINANCIAL SERVICES MARKET DEVELOPMENT IN UKRAINE

The article analyzes the structural dynamics and strategic directions of the financial services market development in Ukraine. Particular attention is devoted to trust transactions and advanced forms of financial asset management, examining their valuation, operational risks, and integration. The study identifies the primary drivers behind the intensification of specialized financial services, providing a comprehensive framework for their market growth. Furthermore, it outlines the characteristic features of modern asset management mechanisms and defines key pathways for enhancing the information support system essential for the stable functioning of the national financial services market. The operational management effects of financial assets are thoroughly evaluated to illustrate market outcomes.

Special emphasis is placed on the development of active trust transactions within the domestic financial sector. The paper identifies the distinct features of trust capital management for both individuals and legal entities, addressing current regulatory barriers. Based on this analysis, the author proposes practical methods designed to increase the efficiency of financial asset management, optimize portfolio returns, and mitigate systemic risks in volatile environments.

Additionally, the study offers constructive recommendations for improving the control systems governing the execution of trust transactions. Strategic directions for accelerating the informatization and digital transformation of the financial services market are described, emphasizing the integration of modern digital technologies. These advancements are vital for ensuring transparency and aligning Ukraine's financial infrastructure with international standards.

Keywords: finance, financial resources, trust services, financial policy, efficiency.

Стефанів Ігор Федорович,*кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу
Західноукраїнський національний університет*

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

У статті розглянуті основні форми, напрями розвитку ринку фінансових послуг в Україні. Значна увага приділяється принципам ефективності здійснення довірчих операцій, проблемам управління фінансовими активами, їх прибутковістю та фінансовим ризиками. Окреслені тенденції розвитку фінансових ринків, напрями інформатизації економічних процесів, що супроводжують фінансові операції. Означені форми розвитку процесів реструктуризації ринку, інформаційного забезпечення фінансових операцій. Описані методи нормалізації системи управління фінансовими активами та ризиками на фінансовому ринку. Увага акцентується на перевагах використання довірчих операцій. Означена структура чинників, які визначають рівень фінансових ризиків, що супроводжують фінансові операції на ринку фінансових послуг. Окреслюються особливості формування та використання фінансового капіталу, методи контролю за його вартістю, форми підвищення ефективності управління активами суб'єктів господарювання. Описані основні напрями нормалізації економічних процесів на фінансовому ринку, механізми управління активами та ризиками, які надають змогу суб'єктам господарювання ефективно здійснювати власну фінансову діяльність.

Проаналізовані тенденції розвитку фінансового законодавства, форми та методи реагування суб'єктів на зміни в інформаційному середовищі. Означені структурні ознаки процесів реструктуризації ринку фінансових послуг під впливом цифровізації, особливості дистанційного управління активами та ризиками, форми оптимізації активності суб'єктів ринку, методи контролю за результатами фінансової діяльності.

Запропоновані шляхи удосконалення методики цифрового контролю за процесами управління активами, яка сприяє можливості ефективно здійснювати фінансові операції на ринку, вдосконалювати форми та методи управління ризиками. Означені напрями розвитку операційної діяльності на ринку, форми контролю за її темпами та результатами.

Описані основні форми впливу інформаційних систем з управління ресурсами на ефективність здійснення фінансових операцій, на процеси зростання вартості фінансових послуг. Означаються фактори впливу на попит на фінансові послуги, методи управління активністю суб'єктів на ринку, напрямки розвитку ринку. Запропоновано методи реалізації економічного ефекту від використання довірчих операцій.

Ключові слова: фінансові ресурси, трастові операції, ліквідність, інформаційний ефект, ефективність.

Statement of the problem. The development of the financial system of Ukraine, the stabilization of the financial market, increasing the efficiency of its functioning is directly related to the improvement of its regulatory component, the use of new approaches to the management of economic processes. The economic system must be organized in such a way as to form effective mechanisms for managing economic processes and risks, which will allow companies to rationally carry out their own activities under the influence of various factors.

A significant number of enterprises and organizations today still face a significant range of financial problems due to the inability to effectively develop their own business, rationally use available resources, which negatively affects the results of functioning and leads to decrease the level of profitability of activities.

Ineffective legislation, an irrationally formed information system of supporting financial market entities, does not allow them to effectively manage their own assets, quickly respond to changes in the financial market, and manage the risks that accompany financial transactions. All this leads to a decrease in the results of economic activity of entities.

It is worth noting that the overall level of efficiency of business entities in the market is directly related to the information support system. The effectiveness of financial activities of entities directly depends on the level of optimality of forms of available assets management. If the information system is formed inefficiently, then business entities may suffer significant losses, which are the results of inefficient asset management. In this case, the overall level of activity efficiency is significantly reduced.

Any entity tries to function effectively in the market for a long period of time and needs appropriate information support and a well-established financial mechanism for asset management, which will allow it to carry out financial activities qualitatively, and as a result, increase its own income. The effectiveness of financial activities can be increased by using professional capital management systems, normalizing the existing mechanisms for managing production factors. Constantly developing, enterprises are able to reduce the level of financial risks that accompany their own activities and obtain an acceptable level of development over a long period of time.

Analysis of recent research and publications. The works of domestic scientists, in particular M.D. Alekseenko, O.V. Vasyurenko, V.V. Vitlinsky, O.V. Dzyublyuk, O.A. Kyrychenko, A.M. Moroz and others are devoted to the study of the main aspects of the financial services market functioning.

Roenko V.V. in his own works focuses on the problems of increasing the efficiency of investment resource management [6], Solomina G.V. outlines the need to use foreign experience in the system of using trust services [7], Dzyublyuk O.V. points out the need to build trust in the banking system [2].

A significant part of the existing scientific research is aimed at finding rational forms of managing economic processes, creating an effective system of control over the implementation of economic operations. However, some theoretical aspects of the processes of managing financial assets and risks require further research.

Purpose and objectives of the study. The purpose of this study is to develop theoretical approaches to improving the processes of financial asset management in financial markets, forms and directions of development of professional financial services in Ukraine. The general object of the study is the processes of financial resource and financial risk management.

Presentation of the main material. Each business entity, carrying out its own activities, forms a certain amount of assets of a certain quality, which are used to generate profit. Taking into account the fact that existing economic processes in the current period of time tend to become more complicated, economic entities are constantly forced to solve new problems, reducing the pace of their own development, using an excessive amount of resources [1].

Any activity related to changing the directions and forms of asset management affects the financial results of the entity, the qualitative features of goods and services offered on the market and is accompanied by certain changes in the information support system of the business. It can be stated that the development of the financial system of Ukraine is taking place at a slow pace, which is associated with the inefficiency of the existing information support system of the business, the inefficiency of the legislation, the inability of economic entities to quickly adapt to changes in the economic system [2].

Transformational processes are also taking place in the credit system. A significant part of credit institutions is changing approaches to resource management through the formation of remote forms of asset management, which should push banks to form new relationships with clients. If banking institutions continue to want to increase their own income and effectively manage resources, increase the level of profitability of their own activities, then they need to adapt faster to changing conditions, and use new asset management tools [4, 37].

Using remote forms of business, credit institutions ensure the normalization of their own resource management system, improving the information system for servicing credit operations. The development of automated asset management systems leads to a change in general approaches to capital management and partially causes a decrease in the cost of credit services. This approach simplifies capital management processes, increases the level

of activity of credit service users. The scale of credit operations is growing, forms of capital management are changing, and the pace of asset management is increasing [5, 50].

By developing credit activities, introducing new forms of interaction with clients, credit institutions can manage the pace of their own development and regulate their own profitability. Using cash service operations for clients, it is unlikely that it will be possible to quickly increase the level of income. In order to increase the level of profitability of their own activities, it is necessary to reduce the volume of unprofitable operations and offer the clients new profitable operations and thus intensify financial and credit relations.

Today, credit institutions should use the practice of a comprehensive approach to asset management, taking into management not only monetary resources, but also other assets of clients, transferring all related income and risks to their own management and under their own control. By carrying out operational management of clients' property, credit institutions form a professional capital management system. In this way, a group of professional participants in the credit system is formed, which is able to normalize the profitability of credit operations and creates the effect of normalizing the profitability of credit resources.

The digitalization of the financial and credit system also affects users of credit and financial services, increasing the volume of transactions in the credit market and leading to an increase in the overall level of efficiency of credit institutions. It is known that the assets of market entities that are not in circulation do not bring income and, under the influence of various factors, lose their own value and liquidity. This negatively affects the value of property of owners and creates additional financial problems for them.

In the event that users of the economic system cannot effectively manage their own assets, and the economic system does not contribute to development, property owners try to transfer it to management by specialized financial institutions that can more rationally manage individual types of capital, ensuring the optimal level of its profitability. By providing their own capital for management to professional market participants, property owners are freed from current financial problems associated with its operational management and receive income from professional trust management [6].

All business entities that carry out their own activities in the financial market are interested in the financial system being stable, predictable and conducive to effective business management. This allows for effective management of capital, increasing its value, maintaining its liquidity, and increasing the efficiency of its management system. At the same time, the ability to effectively allocate free resources of entities in the financial market is extremely important, which allows increasing the overall efficiency of the resource management system.

If a business entity has the ability to attract all resources into circulation, it is able to optimize income, normalize its own profitability. Commodity producers, when producing products, can optimize their own processes, forming additional volumes of resources at the expense of external assets that can be obtained on the financial market. Using the modern information technologies allows for more effective implementation of planning and management processes for such activities, to form close contacts with customers, to use remote forms of asset management, sales, and to control the turnover of resources, ensuring their diversification.

Constant updating and expansion of the range of financial and credit services allows credit institutions to align and stabilize their own cash flows, balance them over time, and normalize their level of profitability [8]. The introduction of new information systems for asset management contributes to the stabilization of the level of profitability of credit operations. Additional financial resources will appear on the market, which will create the possibility of long-term use of credit funds to ensure innovative development.

The use of long-term money can stabilize the credit market, while optimizing income from financial, operating and investment activities. The activities of credit institutions become more efficient and predictable. The development of information support for conducting credit business provides credit institutions with the opportunity to increase the efficiency of their own activities.

Using trust operations, banks are able to effectively use resources, normalizing their own profitability, achieving the optimal level of financial stability and solvency. For individuals and legal entities, such resources can be transformed into current assets and generate additional income for them. Specialized financial institutions use assets more efficiently and receive more income.

One of the most important features of trust operations is their versatility.

Trust companies can perform asset liquidity management functions. By transferring property to an active trust, a credit institution can, at the client's request, change the physical form of assets and thus increase the efficiency of their management. Changing the liquidity of assets can have a positive effect on client income. One of the tasks of a trust company is to form such a structure of assets under management that can guarantee the formation of a stable level of asset profitability and preservation. Such an operational form of asset management in circulation ensures minor fluctuations in value and is the basis for the formation of trust income, the level of which is insignificant, but cash flows can be stable. For a credit institution, such operations generate additional income and create a portfolio of new services.

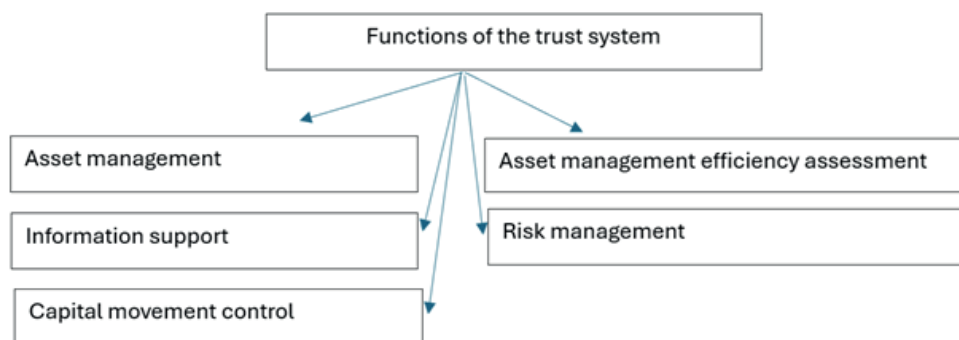


Fig. 1. Functions of the trust asset management system

Source: compiled by the author himself.

Individuals and legal entities using trust services can receive the following main benefits:

- manage the liquidity of assets and their value, involving professional market participants in the management;
- receive legal protection;
- generate additional resources;
- create passive sources of income;
- update the property transferred to the trust.

By managing trust property management services, credit institutions have the opportunity to:

- diversify sources of income;
- form an effective portfolio of services;
- reduce gross costs by expanding the range of services;
- accumulate experience, increasing the efficiency of operations.

If credit institutions manage assets of significant value, they try to reduce the risks of such management by carrying out only those operations that do not create unacceptable types of risks. As a rule, such operations are carried out in the case when the credit institution must preserve the physical form of the assets under management. This type of operation allows covering the client's operating costs and providing the credit institution with a minimum income. Such operations do not contain a speculative component.

General types of property trust management create insignificant risks for the management company and are not able to bring a significant income. In this case, the credit institution can form a trust portfolio in order to equalize income and normalize the level of risks. Risk management is carried out by limiting the maximum amounts of funds that the bank is willing to take under management.

There are other methods of optimizing the risks associated with such types of operations, in particular, resources can be transformed into securities of other companies. In this way, it is possible to reduce the current level of riskiness of operations and simplify the overall asset management system. A certain part of trust operations can be carried out using funds from specialized financial funds. At the same time, a credit institution is able to effectively smooth financial flows. By transforming resources into investments, banks are able to manage the liquidity of assets and receive additional income.

The optimal portfolio of financial instruments under management creates an optimal level of risk for a credit institution. The optimal level of risk should be considered one that does not create additional costs for the credit institution to manage assets and does not bring losses. It is worth noting that trust transactions can bring additional income to credit institutions due to the effect of scale.

Banks that diversify their own services using trust transactions can not only ensure the stabilization of financial flows, but also normalize their own profits over a long period of time. In this case, assets can be redistributed between active and passive operations, ensuring the optimal level of liquidity and profitability. By normalizing profitability, risks can be effectively managed. In general, in this case, the costs of supporting operations are reduced, and the financial condition of credit institutions becomes more stable.

An additional source of income for credit institutions is the management of the share of company's property that is not used in current production activities. Using of assets in circulation generates additional income for the client and is a source of income for the management company. Using these resources, specialized institutions are able to effectively place them, ensuring an acceptable level of profitability, an optimal level of efficiency of such operations. The turnover indicators of resources increase, the level of indirect losses of the asset owner decreases.

In our opinion, the demand for asset trust management will grow over time. Market entities, along with the increase in their own income, will need services for their management. A credit institution can effectively redistribute income from trust transactions and the benefits are significant for both property owners and management companies. In this case, the financial system develops, relations between entities become more active, and an additional mass of money appears in circulation, which is capable of bringing income to their owners. A credit institution that manages assets has more opportunities to generate income through investments [10]. With such operations, there is a possibility of redistribution of money in the financial system. This is how speculative capital is transferred between different parts of the economic system, income equalization is ensured.

Given that a significant part of trust transactions is of a targeted nature, the total costs of their implementation may increase. In this case, the total level of income or the effect of such transactions should be greater than the gross costs. There are cases when the material form of a certain part of the assets must be preserved. This can be achieved by using a mixed form of asset management. In this case, one part of the resources increases their value, and the rest can serve as an insurance fund. In the event that the owner of the assets tries to increase the value of its own capital, then it is worth transferring the property to an active trust, changing the material structure of the assets, and attracting in turnover.

The management company can manage the cost and normalize the level of profitability of such operations. In such cases, it is possible to create additional sources of investment resources that can be directed to profit. Such types of operations can bring additional income to the owner of the assets, forming a stable flow of funds and normalizing the level of their profitability. If the flow of money in circulation increases with an established asset management system, then there is an opportunity to reduce the financial risks that accompany such operations.

In order to quickly increase the volume of assets, it is worth using active trust transactions. They can quickly increase the liquidity of resources in circulation. However, such transformation is accompanied by a high level of risk. Such types of transactions contribute to the ability to quickly introduce money into the market and withdraw it, ensuring the receipt of speculative income.

Those clients, property owners, who want to preserve the material form of their own resources can choose a passive trust, taking into account that property preservation operations can be unprofitable. In this case, preference is given to preserving assets before receiving a certain income from their use. Using a passive trust, credit institutions can stabilize their own cash flows, normalize the value of assets and level out profitability. The more stable the cash flows from such types of operations, the lower the level of risk, the more predictable the economic relationships, the more stable the investment volumes.

Given that certain types of financial transactions require significant resources, an appropriate information system, and clearly selected financing methods, banks can take on the function of development management, lend to other institutions, and thus create an additional economic effect.

At the same time, credit institutions are able to optimize costs, normalize the turnover of their own resources. By managing additional resources in the market, a credit institution can optimize the structure of its own assets, the level of profitability of operations, changing the directions and forms of its own activities, and relationships with existing clients.

At the same time, new experiences are formed, information and knowledge are accumulated. Such processes are constant and will always accompany development. Their result will be the formation of new professional asset management systems.

Conclusions. Digitalization of credit operations, development of information systems in the near future will change the structure of economic processes. New types of goods and services will appear, which will require the creation of more rational resource management systems in order to guarantee the profitability of such operations. In our opinion, the demand for financial services will only grow over time, since rational asset management can normalize the level of their profitability, form additional financial flows in the economic system and ensure stabilization of the profitability of resource operations.

Professional asset management methods can increase their value, contributing to obtaining additional income by owners over a long period of time. Professional financial and credit services can stabilize the asset management system, enriching property owners.

References:

1. Білик, О. (2004). Маркетингова стратегія банку при впровадженні нових банківських продуктів. *Регіональна економіка*, 4, 127–133.
2. Bilyk, O. (2004). Marketynhova stratehiia banku pry vprovadzhenni novykh bankivskykh produktiv [Bank marketing strategy when introducing new banking products]. *Rehionalna ekonomika* [Regional economy], 4, 127–133. [in Ukrainian].

2. Дзюблук, О. (2016). Соціально-економічні засади суспільної довіри до банківського сектору. *Вісник ТНЕУ*, 2, 54–69.
- Dziublyuk, O. (2016). Sotsialno-ekonomichni zasady suspilnoi doviry do bankivskoho sektoru [Socio-economic foundations of public trust in the banking sector]. *Visnyk TNEU* [Bulletin of TNEU], 2. 54–69. <<https://dspace.wunu.edu.ua/>>. (2026, May, 25). [in Ukrainian].
3. Гладких, Д. (2007). Ринкова позиція банків в умовах вільної конкуренції. *Вісник Національного банку України*, 9, 5–9.
- Gladkikh D. (2007). Rynkova pozytsiia bankiv v umovakh vilnoi konkurentsii [Market position of banks in conditions of free competition]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy* [Bulletin of the National Bank of Ukraine], 9, 5–9. <<https://visnyk.bank.gov.ua/archive/2007/9.pdf>>. (2026, May, 25). [in Ukrainian].
4. Сомик, А. В. (2013). Чинники довіри до банків в Україні. *Вісник Української академії банківської справи*, 2 (35), 37–42.
- Somyk, A. V. (2013). Chynnyky doviry do bankiv v Ukraini [Factors of trust to banks in Ukraine]. *Visnyk Ukrainiskoi akademii bankivskoi spravy* [Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking], 2 (35), 37–42. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUABS_2013_2_10>. (2026, May, 24). [in Ukrainian].
5. Базадзе, К. М. (2015). Відновлення довіри до банківської системи: міф чи реальність. *Фінансовий простір*, 1 (17), 50–55.
- Bazadze, K. M. (2015). Vidnovlennia doviry do bankivskoi systemy: mif chy realnist [Restoring trust in the banking system: myth or reality]. *Finansovyi prostir* [Financial Space]. 1 (17). 50–55. <<https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/345>>. (2026, May, 24). [in Ukrainian].
6. Роєнко, В.В. (2011). Довірче управління активами як інструмент підвищення ефективності управління інвестиційними ресурсами страхових компаній. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*, 4(58), 367–370.
- Roenko, V.V. (2011). Dovirche upravlinnia aktyvamy yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia investytsiinymy resursamy strakhovykh kompanii [Trust asset management as a tool for increasing the efficiency of investment resource management of insurance companies]. *Visnyk Zhytomirskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu* [Bulletin of the Zhytomyr State Technological University], 4(58), 367–370. <<https://ven.ztu.edu.ua/issue/view/3827>>. (2026, May, 23). [in Ukrainian].
7. Соломіна, Г.В. (2012). Функціонування компаній з управління активами: світовий досвід і вітчизняна практика. *Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції*, 2, 28–32.
- Solomina, G.V. (2012). Funktsionuvannia kompanii z upravlinnia aktyvamy: svitovyi dosvid i vitchyzniana praktyka [Functioning of asset management companies: world experience and domestic practice]. *Naukovyi visnyk: finansy, banky, investytsii* [Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments], 2. 28–32. <<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/150/26>>. (2026, May, 24). [in Ukrainian].
8. Глібко, С. В. (2014). Особливості правового регулювання операцій банків з довірчого управління фінансовими активами. *Право та інновації*, 1-2 (5-6), 26-34.
- Glibko, S. V. (2014). Osoblyvosti pravovoho rehuliuвання operatsii bankiv z dovirchoho upravlinnia finansovymy aktyvamy [Peculiarities of legal regulation of bank operations in the trust management of financial assets]. *Pravo ta innovatsii* [Law and Innovations], 1-2(5-6), 26-34. <<https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/07/Glibko.pdf>>. (2026, May, 22). [in Ukrainian].
9. Рубанов, П. М. (2016). Розвиток послуг фінансових посередників з довірчого управління активами. *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 11-12 травня 2016 р.: у 2-х т. Суми : СумДУ, Т.1., 258-260.*
- Rubanov, P. M. (2016). Rozvytok posluh finansovykh poserednykiv z dovirchoho upravlinnia aktyvamy [Development of financial intermediary services for trust management of assets]. *Ekonomichni problemy staloho rozvytku: materialy Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii imeni prof. Balatskoho O.F., m. Sumy, 11-12 travnia 2016 r.: u 2-kh t. Sumy : SumDU* [Economic problems of sustainable development: materials of the International Scientific and Practical Conference named after Prof. Balatsky O.F., Sumy, May 11-12, 2016: in 2 volumes. Sumy: SumDU], T.1, 258-260. <<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/50483>>. (2026, May, 26). [in Ukrainian].
10. Ahmed, Y., Ali, S., Iqbal, J., Khan, M. A. (2021). Effect of leverage deviation on choices and outcomes of mergers and acquisitions. *International Journal of Finance & Economics*, 26(4). 5710–5736. DOI: <https://doi.org/10.1002/ijfe.1969>
11. Kumar, A.K., Agrawai, D.V. (2025). Exploring the Link Between Economic Value Added, Leverage, and Capital Structure Decisions: A Multi-Stage Analysis of Indian Corporates. *Advances in Consumer Research*, 2(4), 3816-3835. <<https://acr-journal.com/article/exploring-the-link-between-economic-value-added-leverage-and-capital-structure-decisions-a-multi-stage-analysis-of-indian-corporates-1478/>> (2026, May, 26).



Отримано: 29 травня 2026 р.

Прорецензовано: 02 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 05 червня 2026 р.

email: nakonechna@knu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0002-4481-5319>

email: demydenko@knu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-1340-8374>

email: nataliia.drozd@lba.hs-mainz.de

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-3867-9701>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-171-178](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-171-178)

Наконечна Ю. Л., Демиденко Л. М., Дрозд Н. В. Оцінка ефективності та ризиків використання ШІ у фінансовій діяльності компаній. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 171–178.

УДК: 336.64:004.8

JEL-класифікація: G32, O33

Наконечна Юлія Леонідівна,*кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів
Київського національного університету імені Тараса Шевченка***Демиденко Людмила Миколаївна,***кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів
Київського національного університету імені Тараса Шевченка***Дрозд Наталія Володимирівна,***кандидатка економічних наук, доцентка, професорка кафедри контролінгу, фінансів та обліку
Університету прикладних наук міста Майнц, Німеччина*

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РИЗИКІВ ВИКОРИСТАННЯ ШІ У ФІНАНСОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ

У статті розглянуто теоретико-методичні підходи використання штучного інтелекту (ШІ) у фінансовій діяльності суб'єктів господарювання, вплив та пріоритетні сфери використання ШІ у фінансовому управлінні компаніями. Проаналізовано ефективність (зростання прибутку, зменшення витрат компанії) і ризики застосування ШІ, їх вплив на фінансовий стан компанії, а також перспективи розширення нових сфер застосування ШІ в діяльності вітчизняних компаній. Основна увага приділяється методам та інструментам оцінки ефекту від використання ШІ, розглянуто переваги та недоліки аналізу парного зіставлення компаній – аналогів; прогностичне моделювання на основі машинного навчання; опитування та експертну оцінку фінансових директорів і керівників фінансових підрозділів великих корпорацій щодо фінансових індикаторів організаційного розвитку, управлінських рішень та інституційного забезпечення компаній на різних етапах впровадження ШІ. Запропоновано порівнювати не схожі компанії на ринку, а досліджувати ефективність однієї компанії, до і після впровадження ШІ, без врахування періоду інтеграції діяльності ШІ і адаптації до його використання працівників, що є більш обґрунтованим і економічно доцільним. Надано всебічну оцінку впливу ШІ на фінансову результативність підприємства за допомогою відповідних показників, які групувано у чотири взаємопов'язані аналітичні підсистеми. Визначено можливості, що надає використання ШІ: прискорювати швидкість обробки масиву даних внаслідок зменшення ручних рутинних операцій; оперативно коригувати виробничі бюджети; прогнозувати потребу в оборотному капіталі; оцінювати вплив виробничих змін на фінансові результати; підвищувати точність фінансового планування. Водночас впровадження ШІ у фінансову сферу приносять не лише переваги, а нові загрози. Вони стосуються кібернетичної безпеки, помилки в логіці програм, неточності та низької якості даних, надмірної прив'язки фінансових менеджерів до цифрових рішень.

Тому особливої актуальності набуває питання комплексної оцінки ефективності та ризиків використання ШІ-технологій у фінансовій діяльності компаній.

Ключові слова: ШІ у фінансовій діяльності компаній, методи оцінки ефективності використання ШІ, вплив ШІ-технологій на фінансові показники компаній, цифрова поведінка.

Yuliia Nakonechna,*PhD in Economics, Associate Professor,**Department of Finance, Taras Shevchenko National University of Kyiv***Liudmyla Demydenko,***PhD in Economics, Associate Professor,**Department of Finance, Taras Shevchenko National University of Kyiv***Nataliia Drozd,***PhD in Economics, Associate Professor,**Department of Controlling, Finance & Accounting, University of Applied Sciences in Mainz, Germany*

ASSESSING THE EFFICIENCY AND RISKS OF USING AI IN COMPANY FINANCIAL ACTIVITIES

This article examines the theoretical and methodological approaches to utilizing artificial intelligence (AI) in the financial activities of business entities, evaluating its impact and priority areas within corporate financial management. The study analyzes efficiency gains—such as profit growth and cost reduction—and risks associated with AI deployment, assessing their subsequent effects on the financial positions and future prospects of domestic enterprises.

Particular focus is placed on the analytical tools used to evaluate the economic effects of AI. The paper scrutinizes the advantages and disadvantages of peer-group analysis, machine-learning-based predictive modeling, and surveys of financial executives regarding organizational indicators across various integration stages. Methodologically, the study argues that rather than comparing disparate market competitors, it is more economically viable to analyze a single enterprise's performance «before and after» AI implementation, excluding the initial integration and employee adaptation phases.

Furthermore, a comprehensive framework for assessing AI's impact on corporate financial performance is provided through indicators categorized into four interconnected analytical subsystems. The study identifies key capabilities enabled by AI, including accelerated data processing, minimized routine operations, dynamic production budget adjustments, and enhanced forecasting accuracy for working capital requirements. Concurrently, the paper addresses emerging threats, including cybersecurity vulnerabilities, programming logic errors, low data quality, and managers' over-reliance on digital solutions. Ultimately, the comprehensive assessment of these efficiencies and risks is substantiated as a matter of paramount relevance.

Keywords: *AI in corporate finance, methods for evaluating AI efficiency, impact of AI technologies on corporate financial performance, digital behavior.*

Постановка проблеми. Використання ШІ дозволяє значно прискорювати процеси прийняття управлінських рішень в сфері фінансів, оподаткування, контролю і аудиту, дає можливість оцінювати і знижувати ризики, скорочувати витрати на логістику, рекламу та інші складові собівартості, що є важливим фактором зростання рентабельності підприємств. Його доступність для широкого кола користувачів прискорює загальний тренд швидкого розвитку фінансових технологій, масштабних всесвітніх цифрових експериментів у сфері фінансів. Вплив штучного інтелекту на фінансове управління компаніями здійснюється у підвищенні ефективності операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Характерною ознакою нових підходів в управлінні фінансами підприємств є інвестування у фінансові стратегії розвитку на основі ШІ з метою збільшення доходів і отримання конкурентних переваг на ринку. ШІ виявляє закономірності та здійснює пошук аномалій, підозрілих операцій, виявляє можливі викривлення даних фінансових документів, оцінює випадки відхилення від звичайного.

Матеріалами дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних економістів, що аналізують використання ШІ у фінансах; методи оцінки ефективності та ризиків використання ШІ у фінансовій сфері; аналіз впливу штучного інтелекту на фінансові показники діяльності компаній і їх фінансовий стан.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В питаннях дослідження використання ШІ у фінансовому секторі вагоме місце посідає німецька наукова школа, яка традиційно розробляє практичні питання впровадження ШІ у систему банківського менеджменту, контролінгу і управлінського обліку. Представниками цієї школи є Х. Лосбіхлер і О. Ленер [1], які в своїй концепції асистованого і розширеного інтелекту висвітили когнітивні і системні обмеження використання ШІ у контролінгу через необхідність взаємодоповнення людського розуму і машинних алгоритмів.

М. Адолю та ін. [2] провели систематичний огляд застосування штучного інтелекту, пов'язаного з корпоративним управлінням, та виявили, що використання застосувань глибокого навчання на основі штучного інтелекту є ефективним у прогнозуванні фінансових проблем та банкрутства. Було виявлено, що застосування ГН перевершують традиційні методи фінансового аналізу у прогнозуванні фінансових банкрутств, досягаючи коефіцієнта точності до 93 %.

З позиції фінансового менеджменту заслуговує на увагу дослідження Н. Алнора та ін. [3], які на основі регресійного аналізу виявили вплив застосування ШІ на швидкість і точність проведення фінансового аналізу у банківських і страхових установах. А. Азензула, Н. Махута та К. Мохліса [4] вивчали можливості впровадження ШІ у систему корпоративного менеджменту і внутрішнього контролю з метою мінімізації податкових ризиків. Інтеграція ШІ у діяльність корпорації виступає інструментом забезпечення прозорості та протидії ухиленню від сплати податків, що є вкрай важливою проблемою сучасності у фінансово-господарській діяльності суб'єктів господарювання.

Дослідники Ф. Аслам та ін., [5] і М. Елінг, Д. Нюссле, Дж. Штаублі [6] присвятили своє дослідження питання використання ШІ у страхуванні з метою виявлення шахрайства і зловживань у фінансовому секторі.

Також прикладні питання використання ШІ у трансформації моделі фінансового планування і звітності розкрито у праці Б. Вайссенбергер [7], де авторка обґрунтовує важливість розширення сучасного фінансового інструментарію через інтеграцію неструктурованих зовнішніх даних.

Сучасні науковці-дослідники присвячують свої публікації різним аспектам застосування ШІ у фінансах. Зокрема, автори Джон Де Леон, Джон Е. Гембл, Кетрін Такен Сміт, Лоуренс Мерфі Сміт [8] здійснили огляд розвитку застосувань ШІ, пов'язаних з фінансовою звітністю та корпоративним управлінням. Авторами вперше було проведено дослідження фінансових показників фірм, які отримали високі оцінки за використання ШІ з компаніями, які не використовували ШІ.

Серед вітчизняних науковців питання штучного інтелекту у фінансовій діяльності бізнес-структур на сьогодні є малодослідженим і потребує ґрунтовних праць. Разом з тим, заслуговує на увагу дослідження В. Приймукі [9], де автор розкрив еволюцію технології ШІ, її позитивні сторони і виклики та організаційні аспекти застосування ШІ у фінансовій діяльності підприємств. Л. Кльоба [10; 11] в своїх працях висвітлює різноманітні напрямки використання сучасних технологій у фінансовому секторі, зокрема, у банківських установах.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розкриття еволюції застосування ШІ у фінансовій діяльності компаній, визначення можливостей, які надає штучний інтелект у фінансах, з точки зору максимізації прибутковості підприємств, виявлення і зниження ризиків підприємств, забезпечення експоненціального вектору зростання продуктивності праці для підвищення ефективності фінансових рішень і скорочення часу для їх прийняття, а також перспектив роботи з клієнтами за їх реальними персональними потребами, що розширює фінансову інклюзію. Основними завданнями дослідження є теоретичне узагальнення основних концепцій, які визначили напрямки розвитку ШІ у фінансовій діяльності; групування фінансових показників компаній, що характеризують ефективність використання ШІ-технологій; здійснення порівняльного аналізу різних методів оцінки фінансового ефекту від застосування ШІ; експертна оцінка переваг і загроз на шляху інтегрування технологій штучного інтелекту у фінансову діяльність компаній і узагальнення результатів дослідження з метою формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах ШІ активно увійшов у різні сфери діяльності суспільства, зокрема у фінансову діяльність суб'єктів господарювання.

Особливо необхідно зазначити позитивний вплив штучного інтелекту на процеси формування і розподілу бюджету, на фінансове планування і прогнозування, точність і якість якого під впливом використання ШІ дають суттєві фінансові здобутки. Також корисною виявилася робота з ШІ у сфері управління інвестиційним портфелем, забезпечення ефективного розміщення капіталу на основі визначення балансу між прибутковістю і ризиком втрат. ШІ моделює стратегії фінансового інвестування і, зокрема, роботу із криптовалютою, на основі аналізу траєкторій коливань тих показників, що характеризують зміну доходності та кон'юнктури ринку. Окрема сфера застосування ШІ – фінансова безпека, зокрема, виявлення шахраїв серед бізнес-партнерів, клієнтів, а також операцій з відмивання тінювих грошових потоків.

ШІ працює із великим обсягом даних, проте ніхто не застрахований від використання ШІ недостовірних даних або продукування їм придуманих фактів і висновків. Інформація, яку генерує ШІ, активно використовується у конкурентній боротьбі суб'єктів підприємницької діяльності, і це є необхідним і зрозумілим, але, разом з тим, і небезпека використання ШІ в цій сфері управління фінансами зазвичай пов'язана із загрозою витоку корпоративної та особистої інформації, яка не є публічною, але може бути добута з різних інтернет-джерел і незаконно використана. Такі випадки мають тягнути за собою правові наслідки, економічні та етичні втрати, але на практиці фінансової діяльності вітчизняних корпорацій це відбувається дуже рідко. Нормативно-правове регулювання використання ШІ у фінансових процесах, створення контролюючих (наглядових) інститутів з боку державних органів або бізнесу значно відстає від швидкісного розвитку фінансових технологій в умовах цифрової економіки і високої невизначеності. Необхідно, щоб і в Україні діяло щось на кшталт європейських законодавчих норм – AI Act, Загального регламенту про захист даних – GDPR, що має забезпечувати рівновагу між розвитком технологічних інновацій в сфері штучного інтелекту і безпекою інтересів користувачів і сприяти європейській інтеграції.

Головне питання для фінансової науки та практики наразі полягає в тому, щоб визначити, які методи оцінки впливу штучного інтелекту на фінансові показники діяльності підприємства і його фінансовий стан є більш релевантними. Перевага від впровадження ШІ – це швидка обробка великого масиву даних і використання сучасних різноманітних методів фінансового моделювання складних комбінованих кейсів і постійне розширення сфер і можливостей використання ШІ на тлі здешевлення вартості ШІ-технологій.

Методологічний інструментарій сучасних фінансових досліджень охоплює різноманітні підходи, які доцільно систематизувати у три основні групи: економетричні методи аналізу (парне зіставлення), моделі на основі машинного навчання, а також емпіричні моделі, засновані на якісній та кількісній оцінках експертів (табл. 1).

Таблиця 1

Методи оцінки ефективності та ризиків використання ІІІ у фінансовій діяльності компаній

Методи	Зміст методів оцінки
1. Група економетричних методів аналізу (парне зіставлення)	Аналіз ґрунтується на системній обробці ретроспективних даних фінансової звітності та дає змогу кількісно оцінити відмінності у фінансових результатах компаній, які активно використовують ІІІ. Одним із найбільш методологічно обґрунтованих інструментів у межах цієї методології є аналіз парного зіставлення або порівняння, що передбачає підбір для кожної компанії, що активно впроваджують інструменти ІІІ, відповідної компанії-аналога з тієї самої галузі, визначеної за відповідними класифікаційними кодами, порівняної за масштабом діяльності, ключовими фінансовими характеристиками та структурним профілем.
2. Методи на основі машинного навчання	Використовується як аналітичний інструмент для моделювання та прогнозування фінансового стану підприємств. У межах такого підходу дослідники формують довгострокові вибірки, що охоплюють значну кількість спостережень. Наприклад, емпірична база може бути сформована на основі даних за період десяти років. На основі сукупності фінансових коефіцієнтів здійснюється навчання алгоритмів машинного навчання.
3. Емпіричні моделі, засновані на якісній та кількісній оцінках експертів	Методологічними засадами даних підходів зазвичай стають опитування та експертні оцінки фінансових директорів та керівників фінансових підрозділів великих корпорацій. Отримані дані дають можливість класифікувати підприємства за кількома критеріями: обсягом інвестицій у ІІІ-практики, рівнем інтеграції таких рішень у фінансові процеси, стадією впровадження – від пілотного тестування до масштабування та повної трансформації, а також рівнем готовності до зовнішнього підтвердження результатів використання ІІІ. Останнє є дуже важливим в системі таких моделей, оскільки відображає здатність компанії документально підтвердити результати роботи ІІІ-алгоритмів, надавати аудиторам відповідні докази, пояснювати логіку функціонування ІІІ-моделей і забезпечувати відповідність вимогам регуляторів.

Джерело: складено авторами.

1. Група економетричних методів, зокрема, аналіз парного зіставлення компаній забезпечує вищий рівень методологічної коректності порівняння, оскільки дає змогу мінімізувати вплив зовнішніх відмінностей між досліджуваними компаніями та їхніми аналогами та дозволяє частково ізолювати ефект використання ІІІ від впливу галузевих, фінансових та інших можливих відмінностей. Для попередньої перевірки статистичних передумов застосовується тест на однорідність показників дисперсії, що дає змогу визначити коректний варіант подальшого порівняння середніх значень. Після цього використовується параметричний тест для оцінювання статистичної значущості відхилень у показниках рентабельності, операційної ефективності та фінансового ризику. Паралельно для дослідження впливу часових, структурних і якісних характеристик фінансової аналітики на результативні фінансові показники можуть застосовуватися лінійні OLS-регресії.

У межах регресійного аналізу доцільно включати контрольні змінні, що відображають масштаб компанії, її вік, галузеву належність, структуру капіталу, рівень боргового навантаження, наявність поточних збитків та інші показники і фактори, здатні впливати на фінансові результати. Завдяки цьому економетричний підхід дозволяє не лише виявити статистично значущі відмінності між компаніями, що активно використовують ІІІ, а й оцінити потенційний вплив цифровізації фінансової аналітики на різноманітні показники, починаючи з швидкості підготовки звітності, якості управлінських рішень до загальної фінансової ефективності підприємства. Замість універсального запровадження методу оцінки бізнесу двох подібних по сукупності критеріїв компаній, одна з яких використовує ІІІ, а інша ні, пропонуємо підхід, орієнтований на історію використання ІІІ однієї компанії за період: від застосування до теперішнього часу. Аналіз бізнес-середовища свідчить, що краще порівнювати не схожі компанії на ринку одну з іншою, а досліджувати ефективність однієї компанії до і після впровадження ІІІ, вираховуючи періоди інтеграції діяльності ІІІ, це буде більш правильно та економічно обґрунтовано. Для оцінки загальної ситуації щодо ефективності застосування ІІІ у фінансовій діяльності компаній потрібно зібрати об'єктивну статистику по суб'єктах фінансової діяльності і, чим більша вибірка таких компаній однієї галузі по різних містах і регіонах України, тим точніший результат аналізу ефективності використання ІІІ.

Перехідний період, коли фактично не можна очікувати зростання прибутку від застосування ІІІ, це період впровадження ІІІ технологій в роботу компанії, він пов'язаний із фінансовими витратами на придбання, процесом інтеграції ІІІ, навчанням персоналу роботи з новими гаджетами, «навчанням» самого ІІІ і цей період, до пів року, необхідно виключити з аналізу ефективності використання ІІІ. Таким чином, період оцінювання має виключати витрати на придбання та час впровадження ІІІ, а також період навчання персоналу.

2. Метод прогностичного моделювання на основі машинного навчання передбачає, що на основі сукупності фінансових коефіцієнтів здійснюється навчання алгоритмів машинного навчання, зокрема,

XGBoost, Random Forest, SVM та глибоких нейронних мереж з метою класифікації рівня фінансової спроможності підприємств, виявлення прихованих закономірностей у фінансових даних та прогнозування потенційної стійкості компаній в умовах цифрової трансформації.

Оцінювання результативності таких моделей ґрунтується на використанні загальноприйнятих метрик якості класифікації, зокрема, Accuracy, Precision, Recall та F1-Score, та посилюється додатковим застосуванням аналізу важливості ознак. Останній забезпечує можливість визначення певних груп фінансових показників, що мають найбільшу пояснювальну силу для оцінювання фінансової спроможності та успішності цифрової трансформації підприємства.

Отже, прогностичне моделювання на основі машинного навчання забезпечує поряд з підвищенням точності фінансової діагностики ще й поглиблення розуміння взаємозв'язку між фінансовими характеристиками компанії, рівнем її цифровізації та здатністю адаптуватися до технологічних змін.

3. Третю групу методологічних підходів представляють емпіричні моделі, які поєднують кількісні фінансові індикатори з якісною оцінкою організаційного розвитку, управлінських рішень та інституційної забезпеченості компаній у період до і після впровадження ІІІ. Аналітичні та консалтингові установи, зокрема, KPMG, CCAF, Deloitte – великі корпорації (з річним доходом понад 250 млн дол. США) широко застосовують такі моделі для оцінювання прямих фінансових результатів цифрової трансформації та її системних ефектів.

Таким чином, емпіричні рамкові моделі дозволяють оцінити не лише економічний ефект від застосування ІІІ, а й рівень прозорості, керованості та контрольованості цифрових фінансових процесів.

Для всебічної оцінки впливу ІІІ на фінансову результативність підприємства доцільно систематизувати відповідні показники у чотири взаємопов'язані аналітичні підсистеми.

1. Група індикаторів рентабельності та прибутковості відображає фінансову результативність використання ІІІ та його здатність генерувати додаткову фінансову віддачу. До ключових показників належать чистий прибуток, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та прибуток на акцію. Вони дають змогу визначити рівень ефективності впроваджених ІІІ-практик у трансформації наявних ресурсів, активів та акціонерного капіталу у фінансовий результат. У довгостроковій перспективі такі показники також можуть використовуватися для оцінки впливу цифрової трансформації на інвестиційну привабливість і вартість компанії для інвесторів.

2. Група індикаторів операційної ефективності та продуктивності характеризує вплив ІІІ на швидкість перебігу, вартість та якість фінансових процесів всередині компанії. Ключову роль тут відіграє показник часу підготовки фінансової звітності, який відображає здатність інтелектуальних систем скорочувати тривалість процедур закриття звітного періоду та підвищувати ефективність процесів. До цієї групи також належать показники скорочення операційних витрат на обробку даних (автоматизації рутинних процедур), а також зростання продуктивності праці фінансових аналітиків. Таким чином, операційні індикатори дають змогу оцінити, наскільки ІІІ сприяє пришвидшенню, точності та ресурсній ефективності фінансової функції.

3. Підсистема індикаторів ліквідності та використання ресурсів, спрямована на визначення здатності ІІІ оптимізувати структуру балансу, управління ліквідністю та ефективність використання активів. До ключових показників належать співвідношення грошових коштів до загальних активів, коефіцієнт швидкої ліквідності, оборотність активів та оборотність запасів. У цьому контексті показники ліквідності й оборотності дають змогу оцінити, чи забезпечує цифровізація фінансової аналітики більш раціональне управління активами та короткостроковими фінансовими зобов'язаннями, сприяє точнішому прогнозуванню грошових потоків, оптимізації запасів, зниженню надлишкової ліквідності та підвищенню загальної ефективності використання ресурсів.

4. Група індикаторів ризику оцінює вплив штучного інтелекту на фінансову стійкість, рівень ризику й якість прогнозування. До неї належать коефіцієнт систематичного ринкового ризику β , показники волатильності, індикатори відхилення прогнозів, а також рівень скорочення помилок при складанні бюджетів, фінансовому плануванні та прогнозуванні грошових потоків. Використання таких індикаторів дозволяє оцінити, чи сприяє використання ІІІ підвищенню точності управлінських прогнозів, зменшенню інформаційної невизначеності та покращенню здатності компанії реагувати на ринкові зміни та шоки.

Отже, емпіричні моделі мають комплексний характер, оскільки поєднують фінансові коефіцієнти, операційні індикатори, показники ризику та якісні характеристики готовності організації до змін. Їхня перевага полягає в тому, що вони дозволяють комплексно поєднувати оцінку впливу ІІІ як з точки зору покращення фінансового результату, так і з позицій управлінської зрілості, прозорості рішень, верифікації інформації та стратегічної готовності підприємства до цифрової трансформації.

Аналогічні підходи щодо визначення фінансових показників, що характеризують ефективність застосування ІІІ, спостерігаються і у роботах вітчизняних економістів, які присвячені дослідженню методам комплексного оцінювання впливу ІІІ на фінансово-економічну діяльність компаній [12; 13].

Більшість авторів починають свій аналіз з фінансових показників: прибутку, витрат і доходів, як базових і вирішальних, а також визначають показники швидкості обробки масиву даних внаслідок зменшення ручних рутинних операцій фінансових працівників та показники ризику. Система оцінки результативності застосування ІІІ також доповнюється окремим блоком показників рівня задоволеності клієнтів від отриманих послуг [14]:

- фінансових – повернення фінансових ресурсів на вкладені інвестиції: збільшення доходів, зниження витрат;
- операційних – швидкість обробки даних: точність прогнозів, зниження кількості помилок, автоматизація процесів;
- клієнтських – задоволеність клієнтів: зниження відтоку клієнтів і швидкість їх обслуговування;
- ризиковості – зниження фінансових втрат від шахрайства: точність оцінки ризиків, зниження регуляторних ризиків, пов'язаних із протидією відмивання грошей.

Отже, узагальнюючи, визначимо групу фінансові показників, на які впливає робота із ІІІ. Перш за все, на прибуток підприємств і на собівартість продукції, робіт, послуг і, відповідно, на такі відносні показники оцінки фінансового стану, як показники рентабельності, в тому числі, рентабельності інвестицій. А також на фінансові показники заборгованості, що пов'язані із структурою капіталу, а саме, використанням кредитних ресурсів у діяльності підприємства (пошук ІІІ найбільш привабливого кредитора з гарними умовами кредитування), на показники активності: оборотність оборотних коштів в днях, показників, що відображають швидкість повернення дебіторської заборгованості зниження частки проблемної заборгованості, ІІІ опосередковано впливають і на показники ліквідності через встановлення ІІІ оптимальних пропорцій між поточними активами / поточними пасивами.

Компанії зацікавлені за один і той же час отримати якомога більший результат від роботи кожного працівника, з цією метою активно застосовують ІІІ – це прискорює швидкість виконання завдань – роботи, що кількісно вимірюється в хвилинах, годинах, днях на одного працівника, при цьому показники продуктивності праці зростають. Але також дуже важливо, що за допомогою ІІІ завдання можуть бути виконані більш якісною і точно, ці обидва фактори впливають на зростання конкурентоздатності компанії. Новою тенденцією у фінансовій діяльності є те, що компаніям вигідно замінювати розробника і цілої його команди початківців на одного досвідченого фінансового аналітика – керівника групи, експерта, який, застосовуючи ІІІ, самостійно виконує завдання і не залучає додаткову робочу силу. Цілком очікувано, що на ринку фінансової сфери буде постійно зростати попит і, відповідно, оплата праці таких фахівців, чий знання і досвід домінують у сфері цифрових технологій і одночасно в сфері фінансової аналітики. Тобто заробляти будуть більше всіх спеціалісти з навичками глибокого використання ІІІ, які виступають як фінансові експерти, і це має значно зменшити потребу в юніорах початківців, тому що всю їх роботу виконуватиме ІІІ.

Отже, ефективність використання ІІІ вимірюється у зменшенні часу на здійснення однієї фінансових операцій. Якщо застосовується ІІІ, то зростає швидкість виконання операції (завдань) за відповідний час. Результативним показником таких дій і ефекту від ІІІ мав би бути показник кількості звільнених або переведених на інші ділянки роботи працівників. Для фінансів компанії це означає зменшення вартості робочої сили, відповідно, витрат на заробітну плату, таким чином, відбувається скорочення її складової частини у собівартості вироблених товарів, робіт, послуг, що є фактором зростання прибутку. З іншого боку, якщо керівництво компанії приймає рішення зберегти склад працівників і їх кількість не зменшується, то мало б очікуватися зростання обсягів виробництва і, відповідно, виручки і прибутку компанії, тому що продуктивність праці зросла. Тому ці два показники – кількості звільнених або переведених на інші ділянки роботи працівників і зростання обсягів виробництва і, відповідно, виручки і прибутку компанії внаслідок зростання продуктивності праці – є базовими для розуміння мотивації бізнесу використовувати ІІІ, вкладати фінансові ресурси в його розвиток.

Для забезпечення конфіденційності вітчизняні компанії використовують платну підписку, наприклад, Gemini і тоді саме Google гарантує запобігання несанкціонованому доступу сторонніх осіб, зокрема, конкурентів до інформації підписанта.

Підхід керівництва українських компаній різниться: є ті, для кого впровадження ІІІ є пріоритетною політикою в управлінні фінансами, вони «заставляють» впроваджувати ІІІ і ті, хто не бажає витратити кошти на це, і радить працівникам використовувати безкоштовні ІІІ-ресурси, або купувати ІІІ-послуги за свій рахунок.

III застосовує певні види алгоритмів, за допомогою яких він аналізує поставлене завдання, що забезпечує його постійне навчання за рахунок розширення інтернет-бази. При цьому постійні подальші запити удосконалюють інформацію саме під конкретного користувача і з кожним новим запитом інформація від III стає більш персоналізованою відповідно до користувацьких очікувань.

Висновки. Визначимо основні пріоритетні сфери застосування III у фінансах. Відповідно до основних аспектів фінансової діяльності компанії, такими є фінансове планування, вибір джерел фінансування, управління грошовими потоками, прибутком, капіталом, а також інвестування, контроль і аудит. Таким чином, використання штучного інтелекту дає можливість удосконалювати управління доходами та видатками підприємства, підвищувати ефективність інвестиційних рішень, якість і точність фінансового планування і прогнозування, максимізувати прибутковість за рахунок зменшення оборотності оборотних активів, витрат на логістику, рекламу завдяки скорочення часу на обробку великого обсягу інформації для прийняття управлінських рішень з метою зростання доходів і продуктивності праці.

Потужний III починається з достовірних даних, тому важливими є їх «готовність і чистота», щоб компанія мала можливості розкрити весь потенціал використання III. Але можливості штучного інтелекту обмежені без участі високоосвіченого фахівця у сфері фінансів, який здатний правильно поставити завдання і перевірити як процес обробки та аналізу інформації, так і результати роботи.

Таким чином, тільки фахівець у сфері фінансів може адекватно поставити завдання III, скерувати його на потрібний аналіз і особисто перевірити отримані результати. Саме спеціаліст відповідного фахового рівня на кожному етапі роботи визначає завдання і кейси для штучного інтелекту і готовий відразу виправляти його помилкові кроки, і, головне, здатний використовувати нові ідеї, які генерує штучний інтелект, для підвищення ефективності фінансової діяльності та досягнення запланованих результатів.

Література:

1. Losbichler, H., Lehner, O. M. (2021). Limits of artificial intelligence in controlling and the ways forward: a call for future accounting research. *Journal of Applied Accounting Research*, 22 (2), 365–383. DOI: 10.1108/JAAR-10-2020-0207
2. Ahdadou, M., Aajly, A., Tahrouch, M. (2024). Enhancing corporate governance through AI: A systematic literature review. *Technology Analysis & Strategic Management*, 37 (11), 1753–1766. DOI: 10.1080/09537325.2024.2326120
3. Alnor, N. H. A., Al-Matari, E. M., Mohammed, O. A. A., Eltahir, I. A. E., Eisa, M. I. A. (2026). The impact of artificial intelligence in improving the efficiency of financial analysis. *Cogent Business & Management*, 13 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2651475>
4. Azenzoul, A., Mahouat, N., Mokhlis, K. (2026). Artificial intelligence and corporate governance: strengthening oversight mechanisms to mitigate tax avoidance. *Corporate Governance*. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-11-2025-0931>
5. Aslam, F., Hunjra, A. I., Ftiti, Z., Louhichi, W., Shams, T. (2022). Insurance fraud detection: Evidence from artificial intelligence and machine learning. *Research in International Business and Finance*, 62. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101744>
6. Eling, M., Nuessle, D., Staubli, J. (2021). The impact of artificial intelligence along the insurance value chain and on the insurability of risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 47. DOI: 10.1057/s41288-020-00201-7
7. Weißenberger, B. E. (2021). Artificial intelligence as a future technology in controlling. *Controlling & Management Review*, 2. DOI: 10.1007/s12176-021-0366-9
8. De Leon, J., Gamble, J. E., Smith, K. T., Smith, L. M. (2026). Emerging Use of AI and Its Relationship to Corporate Finance and Governance. *Journal of Risk and Financial Management*, 19, 1. Art. 52. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm19010052>
9. Приймук, В. В. (2023). Впровадження штучного інтелекту у фінансову діяльність підприємства. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*, 1, 183–198. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2023.183-198>
10. Prymuk, V.V. (2023). Vprovadzhennia shtuchnoho intelektu u finansovu diialnist pidpriemstva [Implementing artificial intelligence into the financial activities of an enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu* [Collection of scientific papers of the State Tax University], 1, 183–198. doi:10.33244/2617-5940.1.2023.183-198 [in Ukrainian].
11. Кльоба, Л. Г., Кльоба, Т. Л. (2022). Економічна суть та значення FinTech в банківській системі України. *Ефективна економіка*, 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.41>
12. Kloba, L.H. and Kloba, T.L. (2022). Ekonomichna sut ta znachennia FinTech v bankivskii systemi Ukrainy [The economic essence and significance of FinTech in the banking system of Ukraine]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 10. doi:10.32702/2307-2105.2022.10.41[in Ukrainian].
13. Кльоба, Л. (2024). Упровадження FinTech – конкурентна перевага банку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3 (56), 38–48. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4368>

Kloba, L. (2024). Uprovadzhennia FinTech – konkurentna perevaha banku [FinTech implementation is a competitive advantage for the bank]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(56), 38–48. doi:10.55643/fcaptp.3.56.2024.4368 [in Ukrainian].

12. Кравченко, М., Поляков, Є. (2026). Системний підхід до використання штучного інтелекту в бізнес-функціях підприємства та оцінка його впливу на економічну ефективність. *Сталий розвиток економіки*, 1(58), 712–720. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-95>

Kravchenko, M. and Poliakov, Ye. (2026). Systemnyi pidkhid do vykorystannia shtuchnoho intelektu v biznes-funktsiiakh pidpriemstva ta otsinka yoho vplyvu na ekonomichnu efektyvnist [A systematic approach to the use of artificial intelligence in the business functions of an enterprise and assessment of its impact on economic efficiency]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable economic development], 1(58), 712–720. doi:10.32782/2308-1988/2026-58-95 [in Ukrainian].

13. Поповиченко, І., Спірідонова, К., Андрійчук, А. (2024). Застосування штучного інтелекту в фінансово-економічному аналізі діяльності підприємства. *Економічний простір*, 189, 81–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-15>

Popovychenko, I., Spiridonova, K. and Andriichuk, A. (2024). Zastosuvannia shtuchnoho intelektu v finansovo-ekonomichnomu analizi diialnosti pidpriemstva [Application of artificial intelligence in financial and economic analysis of enterprise activities]. *Ekonomichniy prostir* [Economic space], 189, 81–84. doi:10.32782/2224-6282/189-15 [in Ukrainian].

14. Журавльова, І. (2026). Оцінювання застосування штучного інтелекту в фінансовій сфері в умовах стратегічної невизначеності. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, 1(12), 255–271. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-255-271>

Zhuravlova, I. (2026). Otsiniuvannia zastosuvannia shtuchnoho intelektu v finansovii sferi v umovakh stratehichnoi nevyznachenosti [Evaluating the application of artificial intelligence in the financial sector in conditions of strategic uncertainty]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, 1(12), 255–271. doi:10.58423/2786-6742/2026-12-255-271 [in Ukrainian].

Отримано: 31 травня 2026 р.

Прорецензовано: 05 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 07 червня 2026 р.

email: vladcherniavka@knu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0005-5014-2677>

email: natalia_versal@knu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-8801-6351>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-179-185](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-179-185)

Чернявка В. А., Версаль Н. І. Методичні підходи до оцінки мобілізаційного ефекту страхування воєнних ризиків і міжнародних гарантій як ключових факторів сталості фінансування сектору відновлюваної енергетики України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острого : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 179–185.

УДК: 368.17:336.717:620.91(477)

JEL-класифікація: G22, G28, H54, Q42, Q48

Чернявка Владислав Андрійович,

фахівець з фінансового планування та аналізу, ТОВ «ДТЕК»

магістр спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Версаль Наталія Іванівна,

докторка економічних наук, професорка,

професорка кафедри страхування, банківської справи та ризик-менеджменту економічного факультету

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ МОБІЛІЗАЦІЙНОГО ЕФЕКТУ СТРАХУВАННЯ ВОЄННИХ РИЗИКІВ І МІЖНАРОДНИХ ГАРАНТІЙ ЯК КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ СТАЛОСТІ ФІНАНСУВАННЯ СЕКТОРУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ

У статті розкрито ключові характеристики страхування воєнних ризиків та міжнародних гарантій у забезпеченні сталості фінансування відновлюваної енергетики України в умовах повномасштабної війни. Запропоновано типологію інструментів компенсації воєнно-інституційних ризиків (прямі суверенні та політичні гарантії; кредитні гарантії міжнародних фінансових організацій; механізми змішаного фінансування з траншами першого збитку; грантові інструменти) та аналітичну рамку для оцінки їхнього мобілізаційного ефекту. Емпіричне зіставлення з міжнародними бенчмарками показало, що поєднання інструментів гарантій та змішаного фінансування дозволяє досягати коефіцієнта залучення на рівні 3,5–6,0× порівняно з 1,5–2,5× для прямих гарантій. Обґрунтовано вбудовування спеціального субіндексу, який враховує покриття ризиків під час війни, у структуру інтегрального індексу як механізму вимірювання інституційно-гарантованої моделі фінансування. Результати дослідження можуть бути використані для формування державної політики у сфері фінансування відновлення енергетичної інфраструктури та оцінки ефективності донорських програм.

Ключові слова: воєнні ризики, страхування воєнних ризиків, міжнародні гарантії, відновлювана енергетика, змішані фінанси, коефіцієнт мобілізації приватного капіталу.

Vladyslav Cherniavka,

Financial Planning & Analysis Specialist, LLC «DTEK»,

Master in Finance, Banking, Insurance and Stock Market

Nataliia Versal,

Doctor of Economics, Professor,

Professor at the Department of Insurance, Banking and Risk Management, Faculty of Economics,

Taras Shevchenko National University of Kyiv

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE MOBILIZATION EFFECT OF MILITARY RISKS INSURANCE AND INTERNATIONAL GUARANTEES AS KEY FACTORS OF SUSTAINABILITY OF FINANCING THE RENEWABLE ENERGY SECTOR OF UKRAINE

The full-scale war launched against Ukraine in 2022 fundamentally transformed the financial architecture of the country's renewable energy sector. Infrastructure destruction, capacity losses in temporarily occupied territories, monetary tightening, and the collapse of conventional debt financing channels rendered traditional market mechanisms insufficient for sustaining the energy transition. Consequently, war-risk insurance instruments and international guarantees have emerged as the primary financial technologies enabling continued capital mobilization into the sector.

This paper establishes a comprehensive four-group typology of war-risk mitigation (WRM) instruments: direct sovereign and political risk guarantees; credit guarantees provided by development finance institutions; blended-finance arrangements with donor-funded first-loss tranches; and pure grant instruments. The article proposes an analytical framework for measuring the mobilization (leverage) effect of each group, integrating the resulting WRM sub-index into a composite Renewable Energy Financing Index (REFI).

Empirical benchmarking against international data indicates that blended-finance structures with first-loss layers achieve mobilization ratios of 3.5–6.0 times the donor outlay, compared to 1.5–2.5 times for direct sovereign guarantees and 2.5–4.0 times for development finance institution credit guarantees. Decomposing the sub-index evaluates the structural shift of Ukraine's renewable energy financing model from market-based tariff incentives toward an institutionally guaranteed paradigm. Ultimately, this approach offers a robust analytical tool for designing post-war recovery policy, calibrating international donor programs, and assessing public guarantee schemes under conditions of elevated political risk.

Keywords: war risks, war-risk insurance, international guarantees, renewable energy, blended finance, private capital mobilization ratio.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна, розпочата проти України у 2022 р., радикально змінила фінансову архітектуру сектору відновлюваної енергетики. За оцінками Міжнародного енергетичного агентства та Секретаріату Енергетичного Співтовариства, прямі кінетичні втрати генеруючих потужностей та обладнання сягають понад 9 ГВт, значна частина встановлених сонячних та вітрових об'єктів опинилася на тимчасово окупованих територіях або у зоні активних бойових дій [1; 2]. Одночасно різке підвищення Національним банком України облікової ставки до 25 % у червні 2022 р. та подальше її утримання на високому рівні фактично стало причиною призупинення ринкового боргового фінансування капіталомістких проєктів [3]. Загалом, рестрикційна монетарна політика непропорційно сильно стримує саме капіталомісткі «зелені» технології, що теоретично і емпірично підтверджено у роботах [4–7]. Водночас, зростання сектору не припинилося: у 2023–2024 рр. в експлуатацію вводилися переважно децентралізовані об'єкти, профінансовані за рахунок грантів, пільгових кредитів та механізмів гарантування з боку міжнародних фінансових організацій.

Ця ситуація формує специфічну фінансову модель – інституційно-гарантовану, у якій ключову роль відіграє не вартість капіталу на ринку, а здатність системи компенсувати воєнно-інституційні ризики через відповідні фінансові інструменти. WRM (War Risk Mitigation) – сукупність фінансових інструментів та механізмів, які знижують або переносять воєнні й політичні ризики з приватного інвестора на суверенних, багатосторонніх чи донорських гарантів, – фіксує саме рівень компенсації воєнних і інституційних ризиків. Однак ані типологія інструментів, що формують цей субіндекс, ані їхній мобілізаційний ефект досі не отримали систематичного теоретичного й методичного опрацювання.

Актуальність дослідження визначається трьома взаємопов'язаними обставинами: (1) переходом фінансування відновлюваної енергетики України до інституційно-гарантованої моделі, що вимагає адекватного аналітичного інструментарію; (2) запровадження масштабних механізмів зовнішньої підтримки – Ukraine Facility 2024–2027 обсягом 50 млрд євро згідно з Регламентом ЄС 2024/792 [8] та Ukraine Energy Support Fund Енергетичного Співтовариства [2]; (3) потребою у кількісному обґрунтуванні політики, що визначає розподіл донорських ресурсів між різними групами інструментів компенсації ризиків з огляду на їхню різну мобілізаційну спроможність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика гарантійних та страхових інструментів як механізму мобілізації приватного капіталу досліджується у кількох взаємопов'язаних напрямках. Класичним теоретичним підґрунтям виступає робота Р. Раджана й Л. Зінгалеса [9], у якій показано, що галузі з високою капіталомісткістю та залежністю від зовнішнього фінансування особливо чутливі до якості фінансової інфраструктури. Цю логіку послідовно адаптовано до сектору відновлюваної енергетики у дослідженнях Т. Шмідта та співавторів [4], Ф. Еглі, Б. Штеффена та Т. Шмідта [5], К. Кемпи, У. Мьослена та О. Шенкера [6], Ф. Польціна та співавторів [10], Б. Штеффена [11]. Спільним висновком цих робіт є констатація того, що у відновлюваній енергетиці саме структура фінансування – частка пільгового капіталу, гарантійна та страхова підтримка – визначає здатність сектору залучати приватні інвестиції в умовах жорсткої монетарної політики.

Другий напрям становлять емпіричні дослідження мобілізаційного ефекту гарантій. К. Хайнц і С. Кляйм'єр [12] показали, що участь багатосторонніх банків розвитку та механізм А/В-кредитування суттєво знижують премію за політичний ризик та подовжують термін зрілості боргових інструментів у країнах з підвищеним ризиком. У роботі К. Брокколіні та співавторів [13] на масиві даних щодо характеристик синдигованих кредитів встановлено, що участь міжнародних фінансових організацій підвищує обсяги приватного фінансування у країнах, що розвиваються, у 1,0–3,5 рази порівняно з еквівалентним донорським внеском. Періодичні звіти Багатостороннього агентства з гарантування інвестицій (MIGA) фіксують мобілізаційний коефіцієнт для власного гарантійного продукту War & Civil Disturbance Cover, що «забезпечує захист від втрати, пошкодження, знищення чи зникнення матеріальних активів або повного переривання діяльності (повна нездатність проводити операції, необхідні для загальної фінансової життєздатності проєкту), спричинених політично мотивованими воєнними діями або громадянськими заворушеннями в країні, включаючи революцію, повстання, державні перевороти, саботаж та тероризм», у діапазоні приблизно 2–4× [14].

Третій напрям пов'язаний з розвитком концепції змішаного фінансування (blended finance). У ґрунтовній праці під редакцією К. Донована [15] систематизовано інструменти концесійного фінансування для відновлюваної енергетики у країнах, що розвиваються. Принципи ефективного змішаного фінансування, сформульовані ОЕСР [16], та регулярні звіти платформи Convergence [17] показують, що структури з траншем першого збитку (first-loss layer), які беруть на себе непропорційно високу частку ризику, дозволяють досягати медіанного коефіцієнта мобілізації приватного капіталу близько 4× у проєктах енергетичного переходу. У роботі А. Геддеса, Т. Шмідта та Б. Штеффена [18] узагальнено роль національних банків розвитку у мобілізації капіталу для відновлюваної енергетики у країнах ОЕСР; М. Мазукато й К. Пенна [19] обґрунтовують місію-орієнтований підхід до використання державних фінансових інституцій.

Четвертий напрям охоплює інституційний контекст відновлення України. У дослідженні Д. Ружеви́ча [20] узагальнено управлінські підходи до відновлення енергетичної інфраструктури, зруйнованої внаслідок російської військової агресії, та доведено, що впровадження відновлюваних джерел енергії в умовах воєнного стану сприяє залученню додаткових інвестицій й зменшенню енергетичної залежності. У монографії Н. Версаль [21] детально проаналізовано адаптацію банківської системи України до фінансових шоків і обмеження каналів монетарної трансмісії, що формує контекст для розуміння специфіки фінансування реального сектору. У роботі В. Шевчука та А. Гриценка [22] емпірично показано ослаблення процентного й кредитного каналів монетарної трансмісії в трансформаційній економіці. Регламент ЄС 2024/792 щодо Ukraine Facility [8] закріплює рамкові умови залучення 50 млрд євро протягом 2024–2027 рр., у тому числі через гарантійні та blended-інструменти.

Незважаючи на значний обсяг публікацій, варто виокремити такі невирішені аспекти: відсутність уніфікованої типології інструментів компенсації воєнно-інституційних ризиків саме для сектору відновлюваної енергетики у воєнний період; відсутність комплексної методики кількісного оцінювання мобілізаційного ефекту різних груп інструментів фінансування відновлюваної енергетики, адаптованих до реалій України; недостатність досліджень, які концентруються на аналізі зв'язку між коефіцієнтами мобілізації капіталу та інтегральними показниками ефективності фінансування. Саме на розв'язання зазначених проблем спрямована дана стаття.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – обґрунтувати типологію та аналітичну рамку оцінювання мобілізаційного ефекту інструментів страхування воєнних ризиків і міжнародних гарантій як ключових факторів сталості фінансування сектору відновлюваної енергетики України.

Реалізація мети передбачає виконання таких завдань:

- 1) систематизувати теоретико-методологічні підходи до оцінки ефективності гарантійних та страхових інструментів у фінансуванні капіталомістких секторів економіки;
- 2) запропонувати типологію інструментів компенсації воєнно-інституційних ризиків (G1 – прямі суверенні та політичні гарантії; G2 – кредитні гарантії міжнародних фінансових організацій; G3 – змішане фінансування з траншами першого збитку; G4 – грантові механізми);
- 3) розробити аналітичну рамку для розрахунку мобілізаційного коефіцієнта за кожною групою інструментів та формули зведеного показника WRM;
- 4) провести бенчмаркінг отриманих оцінок мобілізаційного ефекту з міжнародними даними та визначити орієнтовні діапазони коефіцієнтів мобілізації капіталу для умов України;
- 5) сформулювати рекомендації щодо політики управління портфелем гарантійних інструментів.

Виклад основного матеріалу. На основі аналізу фінансових продуктів, що пропонуються міжнародними фінансовими організаціями та використовуються у проєктах відновлюваної енергетики в Україні, можемо виокремити чотири функціональні групи інструментів компенсації воєнно-інституційних ризиків (табл. 1).

Таблиця 1

**Типологія інструментів компенсації воєнно-інституційних ризиків
у фінансуванні відновлюваної енергетики**

Група	Типи інструментів	Провайдери (на прикладі України)	Економічний механізм
G1	Прямі суверенні та політичні гарантії, страхування воєнних і політичних ризиків	MIGA (War & Civil Disturbance Cover); DFC (Political Risk Insurance); двосторонні урядові гарантії партнерів	Пряме перенесення обмеженого політичного чи воєнного ризику з приватного інвестора на суверенного чи багатостороннього гаранта
G2	Кредитні гарантії та часткові гарантії міжнародних фінансових організацій	EBRD, EIB, IFC, World Bank Group (часткові кредитні гарантії)	Поділ кредитного ризику з комерційними банками; пролонгування та/або зниження вартості кредиту

Продовження таблиці 1

Група	Типи інструментів	Провайдери (на прикладі України)	Економічний механізм
G3	Змішане фінансування (blended finance) з траншами першого збитку	Ukraine Facility 2024–2027 (ЄС); донорські трастові фонди; EBRD/EIB structured products	Концесійний капітал у траншах першого збитку поглинає підвищені ризики з мобілізацією комерційного капіталу у старших траншах
G4	Грантові інструменти та технічна допомога	Ukraine Energy Support Fund (Energy Community Secretariat); донорські гранти партнерів	Безвідплатне покриття капітальних витрат, аварійних і відновлювальних робіт без формального механізму

Джерело: складено автором на основі [2; 8; 14–17].

Запропонована типологія дозволяє розглядати інструменти компенсації ризиків не як гомогенну групу, а як ієрархію функціональних рівнів: від прямого переносу ризику (G1) через перерозподіл кредитного ризику (G2) і концесійне поглинання збитків (G3) до безвідплатних трансфертів (G4).

Базовою величиною оцінювання ефективності інструмента компенсації ризиків є коефіцієнт мобілізації приватного капіталу завдяки донорському фінансуванню, гарантіям або іншим інструментам зниження ризику (leverage ratio), що визначається як співвідношення обсягу залученого приватного або іншого комерційного капіталу до обсягу донорського чи гарантійного покриття:

$$L_G = \frac{K_{priv,G}}{K_{pub,G}} \quad (1)$$

де L_G – коефіцієнт мобілізації приватного капіталу за відповідною групою інструментів G;

$K_{priv,G}$ – обсяг приватного (комерційного) капіталу, мобілізованого за участю інструмента;

$K_{pub,G}$ – обсяг донорського або гарантійного покриття.

Зведений показник WRM на портфельному рівні розраховується як середньозважений коефіцієнт за всіма групами інструментів:

$$L_{WRM} = \frac{\sum (S_G \cdot L_G)}{\sum S_G = 1} \quad (2)$$

де L_{WRM} – зведений коефіцієнт мобілізації приватного капіталу;

S_G – частка групи інструментів G у загальному обсязі донорського й гарантійного покриття;

Розрахований за формулою (2) середньозважений коефіцієнт L_{WRM} характеризує гарантійно-страховий портфель у його власних мультиплікативних одиницях виміру і відображає, скільки одиниць приватного капіталу залучає одна одиниця донорського покриття. Водночас стійкість фінансування відновлюваної енергетики формується не лише гарантійною компонентою, а сукупною взаємодією інвестиційних, вартісних, структурних та монетарних чинників. Тому отриманий показник L_{WRM} потребує подальшої інтеграції у ширшу аналітичну конструкцію, що дозволила б зіставляти його з іншими вимірами ефективності фінансування у єдиній метричній системі.

Такою конструкцією виступає інтегральний індекс ефективності фінансування відновлюваної енергетики (Renewable Energy Financing Index, REFI), запропонований авторами на основі адаптації методологічних підходів до оцінки секторально-специфічної монетарної трансмісії, розвинутих у роботах Шмідта та співавторів [4], Еглі, Штеффена і Шмідта [5], Кемпи, Мьослена та Шенкера [6], а також у концептуальних побудовах щодо галузевої чутливості до фінансових умов Раджана і Зінгалеса [10]. REFI охоплює п'ять функціональних субіндексів – інвестиційної результативності (IR), ефективності фінансування з урахуванням вартості капіталу (CCE), якості структури фінансування (FSQ), компенсації воєнно-інституційних ризиків (WRM) та стійкості до монетарних шоків (MSR) – які у базовій специфікації входять до зведеного показника з рівними вагами ($W_j = 0,2$), що забезпечує методологічну нейтральність і прозорість агрегування. Оскільки субіндекси REFI вимірюються у принципово різних одиницях (відсотки, грошові коефіцієнти, мультиплікатори, балові оцінки), їх безпосереднє додавання неможливе, а порівнянність у часі та між собою досягається лише через попередню нормалізацію кожного з них до єдиного безрозмірного діапазону. З огляду на це, для забезпечення порівнянності з іншими субіндексами REFI [8] значення L_{WRM} мін-макс нормалізується у відрізьку [0; 1]:

$$WRM_t^* = \frac{L_{WRM,t} - \min L_{WRM}}{\max L_{WRM} - \min L_{WRM}} \quad (3)$$

Такий підхід дає змогу: (а) кількісно оцінити внесок кожної групи інструментів у загальну стійкість фінансування; (б) проводити динамічний аналіз WRM у часі без втрати інтерпретаційної прозорості; (в) використовувати показник для бенчмаркінгу з міжнародними програмами.

За умови обмеженого доступу до агрегованих національних даних щодо обсягів гарантованого фінансування у відновлюваній енергетиці України, оцінка коефіцієнтів мобілізації капіталу здійснюється на основі зіставлення з міжнародно визнаними бенчмарками з робіт Брокколіні та співавторів [13], звітів MIGA [14], OECD [16] та Convergence [17]. Діапазони коефіцієнтів за групами інструментів та відповідні міжнародні бенчмарки наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Діапазони мобілізаційного ефекту за групами інструментів WRM

Група	Типи інструментів	Діапазон L_G для України	Міжнародний бенчмарк
G1	Прямі суверенні та політичні гарантії, страхування воєнних ризиків	1,5–2,5×	MIGA War & Civil Disturbance Cover: ~2–4× [15]
G2	Кредитні гарантії та А/В-кредити міжнародних фінансових організацій	2,5–4,0×	Broccolini et al., 2021: 1,0–3,5× [14]; Hainz & Kleimeier, 2012 [13]
G3	Blended finance з траншами першого збитку (Ukraine Facility, DFI structured products)	3,5–6,0×	Convergence: медіана ~4×; OECD Principles, 2020 [17; 18]
G4	Грантові інструменти та технічна допомога	0,8–1,5×	Donovan, 2015 [16]; Ukraine Energy Support Fund reports [2]

Джерело: складено автором на основі [2; 12–17].

Аналіз даних табл. 2 свідчить, що найвищий мобілізаційний ефект забезпечують структури змішаного фінансування з траншами першого збитку (G3): на кожен 1 євро донорського капіталу припадає 3,5–6,0 євро приватного фінансування. Це пояснюється тим, що транш першого збитку «концентрує» ризики на концесійному інвесторі, тоді як старші транші стають практично безпечними для приватних кредиторів і мобілізуються за процентними ставками, близькими до ринкових. Кредитні гарантії міжнародних фінансових організацій (G2) демонструють коефіцієнт мобілізації капіталу у діапазоні 2,5–4,0×, що відповідає міжнародним даним [12; 13] та віддзеркалює стандартизованість і високий рейтинг гарантів. Прямі суверенні та політичні гарантії (G1) мають дещо нижчий мобілізаційний ефект (1,5–2,5×), що пояснюється високою концентрацією воєнного ризику у країні-реципієнті, проте є критично важливими для проєктів, які без такого покриття взагалі не реалізуються. Грантові інструменти (G4) формально мають коефіцієнт менший за одиницю або близький до неї, оскільки вони не мобілізують приватний капітал безпосередньо, але виконують функцію відновлення базової інфраструктури та підготовки проєктів до подальшого фінансування.

Запропонована аналітична рамка дозволяє враховувати регіональні та технологічні асиметрії мобілізаційного ефекту. По-перше, у регіонах із вищим рівнем воєнного ризику (прифронтові області) ефективність прямих гарантій (G1) знижується через надмірну концентрацію ризиків, водночас саме G1-інструменти залишаються єдиним джерелом фінансування. По-друге, технологічно децентралізована генерація – невеликі сонячні станції та системи накопичення енергії у тилкових регіонах – характеризується вищим мобілізаційним ефектом у групах G2-G3, оскільки менший масштаб проєкту знижує абсолютний обсяг ризику для приватного кредитора. По-третє, проєкти модернізації передавальної інфраструктури, як правило, потребують гібридних схем G1+G3, де суверенна гарантія поєднується з траншем першого збитку донора.

Отже, за результатами даного дослідження, до структури субіндексу WRM пропонується включити чотири нормалізовані індикатори: (а) частку G1-інструментів у портфелі гарантійного покриття; (б) частку G2-інструментів; (в) частку G3-інструментів; (г) частку G4-інструментів. Зведене значення WRM розраховується за формулою (2) з подальшою мін-макс нормалізацією за формулою (3).

Такий підхід дозволяє не лише оцінити загальний рівень компенсації ризиків, але й декомпонувати WRM за внеском кожної з груп інструментів, що уможливорює діагностику структурних особливостей моделі фінансування та прогнозування її стійкості за різних сценаріїв розвитку війни і повоєнного відновлення.

Результати дослідження дозволяють сформулювати декілька практичних висновків для політики управління портфелем гарантійних і страхових інструментів у фінансуванні відновлюваної енергетики України. По-перше, у середньо- та довгостроковій перспективі цільова частка G3-інструментів у портфелі WRM має зростати, оскільки саме вони забезпечують найвищий мобілізаційний ефект. По-друге,

інструменти G1 та G2 повинні зберігати домінуючу роль у проєктах із підвищеним воєнним ризиком (прифронтові регіони, критична інфраструктура), де ринкове фінансування неможливе навіть в рамках змішаного фінансування. По-третє, грантові інструменти (G4) доцільно концентрувати на аварійному відновленні та підготовці проєктів до залучення комерційного капіталу, аби максимізувати непрямий мобілізаційний ефект. По-четверте, доцільно перейти від проєктного обліку гарантій до портфельного, що уможливить динамічний моніторинг WRM-показника на національному рівні.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки.

1. Повномасштабна війна та різке посилення жорсткості монетарної політики Національного банку України у 2022 р. зумовили структурний перехід фінансування відновлюваної енергетики від ринково-тарифної до інституційно-гарантованої моделі. У цій моделі ключовим фактором сталості фінансування виступають інструменти страхування воєнних ризиків та міжнародних гарантій, що компенсують ослаблену дію класичних каналів монетарної трансмісії.

2. Запропоновано типологію інструментів компенсації воєнно-інституційних ризиків: G1 – прямі суверенні та політичні гарантії та страхування воєнних ризиків (MIGA, DFC, двосторонні урядові гарантії); G2 – кредитні гарантії міжнародних фінансових організацій (EBRD, EIB, IFC, World Bank Group); G3 – змішане фінансування з траншами першого збитку (Ukraine Facility, donor trust funds); G4 – грантові інструменти (Ukraine Energy Support Fund).

3. Розроблено аналітичну рамку оцінки мобілізаційного ефекту, що включає базову формулу коефіцієнта мобілізації приватного капіталу (1), формулу зваженого зведеного показника WRM (2) та процедуру мін-макс нормалізації (3) для забезпечення порівнянності з іншими субіндексами REFI.

4. Емпіричне зіставлення з міжнародними бенчмарками (MIGA, Convergence, OECD, Broccolini та ін.) показало, що для умов України орієнтовні діапазони леверидж-коефіцієнта складають: G1 – 1,5-2,5×; G2 – 2,5-4,0×; G3 – 3,5-6,0×; G4 – 0,8-1,5×. Найвищий мобілізаційний ефект забезпечують структури змішаних фінансів з траншами першого збитку, що дає підстави рекомендувати поступове збільшення їхньої частки у портфелі донорської підтримки.

5. Інтеграція декомпонованого субіндексу WRM до загального індексу REFI дозволяє кількісно діагностувати структурну трансформацію моделі фінансування відновлюваної енергетики України та обґрунтувати рішення щодо розподілу гарантійного та концесійного капіталу між групами інструментів.

Перспективними напрямками подальших досліджень є уточнення коефіцієнтів мобілізації капіталу за регіональним та технологічним розрізом; розробка сценарних моделей розвитку портфеля WRM у середньо- та довгостроковій перспективі; емпіричне дослідження впливу різних структур гарантійного покриття на середньозважену вартість капіталу проєктів відновлюваної енергетики в Україні.

Література:

1. IEA. (2024). Renewables 2024: Analysis and forecast to 2030. Paris: International Energy Agency. <<https://www.iea.org/reports/renewables-2024>>. (2026, May, 01).
2. Energy Community Secretariat. (2024). Ukraine Energy Support Fund: Annual report. Vienna: Energy Community Secretariat. <<https://www.energy-community.org>>. (2026, May, 03).
3. Національний банк України. Облікова ставка Національного банку України : офіц. вебсайт. <<https://bank.gov.ua/monetary/stages/archive-rish>>. (2026, травень, 05).
4. Natsionalnyy bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. Oblikova stavka Natsionalnoho banku Ukrainy: ofits. veb-sayt [Discount rate of the National Bank of Ukraine: official website]. <<https://bank.gov.ua/monetary/stages/archive-rish>>. (2026, May, 05). [in Ukrainian].
5. Schmidt, T. S., Steffen, B., Egli, F., Pahle, M., Tietjen, O., Edenhofer, O. (2019). Adverse effects of rising interest rates on sustainable energy transitions. *Nature Sustainability*, 2, 879–885. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0375-2>
6. Egli, F., Steffen, B., Schmidt, T. S. (2018). A dynamic analysis of financing conditions for renewable energy technologies. *Nature Energy*, 3 (12), 1084–1092. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41560-018-0277-y>
7. Kempa, K., Möslener, U., Schenker, O. (2021). The cost of debt of renewable and non-renewable energy firms. *Nature Energy*, 6, 135–142. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41560-020-00745-x>
8. Polzin, F., Egli, F., Steffen, B., Schmidt, T. S. (2019). How do policies mobilize private finance for renewable energy? – A systematic review with an investor perspective. *Applied Energy*, 236, 1249–1268. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2018.11.098>
9. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. L series, 29.02.2024. <<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj>>. (2026, May, 06).
10. Rajan, R. G., Zingales, L. (1998). Financial dependence and growth. *American Economic Review*, 88, (3), 559–586.

10. Polzin, F., Sanders, M., Täube, F. (2017). A diverse and resilient financial system for investments in the energy transition. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 24–32. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.004>
11. Steffen, B. (2018). The importance of project finance for renewable energy projects. *Energy Economics*, 69, 280–294. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2017.11.006>
12. Hainz, C., Kleimeier, S. (2012). Political risk, project finance, and the participation of development banks in syndicated lending. *Journal of Financial Intermediation*, 21 (2), 287–314. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2011.10.002>
13. Broccolini, C., Lotti, G., Maffioli, A., Presbitero, A. F., Stucchi, R. (2021). Mobilization effects of multilateral development banks. *The World Bank Economic Review*, 35 (2), 521–543. DOI: <https://doi.org/10.1093/wber/lhz049>
14. MIGA. (2023). Annual report 2023. Washington, D.C.: Multilateral Investment Guarantee Agency, World Bank Group. <<https://www.miga.org/annual-report>>. (2026, May, 01).
15. Donovan, C. W. (2015). Renewable Energy Finance: Powering a Sustainable Future. London: Imperial College Press, 376.
16. OECD DAC Blended Finance Principles for Unlocking Commercial Finance for the Sustainable Development Goals. Paris: OECD Publishing, 2020. <<https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/blended-finance-principles>>. (2026, May, 03).
17. Convergence. (2023). The state of blended finance 2023. Toronto: Convergence Blended Finance. <<https://www.convergence.finance/resource/state-of-blended-finance-2023>>. (2026, May, 02).
18. Geddes, A., Schmidt, T. S., Steffen, B. (2018). The multiple roles of state investment banks in low-carbon energy finance: An analysis of Australia, the UK and Germany. *Energy Policy*, 115, 158–170. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.01.009>
19. Mazzucato, M., Penna, C. R. (2016). Beyond market failures: The market creating and shaping roles of state investment banks. *Journal of Economic Policy Reform*, 19 (4), 305–326. DOI: <https://doi.org/10.1080/17487870.2016.1216416>
20. Ружевич, Д. (2026). Ключові тенденції в управлінні енергетичним сектором України в контексті воєнної агресії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 1 (228), 107–117. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2026/228-1/12>
- Ruzhevych, D. (2026). Klyuchovi tendentsiyi v upravlinni enerhetychnym sektorom Ukrainy v konteksti voyennoyi ahresiyi [Key Trends in the Management of the Energy Sector of Ukraine in the Context of Military Aggression]. *Visnyk Kyivskoho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika* [Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics], 1 (228), 107–117. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2026/228-1/12> [in Ukrainian].
21. Версаль, Н. І. (2019). *Фінансові шоки в банківській системі України: теорія, практика та шляхи адаптації*: монографія. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 320.
- Versal, N. I. (2019). *Finansovi shoky v bankivskiy systemi Ukrainy: teoriya, praktyka ta shlyakhy adaptatsiyi*: monohrafiya. Kyuyiv: FOP Yamchynskyy O. V. [Financial shocks in the banking system of Ukraine: theory, practice and ways of adaptation: monograph], 320. [in Ukrainian].
22. Шевчук, В. О., Гриценко, А. А. (2021). Канали монетарної трансмісії в трансформаційній економіці України. *Фінанси України*, 9, 7–24. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.09.007>
- Shevchuk, V. O., Hrytsenko, A. A. (2021). Kanaly monetarnoyi transmissiyi v transformatsiyiniy ekonomitsi Ukrainy [Monetary Transmission Channels in the Transformational Economy of Ukraine]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], 9, 7–24. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.09.007> [in Ukrainian].
23. IRENA. (2024). Renewable capacity statistics 2024. Abu Dhabi: International Renewable Energy Agency. <<https://www.irena.org/Publications/2024/Mar/Renewable-capacity-statistics-2024>>. (2026, May, 06).
24. EBRD. (2023). Transition report 2023–24: Transitions big and small. London: European Bank for Reconstruction and Development. <<https://www.ebrd.com/transition-report>>. (2026, May, 05).

Отримано: 28 травня 2026 р.

Прорецензовано: 03 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 05 червня 2026 р.

email: slawik1966@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-1287-8094>

email: chaikovsky26@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0007-0179-5422>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-186-196](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-186-196)

Чайковський Я. І., Чайковський Є. Я. Відкритий банкінг і фінтех-екосистема як чинники трансформації банківського бізнесу в цифровій економіці. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 186–196.

УДК: 336.71:004.738.5:330.341.1

JEL-класифікація: E58, G21, O31, O33, L86

Чайковський Ярослав Іванович,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу

Західноукраїнського національного університету, м. Тернопіль

Чайковський Євген Ярославович,

доктор філософії (PhD),

доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму

Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Львів

ВІДКРИТИЙ БАНКІНГ І ФІНТЕХ-ЕКОСИСТЕМА ЯК ЧИННИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

У статті досліджено роль відкритого банкінгу та фінтех-екосистеми як ключових чинників трансформації банківського бізнесу в умовах цифрової економіки. Розкрито сутність відкритого банкінгу та фінтех-екосистеми як взаємопов'язаних елементів цифрової фінансової інфраструктури, що забезпечують обмін даними, розвиток інноваційних фінансових сервісів і формування нових моделей взаємодії учасників фінансового ринку. Проаналізовано еволюцію концепції відкритого банкінгу та визначено його роль у посиленні конкуренції, розширенні доступу до фінансових даних і розвитку фінансових інновацій.

Досліджено особливості функціонування фінтех-екосистеми як багаторівневої мережі взаємодії банківських установ, фінтех-компаній, технологічних провайдерів і споживачів фінансових послуг. Визначено основні напрями цифрової трансформації банківського бізнесу, зокрема платформізацію, розвиток дистанційного банківського обслуговування, впровадження технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних та посилення кібербезпеки.

Окрему увагу приділено оцінці нормативно-правового регулювання відкритого банкінгу в Україні та його впливу на розвиток конкурентного фінансового середовища. Обґрунтовано перспективи подальшої інтеграції банківських установ у фінтех-екосистему цифрової економіки на основі розвитку відкритих API, моделей Banking-as-a-Service та платформних бізнес-моделей. Доведено, що відкритий банкінг і фінтех-екосистема формують основу структурної трансформації банківського бізнесу, сприяючи підвищенню його конкурентоспроможності, інноваційності та клієнтоорієнтованості.

Ключові слова: банківські установи, банківський бізнес, відкритий банкінг, фінтех-екосистема, цифрова трансформація, цифровізація, фінансові технології, API-економіка, фінансові інновації, цифровий банкінг.

Yaroslav Chaikovskiy,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Financial Technologies and Banking Business,

West Ukrainian National University, Ternopil

Yevhen Chaikovskiy,

PhD in Economics, Associate Professor

at the Department of Management, Economics and Tourism,

Lviv Institute of the Private Joint-Stock Company «Higher Education Institution

«Interregional Academy of Personnel Management»», Lviv

OPEN BANKING AND THE FINTECH ECOSYSTEM AS DRIVERS OF BANKING BUSINESS TRANSFORMATION IN THE DIGITAL ECONOMY

The article examines the role of open banking and the FinTech ecosystem as key drivers of banking business transformation in the digital economy. The essence of open banking and the FinTech ecosystem is conceptualized as interconnected elements of the digital financial infrastructure that facilitate seamless data exchange, the development of innovative financial services, and the formation of new interaction models among financial market participants. The evolution of the open banking concept is analyzed, and its definitive role in enhancing market competition, expanding access to financial data, and fostering financial innovation is determined.

The study investigates the features of the FinTech ecosystem as a multi-level network of interaction among banking institutions, FinTech companies, technology providers, and consumers of financial services. The main directions of the digital transformation of the banking business are identified, including platformization, the development of remote banking services, the implementation of artificial intelligence technologies, big data analytics, and the reinforcement of cybersecurity measures.

Particular attention is devoted to assessing the regulatory framework for open banking in Ukraine and its direct impact on developing a competitive financial environment. The prospects for further integration of banking institutions into the FinTech ecosystem of the digital economy are substantiated through the development of open APIs, Banking-as-a-Service (BaaS) models, and platform-based business models. The research demonstrates that open banking and the FinTech ecosystem form the foundation for the structural transformation of the banking business, contributing to increased competitiveness, innovation, and customer-centricity.

Keywords: banking institutions, banking business, open banking, FinTech ecosystem, digital transformation, digitalization, financial technologies, API economy, financial innovations, digital banking.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку фінансового сектору характеризується активною цифровою трансформацією банківського бізнесу, що супроводжується впровадженням інноваційних фінансових технологій, розвитком цифрових каналів обслуговування клієнтів та формуванням нових моделей взаємодії між учасниками ринку фінансових послуг. Однією з ключових тенденцій цифрової економіки є становлення відкритого банкінгу (Open Banking), який передбачає безпечний обмін фінансовими даними між банківськими установами та сторонніми постачальниками послуг через стандартизовані програмні інтерфейси (Application Programming Interface, API). Такий підхід сприяє посиленню конкуренції на ринку фінансових послуг, розширенню можливостей для інновацій та підвищенню якості обслуговування клієнтів [1; 2, 148].

Водночас розвиток відкритого банкінгу нерозривно пов'язаний із формуванням фінтех-екосистеми, яка об'єднує банківські установи, фінтех-компанії, регуляторні органи, технологічних провайдерів та споживачів фінансових послуг. Фінтех-компанії дедалі активніше впроваджують інноваційні рішення у сфері платежів, кредитування, інвестування, управління фінансами та цифрової ідентифікації, що змінює традиційні бізнес-моделі банківських установ та стимулює їх до пошуку нових підходів до організації діяльності [3; 4; 5].

Цифровізація банківського сектору сприяє переходу від традиційної моделі функціонування банківських установ до платформного банкінгу, заснованого на інтеграції цифрових сервісів, використанні великих даних, штучного інтелекту, відкритих API та концепції Banking-as-a-Service. У результаті банківські установи трансформуються з класичних фінансових посередників у багатofункціональні цифрові платформи, що забезпечують комплексне обслуговування клієнтів у режимі реального часу [6; 7; 10].

За цих умов особливій науковій та практичній значущості набуває дослідження ролі відкритого банкінгу та фінтех-екосистеми у трансформації банківського бізнесу, визначення їх впливу на конкурентоспроможність банківських установ, розвиток інноваційних фінансових послуг і формування нової архітектури фінансового сектору в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження проблематики відкритого банкінгу, розвитку фінтех-екосистем та цифрової трансформації банківського бізнесу активно представлені у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі. Зокрема, Я. М. Гринчишин розглядає відкритий банкінг як важливий чинник трансформації ринку фінансових послуг у цифрових умовах [3], а О. С. Іванишина, А. А. Ваховська та Я. М. Бабій підкреслюють його інституційну роль у формуванні фінтех-екосистем та інноваційної підприємницької культури [6, 149]. І. В. Яцкевич акцентує увагу на розвитку FinTech-екосистем як інтегрованого середовища взаємодії банків і фінтех-компаній [15, 191].

Фундаментальні аспекти цифрової трансформації фінансового сектору та розвитку фінансових технологій досліджуються у працях П. Гомбера, Ж.-А. Коха і М. Зірінга [16], Б. Кінга [17] та Х. Вівеса [20], де розкривається еволюція банківських бізнес-моделей і процес платформізації фінансових послуг. В українському науковому дискурсі В. В. Коваленко аналізує цифрову трансформацію банківського сектору [7], Я. І. Бурцев – тенденції розвитку фінансових технологій [2], О. І. Береславська – трансформацію банківських послуг у цифровому середовищі [1], а Н. Б. Демчишак, Р. В. Лоїк та А. В. Лоїк – ризики та перспективи диджиталізації банківської системи [4]. Також Д. Кретов, О. Кретова, Л. Жердецька та Я. Чайковський аналізують цифровізацію корпоративного банкінгу та стратегії розвитку обслуговування корпоративних клієнтів [18, 92], а Б. Луців і Я. І. Чайковський досліджують роль FinTech у трансформації банківського, страхового та фондового ринків України [9, 194]. Окремо Д. Кретов і О. Кретова розглядають питання цифрової зрілості банківського сектору [8], а Б. І. Пшик – вплив цифровізації на фінансову стабільність і економічну безпеку [13].

Водночас, попри значну кількість наукових досліджень, недостатньо розкритим залишається комплексний взаємозв'язок відкритого банкінгу та фінтех-екосистеми як взаємодоповнюючих чинників

трансформації банківського бізнесу, а також їх вплив на формування нових платформних бізнес-моделей і підвищення конкурентоспроможності фінансового сектору. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є дослідження ролі відкритого банкінгу та фінтех-екосистеми як ключових чинників трансформації банківського бізнесу в умовах цифрової економіки, а також обґрунтування їх впливу на зміну бізнес-моделей банківських установ, розвиток інноваційних фінансових сервісів і підвищення ефективності функціонування банківського сектору. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань: узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності відкритого банкінгу та фінтех-екосистеми як складових цифрової трансформації фінансового сектору; дослідити еволюцію концепції відкритого банкінгу та його роль у розвитку конкурентного середовища на ринку фінансових послуг; проаналізувати особливості функціонування фінтех-екосистеми та її вплив на інноваційний розвиток банківського бізнесу; визначити основні напрями цифрової трансформації банківських установ в умовах розвитку фінансових технологій; оцінити вплив нормативно-правового регулювання відкритого банкінгу в Україні на розвиток фінансового сектору; обґрунтувати перспективи подальшої інтеграції банківських установ у фінтех-екосистему цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економічній літературі відкритий банкінг трактується як концепція організації фінансових послуг, заснована на стандартизованому та безпечному обміні фінансовими даними між банками та сторонніми постачальниками послуг через відкриті API. Науковці наголошують, що впровадження відкритого банкінгу сприяє посиленню конкуренції на фінансовому ринку, активізації інноваційних процесів і розширенню доступу клієнтів до персоналізованих фінансових продуктів та сервісів [1; 6, 149].

З позицій інституційного підходу відкритий банкінг розглядається як нова модель взаємодії учасників фінансового ринку, що передбачає трансформацію ролі банку від традиційного фінансового посередника до платформного провайдера фінансових сервісів у межах цифрової екосистеми. У цьому контексті Б. Кінг у концепції «Bank 4.0» підкреслює, що банківські послуги повністю інтегруються у цифрове середовище клієнта та стають доступними в режимі реального часу [17].

Згідно з результатами досліджень П. Гомбера, Ж.-А. Коха та М. Зірінга, цифрові фінанси та фінтех є ключовими драйверами структурних змін у банківському секторі, оскільки вони змінюють механізми надання фінансових послуг, знижують транзакційні витрати та сприяють формуванню нових бізнес-моделей, заснованих на даних і технологіях [16]. У цьому контексті відкритий банкінг розглядається як інструмент інфраструктурної та регуляторної трансформації фінансового сектору, що підтримує розвиток фінтех-екосистеми.

Фінтех-екосистема є інтегрованою мережею взаємодії між банківськими установами, фінтех-компаніями, технологічними провайдерами, регуляторами та споживачами фінансових послуг, що забезпечує спільне створення інноваційних фінансових продуктів і сервісів. Вона характеризується поєднанням кооперації та конкуренції (co-opetition), що сприяє прискоренню цифрової трансформації фінансового сектору [15].

У праці Б. Л. Луціва та Я. І. Чайковського підкреслюється, що FinTech забезпечує не лише модернізацію банківської системи України, а й поглиблення взаємодії між банківським, страховим і фондовим сегментами, що сприяє формуванню інтегрованої фінансової екосистеми [9, 196].

Я. М. Гринчишин визначає відкритий банкінг як концепцію безпечного та стандартизованого обміну фінансовими даними між банківськими установами, клієнтами та сторонніми постачальниками послуг через API, що забезпечує розвиток відкритої фінансової екосистеми [3].

На думку О. С. Іванишиної, А. А. Ваховської та Я. М. Бабій, відкритий банкінг є інституційною моделлю регламентованого обміну фінансовими даними через стандартизовані API за згодою клієнта, що забезпечує перехід від закритих банківських систем до відкритої платформної екосистеми [6, 148, 152].

Відповідно до Положення про відкритий банкінг в Україні, відкритий банкінг визначається як структурований і безпечний обмін даними між надавачем платіжних послуг з обслуговування рахунку та стороннім надавачем платіжних послуг через спеціалізовані інтерфейси (API), що здійснюється за згодою користувача з метою надання відповідних платіжних послуг [11]. У роз'ясненнях Національного банку України відкритий банкінг розглядається як система безпечного обміну даними між надавачами платіжних послуг, яка забезпечує доступ до інформації про рахунок та можливість ініціювання платіжних операцій [10].

Узагальнення наукових підходів свідчить, що відкритий банкінг і фінтех-екосистема є взаємопов'язаними елементами цифрової трансформації фінансового сектору, які формують нову архітектуру фінансових послуг, засновану на відкритих API, партнерських моделях взаємодії та платформних рішеннях.

Представлені підходи дозволяють систематизувати трактування відкритого банкінгу як ключового елементу цифрової фінансової інфраструктури (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до трактування відкритого банкінгу

Джерело	Підхід до відкритого банкінгу
Б. Кінг [17]	Платформна модель відкритого банкінгу («banking without a bank»), де банк трансформується у цифрову платформу фінансових сервісів
Я. М. Гринчишин [3]	Концепція безпечного обміну фінансовими даними між банками та сторонніми постачальниками через API за згодою клієнта, що формує відкриту фінансову екосистему
О. С. Іванишина, А. А. Ваховська, Я. М. Бабій [6]	Інституційна модель регламентованого обміну фінансовими даними через стандартизовані API, що забезпечує перехід до платформної екосистеми
НБУ (Положення про відкритий банкінг) [11]	Структурований і безпечний обмін даними між надавачами платіжних послуг через API за згодою користувача

Джерело: складено авторами на основі [3; 6; 10; 11; 17].

На основі табл. 1 можна зробити висновок, що відкритий банкінг розглядається як інфраструктурна та регуляторна основа цифрової трансформації фінансового сектору.

Узагальнюючи наведені підходи, можна виокремити три основні трактування відкритого банкінгу:

- 1) як технологічної моделі обміну фінансовими даними через стандартизовані API;
- 2) як інституційно-регуляторної моделі забезпечення відкритості, конкуренції та захисту прав користувачів фінансових послуг;
- 3) як платформної бізнес-моделі, що передбачає трансформацію банків у цифрові екосистеми фінансових сервісів.

На нашу думку, відкритий банкінг можна розглядати як регульовану технологічно-інституційну модель обміну фінансовими даними між учасниками фінансового ринку через стандартизовані API за згодою користувача, що забезпечує розвиток конкуренції, інновацій та формування відкритої фінансової екосистеми.

Фінтех-екосистема є багаторівневою структурою взаємодії учасників фінансового ринку, що забезпечує генерацію інновацій, розвиток цифрових сервісів та трансформацію традиційної ролі банків. Вона виступає ширшим інституційним середовищем, у межах якого відбувається взаємодія фінансових і технологічних учасників ринку.

Взаємодія відкритого банкінгу та фінтех-екосистеми формує нову модель фінансового посередництва, орієнтовану на відкритість, інтеграцію сервісів та розвиток інноваційних бізнес-моделей.

Отже, відкритий банкінг і фінтех-екосистема є взаємопов'язаними елементами цифрової трансформації фінансового сектору, де відкритий банкінг формує технологічну та регуляторну основу, а фінтех-екосистема забезпечує інституційне середовище для розвитку інноваційних фінансових продуктів і нових бізнес-моделей банківської діяльності.

Еволюція відкритого банкінгу є логічним результатом поступового переходу фінансового сектору від закритих, інституційно відокремлених моделей надання банківських послуг до інтегрованих цифрових платформ, що забезпечують взаємодію різних учасників ринку. Початково банківська діяльність базувалася на принципі повного контролю фінансової інформації самим банком, що формувало високі бар'єри входу для нових учасників і обмежувало рівень конкуренції. Однак розвиток цифрових технологій, API-архітектур та регуляторних змін поступово трансформували цю модель у більш відкриту та клієнтоорієнтовану систему [1; 6, 148].

Еволюція відкритого банкінгу демонструє перехід від традиційної закритої моделі банківських послуг до відкритих платформ, де дані клієнтів можуть безпечно використовуватися сторонніми постачальниками фінансових сервісів. Особливу роль у цьому процесі відіграють регуляторні ініціативи, цифровізація та зростання конкуренції на ринку фінансових послуг (рис. 1) [3; 6; 10; 11].

Схема на рис. 1 відображає поступову трансформацію банківської моделі: від класичного банку як єдиного постачальника послуг до екосистемної платформи. Це свідчить про посилення конкуренції з боку фінтех-компаній та технологічних гігантів, а також про зміну ролі банків як провайдерів інфраструктури та даних.

На сучасному етапі відкритий банкінг розглядається як результат поєднання технологічної еволюції фінансового сектору та регуляторного стимулювання конкуренції. Як зазначається у наукових дослідженнях, ключовим драйвером становлення відкритого банкінгу стало прагнення підвищити ефективність фінансових послуг шляхом використання даних клієнтів (за їх згодою) сторонніми постачальниками

фінансових сервісів [3]. Це забезпечує формування нової архітектури ринку фінансових послуг, де банки перестають бути єдиними провайдерами фінансових продуктів.

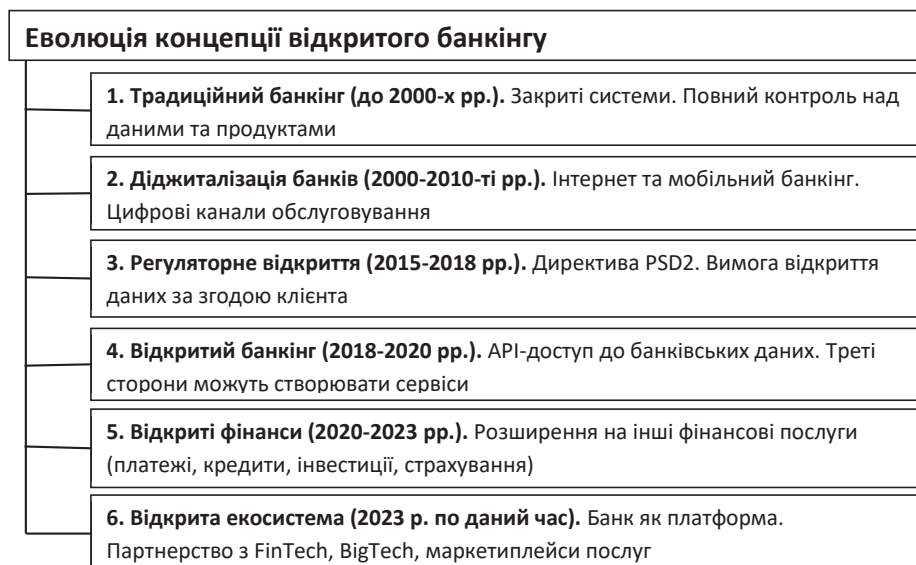


Рис. 1. Еволюція концепції відкритого банкінгу

Джерело: складено авторами на основі [3; 6; 10; 11].

Подальший розвиток концепції відкритого банкінгу пов'язаний із його інституціоналізацією та закріпленням у нормативно-правових актах. Важливим етапом стало формування підходів до регулювання відкритого доступу до платіжної інфраструктури, що заклало основу для розвитку конкурентного фінансового середовища. У цьому контексті відкритий банкінг починає розглядатися не лише як технологічна інновація, а як елемент фінансової інфраструктури, що змінює правила взаємодії між учасниками ринку [6, 148].

У контексті розвитку конкурентного середовища відкритий банкінг виступає ключовим інструментом зниження бар'єрів входу на фінансовий ринок. Завдяки доступу до банківських даних сторонні фінтех-компанії отримують можливість створювати інноваційні продукти, які конкурують із традиційними банківськими послугами або доповнюють їх. Це, у свою чергу, стимулює банківські установи до впровадження інновацій, підвищення якості сервісу та оптимізації бізнес-процесів [3; 6, 149].

Таким чином, еволюція відкритого банкінгу характеризується переходом від закритих банківських систем до відкритих цифрових платформ, що базуються на обміні даними, партнерстві між учасниками ринку та використанні інноваційних технологій. Його роль у розвитку конкурентного середовища полягає у формуванні нової моделі фінансового ринку, де конкуренція відбувається не лише між банками, а й між банківськими установами та фінтех-компаніями, що суттєво підвищує ефективність та інноваційність банківського бізнесу.

Фінтех-екосистема у сучасних умовах цифрової економіки є складною багаторівневою структурою, що об'єднує банківські установи, фінтех-компанії, телекомунікаційні та технологічні підприємства, регуляторні органи, інвесторів і споживачів фінансових послуг. Її ключовою особливістю є формування мережевої взаємодії між учасниками ринку, що базується на принципах відкритості, цифрової інтеграції та спільного створення інноваційних продуктів [16, 190].

Фінтех-екосистема характеризується високим рівнем взаємозалежності її учасників та поєднанням конкурентних і коопераційних відносин (co-opetition), що забезпечує прискорене впровадження інновацій у фінансовому секторі. У межах такої системи банківські установи поступово трансформуються з монополістів фінансових послуг у елементи інтегрованої цифрової інфраструктури, що взаємодіють із зовнішніми технологічними провайдерами.

Важливою особливістю функціонування фінтех-екосистеми є її платформний характер. Фінансові послуги дедалі частіше надаються через цифрові платформи, які забезпечують інтеграцію різних сервісів – платежів, кредитування, інвестиційних продуктів та аналітики даних [9, 196; 20]. Такий підхід змінює традиційну структуру банківського бізнесу, оскільки банки втрачають виключну роль посередника і перетворюються на провайдерів інфраструктури або партнерів у більш широких екосистемах.

Х. Вівес підкреслює, що цифрова трансформація фінансового сектору, зумовлена розвитком фінтеху та цифрових платформ, призводить до зміни конкурентного середовища і бізнес-моделей банківських установ, а також до посилення ролі даних як стратегічного ресурсу [20]. У результаті формуються передумови для розвитку платформних фінансових сервісів, цифрових екосистем та нових моделей взаємодії учасників фінансового ринку.

Додатково слід відзначити, що фінтех-екосистема виконує функцію каталізатора інноваційного розвитку банківського бізнесу. Завдяки взаємодії з фінтех-компаніями банківські установи отримують доступ до нових технологій у сфері штучного інтелекту, великих даних, блокчейну, хмарних обчислень та цифрової ідентифікації, що дозволяє підвищувати ефективність операційної діяльності та якість клієнтського обслуговування [2, 155; 9, 195].

Фінтех-екосистема включає різні елементи – стартапи, банківські установи, регуляторів, технологічні платформи та клієнтів – які взаємодіють у межах цифрового середовища. Кожен із цих елементів формує інноваційні стимули та впливає на трансформацію банківського бізнесу через розвиток нових продуктів, сервісів і бізнес-моделей (табл. 2) [9; 15].

Таблиця 2

Роль і вплив елементів fintech-екосистеми на банківські установи

Елемент екосистеми	Роль у системі розвитку FinTech	Вплив на банківські установи
FinTech-компанії	генерація інновацій	швидке створення та впровадження цифрових сервісів
Банківські установи	фінансова та технологічна інфраструктура	інтеграція API, розвиток цифрових каналів і платформних рішень
Клієнти	драйвер попиту	персоналізація фінансових послуг та зростання вимог
Регулятор	нормативно-правове забезпечення та нагляд	формування умов для розвитку open banking та конкуренції

Джерело: складено авторами на основі [9; 15].

Аналіз табл. 2 показує, що фінтех-екосистема формує мультиакторну модель інновацій, у межах якої банківські установи поступово втрачають роль єдиного центру надання фінансових послуг. Їх функції трансформуються у напрямі платформних провайдерів, що забезпечують інтеграцію сервісів, управління даними та взаємодію з іншими учасниками ринку.

Розвиток FinTech охоплює суміжні сегменти фінансового ринку, формуючи цілісну інноваційну фінансову екосистему, що забезпечує синергію фінансових послуг та сприяє розширенню їх доступності, підвищенню ефективності та зниженню вартості обслуговування для споживачів [9, 196].

Важливу роль у розвитку фінтех-екосистеми відіграють цифрові платформи та відкриті API, які забезпечують інтеграцію банківських сервісів у сторонні цифрові продукти та сприяють формуванню екосистемної моделі фінансових послуг [1]. Це створює умови для розвитку персоналізованих фінансових рішень, орієнтованих на потреби клієнтів і заснованих на аналізі великих масивів даних [4].

Таким чином, фінтех-екосистема виступає інтегрованим середовищем інновацій, що трансформує традиційну модель банківського бізнесу у напрямі платформізації та посилення взаємодії між учасниками фінансового ринку.

Сучасний етап розвитку банківського сектору характеризується системною цифровою трансформацією, зумовленою розвитком фінансових технологій, відкритого банкінгу та нових моделей взаємодії учасників фінансового ринку [5; 7].

Основні напрями цифрової трансформації банківських установ наведено на рис. 2.

Як видно з рис. 2, цифрова трансформація банківських установ має комплексний характер і охоплює розвиток цифрових каналів обслуговування, впровадження інноваційних фінансових технологій, формування цифрових екосистем, автоматизацію внутрішніх процесів, посилення кібербезпеки та розвиток персоналізованих фінансових сервісів.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є розвиток дистанційних каналів обслуговування та повна цифровізація взаємодії з клієнтами. Банківські установи активно переходять від традиційних моделей обслуговування до багатоканальних цифрових платформ, що забезпечують доступ до фінансових послуг у режимі реального часу. Такий підхід сприяє підвищенню доступності, швидкості та зручності банківських операцій, а також зниженню операційних витрат фінансових установ [1; 5, 61].



Рис. 2. Основні напрями цифрової трансформації банківських установ

Джерело: побудовано авторами на основі [5; 7].

Другим важливим напрямом є впровадження інноваційних фінансових технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних, хмарних рішень та автоматизованих систем управління ризиками. Використання цих технологій дозволяє банківським установам підвищувати якість кредитного скорингу, удосконалювати аналітику поведінки клієнтів та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. У результаті формується більш гнучка та адаптивна модель банківського бізнесу, здатна швидко реагувати на зміни ринкового середовища [4; 7, 92].

Третім напрямом є розвиток цифрових екосистем і платформної моделі банківської діяльності. Банківські установи поступово трансформуються з традиційних фінансових посередників у платформи, що об'єднують фінтех-компанії, постачальників цифрових сервісів та клієнтів. Така модель сприяє розширенню спектра фінансових послуг, формуванню інноваційних продуктів та посиленню конкуренції на ринку фінансових послуг [2; 5, 61].

Окремо слід виділити цифровізацію внутрішніх процесів банківських установ, зокрема автоматизацію операційної діяльності, впровадження електронного документообігу та цифрових систем управління даними. Це дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами банку, мінімізувати ризики людського фактору та забезпечити більшу прозорість операцій [1; 7, 96].

Важливим стратегічним напрямом є також посилення кібербезпеки та захисту фінансових даних клієнтів. У міру зростання цифровізації банківських послуг підвищується значення впровадження сучасних систем захисту інформації, багаторівневої автентифікації та моніторингу транзакцій у режимі реального часу. Це є необхідною умовою забезпечення довіри до цифрових банківських сервісів та стабільності фінансової системи [4; 13, 25].

Крім того, значну роль відіграє розвиток персоналізованих фінансових послуг на основі аналізу великих масивів даних. Банківські установи переходять до моделі клієнтоорієнтованого сервісу, де фінансові продукти адаптуються під індивідуальні потреби користувачів, що підвищує їхню лояльність і конкурентоспроможність банківських установ [2, 154; 4; 15, 192].

Таким чином, основні напрями цифрової трансформації банківських установ формуються під впливом фінансових технологій і охоплюють розвиток цифрових каналів обслуговування, впровадження інноваційних технологій, платформізацію банківського бізнесу, автоматизацію внутрішніх процесів, посилення кібербезпеки та персоналізацію фінансових послуг. Сукупність цих змін визначає нову архітектуру банківського сектору в умовах цифрової економіки [1; 5].

Нормативно-правове регулювання відкритого банкінгу в Україні формує фундаментальні умови для трансформації фінансового сектору, забезпечуючи правову визначеність, технологічну сумісність та безпеку обміну фінансовими даними між учасниками ринку. Його розвиток безпосередньо пов'язаний із модернізацією платіжної інфраструктури та інтеграцією України у європейський фінансовий простір.

Ключовим нормативним актом, що визначає правові засади відкритого банкінгу, є Закон України «Про платіжні послуги». Він запроваджує нову архітектуру платіжного ринку, передбачає появу небанківських надавачів платіжних послуг, регулює доступ до рахунків клієнтів через API та встановлює вимоги до безпеки обробки фінансових даних [12]. Таким чином, закон формує конкурентне середовище, у якому банки поступово втрачають монополію на клієнтські дані, що стимулює розвиток фінтех-інновацій.

Важливим етапом становлення нормативної бази є затвердження Національним банком України Положення про відкритий банкінг в Україні, яке визначає організаційні та технологічні засади його функціонування, порядок взаємодії учасників ринку, вимоги до відкритих API та механізми захисту даних. Документ забезпечує практичну імплементацію законодавчих норм і створює основу для розвитку конкурентної фінтех-екосистеми [11].

Стратегічні орієнтири розвитку фінансового сектору визначені у Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2030 року. У ній відкритий банкінг розглядається як один із ключових драйверів цифровізації, підвищення конкуренції та розширення доступу до фінансових послуг. Документ також підкреслює необхідність гармонізації законодавства України з європейськими стандартами та розвитку API-економіки [14].

Регуляторна політика Національного банку України деталізує практичні механізми впровадження відкритого банкінгу, зокрема технічні стандарти API, вимоги до кібербезпеки та поетапність імплементації. Це формує безпечне та прозоре середовище для обміну фінансовими даними між банками та сторонніми постачальниками послуг [10; 11].

Нормативно-правова база у цілому забезпечує баланс між інноваційним розвитком і фінансовою стабільністю, створюючи інституційні передумови для формування відкритого банкінгу в Україні (табл. 3).

Таблиця 3

Нормативно-правові інструменти розвитку відкритого банкінгу в Україні

Документ	Роль у регулюванні	Вплив на розвиток open banking
Закон України «Про платіжні послуги»	формування правової основи платіжного ринку	запровадження відкритого банкінгу, доступу до рахунків через API, розвиток небанківських платіжних установ
Положення про відкритий банкінг в Україні (НБУ)	нормативне регулювання механізмів функціонування open banking	стандартизація API, визначення учасників ринку та правил обміну даними
Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2030 року	стратегічне планування розвитку фінансової системи	цифровізація фінансових послуг, розвиток API-економіки та інтеграція до фінансового простору ЄС
Нормативні акти та методичні рекомендації НБУ	регуляторне та методичне забезпечення	забезпечення кібербезпеки, технічних стандартів і захисту фінансових даних

Джерело: складено авторами на основі [10; 11; 12; 14].

Нормативна база (див. табл. 3) створює інституційні передумови для розвитку відкритого банкінгу, забезпечуючи баланс між інноваціями, конкуренцією та фінансовою безпекою. Це сприяє інтеграції України у європейський фінансовий простір і підвищенню конкурентоспроможності фінансового сектору.

Загалом, нормативно-правове регулювання відкритого банкінгу має комплексний позитивний вплив на фінансовий сектор: воно стимулює конкуренцію, знижує бар'єри входу для фінтех-компаній, сприяє розвитку інноваційних сервісів і підвищує прозорість фінансових операцій. Водночас його впровадження потребує модернізації IT-інфраструктури банків, посилення кіберзахисту та адаптації бізнес-моделей до нових умов конкуренції.

Таким чином, нормативно-правове регулювання відкритого банкінгу виступає системоутворюючим чинником трансформації фінансового сектору України, забезпечуючи поєднання інноваційності, конкурентності та фінансової стабільності.

Подальша інтеграція банківських установ у фінтех-екосистему цифрової економіки є закономірним етапом еволюції фінансового сектору, що зумовлений переходом від традиційної моделі банкінгу до платформних і партнерських бізнес-моделей. У сучасних умовах банки поступово трансформуються з ізольованих фінансових інститутів у ключових учасників відкритих цифрових екосистем, які об'єднують фінтех-компанії, технологічних провайдерів і споживачів фінансових послуг [18; 19].

Модель інтеграції банківських установ у фінтех-екосистему цифрової економіки відображає розвиток платформних бізнес-моделей, API-економіки та мережових форм взаємодії між учасниками ринку (рис. 3) [4; 18; 19].

Одним із ключових напрямів є розвиток моделі Banking-as-a-Service (BaaS), яка передбачає інтеграцію банками сторонніх фінтех-рішень у власну інфраструктуру. Це дозволяє розширювати спектр цифрових сервісів, знижувати витрати на інновації та підвищувати швидкість їх впровадження [18].

Важливим елементом виступає розвиток відкритих API-екосистем, що забезпечують стандартизований і безпечний обмін даними між фінансовими установами та зовнішніми сервісами. Це сприяє формуванню комплексних фінансових платформ, у межах яких клієнти отримують доступ до широкого спектра послуг у єдиному цифровому середовищі [18; 19].

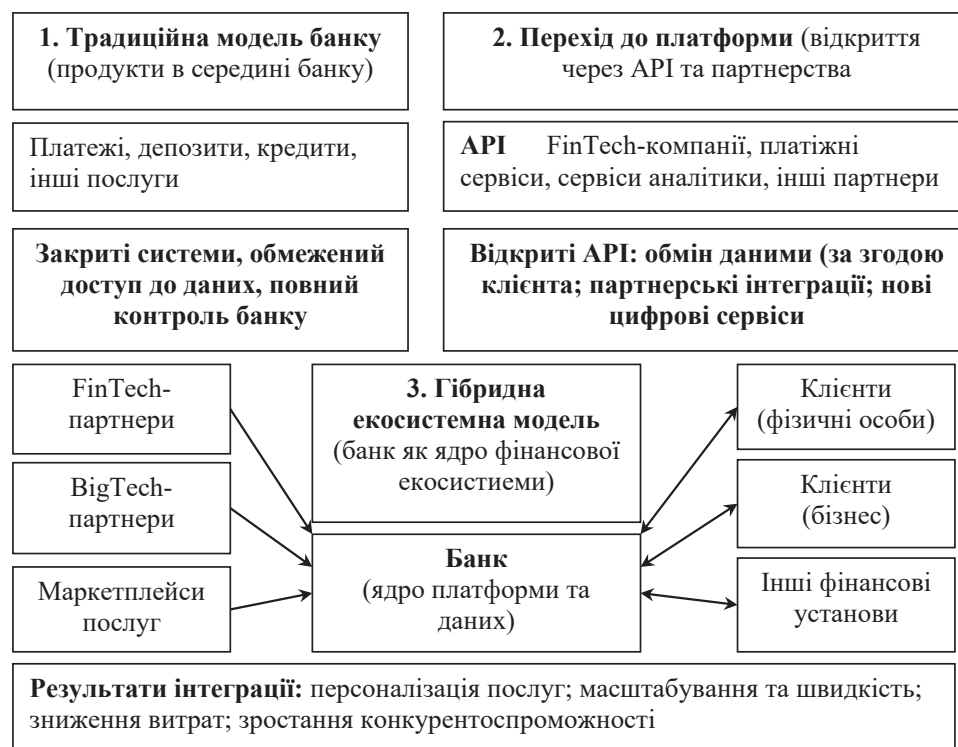


Рис. 3. Модель інтеграції банків у фінтех-екосистему

Джерело: побудовано авторами на основі [4; 18; 19].

Перспективним напрямом є активне впровадження цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизованих систем прийняття рішень. Це підвищує ефективність взаємодії банків із фінтех-партнерами, покращує якість оцінки ризиків та сприяє розвитку персоналізованих фінансових продуктів [4].

Також спостерігається тенденція формування цифрових екосистем навколо великих фінансових і технологічних платформ, у межах яких банки поступово переходять від ролі традиційних постачальників послуг до учасників багатосторонніх цифрових ринків [19].

Водночас інтеграція банківських установ у фінтех-екосистему супроводжується необхідністю вирішення питань кібербезпеки, регуляторної адаптації та трансформації організаційних моделей управління. Попри це, зазначені виклики водночас стимулюють підвищення цифрової зрілості банківських установ [4; 8].

Таким чином, інтеграція банківських установ у фінтех-екосистему цифрової економіки передбачає розвиток партнерських моделей співпраці, розширення API-економіки, впровадження інноваційних технологій та формування платформних фінансових екосистем, що забезпечує перехід до більш відкритої, клієнтоорієнтованої та інноваційної архітектури банківського сектору.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що відкритий банкінг і фінтех-екосистема виступають ключовими чинниками трансформації банківського бізнесу в умовах цифрової економіки. Узагальнення теоретичних підходів до трактування цих категорій дозволило встановити їх системний характер як взаємопов'язаних елементів цифрової фінансової інфраструктури, що забезпечують обмін даними, розвиток інноваційних сервісів і формування нових моделей фінансового посередництва.

Еволюція концепції відкритого банкінгу свідчить про його трансформацію від інструменту регуляторної лібералізації до стратегічного драйвера розвитку конкуренції на ринку фінансових послуг. Встановлено, що відкритий банкінг сприяє монополізації доступу до фінансових даних, розширенню участі фінтех-компаній і формуванню більш клієнтоорієнтованого фінансового середовища.

Аналіз функціонування фінтех-екосистеми підтвердив її багаторівневий і мережевий характер, що базується на взаємодії банків, фінтех-компаній і технологічних платформ. Така взаємодія забезпечує прискорення інноваційних процесів, розширення спектра фінансових послуг та підвищення ефективності банківського бізнесу.

Дослідження основних напрямів цифрової трансформації банківських установ засвідчило домінування процесів платформізації, розвитку дистанційного обслуговування, впровадження інтелектуальних технологій обробки даних та посилення кібербезпеки. У сукупності ці зміни формують нову архітектуру банківського сектору, орієнтовану на гнучкість, ефективність та інноваційність.

Оцінка нормативно-правового регулювання відкритого банкінгу в Україні показала його позитивний вплив на розвиток фінансового сектору через стимулювання конкуренції, гармонізацію із європейськими стандартами та створення правових умов для розвитку API-економіки. Водночас регуляторне середовище потребує подальшого вдосконалення з урахуванням динамічного розвитку цифрових фінансових технологій та необхідності забезпечення балансу між інноваціями і фінансовою стабільністю.

Обґрунтування перспектив інтеграції банків у фінтех-екосистему підтвердило поступовий перехід до платформних бізнес-моделей, розвиток Banking-as-a-Service, розширення API-інфраструктури та поглиблення партнерства між банками і фінтех-компаніями. Це формує основу для створення інтегрованих цифрових фінансових екосистем нового покоління.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у поглибленому вивченні механізмів функціонування відкритих фінансових платформ, оцінюванні ризиків кібербезпеки в умовах розвитку API-економіки, а також дослідженні впливу штучного інтелекту та великих даних на трансформацію бізнес-моделей банківських установ у межах фінтех-екосистеми цифрової економіки.

Література:

1. Береславська, О. І. (2024). Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>
2. Bereslavska, O. I. (2024). Transformatsiia bankivskykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of banking services under digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>
3. Бурцев, Я. І. (2024). Розвиток фінансових технологій та сучасні тренди в банківській сфері. *Економіка, управління та адміністрування*, 2 (108), 152–159. [https://doi.org/10.26642/jen-2024-2\(108\)-152-159](https://doi.org/10.26642/jen-2024-2(108)-152-159)
4. Burtsev, Ya. I. (2024). Development of financial technologies and modern trends in banking [Rozvytok finansovykh tekhnolohii ta suchasni trendy v bankivskii sferi]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia* [Economy, Management and Administration], 2(108), 152–159. [https://doi.org/10.26642/jen-2024-2\(108\)-152-159](https://doi.org/10.26642/jen-2024-2(108)-152-159)
5. Гринчишин, Я. М. (2025). Відкритий банкінг як драйвер розвитку ринку фінансових послуг. *Економіка та суспільство*, 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-91>
6. Hrynchyshyn, Ya. M. (2025). Vidkrytyi bankinh yak draiver rozvytku rynku finansovykh posluh [Open banking as a driver of financial services market development]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-91>
7. Демчишак, Н. Б., Лоїк, Р. В., Лоїк, А. В. (2024). Розвиток цифрових технологій у банківській системі України: інновації в кредитуванні, ризики та перспективи. *Економіка та суспільство*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-2>
8. Demchyshak, N. B., Loik, R. V., Loik A. V. (2024). Rozvytok tsyfrovyykh tekhnolohii u bankivskii systemi Ukrainy: innovatsii v kredyтуванні, ryzyky ta perspektyvy [Development of digital technologies in the banking system of Ukraine: innovations, risks and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-2>
9. Жердецька, Л. В., Коцина, Д. О., Крижановський, О. О. (2024). Трансформація банківського бізнесу в умовах розвитку цифрової економіки. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 3-4 (316-317), 55-62. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-55-62>
10. Zherdetska, L. V., Kotsyna, D. O., Kryzhanovskiy, O. O. (2024). Transformatsiia bankivskoho biznesu v umovakh rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Transformation of banking business in the context of digital economy development]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Odessa National Economic University], 3-4(316-317), 55-62. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-55-62>
11. Іванишина, О. С., Ваховська, А. А., Бабій, Я. М. (2026). Відкритий банкінг як інституційна основа формування інноваційної підприємницької культури. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Економіка» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, 40(68). С. 147–153. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40\(68\)-147-153](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-147-153)
12. Ivanyshyna, O. S., Vakhovska, A. A., Babii, Ya. M. (2026). Vidkrytyi bankinh yak instytutysiina osnova formuvannia innovatsiinoi pidpriemnytskoi kultury [Open banking as an institutional basis for innovative entrepreneurial culture formation]. *Naukovyi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia» : seriia «Ekonomika» : naukovyi zhurnal*. Ostroh : Vyd-vo NaUOA [Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy". Economics Series],

40(68), 147–153. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40\(68\)-147-153](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-147-153)

7. Коваленко, В. В. (2021). Цифрова трансформація банківського сектору економіки України. *Фінанси України*, 3, 84–98. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.03.084>

Kovalenko, V. V. (2021). Tsyfrova transformatsiia bankivskoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Digital transformation of the banking sector of Ukraine]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], 3, 84–98. <https://doi.org/10.33763/finukr2021.03.084>

8. Кретов, Д., Кретова, О. (2025). Цифрова зрілість банківського сектору: світові тенденції та реалії України. *Проблеми системного підходу в економіці*, 3 (100), 71 – 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-3-10>

Kretov, D., Kretova, O. (2025). Tsyfrova zrilist bankivskoho sektoru: svitovi tendentsii ta realii Ukrainy [Digital maturity of the banking sector: global trends and Ukraine's realities]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* [Problems of Systemic Approach in Economics], 3(100), 71–78. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-3-10>

9. Луців, Б. Л., Чайковський, Я. І. (2024). Виклики та тренди розвитку FinTech на банківському, страховому та фондовому ринках. *Інноваційна економіка*, 3, 193–199. DOI: 10.37332/2309-1533.2024.3.24

Lutsiv, B. L., Chaikovskiy, Ya. I. (2024). Vyklyky ta trendy rozvytku FinTech na bankivskomu, strakhovomu ta fondovomu rynkakh [Challenges and trends in FinTech development in banking, insurance and stock markets]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative Economy], 3, 193–199. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.3.24>

10. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/> (2026, квітня, 08).

Ofitsiynyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official website of the National Bank of Ukraine]. <<https://bank.gov.ua/ua/>>. (2026, April, 08) [in Ukrainian].

11. Про затвердження Положення про відкритий банкінг в Україні : постанова Правління Національного банку України від 5 липня 2025 року № 80. Офіційний сайт Верховної ради України. Дата оновлення 03.04.2026. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0080500-25#Text>>. (2026, квітня, 10).

Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vidkrytyi bankinh v Ukraini [On approval of the Regulation on open banking in Ukraine] : postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 5 lypnia 2025 roku № 80 [Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated July 5, 2025 No. 80]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrayiny* [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. Data onovlennia 03.04.2026 [Update date 04.03.2026]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0080500-25#Text>>. (2026, April, 10) [in Ukrainian].

12. Про платіжні послуги : Закон України від 30 червня 2021 року № 1591-IX. Офіційний сайт Верховної ради України. Дата оновлення 26.15.2025. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>>. (2026, квітня, 14).

Pro platizhni posluhy [On Payment Services] : Zakon Ukrainy vid 30 chervnia 2021 roku № 1591-IX [Law of Ukraine, 1591-IX of June 30, 2021]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrayiny* [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. Update date 26.15.2025. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>>. (2026, April, 14) [in Ukrainian].

13. Пшик, Б. І. (2025). Вплив цифровізації на фінансову стабільність банківської системи та економічну безпеку держави. *Фінансовий простір*, 3 (57), 20–27. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.3\(57\).2025.202930](https://doi.org/10.30970/fp.3(57).2025.202930)

Pshyk B. I. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na finansovu stabilnist bankivskoi systemy ta ekonomichnu bezpeku derzhavy [Impact of digitalization on financial stability of the banking system and economic security of the state]. *Finansovyi prostir* [Financial Space], 3(57), 20–27. [https://doi.org/10.30970/fp.3\(57\).2025.202930](https://doi.org/10.30970/fp.3(57).2025.202930)

14. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2030 року, 59. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=18 (2026, квітня, 15).

Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy do 2030 roku [Strategy for the development of the financial sector of Ukraine until 2030]. *Ofitsiynyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy* [Official website of the National Bank of Ukraine]., 59. <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=18>. (2026, April, 15) [in Ukrainian].

15. Яцкевич, І. В. (2022). Екосистема fintech на ринку фінансових послуг: особливості, форми взаємодії та розвиток. *Економічний простір*, 180, 190–194. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-31>

Yatskevych, I. V. (2022). Ekosystema fintech na rynku finansovykh posluh: osoblyvosti, formy vzaiemodii ta rozvytok [FinTech ecosystem in the financial services market: features, forms of interaction and development]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic Space], 180, 190–194. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-31>

16. Gomber, P., Koch, J.-A., Siering, M. (2017). Digital finance and FinTech: *Current research and future research directions*. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>

17. King, B. Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2018. 352.

18. Kretov, D., Kretova, O., Zherdetska, L., Chaikovskiy, Ya. (2024). Digitalization management in the corporate banking sector of Ukraine. *Economics Ecology Socium*, 8 (3), 92–103. DOI <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.3-8>

19. Łasak P., Williams J. (eds.). (2023). Digital Transformation and the Economics of Banking: Economic, Institutional, and Social Dimensions. Routledge International Studies in Money and Banking. Taylor & Francis, 244. DOI: 10.4324/9781003340454 ISBN: 9781003340454

20. Vives, X. (2019). Digital disruption in banking. *Annual Review of Financial Economics*, 11, 243272. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-100719-120854>

Отримано: 27 травня 2026 р.

Прорецензовано: 02 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 03 червня 2026 р.

email: Tkachuk.Natalia@vnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-3518-0449>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-197-201](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-197-201)

Ткачук Н. В. Державна митна служба України в умовах євроінтеграції: професійні компетентності, перспективи розвитку та суспільна значущість. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 197–201.

УДК: 339.543:351.746

JEL-класифікація: F13, H83, K42

Ткачук Наталія Василівна,

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів
Волинського національного університету імені Лесі Українки

ДЕРЖАВНА МИТНА СЛУЖБА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА СУСПІЛЬНА ЗНАЧУЩІСТЬ

У статті досліджено сучасні особливості функціонування Державної митної служби України в умовах євроінтеграційних процесів та трансформації системи державного управління. Обґрунтовано роль митної служби у забезпеченні економічної та фінансової безпеки держави, наповненні державного бюджету, протидії контрабанді та захисті національних інтересів України. Проаналізовано основні професійні компетентності працівників митних органів, серед яких правова обізнаність, цифрова грамотність, знання іноземних мов, аналітичні здібності та навички роботи з інформаційними системами. Значну увагу приділено етичним принципам діяльності митників, питанням доброчесності та професійної відповідальності. Досліджено сучасні тенденції кадрової політики Державної митної служби України, зокрема впровадження компетентнісного підходу, цифровізації HR-процесів, системи професійного навчання та розвитку молодих фахівців. Встановлено, що професія митника є перспективним напрямом професійної самореалізації молоді в умовах європейської інтеграції України. Доведено, що модернізація митної системи та підвищення професійного рівня працівників є необхідними умовами ефективного функціонування держави та зміцнення її міжнародного авторитету.

Ключові слова: митна система, Державна митна служба України, економічна безпека, євроінтеграція, професійні компетентності, професійний розвиток.

Natalia Tkachuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Lesya Ukrainka Volyn National University

THE STATE CUSTOMS SERVICE OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: PROFESSIONAL COMPETENCIES, DEVELOPMENT PROSPECTS, AND SOCIAL SIGNIFICANCE

This article examines the current features of the functioning of the State Customs Service of Ukraine in the context of European integration processes and the transformation of the public administration system. The role of the customs service in ensuring the economic and financial security of the state, replenishing the state budget, combating smuggling, and protecting national interests is substantiated. The key professional competencies of customs officials are analyzed, including legal awareness, digital literacy, foreign language proficiency, analytical skills, and the ability to work with information systems. Particular attention is paid to the ethical principles of customs officers' activities, including integrity, transparency, and professional responsibility.

The study investigates modern trends in the personnel policy of the State Customs Service of Ukraine, including the implementation of a competency-based approach, the digitalization of HR processes, professional training systems, and support for young specialists. It is established that the profession of a customs officer represents a promising avenue for the professional self-realization of young people in the context of Ukraine's European integration.

The research demonstrates that modernizing the customs system and improving the professional level of customs officials are necessary conditions for the effective functioning of the state, as well as for strengthening economic security, increasing public trust in state institutions, and enhancing Ukraine's international authority. Today, the customs service acts not only as a controlling institution, but also as an important participant in international economic cooperation and in the implementation of European standards in public administration.

Keywords: customs system, State Customs Service of Ukraine, economic security, European integration, professional competencies, professional development.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку України особливого значення набуває ефективне функціонування Державної митної служби України як одного з ключових елементів системи забезпечення

економічної безпеки держави. Активізація процесів європейської інтеграції, розвиток міжнародної торгівлі, цифровізація державного управління та умови воєнного стану зумовлюють необхідність модернізації митної системи й підвищення професійного рівня працівників митних органів.

Митна служба виконує важливі фінансові, контрольні та правоохоронні функції, забезпечуючи надходження митних платежів до державного бюджету, протидію контрабанді та захист внутрішнього ринку держави. Від професійної компетентності, доброчесності та ефективності діяльності митників залежить рівень довіри суспільства до державних інституцій та міжнародний імідж України.

У зв'язку з цим особливо актуальними стають питання формування сучасного кадрового потенціалу митної служби, професійної підготовки молодих фахівців, розвитку професійних компетентностей та впровадження європейських стандартів управління персоналом [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика функціонування митної служби та професійного розвитку працівників митних органів досліджується у працях багатьох українських науковців, серед яких В. Попадинець [2], О. Гребельник [7], П. Пашко [8], І. Бережнюк, В. Ченцов [9], О. Фрадинський [10] та ін.

Наукові дослідження здебільшого присвячені питанням реформування митної системи, кадрового забезпечення митних органів, професійної підготовки посадових осіб, цифровізації митної справи та адаптації українського митного законодавства до європейських стандартів.

Важливе значення мають сучасні дослідження у сфері управління персоналом митної служби, у яких акцентується увага на компетентнісному підході до професійного розвитку працівників та необхідності впровадження новітніх HR-технологій [2].

Разом із тим питання суспільної значущості професії митника, професійної самореалізації молоді та перспектив розвитку кадрового потенціалу митної служби в умовах євроінтеграції залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого наукового обґрунтування.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є дослідження ролі Державної митної служби України в умовах євроінтеграції, визначення основних професійних компетентностей працівників митних органів та обґрунтування перспектив професійного розвитку й суспільної значущості професії митника.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити роль митної служби у забезпеченні економічної безпеки держави;
- охарактеризувати професійні компетентності та етичні вимоги до працівників митних органів;
- проаналізувати сучасні напрями кадрової політики Державної митної служби України;
- визначити перспективи професійного розвитку молоді у сфері митної справи;
- обґрунтувати суспільну значущість професії митника в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Державна митна служба України є одним із ключових інститутів системи державного управління, який забезпечує реалізацію державної митної політики, захист економічних інтересів держави та контроль за дотриманням митного законодавства. У сучасних умовах глобалізації, розвитку міжнародної торгівлі та інтеграції України до європейського економічного простору роль митної служби суттєво посилюється. Особливого значення діяльність митних органів набуває в умовах воєнного стану, коли ефективність функціонування митної системи безпосередньо впливає на фінансову стабільність держави, рівень економічної безпеки та забезпечення національних інтересів.

Митна служба виконує комплекс важливих функцій, серед яких фінансова, контрольна, правоохоронна та сервісна. Фінансова функція полягає у забезпеченні надходжень митних платежів до державного бюджету, що є важливим джерелом фінансування державних потреб. Контрольна функція передбачає здійснення митного контролю за переміщенням товарів, транспортних засобів та інших об'єктів через митний кордон України. Правоохоронна функція спрямована на боротьбу з контрабандою, незаконним обігом товарів, зброї, наркотичних засобів та іншими правопорушеннями у сфері митної справи. Сервісна функція пов'язана зі створенням сприятливих умов для розвитку законної зовнішньоекономічної діяльності та спрощення митних процедур для суб'єктів господарювання [3].

Відповідно до сучасної державної митної політики, митна система України орієнтується на гармонізацію із законодавством та стандартами Європейського Союзу. Міністерство фінансів України визначає митну політику як складову державної економічної політики, спрямовану на захист митних інтересів, розвиток економіки держави та інтеграцію України до світової економіки. У зв'язку з цим одним із пріоритетних напрямів реформування митної служби є модернізація кадрової системи, впровадження цифрових технологій та розвиток професійних компетентностей працівників.

У сучасних умовах діяльність митних органів вимагає від посадових осіб високого рівня професійної підготовки. Працівники митної служби повинні володіти ґрунтовними знаннями у сфері митного, податкового, адміністративного та міжнародного законодавства, оскільки їхня професійна діяльність

пов'язана із регулюванням зовнішньоекономічних процесів та контролем за дотриманням правових норм у сфері міжнародної торгівлі. Неправильне застосування норм митного законодавства може призвести до фінансових втрат держави, порушення прав суб'єктів господарювання та виникнення юридичної відповідальності.

Важливим компонентом професійної компетентності сучасного митника є цифрова грамотність. Активна цифровізація митних процедур та розвиток електронних сервісів зумовлюють необхідність використання сучасних інформаційних систем, автоматизованих платформ управління ризиками та електронного декларування товарів. Державна митна служба України активно впроваджує цифрові HR-рішення, автоматизацію кадрових процесів та електронні системи управління персоналом, що відповідає сучасним європейським підходам до функціонування публічної служби.

Крім професійних знань, сучасний митник повинен володіти високим рівнем комунікативних навичок, аналітичного мислення та вмінням приймати рішення в умовах підвищеної відповідальності. Значну роль у професійній діяльності відіграє знання іноземних мов, оскільки митна служба постійно взаємодіє з міжнародними організаціями, іноземними партнерами та представниками міжнародного бізнесу. Розвиток міжнародного співробітництва та євроінтеграційні процеси посилюють потребу у фахівцях, здатних ефективно працювати в міжнародному професійному середовищі.

Особливого значення набувають етичні принципи діяльності працівників митної служби. Посадові особи митних органів повинні діяти відповідно до принципів законності, неупередженості, професійної доброчесності, конфіденційності та відповідальності. Від рівня професійної етики митників залежить довіра суспільства до державних інституцій, міжнародний авторитет України та ефективність боротьби з корупційними проявами. Саме тому одним із ключових напрямів реформування митної системи є формування прозорої кадрової політики та посилення антикорупційних механізмів у системі державної служби.

В умовах трансформації системи державного управління важливе значення має модернізація кадрової політики Державної митної служби України. На сучасному етапі Держмитслужба реалізує HR-стратегію на 2025–2030 рр., яка передбачає оновлення підходів до управління людським капіталом, розвиток професійних компетентностей митників, цифровізацію HR-процесів та створення людиноцентричної моделі управління персоналом. Одним із ключових напрямів цієї стратегії є впровадження компетентнісного підходу до оцінювання працівників, який дозволяє визначати рівень професійної підготовки посадових осіб та формувати індивідуальні програми професійного розвитку.

Особлива увага приділяється розвитку кадрового потенціалу та залученню молоді до державної служби. Державна митна служба України впроваджує сучасні програми професійного навчання, стажування, підвищення кваліфікації та розвитку професійних компетентностей. Значне місце посідає професійний стандарт «Інспектор митний», спрямований на формування сучасної системи підготовки працівників митної служби та підвищення якості кадрового забезпечення.

Професійний розвиток митників здійснюється відповідно до принципу безперервного навчання, який є одним із базових елементів європейської системи підготовки державних службовців. Працівники митної служби беруть участь у тренінгах, семінарах, міжнародних освітніх програмах та програмах професійного обміну досвідом. Значна увага приділяється вивченню міжнародних стандартів митного адміністрування та рекомендацій Всесвітньої митної організації.

Важливою складовою сучасного розвитку митної служби є забезпечення професійної захищеності працівників та створення належних умов праці. HR-стратегія Держмитслужби передбачає формування безпечного, інклюзивного та гендерно чутливого робочого середовища, розвиток корпоративної культури, підтримку ментального здоров'я працівників та запобігання професійному вигоранню. Такі підходи відповідають сучасним європейським стандартам управління персоналом та сприяють підвищенню ефективності державної служби.

Професія митника є перспективним напрямом професійної самореалізації молоді. Вона поєднує стабільність державної служби, соціальні гарантії, можливості кар'єрного зростання та участь у процесах державотворення. Молоді фахівці мають можливість реалізувати свої професійні здібності у сферах митного контролю, міжнародної торгівлі, логістики, аналітики ризиків, інформаційних технологій та міжнародного співробітництва. Крім того, робота у митній службі сприяє формуванню високого рівня правової культури, професійної відповідальності та навичок прийняття управлінських рішень.

Таким чином, сучасна Державна митна служба України є важливим інститутом забезпечення економічної безпеки держави та важливою складовою європейської інтеграції України. Ефективність функціонування митної системи значною мірою залежить від професійного рівня працівників, їхньої доброчесності, готовності до постійного професійного розвитку та здатності адаптуватися до сучасних викликів державного управління.

Важливим напрямом реформування кадрової політики Державної митної служби України є впровадження професійного стандарту «Інспектор митний». Його розроблення та запровадження спрямоване на формування сучасної системи професійної підготовки працівників митних органів відповідно до європейських стандартів державної служби та міжнародних рекомендацій Всесвітньої митної організації.

Професійний стандарт визначає основні трудові функції, професійні компетентності, знання, уміння та навички, якими повинен володіти сучасний працівник митної служби. Впровадження такого стандарту забезпечує уніфікацію вимог до професійної діяльності митників, підвищення якості кадрового забезпечення та вдосконалення системи професійного навчання.

Особливістю професійного стандарту є його компетентнісний підхід, який орієнтується не лише на формальні знання працівника, а й на практичні навички, професійну етику, здатність до аналітичного мислення, комунікації та прийняття управлінських рішень. Стандарт охоплює компетентності у сферах митного контролю, митного оформлення, управління ризиками, застосування інформаційних технологій, міжнародного співробітництва та дотримання антикорупційного законодавства.

Запровадження професійного стандарту «Інспектор митний» також сприяє вдосконаленню системи оцінювання персоналу та формуванню індивідуальних траєкторій професійного розвитку працівників. На його основі здійснюється розробка освітніх програм, підвищення кваліфікації, професійна атестація та оцінювання результатів службової діяльності посадових осіб митних органів.

Важливим аспектом є те, що професійний стандарт орієнтований на адаптацію української митної системи до європейських підходів управління персоналом. Це сприяє підвищенню мобільності кадрів, прозорості кадрових процедур та формуванню сучасної моделі публічної служби, заснованої на принципах професіоналізму, доброчесності та ефективності.

Крім того, впровадження професійного стандарту має важливе значення для молоді, яка планує професійну діяльність у сфері митної справи. Чітке визначення професійних вимог та компетентностей дозволяє закладам вищої освіти адаптувати освітні програми до потреб ринку праці та забезпечити підготовку конкурентоспроможних фахівців у сфері митної діяльності.

Отже, професійний стандарт «Інспектор митний» виступає важливим інструментом модернізації кадрового забезпечення Державної митної служби України, сприяє підвищенню професійного рівня працівників, ефективності митного адміністрування та подальшій інтеграції України до європейського митного простору [6].

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що Державна митна служба України відіграє важливу роль у забезпеченні економічної, фінансової та національної безпеки держави. В умовах євроінтеграційних процесів та воєнного стану значення митної служби суттєво зростає, що зумовлює необхідність модернізації кадрової політики та підвищення професійного рівня працівників митних органів.

Доведено, що сучасний митник повинен володіти комплексом професійних компетентностей, серед яких правова обізнаність, цифрова грамотність, знання іноземних мов, аналітичні здібності та високий рівень професійної етики. Від професіоналізму та доброчесності працівників митної служби залежить ефективність функціонування митної системи та рівень довіри суспільства до державних інституцій.

Обґрунтовано, що професія митника є перспективним напрямом професійної самореалізації молоді, оскільки забезпечує стабільність зайнятості, можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку та участі у процесах державотворення.

Отже, подальше реформування митної системи, впровадження європейських стандартів управління персоналом та розвиток кадрового потенціалу є необхідними умовами ефективного функціонування Державної митної служби України та зміцнення економічної безпеки держави.

Література:

1. Державна митна служба України. (2025). Робота з персоналом. <<https://customs.gov.ua/robo-ta-z-personalom>>. (2026, травень, 25).
Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy. (2025). Robota z personalom [Personnel management]. <<https://customs.gov.ua/robo-ta-z-personalom>>. (2026, May, 25). [in Ukrainian].
2. Попадинець, В. І. (2025). Особливості управління персоналом у митних органах. Державний податковий університет. <<https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/4967>>. (2026, травень, 25).
Popadynets, V. I. (2025). Osoblyvosti upravlinnia personalom u mytnykh orhanakh [Peculiarities of personnel management in customs authorities]. Derzhavnyi podatkovyi universytet [State Tax University]. <<https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/4967>>. (2026, May, 25). [in Ukrainian].
3. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>>. (2026, травень, 26).

Mytnyi kodeks Ukrainy vid 13.03.2012 № 4495-VI [Customs Code of Ukraine dated 13.03.2012 No. 4495-VI] (Verkhovna Rada Ukrainy). *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy* [Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>>. (2026, May, 26). [in Ukrainian].

4. Державна митна служба України. (2025). Цифровізація митних процедур та розвиток електронних сервісів. <<https://customs.gov.ua/news/it-transformatsiia-62/post/tsifrovizatsiia-modernizatsiia-dovira-iaak-mitnitsia-zminiuvava-vzaiemodiiu-z-biznesom-u-2025-rotsi-2619>>. (2026, травень, 26).

Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy. (2025). Tsyfrovizatsiia mytnykh protsedur ta rozvytok elektronnykh servisiv [Digitalization of customs procedures and development of electronic services]. <<https://customs.gov.ua/news/it-transformatsiia-62/post/tsifrovizatsiia-modernizatsiia-dovira-iaak-mitnitsia-zminiuvava-vzaiemodiiu-z-biznesom-u-2025-rotsi-2619>>. (2026, May, 26). [in Ukrainian].

5. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>>. (2026, травень, 26).

Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» vid 10.12.2015 № 889-VIII [Law of Ukraine “On Civil Service” dated 10.12.2015 No. 889-VIII] (Verkhovna Rada Ukrainy). *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy* [Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>>. (2026, May, 26). [in Ukrainian].

6. Державна митна служба України. (2025). Держмитслужба – лідер кращих практик управління персоналом. <<https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/derzhmitsluzhba-lider-krashchikh-praktik-upravlinnia-personalom-2569>>. (2026, травень, 22).

Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy. (2025). Derzhmitsluzhba – lider krashchikh praktik upravlinnia personalom [The State Customs Service is a leader in best personnel management practices]. <<https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/derzhmitsluzhba-lider-krashchikh-praktik-upravlinnia-personalom-2569>>. (2026, May, 26). [in Ukrainian].

7. Гребельник, О. П. (2023). *Митна справа* : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 472.

Hrebelynyk, O. P. (2023). *Mytna sprava*: pidruchnyk [Customs affairs: textbook]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury [Center for Educational Literature], 472 [in Ukrainian].

8. Пашко, П., Пашко, Д., Мирошніченко, Г., & Штик, Ю. (2024). Щодо напрямків удосконалення митної політики та механізмів інноваційного розвитку митної справи. *Сталий розвиток економіки*, 3(50), 146–155. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-23>

Pashko, P., Pashko, D., Myroshnichenko, H., & Shtyk, Yu. (2024). Shchodo napriamkiv udoskonalennia mytnoi polityky ta mekhanizmv innovatsiinoho rozvytku mytnoi spravy [On directions for improving customs policy and mechanisms of innovative development of customs affairs]. *Staliy rozvytok ekonomiky* [Sustainable Development of Economy], 3(50), 146–155. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-23> [in Ukrainian].

9. Ченцов, В. В. (2023). Державне управління митною справою в умовах цифрової трансформації. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2, 34–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-1.10>

Chentsov, V. V. (2023). Derzhavne upravlinnia mytnoiu spravoiu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Public administration of customs affairs in the conditions of digital transformation]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia* [Public administration and customs administration], 2, 34–41. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-1.10> [in Ukrainian].

10. Фрадинський, О. А. (2024). Розвиток системи управління митними ризиками в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 21, 94–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.9>

Fradynskiy, O. A. (2024). Rozvytok systemy upravlinnia mytnymy ryzykamy v Ukraini [Development of the customs risk management system in Ukraine]. *Tavriiskiyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika* [Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics], 21, 94–101 DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.9> [in Ukrainian].

11. World Customs Organization. (2025). Standards and Capacity Building Programmes. <<https://www.wcoomd.org/>>. (2026, May, 26).

Отримано: 29 травня 2026 р.

Прорецензовано: 09 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 10 червня 2026 р.

email: posadnevaoksana@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-8721-5124>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-202-209](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-202-209)

Посаднева О. М. Оцінка та прогнозування розвитку фондового ринку України в умовах макроекономічної нестабільності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 202–209.

УДК: 336.761

JEL-класифікація: G10

Посаднева Оксана Михайлівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Херсонського національного технічного університету

ОЦІНКА ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті досліджено сучасний стан фондового ринку України в умовах макроекономічної нестабільності та воєнної економіки. Розраховано інтегральний показник розвитку фондового ринку, який дозволив комплексно оцінити основні тенденції його функціонування. На основі прогнозних параметрів монетарної політики здійснено сценарне прогнозування розвитку фондового ринку України на 2026–2028 рр. За результатами дослідження встановлено, що подальший розвиток ринку капіталу залежатиме від рівня макроекономічної стабільності, ліквідності ринку, структури біржових торгів та активності корпоративного сегмента. Обґрунтовано доцільність диверсифікації фінансових інструментів, підвищення ролі корпоративних цінних паперів і зниження надмірної концентрації операцій у сегменті державних боргових інструментів.

Ключові слова: фондовий ринок, ринок капіталу, макроекономічна нестабільність, ліквідність фондового ринку, сценарне прогнозування.

Oksana Posadnieva,
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Finance, Accounting and Taxation,
Kherson National Technical University

ASSESSMENT AND FORECASTING OF THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN STOCK MARKET UNDER MACROECONOMIC INSTABILITY

This article examines the Ukrainian stock market's current state and development prospects under macroeconomic instability. The study is driven by the capital market's growing role in supporting investment activity, mobilizing financial resources, and facilitating wartime economic recovery. Particular attention is devoted to monetary factors influencing market performance, including the National Bank of Ukraine's key policy rate, domestic government bond (OVDP) yields, and exchange trading structures.

The purpose of the study is to assess the stock market, determine the impact of macroeconomic factors, and forecast medium-term capital market trends. The methodological framework combines analysis, synthesis, statistical comparison, indicator normalization, integrated assessment, and scenario forecasting.

The study analyzes exchange trading dynamics, financial instrument structures, market liquidity, and key segment performance during 2021–2025. Based on quantitative indicators, an integrated stock market development index was constructed to comprehensively evaluate market performance under wartime conditions. The findings indicate that monetary policy significantly influences stock market development, particularly affecting the attractiveness of government securities and resource allocation across market segments.

Scenario forecasting suggests that future market development will largely depend on monetary policy parameters, macroeconomic stability, and economic recovery rates. The study substantiates the need to diversify financial instruments, strengthen the corporate segment, and improve liquidity as key prerequisites for the sustainable development of Ukraine's capital market.

Keywords: stock market, capital market, macroeconomic instability, stock market liquidity, scenario forecasting.

Постановка проблеми. Фондовий ринок посідає важливе місце у фінансовій системі держави, виконуючи функції акумулювання та перерозподілу капіталу між суб'єктами економічних відносин. Його функціонування забезпечує залучення інвестиційних ресурсів для фінансування діяльності підприємств, державних інституцій та органів місцевого самоврядування, створюючи передумови для активізації інвестиційних процесів. Рівень розвитку фондового ринку значною мірою визначає ефективність трансформації заощаджень в інвестиції, сприяє економічному зростанню та зміцненню фінансової стійкості держави.

Сучасний етап розвитку фондового ринку України характеризується впливом низки дестабілізуючих чинників, серед яких воєнний стан, високий рівень макроекономічної невизначеності, інфляційний тиск, зростання боргового навантаження та посилення ролі монетарних інструментів у регулюванні фінансового сектору. Повномасштабна військова агресія російської федерації суттєво змінила умови функціонування ринку капіталу, зумовивши скорочення інвестиційної активності, зниження ліквідності біржового сегмента та концентрацію фінансових ресурсів у сфері фінансування державних потреб. Наслідком цих процесів стало посилення ролі державних боргових цінних паперів у структурі фондового ринку.

За таких умов особливої актуальності набуває дослідження впливу макроекономічних чинників на розвиток фондового ринку України. Динаміка процентних ставок, інфляційних процесів, державного боргу, валютного курсу та інших макроекономічних показників безпосередньо впливає на інвестиційну поведінку учасників ринку, рівень його ліквідності, структуру фінансових інструментів і можливості залучення капіталу. Оцінка характеру та сили такого впливу є необхідною передумовою для визначення перспектив розвитку вітчизняного ринку капіталу в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Правові засади функціонування фондового ринку України визначені Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», який регламентує діяльність учасників ринку, порядок емісії та обігу фінансових інструментів, а також механізми державного регулювання ринку капіталу [1].

Питання економічної сутності фондового ринку, його ролі у фінансовій системі та значення для перерозподілу інвестиційних ресурсів досліджуються у працях Н. І. Федоронько та І. Я. Трачук [2], А. Босак і Ю. Дойнік [3], Н. Ткачук та Д. Фурман [4]. Автори розглядають фондовий ринок як важливий механізм мобілізації капіталу, що забезпечує фінансування економічного розвитку та ефективний перерозподіл фінансових ресурсів між суб'єктами господарювання.

Окремий напрям наукових досліджень присвячений оцінці сучасного стану фондового ринку України та проблемам його розвитку в умовах воєнної економіки. Зокрема, О. В. Неізнєва та Є. Г. Тригубченко [5], В. Харабара, Р. Грешко та В. Харабара [6], В. В. Чернега [7] аналізують структурні диспропорції вітчизняного ринку капіталу, особливості функціонування фондового ринку в умовах воєнного стану, а також перспективи його подальшої трансформації.

Проблеми інвестиційної активності та участі інвесторів у функціонуванні фондового ринку висвітлено у працях С. Є. Шишкова [8], Ю. Людкової та А. Абдуллаєвої [9]. Дослідники акцентують увагу на необхідності розширення кола інвесторів, підвищення фінансової грамотності населення та розвитку сучасних інструментів залучення капіталу.

Значна увага у сучасній науковій літературі приділяється впливу макроекономічних факторів на розвиток фондового ринку. У працях В. В. Коваленка, С. А. Шелудько та К. Черкашиної [10] досліджуються особливості фінансово-монетарної взаємодії та її вплив на фінансовий ринок України. А. О. Ярмішко [11] аналізує чинники, що визначають розвиток фондового ринку, тоді як Р. Бачо, Н. Пойда-Носик, В. Макарович, В. Ганусич та Д. Вайданич [12] розглядають перспективи його розвитку в умовах економічної нестабільності та невизначеності.

Попри значний науковий доробок, питання впливу монетарної політики та ринку ОВДП на розвиток фондового ринку України в умовах воєнної економіки залишаються недостатньо дослідженими. Подальшого опрацювання потребують підходи до комплексної оцінки стану ринку капіталу, визначення впливу макроекономічних факторів на його структуру та ліквідність, а також прогнозування перспектив його розвитку в умовах високої економічної невизначеності.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є оцінка впливу макроекономічних факторів на функціонування фондового ринку України та визначення перспектив його розвитку в умовах макроекономічної нестабільності. Відповідно до поставленої мети, завданням дослідження є аналіз сучасного стану фондового ринку України, оцінка впливу монетарних факторів на його розвиток, розрахунок інтегрального показника та здійснення сценарного прогнозування перспектив його функціонування.

Виклад основного матеріалу. Протягом останніх років розвиток фондового ринку України відбувався під впливом масштабних макроекономічних та воєнних викликів, які суттєво змінили структуру біржових торгів і пріоритети учасників ринку. Однією з найбільш характерних тенденцій стало посилення ролі державних боргових інструментів, насамперед облігацій внутрішньої державної позики (далі – ОВДП). Водночас корпоративний сегмент ринку капіталу демонстрував значно нижчу активність, що обмежувало можливості фондового ринку щодо виконання його інвестиційної функції.

Формування такої структури ринку значною мірою було зумовлене особливостями монетарної та боргової політики держави. Підвищення облікової ставки НБУ, зростання дохідності ОВДП та збільшення обсягів внутрішніх державних запозичень сприяли концентрації фінансових ресурсів у сегменті

державних цінних паперів. За цих умов фондовий ринок фактично став одним із ключових механізмів фінансування бюджетного дефіциту, тоді як можливості залучення капіталу корпоративним сектором залишалися обмеженими.

З огляду на зазначене, особливої ваги набуває пошук напрямів подальшого розвитку ринку капіталу, здатних забезпечити підвищення його ліквідності, розширення спектра фінансових інструментів та активізацію корпоративного сегмента. Не менш важливим є оцінювання потенційних траєкторій розвитку фондового ринку залежно від зміни монетарних параметрів, насамперед облікової ставки НБУ, дохідності державних цінних паперів та структури біржових операцій. Такий підхід дозволяє визначити можливі сценарії трансформації ринку в середньостроковій перспективі та оцінити їх наслідки для фінансової системи загалом.

Для комплексної оцінки стану та тенденцій розвитку фондового ринку доцільним є використання інтегрального показника. Його застосування зумовлене тим, що окремі індикатори відображають лише певні аспекти функціонування ринку. Так, обсяг торгів характеризує масштаби ринкової активності, показники ліквідності – інтенсивність обігу фінансових інструментів, а частка ОВДП у структурі торгів – рівень концентрації операцій у державному сегменті. Розгляд кожного з цих показників окремо не дає можливості сформувати цілісне уявлення про загальний рівень розвитку ринку капіталу.

Інтегральний підхід дозволяє об'єднати систему взаємопов'язаних показників у єдиний узагальнюючий індикатор та отримати більш об'єктивну оцінку процесів, що відбуваються на фондовому ринку. Крім аналізу динаміки його розвитку у 2021–2025 рр., це створює підґрунтя для сценарного прогнозування подальших змін залежно від трансформації монетарних умов, структури торгів, рівня ліквідності та привабливості державних боргових інструментів.

Для розрахунку інтегрального індексу розвитку фондового ринку використано наступні дані (табл. 1):

Таблиця 1

Показники розвитку фондового ринку України у 2021–2025 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Обсяг біржових торгів, млрд грн	451,96	160,64	436,43	656,69	1076,58
Частка корпоративних інструментів, %	0,71	1,01	2,09	1,64	0,91
Частка ОВДП, %	98,18	95,14	93,03	83,44	75,52
Первинний ринок, млрд грн	0,521	0,073	0,360	0,865	0,959
Вторинний ринок, млрд грн	451,44	160,56	436,07	618,53	894,44
Строковий ринок, млрд грн	0,0593	0,00587	0,00	37,29	181,18
Частка деривативів, %	0,01	0,00	0,00	5,68	16,83
Ліквідність ринку, %	8,28	3,09	6,68	8,57	12,05

Джерело: складено автором на основі [13; 14].

Для побудови інтегрального показника розвитку фондового ринку України використано метод нормалізації показників за принципом «мінімум – максимум». Такий підхід дає змогу привести різномірні показники до єдиної шкали вимірювання та забезпечити можливість їх подальшого агрегування в узагальнюючий індикатор.

До групи стимуляторів віднесено показники, зростання яких свідчить про покращення стану фондового ринку, а саме: обсяг біржових торгів, частку корпоративних фінансових інструментів, обсяги операцій на первинному та вторинному ринках, розвиток строкового сегмента, частку деривативів у структурі торгів і рівень ліквідності ринку. Натомість частку ОВДП розглянуто як дестимулятор, оскільки її надмірне зростання відображає посилення концентрації торгів у сегменті державних боргових інструментів та зниження рівня диверсифікації ринку капіталу.

Нормування показників-стимуляторів здійснювалося за формулою 1, яка передбачає визначення відносного положення кожного показника в межах його варіації за досліджуваний період:

$$X_{norm} = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \quad (1)$$

Для дестимулятору застосовано формулу 2, що дозволяє врахувати зворотний характер їх впливу на розвиток фондового ринку:

$$X_{norm} = \frac{X_{max} - X_i}{X_{max} - X_{min}} \quad (2)$$

Інтегральний показник розвитку фондового ринку визначено як середнє арифметичне нормованих значень відібраних індикаторів (формула 3):

$$I = \frac{\sum X_i}{n} \quad (3)$$

Застосування зазначеного підходу дає можливість не лише узагальнити інформацію щодо окремих параметрів функціонування фондового ринку, але й оцінити загальну динаміку його розвитку в умовах воєнної економіки. Результати розрахунку інтегрального показника наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Розрахунок інтегрального показника розвитку фондового ринку в Україні у 2021–2025 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Нормовані показники					
Обсяг біржових торгів	0,318	0,000	0,301	0,542	1,000
Частка корпоративних інструментів	0,000	0,217	1,000	0,674	0,145
Первинний ринок	0,506	0,000	0,324	0,894	1,000
Вторинний ринок	0,396	0,000	0,375	0,624	1,000
Строковий ринок	0,000	0,000	0,000	0,206	1,000
Частка деривативів	0,001	0,000	0,000	0,337	1,000
Ліквідність ринку	0,579	0,000	0,401	0,612	1,000
Частка ОВДП	0,000	0,134	0,227	0,650	1,000
Результат					
Інтегральний показник	0,225	0,044	0,329	0,567	0,893

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

Результати розрахунку інтегрального показника свідчать про суттєвий вплив воєнних та макроекономічних чинників на розвиток фондового ринку України. Найнижче значення показника було зафіксовано у 2022 р., що стало наслідком повномасштабного вторгнення РФ, різкого скорочення обсягів біржових торгів, зниження ліквідності та загального погіршення інвестиційного клімату. За таких умов фондовий ринок фактично втратив частину своїх функцій щодо ефективного перерозподілу фінансових ресурсів.

Починаючи з 2023 р., спостерігалася поступова позитивна динаміка інтегрального показника. Його зростання було зумовлене відновленням біржової активності, розширенням операцій на вторинному ринку, розвитком строкового сегмента та підвищенням ролі деривативів у структурі торгів. Водночас отримані результати свідчать, що позитивні зміни відбувалися переважно в межах існуючої моделі функціонування ринку, основу якої продовжували формувати державні боргові інструменти. Як наслідок, корпоративний сегмент ринку капіталу й надалі розвивався значно повільніше, ніж державний.

Оскільки ключові параметри функціонування фондового ринку тісно пов'язані з умовами монетарної політики, подальший аналіз доцільно здійснювати з урахуванням прогнозованої динаміки облікової ставки НБУ. Саме цей індикатор значною мірою визначає рівень дохідності ОВДП, впливає на розподіл фінансових ресурсів між окремими сегментами ринку капіталу та формує інвестиційні стимули для його учасників.

Зміна облікової ставки відображається не лише на вартості державних запозичень, але й на ліквідності фондового ринку, структурі біржових торгів, активності корпоративних емітентів та загальному рівні інвестиційної активності. Тому прогнозні параметри монетарної політики, оприлюднені Національним банком України, можуть бути використані як база для побудови сценаріїв подальшого розвитку фондового ринку України (табл. 3).

Таблиця 3

Прогнозна квартальна та річна динаміка облікової ставки НБУ

Період	Прогнозна облікова ставка НБУ, %	Середньорічна облікова ставка НБУ, %
III.2026	14,50	14,5
IV.2026	14,50	
I.2027	14,20	
II.2027	13,30	13,30
III.2027	13,00	
IV.2027	12,70	
I.2028	12,20	11,47
II.2028	11,70	
III.2028	11,20	
IV.2028	10,80	

Джерело: складено автором на основі [15].

Для оцінки перспектив розвитку фондового ринку України використано аналітико-сценарний підхід, який передбачає формування прогнозних показників на основі очікуваної динаміки облікової ставки НБУ та тенденцій, виявлених у ході аналізу за 2021–2025 рр. Застосування такого підходу дає змогу оцінити можливі зміни ключових параметрів ринку капіталу за умови збереження існуючих закономірностей його розвитку.

Прогноз дохідності ОВДП ґрунтується на встановленому взаємозв'язку між обліковою ставкою НБУ та рівнем дохідності державних боргових інструментів. Підвищення облікової ставки супроводжується зростанням дохідності ОВДП, тоді як її зниження сприяє поступовому здешевленню державних запозичень.

Прогноз структури біржових торгів побудовано з урахуванням тенденцій попередніх років. Очікуване пом'якшення монетарної політики та зниження дохідності державних цінних паперів мають сприяти поступовому скороченню частки ОВДП у структурі біржових операцій. Водночас це створює передумови для більш збалансованого розвитку окремих сегментів фондового ринку.

При прогнозуванні корпоративного сектору враховано можливий перерозподіл інвестиційних ресурсів між державними та корпоративними фінансовими інструментами. Зменшення дохідності ОВДП поступово знижуватиме їх інвестиційну привабливість, що може стимулювати зростання попиту на корпоративні акції та облігації.

Прогноз ліквідності фондового ринку сформовано на основі виявленої залежності між обсягами біржових торгів, розвитком корпоративного сегмента та активністю на ринку деривативів. Розширення кола фінансових інструментів і збільшення частки корпоративних операцій здатні позитивно вплинути на інтенсивність ринкового обігу та сприяти подальшому підвищенню ліквідності.

Відповідно до наведених припущень сформовано базовий сценарій розвитку фондового ринку України, результати якого наведено у табл. 4.

Таблиця 4

Кількісні припущення базового сценарію розвитку фондового ринку України

Показники	2026 рік	2027 рік	2028 рік
Облікова ставка НБУ, % (прогноз НБУ)	14,50	13,30	11,47
Обсяг біржових торгів, млрд грн	1 150,00	1 290,00	1 500,00
Частка корпоративних інструментів, %	1,50	2,30	3,50
Частка ОВДП, %	72,00	68,00	63,00
Первинний ринок, млрд грн	1,20	1,55	2,10
Вторинний ринок, млрд грн	1 148,80	1 288,45	1 497,90
Строковий ринок, млрд грн	204,75	230,40	262,70
Частка деривативів, %	17,50	18,00	18,50
Ліквідність ринку, %	13,80	15,50	18,00

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

Результати прогнозування свідчать, що за базового сценарію у 2026–2028 рр. фондовий ринок України зберігатиме тенденцію до поступового відновлення. Очікується подальше зростання обсягів біржових торгів, підвищення рівня ліквідності та розширення структури фінансових інструментів. Важливим чинником таких змін може стати пом'якшення монетарної політики НБУ, що сприятиме зниженню вартості фінансових ресурсів та активізації інвестиційної діяльності на ринку капіталу.

Прогнозні розрахунки також вказують на поступове зменшення частки ОВДП у структурі біржових операцій. Хоча державні боргові інструменти й надалі залишатимуться важливою складовою фондового ринку, їх домінуюче становище поступово послаблюватиметься. Це створює передумови для більш збалансованого розвитку окремих сегментів ринку капіталу та зниження рівня його залежності від державних запозичень.

Одночасно прогнозується збільшення частки корпоративних фінансових інструментів, а також подальший розвиток строкового сегмента та ринку деривативів. Такі зміни можуть свідчити про поступове розширення інвестиційних можливостей учасників ринку, підвищення його глибини та покращення механізмів управління фінансовими ризиками.

Разом із тим, реальна траєкторія розвитку фондового ринку залежатиме від значної кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, зокрема, макроекономічної ситуації, перебігу воєнних подій, параметрів монетарної політики та швидкості післявоєнного відновлення економіки. Тому доцільним є доповнення кількісного прогнозу якісною оцінкою можливих варіантів розвитку подій у межах оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв (табл. 5).

Таблиця 5

Якісні припущення сценарного прогнозу розвитку фондового ринку України

Група показників	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
Монетарні умови	швидше зниження ставки НБУ	реалізація прогнозованої траєкторії ставки	збереження вищої ставки через ризики
Доходність ОВДП	зменшення доходності ОВДП	помірне зниження доходності ОВДП	висока доходність ОВДП
Структура торгів	поступове зниження частки ОВДП	повільне скорочення домінування ОВДП	збереження концентрації торгів навколо ОВДП
Корпоративний сегмент	активізація корпоративного сегмента	поступове відновлення корпоративних інструментів	слабке відновлення корпоративного сегмента
Ліквідність	зростання ліквідності ринку	помірне зростання ліквідності	стагнація ліквідності

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

На основі сформованих сценаріїв розвитку фондового ринку України, наведених у табл. 5, здійснено розрахунок прогнозних значень інтегрального показника за формулою 3. Використання інтегрального підходу дозволяє оцінити сукупний вплив змін ключових параметрів ринку на загальний рівень його розвитку та порівняти можливі траєкторії розвитку за різних макроекономічних умов.

Отримані результати розрахунків інтегрального показника розвитку фондового ринку України за кожним із прогнозних сценаріїв наведено у табл. 6

Таблиця 6

Сценарний прогноз інтегрального показника розвитку фондового ринку України у 2025–2028 рр.

Сценарій	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік
Оптимістичний	0,893	1,020	1,140	1,280
Базовий	0,893	0,960	1,040	1,160
Песимістичний	0,893	0,850	0,810	0,780

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

Результати сценарного прогнозування демонструють різні траєкторії розвитку фондового ринку України залежно від зміни макроекономічних умов та параметрів монетарної політики.

Для більш наочного відображення результатів сценарного прогнозування та порівняння можливих траєкторій розвитку фондового ринку України у 2026–2028 рр. побудовано графічну інтерпретацію отриманих результатів (рис. 1).

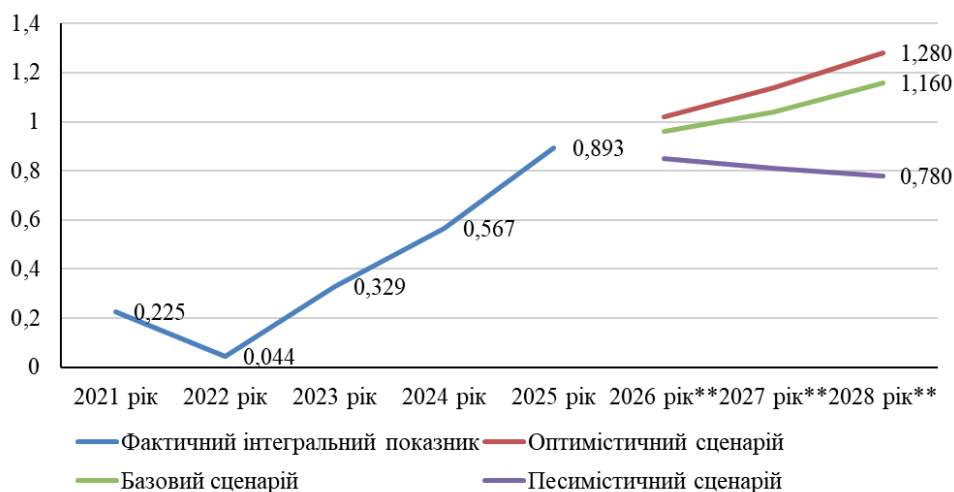


Рис. 1. Сценарний прогноз інтегрального показника розвитку фондового ринку України у 2026–2028 рр

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

З рис. 1 видно, що за базового сценарію прогнозується поступове зростання інтегрального показника у 2026–2028 рр. Така динаміка пов'язана з очікуваним зниженням облікової ставки НБУ, поступовим

скороченням частки ОВДП у структурі біржових торгів та помірним відновленням корпоративного сегмента ринку капіталу.

Найбільш сприятливі тенденції характерні для оптимістичного сценарію. У цьому випадку інтегральний показник зростатиме більш високими темпами завдяки активізації операцій з корпоративними фінансовими інструментами, підвищенню ліквідності фондового ринку та розширенню структури біржових торгів. Важливим чинником виступатиме також зменшення концентрації ринку навколо державних боргових інструментів і посилення ролі альтернативних джерел залучення інвестиційного капіталу.

Натомість песимістичний сценарій передбачає збереження існуючих структурних диспропорцій. За таких умов фондовий ринок і надалі залишатиметься орієнтованим переважно на обіг державних боргових цінних паперів, що обмежуватиме розвиток корпоративного сегмента та стримуватиме підвищення ліквідності. Як наслідок, темпи зростання інтегрального показника будуть значно нижчими порівняно з базовим і оптимістичним сценаріями.

Загалом рисунок підтверджує, що подальший розвиток фондового ринку України значною мірою залежатиме від монетарної політики НБУ, рівня доходності державних боргових інструментів, структури біржових торгів та темпів відновлення корпоративного сегмента ринку капіталу.

Висновки. Результати проведеного дослідження дають підстави очікувати за поступове покращення основних параметрів функціонування фондового ринку України. Зростання інтегрального показника розвитку ринку капіталу буде обумовлене насамперед пом'якшенням монетарних умов, поступовим зниженням доходності державних боргових інструментів та відповідним перерозподілом інвестиційних ресурсів між окремими сегментами фінансового ринку. Важливу роль відіграватимуть також підвищення ліквідності біржового ринку та поступове розширення частки корпоративних фінансових інструментів у структурі торгів.

Разом із тим перспективи розвитку фондового ринку залишатимуться тісно пов'язаними із загальним станом національної економіки. Визначальний вплив матимуть макроекономічна стабільність, узгодженість монетарної та фіскальної політики, динаміка інфляційних процесів, рівень воєнних ризиків, а також швидкість відновлення ділової активності та інвестиційного середовища.

Подальший розвиток ринку капіталу потребує системних змін, спрямованих на формування більш збалансованої структури біржових операцій. Одним із ключових завдань залишається поступове зменшення надмірної концентрації торгів у сегменті ОВДП та створення економічних стимулів для активнішого використання підприємствами механізмів фондового фінансування. За таких умов зростатиме роль корпоративних акцій і облігацій як інструментів залучення інвестиційних ресурсів.

Окремої уваги потребує розвиток інституційної бази фондового ринку. Насамперед йдеться про розширення можливостей інститутів спільного інвестування, недержавних пенсійних фондів та страхових компаній, які в більшості розвинених країн виступають основними постачальниками довгострокового інвестиційного капіталу. Поряд із цим важливим напрямом залишається вдосконалення механізмів залучення інвестицій у корпоративний сектор та підвищення рівня захисту прав інвесторів.

Вагомий потенціал для подальшого розвитку має строковий ринок та сегмент деривативів. Розширення спектра інструментів управління ризиками сприятиме підвищенню ринкової ліквідності, покращенню цінового механізму та створенню додаткових можливостей для хеджування процентних, валютних і ринкових ризиків.

Таким чином, забезпечення більш збалансованого розвитку окремих сегментів фондового ринку, підвищення його ліквідності та розширення кола інституційних інвесторів створюватимуть передумови для посилення ролі ринку капіталу у фінансуванні інвестиційних процесів та довгострокового економічного розвитку України.

Література:

1. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>>. (2026, травень, 05).

Verkhovna Rada of Ukraine (2006). *Pro rynky kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky: Zakon Ukrainy vid 23.02.2006 № 3480-IV* [On Capital Markets and Organized Commodity Markets: Law of Ukraine dated February 23, 2006 No. 3480-IV]. *Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine*. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>>. (2026, May, 05). [in Ukrainian].

2. Федоронько, Н. І., Трачук, І. Я. (2017). Рушійні процеси розвитку світового фондового ринку. *Економіка і суспільство*, 9, 115–119.

Fedoronko, N. I., & Trachuk, I. Ya. (2017). *Rushiini protsesy rozvytku svitovoho fondovoho rynku* [Driving processes of the global stock market development]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society], 9, 115–119. [in Ukrainian].

3. Босак, А., Дойнік, Ю. (2021). Фондовий ринок України: перспективи розвитку і світовий досвід державного регулювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 3(2), 290–303. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.290>.

Bosak, A., & Doinik, Yu. (2021). Fondovyi rynek Ukrainy: perspektyvy rozvytku i svitovyi dosvid derzhavnoho rehuliuвання [The stock market of Ukraine: development prospects and international experience of state regulation]. *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku* [Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems], 3(2), 290–303. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.290> [in Ukrainian].

4. Ткачук, Н., Фурман, Д. (2024). Особливості фондового ринку як складної адаптивної системи. *Економіка та суспільство*, 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-102>.

Tkachuk, N., & Furman, D. (2024). Osoblyvosti fondovoho rynku yak skladnoi adaptivnoi systemy [Features of the stock market as a complex adaptive system]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-102> [in Ukrainian].

5. Неізвестна, О. В., Тригубченко, Є. Г. (2023). Фондовий ринок України в умовах воєнного стану: проблеми та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*, 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.33>.

Niezviestna, O. V., & Tryhubchenko, Ye. H. (2023). Fondovyi rynek Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: problemy ta perspektyvy rozvytku [The Ukrainian stock market under martial law: problems and development prospects]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.33> [in Ukrainian].

6. Харабара, В., Грешко, Р., Харабара, В. (2024). Фондовий ринок України: стан, актуальні проблеми та перспективи. *Молодий вчений*, 6(130), 195–200. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-16>.

Kharabara, V., Hreshko, R., & Kharabara, V. (2024). Fondovyi rynek Ukrainy: stan, aktualni problemy ta perspektyvy [The stock market of Ukraine: current state, challenges and prospects]. *Molodyi vchenyi* [Young scientist], 6(130), 195–200. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-16> [in Ukrainian].

7. Чернега, В. В. (2024). Сучасний стан та перспективи розвитку фондового ринку України. *Економіка та суспільство*, 67, 512–517. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-144>.

Cherneha, V. V. (2024). Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku fondovoho rynku Ukrainy [Current state and development prospects of the Ukrainian stock market]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 67, 512–517. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-144> [in Ukrainian].

8. Шишков, С. Є. (2022). Залучення індивідуальних інвесторів до фондового ринку України: технології та інструментарій. *Український соціум*, 3, 64–83.

Shyshkov, S. Ye. (2022). Zaluchennia indyvidualnykh investoriv do fondovoho rynku Ukrainy: tekhnolohii ta instrumentarii [Involving individual investors in the Ukrainian stock market: technologies and tools]. *Ukrainskyi sotsium* [Ukrainian society], 3, 64–83. [in Ukrainian].

9. Людковська, Ю., Абдуллаєва, А. (2023). Інвестування в український фондовий ринок під час війни: переваги та недоліки для інвесторів. *Молодий вчений*, 11(123), 125–128. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-11-123-16>.

Liudkovska, Yu., & Abdullaieva, A. (2023). Investuvannia v ukrainskyi fondovyi rynek pid chas viiny: perevahy ta nedoliky dlia investoriv [Investing in the Ukrainian stock market during wartime: advantages and disadvantages for investors]. *Molodyi vchenyi*, 11(123), 125–128. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-11-123-16> [in Ukrainian].

10. Kovalenko, V. V., Sheludko, S. A., & Cherkashyna, K. (2024). Monetary and fiscal coordination in Ukraine and its impact on economic growth under the conditions of marital state. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(55), 9–19. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4352>.

11. Ярмішко, А. О. (2024). Фондовий ринок України: аналіз чинників впливу та шляхи модернізації. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 2(14). DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0234>.

Yarmishko, A. O. (2024). Fondovyi rynek Ukrainy: analiz chynnykyv vplyvu ta shliakhy modernizatsii [The Ukrainian stock market: analysis of influencing factors and modernization directions]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 2(14). <http://doi.org/10.32750/2024-0234> [in Ukrainian].

12. Бачо, Р., Пойда-Носик, Н., Макарович, В., Ганусич, В., Вайданич, Д. (2025). Прогноз розвитку фондового ринку України в умовах економічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*, 4(55), 409–418. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-56>.

Bacho, R., Poida-Nosyk, N., Makarovych, V., Hanusych, V., & Vaidanych, D. (2025). Prohnoz rozvytku fondovoho rynku Ukrainy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Forecasting the development of the Ukrainian stock market under economic instability]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable economic development], 4(55), 409–418. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-56> [in Ukrainian].

13. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. <<https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/>>. (2026, травень, 10).

National Securities and Stock Market Commission (2026). *Analitichni dani shchodo rozvytku fondovoho rynku* [Analytical data on stock market development]. <<https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/>>. (2026, May, 10). [in Ukrainian].

14. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. Мінфін. <<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>>. (2026, травень, 10).

Minfin (2026). *Valovyi vnutrishnii produkt (VVP) v Ukraini* [Gross Domestic Product (GDP) in Ukraine]. <<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>>. (2026, May, 10). [in Ukrainian].

15. Презентація до пресбрифінгу з монетарної політики, квітень 2026 року. Національний банк України. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/prezentatsiya-do-presbrifingu-z-monetarnoyi-politiki-kviten-2026-roku>>. (2026, травень, 11).

National Bank of Ukraine (2026). *Prezentatsiia do presbryfingu z monetarnoi polityky, kviten 2026 roku* [Presentation for the monetary policy briefing, April 2026]. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/prezentatsiya-do-presbrifingu-z-monetarnoyi-politiki-kviten-2026-roku>>. (2026, May, 11). [in Ukrainian].

Отримано: 28 травня 2026 р.

Прорецензовано: 04 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 06 червня 2026 р.

email: Kravomp@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>

email: vika-kostiuk@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-7671-3603>

email: vika-kostiuk@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0009-0367-2746>

email: mila280176@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-9388-5500>

email: zelenitsa@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-8259-4281>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-210-217](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-210-217)

Полінкевич О. М., Костюк В. А., Борисюк К. М., Зайцева Л. О., Зелениця І. М.
Управління кредитним потенціалом фінансового ринку на засадах сталого розвитку, фінансової інклюзії та безпеки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 210–217.

УДК: 330.34:338.45:004.738

JEL-класифікація: O31, O38, G38

Полінкевич Оксана Миколаївна,

*докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри маркетингу
Луцького національного технічного університету*

Костюк Вікторія Анатоліївна,

*кандидатка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри банківської справи та страхування
Національного університету біоресурсів і природокористування України*

Борисюк Катерина Миколаївна,

*кандидатка економічних наук, доцентка кафедри фінансів, обліку та банківської справи
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*

Зайцева Людмила Олексіївна,

*кандидатка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри менеджменту
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*

Зелениця Ірина Михайлівна,

*старша викладачка кафедри фінансів, обліку та банківської справи
Луганського національного університету ім. Тараса Шевченка*

УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФІНАНСОВОГО РИНКУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ, ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ ТА БЕЗПЕКИ

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади управління кредитним потенціалом фінансового ринку на засадах сталого розвитку, фінансової інклюзії та безпеки. Обґрунтовано інтегрований підхід до трактування кредитного потенціалу як системи, що поєднує кредитну активність, якість активів, фінансову інклюзію та безпеку фінансового середовища. На основі аналізу наукових джерел і офіційних статистичних даних України визначено основні тенденції та обмеження розвитку кредитного потенціалу. Запропоновано концептуальну модель управління, яка інтегрує принципи сталого розвитку, фінансової інклюзії та фінансової безпеки для підвищення стійкості фінансового ринку та забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку.

Ключові слова: кредитний потенціал, ESG-трансформація, фінансова інклюзія, ризик-менеджмент, фінансова безпека.

Oksana Polinkevych,

*Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,
Luts National Technical University*

Viktoria Kostiuk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Banking and Insurance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

Kateryna Borysiuk,

*PhD in Economics, Docent, Department of Finance, Accounting and Banking,
Luhansk Taras Shevchenko National University*

Liudmyla Zaitseva,

*PhD in Economics, Docent, Head of the Department of Management,
Luhansk Taras Shevchenko National University*

**Iryna Zelenitsa,**Senior Lecturer, Department of Finance, Accounting and Banking,
Luhansk Taras Shevchenko National University

MANAGING THE CREDIT POTENTIAL OF THE FINANCIAL MARKET THROUGH SUSTAINABLE DEVELOPMENT, FINANCIAL INCLUSION, AND SECURITY PRINCIPLES

This article investigates the theoretical and applied foundations of managing the credit potential of the financial market based on the principles of sustainable development, financial inclusion, and security. The relevance of the study is driven by the urgent need to ensure the effective functioning of the financial market under conditions of military instability, rapid digital transformation, and escalating cybersecurity risks. It is substantiated that traditional approaches to assessing credit potential, which focus primarily on commercial banks' resource bases or nominal lending volumes, fail to adequately reflect contemporary challenges facing the financial sector. Alternatively, the paper conceptualizes the credit potential of the financial market as an integrated system combining lending activity, asset quality, financial inclusion, financial security, and strict adherence to sustainability principles.

Utilizing methods of theoretical generalization, comparative-statistical analysis, and graphical modeling, the research addresses a distinct gap in literature by integrating these separate components into a unified structural framework. Based on official statistical data from Ukraine, positive development trends were identified, including corporate and retail lending growth, the expansion of cashless payments, improved loan portfolio quality, and increased financing for critical energy recovery projects. At the same time, further expansion is heavily constrained by elevated risk levels, mounting losses from digital fraud, and insufficient depth of credit penetration in the economy. Finally, a conceptual management model is proposed, demonstrating that combining the dimensions of sustainability, inclusion, and security strengthens financial system resilience and establishes vital preconditions for long-term socio-economic development.

Keywords: credit potential, ESG transformation, financial inclusion, credit risk management, financial security.

Постановка проблеми. Актуальність теми визначається поєднанням трьох процесів – воєнної макроекономічної нестабільності, структурної трансформації фінансового сектору та прискореної цифровізації. За оцінкою МВФ, реальне зростання ВВП України у 2024 р. становило 3,2 %, але навіть за наявності відновлення економіка залишається у режимі високих ризиків і значної залежності від зовнішнього фінансування. Одночасно офіційні дані Державної служби статистики України показують, що індекс споживчих цін у грудні 2024 р. становив 112,3 % до грудня попереднього року, тобто інфляційний тиск залишається відчутним. У таких умовах кредитний потенціал не можна оцінювати лише через пасиви банків або номінальний приріст портфелів; його слід аналізувати крізь призму ризику, доступності та стійкості [1]. Для фінансового ринку України характерна парадоксальна ситуація. Сектор демонструє відновлення кредитної активності, але рівень кредитної глибини залишається низьким. За даними НБУ, у 2024 р. чистий гривневий корпоративний кредитний портфель зріс на 21 %, а роздрібний – на 40 %. Проте, за даними Світового банку, внутрішній кредит приватному сектору, наданий банками, у 2024 р. становив лише 13,4 % ВВП. Це означає, що окремі сегменти ринку відновлюються швидше, ніж зростає системна здатність фінансового сектора фінансувати економіку в широкому масштабі [2].

Важливим позитивним сигналом є поступове покращення якості активів. Частка непрацюючих кредитів у банківському секторі на 1 січня 2025 р. знизилася до 30,3 %, а в першому кварталі 2025 р. – 28,6 %. Норматив достатності регулятивного капіталу на початку квітня 2025 р. становив 16,2 %, а показники достатності основного і першого рівня капіталу близько 15,8 %. Це свідчить, що ресурсна та капітальна база для нарощування кредитування існує, але її реалізація залежить від якості управління ризиками, відбірковості проєктів та можливості знижувати невизначеність для кредитора [3].

Інклюзивна складова також покращується. За даними Світового банку, у 2024 р. 87,58 % дорослого населення України мали рахунок у фінансовій установі або в постачальника мобільних фінансових послуг; у 2023 р. в Україні було 93,07 банкомата на 100 тис. дорослих; у 2024 р. українці здійснили 8 184,8 млн безготівкових операцій платіжними картками на суму 4 243,5 млрд грн, а частка безготівкових операцій сягнула 94,6 % за кількістю і 64,5 % за сумою. Це розширює базу потенційних позичальників і знижує трансакційні витрати доступу до фінансових послуг [4].

Однак цифрова інклюзія без безпеки не перетворюється на стійкий кредитний потенціал. За 2024 р. сума збитків від шахрайських операцій із платіжними картками зросла на 37 % до 1,1 млрд грн, а середня сума однієї незаконної операції підвищилася на 39 % до 4247 грн. Одночасно мережа Power Banking охоплювала понад 2400 відділень, або близько 55 % усіх банківських відділень, що створює критичний контур операційної безперервності в умовах воєнних та енергетичних ризиків. Отже, управління кредитним потенціалом має включати не лише традиційний кредитний ризик, а й операційний, кібернетичний та



репутаційний ризики, які прямо впливають на довіру до фінансових інститутів і готовність населення та бізнесу користуватися кредитними продуктами [5].

Стійкість кредитного потенціалу дедалі більше залежить і від змісту самого кредитування. У 2024 р. банки профінансували проекти відновлення енергетики на 10,5 млрд грн; створені внаслідок цього потужності перевищили 470 МВт [2]. НБУ також прямо вказує на зростання ваги ESG-ризиків для банків. Тому стає фінансування в українських умовах не є факультативним напрямом, а один із механізмів відновлення виробничої бази, зменшення енергетичної вразливості та розширення якісного попиту на кредит.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На основі аналізу сучасних наукових публікацій доцільно виділити три основні групи досліджень: фінансова інклюзія та її вплив на розвиток фінансового сектору; сталий розвиток і ESG-фактори у кредитній діяльності; цифрова трансформація та безпека фінансового ринку. Дослідженням фінансової інклюзії як чинника розвитку та стабільності фінансового ринку займалися [6; 7; 11; 13]. Автори досліджували вплив фінансової інклюзії на стійкість банківської системи, сталий соціально-економічний розвиток, доступ вразливих груп населення до фінансових послуг та рівень фінансової інклюзії в Україні. Зокрема, Н. А. Адам (N. A. Adam), Н. Карімов (N. Karimov), С. Хан (S. Han), К. Цянь (C. Qian) та В. Чжан (W. Zhang) довели, що фінансова інклюзія сприяє підвищенню стабільності банків, покращує ефективність їхньої діяльності та зміцнює ресурсну базу [6]. К. Чен (C. Chen), С. Пал (S. Pal), М. К. Махалік (M. K. Mahalik) та Г. Гезгюр (G. Gozgor) встановили позитивний вплив фінансової інклюзії на досягнення цілей сталого розвитку в країнах BICS. Ч.-Т. Лай (C.-T. Lye), Л.-Й. Тей (L.-Y. Tay), Т.-Х. Нг (T.-H. Ng) та А. Н. Ахмад-Назмі (A. N. Ahmad-Nazmi) показали роль фінтех-рішень у розширенні доступу вразливих верств населення до фінансових послуг [11], а Я. Шаповал (Y. Shapoval), А. Шкляр (A. Shklyar), О. Шпанель-Юхта (O. Shpanel-Yukhta) та К. Грубер (K. Gruber) здійснили оцінювання рівня фінансової інклюзії в Україні та визначили проблеми довіри до фінансових установ [13]. Разом із тим недостатньо дослідженими залишаються питання впливу фінансової інклюзії на формування кредитного потенціалу фінансового ринку в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів. Потребують подальшого вивчення механізми поєднання фінансової інклюзії із забезпеченням фінансової безпеки, а також розроблення комплексних індикаторів оцінювання інклюзивного розвитку кредитного ринку.

Дослідженням сталого розвитку, ESG-факторів та кредитної діяльності займалися [8; 9]. Дослідники зосереджують увагу на взаємозв'язку між принципами сталого розвитку, ESG-підходами та кредитною діяльністю банківських установ. Я. Порента (J. Porenta) та В. Рант (V. Rant) довели, що соціальні та управлінські компоненти ESG мають суттєвий вплив на рівень кредитного ризику банків і є не менш важливими, ніж екологічні фактори [8]. К. Ді Томмазо (C. Di Tommaso), В. Пачеллі (V. Pacelli) та М. М. Повія (M. M. Povia) встановили, що використання зелених кредитів позитивно впливає на репутацію банків та сприяє зниженню рівня сприйманого ризику на фінансовому ринку [9]. Водночас потребують подальшого дослідження питання інтеграції ESG-критеріїв у систему управління кредитним потенціалом фінансового ринку. Недостатньо розробленими залишаються методичні підходи до оцінювання впливу сталого фінансування на кредитну активність фінансових установ, а також механізми балансування між досягненням фінансової результативності та реалізацією цілей сталого розвитку.

Дослідженням цифрової трансформації та безпеки фінансового ринку займалися [10; 11; 12]. Автори досліджували питання кібербезпеки, захисту даних, цифрових ризиків та довіри користувачів до фінансових сервісів. С. Ван (S. Wang), М. Асіф (M. Asif), М. Ф. Шахзад (M. F. Shahzad) та М. Ашфак (M. Ashfaq) встановили, що основними викликами цифрової трансформації банківської сфери є інтеграція застарілих інформаційних систем, кіберзагрози, ризики взаємодії з постачальниками технологічних послуг та забезпечення відповідності регуляторним вимогам [10]. У роботі Ч.-Т. Лай (C.-T. Lye), Л.-Й. Тей (L.-Y. Tay), Т.-Х. Нг (T.-H. Ng) та А. Н. Ахмад-Назмі (A. N. Ahmad-Nazmi) також акцентується увага на ризиках цифрового шахрайства та необхідності посилення регуляторного контролю за розвитком фінансових технологій [11]. О. Полінкевич, В. Тринчук, Л. Горбатюк, В. Костюк, І. Зелениця доводять, що інтеграція цифрових і традиційних каналів взаємодії зі споживачами сприяє підвищенню рівня фінансової інклюзії, покращенню клієнтського досвіду та зростанню довіри до фінансових установ [12]. Разом із тим недостатньо вивченими залишаються питання впливу цифрових ризиків на кредитний потенціал фінансового ринку та його стійкість. Подальших досліджень потребує розроблення механізмів управління кредитним потенціалом в умовах цифровізації фінансових послуг, зростання кіберзагроз та активного розвитку екосистем фінансових технологій.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що сучасні наукові дослідження розкривають окремі аспекти фінансової інклюзії, сталого розвитку та безпеки фінансового сектору. Водночас у науковій літературі практично відсутні комплексні дослідження, які б поєднували управління кредитним потенціалом фінансового ринку із забезпеченням фінансової інклюзії, реалізацією принципів сталого розвитку та



гарантуванням фінансової безпеки. Саме ця наукова прогалина визначає актуальність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Мета і завдання дослідження. Наукова проблема полягає в тому, що в сучасних дослідженнях кредитний потенціал фінансового ринку здебільшого оцінюється через окремі показники, як ресурсну базу, динаміку кредитування, якість активів або фінансову інклюзію. За умов воєнної економіки цього вже недостатньо. Кредитний потенціал залежить від якості ризик-менеджменту, цифрової безпеки, стійкості інфраструктури, ступеня доступності фінансових послуг і наявності проєктів, що відповідають логіці сталого відновлення. Окреме вивчення цих блоків не дає відповіді на питання, як саме ними управляти в єдиній системі. Метою статті є обґрунтувати підхід до управління кредитним потенціалом фінансового ринку на засадах сталого розвитку, фінансової інклюзії та безпеки й на основі офіційних даних України показати, що саме інтеграція цих трьох вимірів створює умови для розширення кредитування без нарощування системної вразливості.

Для досягнення цієї мети в статті необхідно виконати такі завдання: уточнити зміст категорії «кредитний потенціал фінансового ринку»; систематизувати міжнародні наукові підходи до зв'язку між інклюзією, сталістю та безпекою; зіставити офіційні індикатори України за блоками кредитної глибини, фінансової інклюзії, стійкості та безпеки; запропонувати інтегровану концептуальну схему управління, придатну для подальшої кількісної операціоналізації. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні інтегрованого підходу до управління кредитним потенціалом фінансового ринку, який поєднує принципи сталого розвитку, фінансової інклюзії та безпеки в єдиній концептуальній моделі.

Дослідження має концептуально-аналітичний характер та базується на поєднанні якісного аналізу наукових джерел і статистичного аналізу офіційних даних. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення та наукової абстракції для уточнення сутності категорії «кредитний потенціал фінансового ринку»; аналізу та синтезу – для систематизації наукових підходів щодо взаємозв'язку фінансової інклюзії, сталого розвитку та безпеки; порівняльного аналізу – для оцінювання результатів сучасних міжнародних досліджень; статистичного аналізу – для дослідження офіційних даних Національного банку України, Світового банку та інших міжнародних організацій; графічного методу – для побудови концептуальної моделі управління кредитним потенціалом фінансового ринку. Інформаційну базу дослідження становили наукові публікації, індексовані у Scopus, а також офіційні статистичні та аналітичні матеріали міжнародних і національних фінансових інституцій.

Виклад основного матеріалу. У межах цієї статті кредитний потенціал фінансового ринку пропонується трактувати як спроможність фінансової системи акумулювати, розподіляти та відтворювати кредитні ресурси для економіки за умов прийнятного ризику, широкого доступу до фінансових послуг, операційної безпеки та відповідності принципам сталого розвитку. Такий підхід відрізняється від вузького банкоцентричного трактування тим, що вводить до ядра поняття не лише ресурс і платоспроможність позичальника, а також довіру, безперервність інфраструктури, регуляторну передбачуваність і зміст кредитного портфеля. Його теоретично підтримують дослідження, які показують позитивний зв'язок інклюзії зі стійкістю банків, значущість ESG-чинників для кредитного ризику та роль кібербезпеки для довіри до цифрового банкінгу.

Практично це означає, що нарощування кредитного потенціалу відбувається лише тоді, коли одночасно виконуються три умови: по-перше, наявне достатнє якісне кредитне ядро, тобто прийнятна частка проблемних активів і достатній капітал; по-друге, існує широка та реальна інклюзія, тобто не лише формальна наявність рахунку, а зручні канали користування послугами; по-третє, забезпечена безпека та стійкість середовища, а саме: цифрова, операційна й інституційна. Якщо хоча б один із цих компонентів провисає, ресурсна база не перетворюється на довгострокове якісне кредитування.

Концептуальна модель управління кредитним потенціалом фінансового ринку на засадах сталого розвитку, фінансової інклюзії та безпеки наведена на рис. 1.

Запропонована модель може бути використана як основа для подальшої побудови інтегрального індексу кредитного потенціалу фінансового ринку. Вона відображає комплексний підхід до управління кредитним потенціалом та демонструє взаємозв'язок між джерелами його формування, управлінськими процесами і результатами функціонування. В основі моделі лежить положення про необхідність поєднання економічного зростання з принципами сталого розвитку, фінансової інклюзії та безпеки. Модель враховує вплив зовнішнього середовища, зокрема макроекономічних умов, регуляторної політики, цифровізації та воєнних ризиків, які визначають можливості формування кредитних ресурсів. Джерелами кредитного потенціалу виступають ресурси банків, заощадження населення, кошти інвесторів, міжнародних фінансових організацій та цифрових платформ. Центральне місце займає система управління, що охоплює планування, організацію, моніторинг, контроль і управління ризиками. Особливістю моделі є

інтеграція трьох стратегічних складових: сталого розвитку, фінансової інклюзії та фінансової безпеки. Їх поєднання забезпечує спрямування кредитних ресурсів на фінансування населення, бізнесу, інноваційних, соціальних та екологічних проєктів. Результатом функціонування системи є зростання кредитного потенціалу, підвищення фінансової стійкості, розширення фінансової інклюзії та зміцнення фінансової безпеки. Важливою складовою моделі є механізм зворотного зв'язку, який забезпечує постійний моніторинг результатів та коригування управлінських рішень.

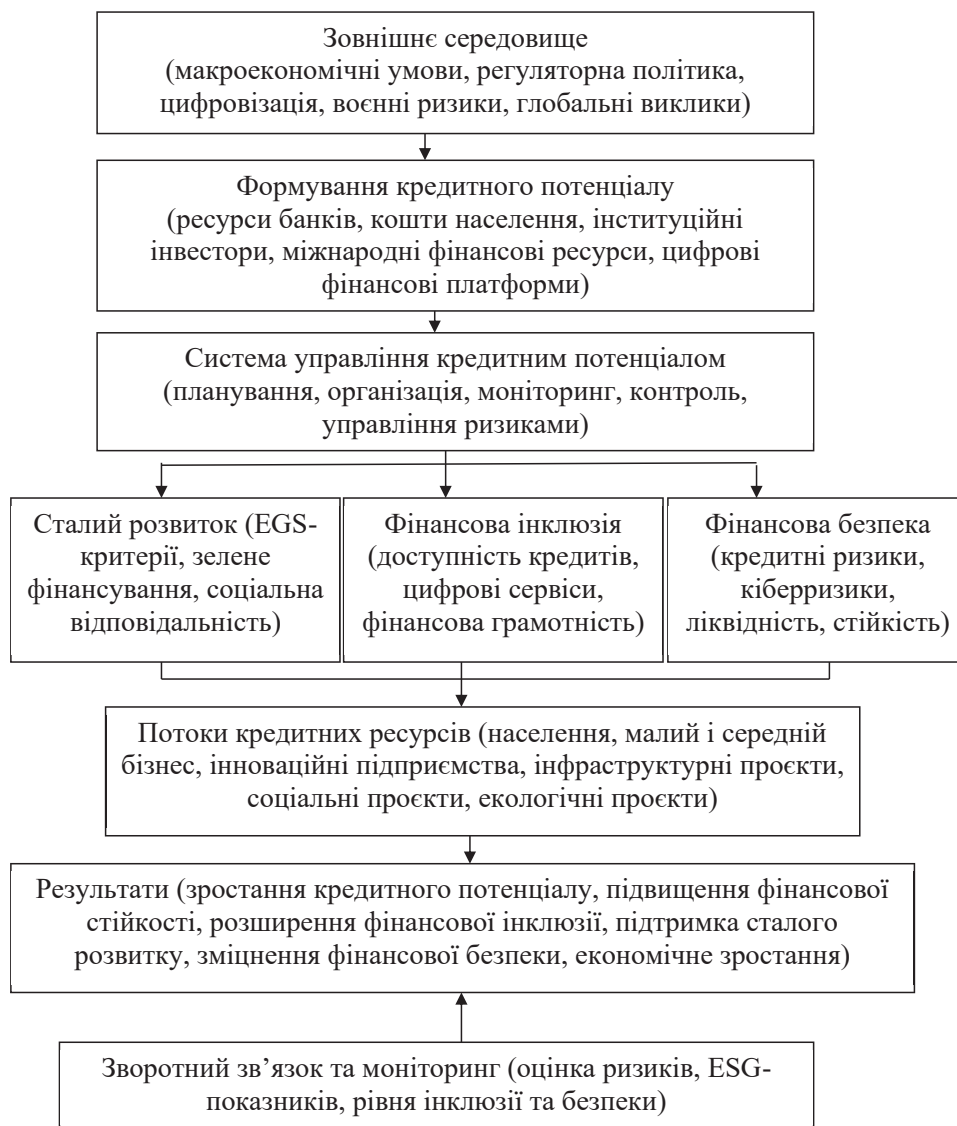


Рис. 1. Концептуальна модель управління кредитним потенціалом фінансового ринку на засадах сталого розвитку, фінансової інклюзії та безпеки

Джерело: побудовано авторами.

Таким чином, запропонована структурно-функціональна модель розглядає кредитний потенціал фінансового ринку як інтегровану систему, розвиток якої залежить від збалансованого поєднання економічних, соціальних і безпекових чинників.

Наведемо ключові індикатори оцінки кредитного потенціалу (табл. 1).



Таблиця 1

Ключові офіційні індикатори України для оцінки кредитного потенціалу

Показник	Значення	Аналітичне значення
Чистий гривневий корпоративний кредитний портфель	+22,9 % р/р (III кв. 2024) [14]	Зростання корпоративного кредитування свідчить про поступове відновлення інвестиційної активності підприємств, підвищення ділової активності та розширення кредитного потенціалу фінансового ринку в умовах економічної адаптації до воєнних викликів.
Чистий гривневий роздрібний кредитний портфель	швидке зростання роздрібного кредитування у 2024 р., +39,9 % р/р станом на початок 2025 р. [15; 18]	Високі темпи приросту кредитування населення свідчать про відновлення споживчого попиту, зростання довіри до банківської системи та розширення фінансової інклюзії через активніше використання кредитних продуктів домогосподарствами.
Безготівкові карткові операції	8184,8 млн операцій на суму 4243,5 млрд грн; 94,6 % усіх операцій за кількістю (2024 р.) [16]	Домінування безготівкових розрахунків підтверджує високий рівень цифровізації фінансового ринку, зниження трансакційних витрат та створення сприятливих умов для розвитку цифрового кредитування і фінансової інклюзії.
Збитки від карткового шахрайства	1,1 млрд грн; середня незаконна операція – 4 247 грн (2024 р.) [17]	Значні обсяги фінансових втрат від шахрайських операцій свідчать про необхідність посилення кібербезпеки та систем управління ризиками, оскільки рівень безпеки цифрових фінансових послуг безпосередньо впливає на довіру користувачів і стійкість фінансового ринку.
Частка непрацюючих кредитів (NPL)	28,6 % у I кварталі 2025 р. [19]	Скорочення частки проблемних кредитів свідчить про поступове оздоровлення банківського сектору та створює передумови для нарощування кредитування за нижчого рівня кредитного ризику.
Норматив достатності регулятивного капіталу (H2)	16,2 % на початок квітня 2025 р. [20]	Рівень достатності капіталу перевищує мінімальні регуляторні вимоги, що забезпечує фінансову стійкість банків та можливість подальшого розширення кредитної діяльності.
Кредитування проєктів відновлення енергетики	10,5 млрд грн упродовж червня–грудня 2024 р.; профінансовано понад 470 МВт нових потужностей [21]	Зростання обсягів фінансування енергетичного відновлення свідчить про посилення ролі сталого кредитування у структурі фінансового ринку та формування довгострокового попиту на інвестиційні кредитні ресурси.

Джерело: узагальнено авторами.

Дані таблиці свідчать про позитивні тенденції розвитку кредитного потенціалу фінансового ринку України. Зростання корпоративного кредитного портфеля на 22,9 % та роздрібного на 39,9 % підтверджує активізацію кредитування та розширення доступу населення і бізнесу до фінансових ресурсів. Висока частка безготівкових операцій (94,6 %) характеризує розвиток фінансової інклюзії та цифровізації фінансових послуг. Водночас втрати від карткового шахрайства у розмірі 1,1 млрд грн свідчать про необхідність посилення фінансової безпеки.

З цієї таблиці випливають три принципові висновки. По-перше, в Україні вже є ресурсно-інфраструктурні умови для розширення кредитування: банківський сектор зберігає капітал, відновлює гривневі кредитні портфелі, а фінансова інклюзія і безготівкові канали є досить розвиненими. По-друге, головні стримувачі – це не дефіцит каналів доступу, а низька системна глибина кредитування, ще висока проблемність активів і премія за ризик. По-третє, безпека перестає бути допоміжною функцією і стає прямою передумовою кредитного потенціалу, оскільки втрати від цифрового шахрайства та воєнно-енергетичні перебої здатні руйнувати довіру швидше, ніж сектор нарощує інклюзію. Політика розширення кредитного потенціалу має зміститися від простого стимулювання кредитної пропозиції до побудови трикутника управління: перший кут – стає спрямування кредиту, тобто підтримка відновлення, енергоефективності, соціально значущих і продуктивних проєктів; другий – реальна інклюзія, тобто не лише охоплення рахунками, а й зручний, недискримінаційний та дешевий доступ до кредитних продуктів; третій – безпека, яка охоплює якість активів, кіберзахист, захист платіжної інформації, безперервність роботи відділень і цифрових сервісів. Ці складові взаємопідсилюють одна одну. Сталі проєкти знижують довгостроковий ризик портфеля; інклюзія розширює коло потенційних платоспроможних клієнтів; безпека підтримує довіру і зменшує репутаційні втрати. Для України це означає, що керування кредитним потенціалом доцільно будувати за такими напрямками: поєднувати пруденційне оздоровлення портфеля з цільовим стимулюванням відновлювальних проєктів; використовувати високу проникність рахунків та цифрових інструментів для розширення доступу малих підприємств і домогосподарств до фінансування; посилювати антишахрайські та кіберзахисні механізми як елемент не лише платіжної, а й кредитної політики; розвивати механізми операційної безперервності, оскільки без них інклюзія в кризі швидко втрачає практичний зміст.



Висновки. Кредитний потенціал фінансового ринку доцільно трактувати як інтегровану систему, у якій глибина кредитування, якість і стійкість активів, інклюзивність доступу та безпека середовища є взаємопов'язаними елементами. Звуження цієї категорії до депозитної бази або обсягу виданих кредитів призводить до методологічної втрати змісту. Офіційні дані України свідчать про часткове відновлення кредитного потенціалу: зростають чисті гривневі портфелі, знижується частка непрацюючих кредитів, достатність капіталу залишається вищою за мінімум, фінансова інклюзія й використання безготівкових каналів є високими. Однак системна глибина кредитування приватного сектору залишається низькою, а отже, резерв для розширення кредиту існує, але реалізація цього резерву залежить від управлінської якості, а не лише від обсягу ресурсів. Безпека в сучасній цифровій фінансовій системі має бути включена до ядра моделі управління кредитним потенціалом. Значні втрати від карткового шахрайства, чутливість до кібератак і потреба в безперервності банківської інфраструктури доводять, що безпековий блок прямо впливає на довіру, транзакційні витрати, готовність користувачів до цифрових фінансових сервісів і, в підсумку, на масштаб та якість кредитування. Стале фінансування для України набуває прикладного значення через кредитування енергетичного відновлення та через поступове включення ESG-ризиків у практику банків. Це дає підстави розглядати стале кредитування не як периферійний напрям, а як канал формування нового якісного попиту на кредит і зниження довгострокового ризику портфеля. Головна наукова прогалина полягає у відсутності єдиної кількісної моделі, яка б одночасно враховувала сталість, інклюзивність і безпеку як чинники кредитного потенціалу. Саме тому перспективними є подальші дослідження за трьома напрямками – побудова інтегрального індексу кредитного потенціалу з окремими підіндексами; економетричне тестування впливу інклюзії, безпеки та сталого фінансування на глибину кредитування в Україні; формування панельної бази даних для порівняння України з іншими країнами, що працюють в умовах високої геополітичної та енергетичної невизначеності.

Література:

1. IMF DataMapper (2025). World Economic Outlook Database. <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD>. (2026, May, 2).
2. Resilience. Annual Report 2024. (2025). National Bank of Ukraine. <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024_eng.pdf?v=13>. (2026, May, 2).
3. Частка непрацюючих кредитів у банках за 2024 рік скоротилася до 30%. (2025). Національний банк України. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/chastka-nepratsyuyuchih-kreditiv-u-bankah-za-2024-rik-skorotilasya-do-30>>. (2026, травень, 2).
4. Chastka nepratsyuiuchykh kredytiv u bankakh za 2024 rik skorotylasya do 30% [The share of non-performing loans in banks decreased to 30% in 2024]. (2025). Natsionalnyi bank Ukrainy. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/chastka-nepratsyuyuchih-kreditiv-u-bankah-za-2024-rik-skorotilasya-do-30>>. (2026, May, 2). [in Ukrainian].
5. Account ownership at a financial institution or with a mobile-money-service provider (% of population ages 15+). (2025). World Bank, Global Findex Database. <<https://data.worldbank.org/indicator/FX.OWN.TOTL.ZS>>. (2026, May, 2).
6. Кількість випадків шахрайства з картками знизилася, збитки за ними – зросли. (2025). Національний банк України. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-vipadkiv-shahraystva-z-kartkami-znizilasya-zbitki-za-nimi--zrosli>>. (2026, травень, 2).
7. Kilkist vyypadkiv shakraistva z kartkami znyzylasya, zbytky za nymy – zrosly [The number of card fraud cases decreased, while losses increased]. (2025). Natsionalnyi bank Ukrainy. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-vipadkiv-shahraystva-z-kartkami-znizilasya-zbitki-za-nimi--zrosli>>. (2026, May, 2). [in Ukrainian].
8. Han, S., Qian, C., Adam, N. A., Karimov, N., Zhang, W. (2025). Understanding the relationship: Financial inclusion's influence on bank stability in emerging economies. *Energy Strategy Reviews*, 61, 101791. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2025.101791>
9. Chen, C., Pal, S., Mahalik, M. K., Gozgor, G. (2025). The impact of financial inclusion on sustainable development: Evidence from BICS economies. *Research in International Business and Finance*, 76, 103224. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.103224>
10. Porenta, J., Rant, V. (2025). ESG relevance in credit risk of development banks. *Research in International Business and Finance*, 76, 102831. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.102831>
11. Di Tommaso, C., Pacelli, V., Povia, M. M. (2025). Green loans and bank risk: Navigating the path to sustainable finance. *International Review of Economics & Finance*, 101, 104138. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104138>
12. Wang, S., Asif, M., Shahzad, M. F., Ashfaq, M. (2024). Data privacy and cybersecurity challenges in the digital transformation of the banking sector. *Computers & Security*, 147, 104051. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2024.104051>
13. Lye, C.-T., Tay, L.-Y., Ng, T.-H., Ahmad-Nazmi, A. N. (2025). A systematic literature review of fintech, financial inclusion and vulnerable groups. *Discover Sustainability*, 6, 1467. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02368-2>
14. Полінкевич, О., Тринчук, В., Горбатюк, Л., Костюк, В., Зелениця, І. (2025). Омніканальний маркетинг як інструмент підвищення фінансової інклюзії: кейси банківських установ і страхових компаній. *Інвестиції: практика та досвід*, 18, 51–58. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.51>



Polinkevych, O., Trynchuk, V., Horbatiuk, L., Kostyuk, V., Zelenytsia, I. (2025). Omnikanalni marketynh yak instrument pidvyshchennia finansovoi inkluzii: keisy bankivskykh ustanov i strakhovykh kompanii [Omnichannel marketing as a tool for increasing financial inclusion: Cases of banks and insurance companies]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], 18, 51–58. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.51> [in Ukrainian].

13. Shapoval, Y., Shkliar, A., Shpanel-Yukhta, O., Gruber, K. (2021). The level of financial inclusion in Ukraine: Measuring access, quality, and usage of financial products and services. *Banks and Bank Systems*, 16(2), 59–67. [https://doi.org/10.21511/bbs.16\(2\).2021.06](https://doi.org/10.21511/bbs.16(2).2021.06)

14. Кредитування бізнесу та населення надалі зростає, а якість кредитного портфеля поліпшується понад рік – Огляд банківського сектору. (2024). Національний банк України. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/kredituvannya-biznesu-ta-naselennya-nadali-zrostaie-a-yakist-kreditnogo-portfelya-polipshuyetsya-ponad-rik--oglyad-bankivskogo-sektoru>>. (2026, травень, 2).

Kredituvannya biznesu ta naselennia nadali zrostaie, a yakist kredytnoho portfelia polipshuietsia ponad rik – Ohliad bankivskoho sektoru [Business and household lending continues to grow, while the quality of the loan portfolio has been improving for more than a year – Banking Sector Review]. (2024). Natsionalnyi bank Ukrainy. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/kredituvannya-biznesu-ta-naselennya-nadali-zrostaie-a-yakist-kreditnogo-portfelya-polipshuyetsya-ponad-rik--oglyad-bankivskogo-sektoru>>. (2026, May, 2). [in Ukrainian].

15. Банки три квартали поспіль нарощують бізнес-кредитування, дедалі активніше поза межами державних програм – Огляд банківського сектору. (2024). Національний банк України. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-tri-kvartali-pospil-naroshuyut-biznes-kredituvannya-dedali-aktivnishe-poza-mejami-derjavnih-program--oglyad-bankivskogo-sektoru>>. (2026, травень, 2).

Banky try kvartaly pospil naroshchuiut biznes-kredituvannia, dedali aktyvnishe poza mezhamy derzhavnykh prohram – Ohliad bankivskoho sektoru [Banks have been increasing business lending for three consecutive quarters, increasingly beyond government programs – Banking Sector Review]. (2024). Natsionalnyi bank Ukrainy. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-tri-kvartali-pospil-naroshuyut-biznes-kredituvannya-dedali-aktivnishe-poza-mejami-derjavnih-program--oglyad-bankivskogo-sektoru>>. (2026, May, 2). [in Ukrainian].

16. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. (2025). Національний банк України. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami>>. (2026, травень, 2).

Bezgotivkovi rozrahunki u 2024 rotsi suttyevo perevazhaly sered operatsii z platizhnymy kartkami [Cashless payments dominated card transactions in 2024]. (2025). Natsionalnyi bank Ukrainy. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami>>. (2026, May, 2). [in Ukrainian].

17. Шахрайство з платіжними картками у 2024 році: менше випадків, але більше збитків. (2025). Комерсант Український. <<https://komersant.ua/shakhraystvo-z-platizhnymy-kartkami-u-2024-rotsi-menshe-vypadkiv-ale-bilshe-zbytkiv>>. (2026, травень, 2).

Shakhraystvo z platizhnymy kartkami u 2024 rotsi: menshe vypadkiv, ale bilshe zbytkiv [Payment card fraud in 2024: Fewer cases but higher losses]. (2025). Komersant Ukrainnyi. <<https://komersant.ua/shakhraystvo-z-platizhnymy-kartkami-u-2024-rotsi-menshe-vypadkiv-ale-bilshe-zbytkiv>>. (2026, May, 2). [in Ukrainian].

18. Огляд банківського сектору. Лютий 2025 року. (2025). Національний банк України. <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-02.pdf>. (2026, травень, 2).

Ohliad bankivskoho sektoru. Liutyi 2025 roku [Banking Sector Review. February 2025]. (2025). Natsionalnyi bank Ukrainy. <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-02.pdf>. (2026, May, 2). [in Ukrainian].

19. Огляд банківського сектору. Травень 2025 року. (2025). Національний банк України. <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-05.pdf>. (2026, травень, 2).

Ohliad bankivskoho sektoru. Traven 2025 roku [Banking Sector Review. May 2025]. (2025). Natsionalnyi bank Ukrainy. <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-05.pdf>. (2026, May, 2). [in Ukrainian].

20. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 року. (2025). Національний банк України. <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf>. (2026, травень, 2).

Zvit pro finansovu stabilnist. Cherven 2025 roku [Financial Stability Report. June 2025]. (2025). Natsionalnyi bank Ukrainy. <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf>. (2026, May, 2). [in Ukrainian].

21. Банки продовжують кредитувати відновлення енергетичної інфраструктури України. (2025). Національний банк України. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-prodovjuyut-kredituvati-vidnovlennya-energetichnoyi-infrastrukturi-ukrayini>>. (2026, травень, 2).

Banky prodovzhuiut kredituvaty vidnovlennia enerhetychnoi infrastruktury Ukrainy [Banks continue financing the restoration of Ukraine's energy infrastructure]. (2025). Natsionalnyi bank Ukrainy. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-prodovjuyut-kredituvati-vidnovlennya-energetichnoyi-infrastrukturi-ukrayini>>. (2026, May, 2). [in Ukrainian].

Отримано: 28 травня 2026 р.

Прорецензовано: 06 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 08 червня 2026 р.

email: i.huzela@wunu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0008-2274-8788>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-218-227](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-218-227)

Гузела І. А. Сучасні тренди розвитку медичного страхування в умовах війни. Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Економіка». Острог: Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 218–227.

УДК: 368.9

JEL-класифікація: I13, I18, G22, O33

Гузела Ірина Анатоліївна,
PhD, доцентка, доцентка кафедри фінансів ім. С. І. Юрія
Західноукраїнського національного університету

СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті проаналізовано проблемні тенденції функціонування медичного страхування в Україні в умовах воєнного стану. Обґрунтовано вплив війни на розвиток медичного страхування та систематизовано основні проблеми, серед яких обмежене охоплення населення страховим захистом, недостатня фінансова стійкість системи охорони здоров'я, руйнування медичної інфраструктури, міграційні процеси та недосконалість нормативно-правового забезпечення. Особливу увагу приділено сучасним трендам розвитку медичного страхування, зокрема цифровізації страхових процесів, розвитку телемедицини, розширенню програм реабілітації та психологічної підтримки населення. Обґрунтовано доцільність впровадження загальнообов'язкового медичного страхування як інструменту забезпечення стабільного фінансування медичної галузі та підвищення доступності медичних послуг. Запропоновано напрями модернізації медичного страхування, реалізація яких сприятиме формуванню фінансово стійкої, соціально орієнтованої та адаптивної системи охорони здоров'я України.

Ключові слова: медичне страхування, система охорони здоров'я, проблемні тенденції, цифровізація, сучасні тренди, медична допомога, страховий захист.

Iryna Huzela,
PhD, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Finance named after S. I. Yuriy,
West Ukrainian National University

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF HEALTH INSURANCE UNDER WAR CONDITIONS

This article analyzes the functioning of health insurance in Ukraine under martial law, reevaluating its role in ensuring healthcare financial stability and public social protection. The full-scale war has severely burdened medical infrastructure, escalating the demand for medical care, physical rehabilitation, and psychological support, while underscoring the urgent need for alternative funding sources within the healthcare sector.

The main challenges facing health insurance development are systematized, including limited public coverage, declining citizen purchasing power, medical infrastructure deterioration, regional disparities, large-scale migration, and regulatory inadequacies. The study demonstrates that these interconnected systemic issues heavily constrain the capacity of health insurance to provide adequate medical protection under wartime conditions.

Particular attention is devoted to contemporary trends, including process digitalization, telemedicine expansion, electronic insurance policies, automated claims settlement, and enhanced psychological support programs. Furthermore, the research substantiates the feasibility of introducing mandatory health insurance as a vital tool to secure stable sector financing, foster social solidarity, and improve overall service accessibility.

Finally, the paper proposes comprehensive directions for modernizing health insurance by optimizing the regulatory framework, integrating insurance with state health guarantees, and upgrading insurers' risk management systems. Implementing these measures across voluntary and mandatory frameworks will contribute to cultivating a financially sustainable, socially oriented, and adaptive healthcare system in Ukraine during wartime and post-war recovery.

Keywords: health insurance, healthcare system, problematic trends, digitalization, current trends, medical care, insurance coverage.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна суттєво поглибила проблеми функціонування системи охорони здоров'я України та актуалізувала питання пошуку ефективних механізмів фінансового забезпечення медичної допомоги та надання медичних послуг населенню. Зростання кількості поранених, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, а також потреб у фізичній і психологічній реабілітації формують додаткове навантаження на медичну систему та державний бюджет. За таких умов медичне страхування набуває особливого значення як інструмент диверсифікації джерел фінансування охорони

здоров'я, підвищення доступності медичних послуг і забезпечення фінансового захисту громадян від ризиків, пов'язаних із погіршенням стану здоров'я.

Водночас розвиток медичного страхування в Україні стримується низкою проблем, серед яких обмежене охоплення населення страховим захистом, недостатня інтеграція страхових механізмів із системою державних медичних гарантій, зростання невизначеності страхових ризиків, руйнування медичної інфраструктури та посилення міграційних процесів. Поряд із цим відбувається цифрова трансформація страхового ринку, розширюється використання телемедичних технологій та актуалізується необхідність розвитку програм реабілітації й психічного здоров'я. Це зумовлює потребу в дослідженні сучасних тенденцій розвитку медичного страхування, визначенні основних проблем його функціонування та обґрунтуванні перспективних напрямів модернізації в умовах війни та післявоєнного відновлення України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика функціонування та розвитку медичного страхування в Україні є основою дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. У науковій літературі досліджуються теоретичні засади медичного страхування, особливості його функціонування в системі фінансування охорони здоров'я, механізми взаємодії держави, страхових організацій та медичних закладів. Окремі аспекти зазначеної проблематики висвітлено у працях І. О. Брюховецької, О. М. Добродзії, які стосуються викликів та змін, що відбуваються в галузі медичного страхування під час воєнного конфлікту [1], І. С. Верховод, С. В. Лещенко, які аналізують сучасний стан медичного страхування України в умовах повномасштабної війни та окреслюють шляхи його вдосконалення [2], П. Г. Іжевського, А. В. Крушинської стосовно трансформації ринку добровільного медичного страхування (ДМС) в Україні в умовах повномасштабного воєнного вторгнення [3]. У наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється питанням цифровізації страхових процесів, фінансування реабілітаційної та психологічної допомоги, управління воєнними ризиками, забезпечення безперервності страхового захисту в умовах міграційних процесів та пошуку ефективних моделей інтеграції страхових механізмів із системою державних медичних гарантій. Водночас сучасні умови воєнного стану формують нові виклики для системи медичного страхування в частині управління страховими ризиками, створення нових страхових програм реабілітації, удосконалення нормативно-правового забезпечення добровільного медичного страхування, запровадження загальнообов'язкового державного медичного страхування, які потребують подальшого наукового осмислення. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації медичного страхування до умов війни та післявоєнного відновлення, обґрунтування напрямів його модернізації, а також визначення ролі медичного страхування у формуванні збалансованої та соціально відповідальної системи охорони здоров'я України.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – проаналізувати основні проблеми функціонування медичного страхування в Україні, окреслити тенденції та обґрунтувати перспективні напрямки його модернізації в умовах війни та післявоєнного відновлення України.

Для досягнення поставленої мети поставлені такі завдання:

- 1) проаналізувати проблемні тенденції функціонування медичного страхування в умовах війни;
- 2) систематизувати проблеми та запропонувати напрямки модернізації медичного страхування в період післявоєнного відновлення України.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабної війни медичне страхування в нашій країні набуває особливої актуальності в контексті забезпечення доступності медичної допомоги, гарантій надання якісних медичних послуг та фінансування страхового захисту населення внаслідок зростання впливу військових та медичних ризиків. Воєнні дії спричинили суттєве навантаження на систему охорони здоров'я, зумовили збільшення кількості травмованих осіб, чисельності внутрішньо переміщених громадян, а також потреб у реабілітації та психологічній підтримці населення. За таких умов відбуваються значні зміни у функціонуванні ринку медичного страхування, з'являються нові страхові продукти, цифрові сервіси та формуються модернізовані підходи до надання страхового послуг. Відповідно доцільним є проведення аналізу сучасних трендів розвитку медичного страхування для виявлення основних проблем трансформації страхового ринку, оцінки його здатності реагувати на нові виклики та обґрунтування напрямів удосконалення системи страхового захисту здоров'я населення в умовах війни та післявоєнного відновлення України.

Таким чином, в період воєнної трансформації страхового ринку медичне страхування перетворюється з додаткового елементу забезпечення страхового захисту населення на один із основних інструментів забезпечення повноцінного функціонування системи охорони здоров'я та підтримання людського капіталу держави. Вплив воєнних ризиків поглиблює проблеми фінансування медичної сфери, зумовлює виникнення нових непередбачуваних ситуацій, які вимагають переосмислення ролі страхових механізмів

у забезпеченні доступності й безперервності медичної допомоги та надання якісних медичних послуг. У сучасних умовах на реформування та модернізацію медичного страхування впливає система економічних, соціальних, демографічних та інституційних чинників, що формують нову архітектуру взаємовідносин між державою, страховими компаніями, закладами охорони здоров'я та населенням.

Війна суттєво змінила структуру попиту на медичні послуги. Якщо до початку повномасштабного вторгнення основне навантаження на систему охорони здоров'я формували хронічні неінфекційні захворювання та потреби населення у плановій медичній допомозі, то нині спостерігається стрімке зростання потреб у невідкладній медичній допомозі, лікуванні бойових травм, фізичній та психологічній реабілітації. Одночасно зберігається необхідність фінансування традиційних напрямів медичного обслуговування, що суттєво збільшує навантаження на систему охорони здоров'я та потребує залучення додаткових джерел фінансування. У таких умовах особливого значення набуває питання диверсифікації фінансового забезпечення медичної галузі, одним із механізмів якого виступає страхова медицина, що поєднує інструменти добровільного і обов'язкового медичного страхування.

Функціонування медичного страхування в умовах війни супроводжується низкою викликів та проблем (табл. 1).

Таблиця 1

Проблемні тенденції медичного страхування в Україні в умовах війни

ПРОБЛЕМИ	ХАРАКТЕРНІ ТЕНДЕНЦІЇ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ	
Обмежене охоплення населення медичним страхуванням	Медичне страхування залишається доступним переважно для працівників великих підприємств та громадян із високим рівнем доходів, що обмежує його ефективність
Підвищене навантаження на страхові резерви	Зростання кількості страхових випадків та потреб у тривалому лікуванні й реабілітації посилює фінансовий тиск на страховиків, що вимагає формування значних обсягів капіталу
ПРОБЛЕМИ СТРАХОВОГО МАРКЕТИНГУ І РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ	
Зростання невизначеності страхових ризиків	Воєнний стан формує нові ризики, що це потребує модернізацію страхових програм і залучення додаткових ресурсів
Складність актуарного прогнозування	Традиційні підходи до оцінки нових страхових ризиків є неточними, що вимагає удосконалення управління ними
Недостатнє страхове покриття для надання медичної допомоги	Більшість страхових програм не забезпечує належного фінансування послуг психологічної підтримки та психотерапії, довгострокову реабілітаційну допомогу
ІНФРАСТРУКТУРНІ ПРОБЛЕМИ	
Руйнування медичної інфраструктури	Значна кількість медичних закладів пошкоджена або зруйнована внаслідок війни, що ускладнює реалізацію страхових програм
Територіальна нерівномірність медичного забезпечення	Доступ до медичних послуг суттєво відрізняється між регіонами залежно від зміни місця проживання населення, рівня безпеки та наявності медичних ресурсів
Дефіцит медичних кадрів	Війна, міграція та мобілізаційні процеси призводять до нестачі лікарів та середнього медичного персоналу
МІГРАЦІЙНО-ДЕМОГРАФІЧНІ ПРОБЛЕМИ	
Масове внутрішнє переміщення населення	Значна кількість внутрішньо переміщених осіб ускладнює планування медичних потреб та організацію страхового захисту
Зовнішня міграція громадян	Виїзд населення за кордон впливає на структуру страхового портфеля та знижує базу потенційних страхувальників
ПРОБЛЕМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	
Недостатній рівень цифровізації	Частина страхових операцій залишається паперовою, що уповільнює обслуговування клієнтів та обмін інформацією
Обмежене використання телемедицини	Потенціал дистанційних медичних консультацій використовується недостатньо
Ризики кібербезпеки та захисту даних	Зростання обсягів цифрової інформації підвищує ризики витоку конфіденційних медичних та страхових даних
ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ	
Відсутність загальнообов'язкового медичного страхування	Система фінансування охорони здоров'я, в тому числі і добровільне медичне страхування, не забезпечує повного охоплення населення страховим захистом
Інтеграція страхових механізмів із системою державних гарантій	Відсутність належної координації між державою, страховими компаніями та медичними закладами знижує ефективність медичного страхування
Недосконалість нормативно-правового регулювання	Чинне законодавство не повною мірою враховує сучасні виклики воєнного та післявоєнного періодів і потребує вдосконалення

Джерело: сформовано автором.

Однією з найбільш суттєвих проблемних тенденцій є різке зростання рівня невизначеності та складності прогнозування страхових ризиків. Традиційні моделі актуарних розрахунків базуються на відносно стабільних статистичних закономірностях захворюваності та смертності населення. Слушно стверджує Є. Г. Майданик, що «сучасні актуарні підходи створюють інтегровану систему управління ризиками, в межах якої стохастичні моделі, структурний аналіз портфеля та кількісні методи формують єдину інформаційну основу для прийняття своєчасних і науково обґрунтованих рішень. Така система дозволяє страховим компаніям підвищувати точність прогнозування фінансових результатів, підтримувати необхідний рівень платоспроможності та зберігати стійкість бізнесу навіть за умов економічної нестабільності та високої волатильності ринку» [4]. Однак зазначимо, що воєнний стан формує принципово нове ризикове середовище, у якому вплив значної частини чинників не можливо точно спрогнозувати. Масове поширення травматичних ушкоджень, збільшення кількості осіб з інвалідністю, погіршення психічного здоров'я населення, вимушене переміщення громадян та руйнування інфраструктури створюють додаткові фінансові ризики для страхових організацій та ускладнюють процес виплати страхового відшкодування внаслідок настання страхових ризиків.

Суттєвим стримуючим чинником залишається низький рівень охоплення населення програмами добровільного медичного страхування. В умовах воєнної економіки спостерігається зниження реальних доходів населення, скорочення зайнятості та зростання фінансової вразливості домогосподарств. За таких умов витрати на страхування часто не розглядаються як пріоритетні, що призводить до обмеження попиту на страхові продукти. Фактично доступ до добровільного медичного страхування зосереджується переважно серед працівників великих підприємств та осіб із відносно високим рівнем доходів, тоді як значна частина населення залишається поза межами страхового захисту. Це створює ризики поглиблення соціальної нерівності у доступі до медичної допомоги та суперечить принципам справедливості й універсальності системи охорони здоров'я.

Не менш важливим викликом і загрозою є руйнування медичної інфраструктури та територіальна нерівномірність доступу до медичних послуг. Воєнні дії призвели до пошкодження або повного знищення значної кількості закладів охорони здоров'я, особливо в регіонах, що безпосередньо постраждали від бойових дій. Варто зазначити, що «станом на 2026 рік в Україні через бойові дії було пошкоджено або знищено 2585 об'єктів медичної інфраструктури (у складі 820 закладів охорони здоров'я). З них 331 об'єкт повністю зруйновано. Найбільших руйнувань зазнали лікарні на Донеччині, Харківщині, Херсонщині, Луганщині, Запоріжжі та Миколаївщині» [5]. Унаслідок цього зростає навантаження на медичні заклади в безпечніших регіонах, виникає дефіцит медичних кадрів і ресурсів, а також ускладнюється реалізація страхових програм через скорочення мережі закладів-партнерів. У таких умовах ефективність страхового захисту значною мірою залежить не лише від фінансового забезпечення, але й від фактичної доступності медичних послуг.

Окрему проблему становлять масштабні міграційні процеси, які суттєво впливають на функціонування системи медичного страхування. Відповідно до даних Центру економічної стратегії, прослідковується така тенденція: «станом на січень 2026 року за кордоном залишається 5,6 млн українських біженців» [6]. Зауважимо, що міграція населення вплинула на ринок медичного страхування. Зокрема, змінилася вікова структура населення: «дві третини (66 %) українських біженців – це працездатне населення віком 18–65 років. Молодь – люди віком до 35 років становить понад половину всіх українських біженців (56 %)» [6]. Отже, виїзд молодих людей призвів до скорочення платників страхових внесків, а частка літніх людей, що потребує медичної допомоги, зросла. По-друге, «за оцінками експертів, від початку війни Україну покинули десятки тисяч медичних працівників. Лише у Польщі працює близько 3 тис. українських лікарів, а до Німеччини з початку війни прибули понад 1,5 тис. українських фахівців» [7]. Виїзд лікарів та іншого медичного персоналу призвів до дефіциту кадрів і ускладнив доступ до медичних послуг. Отже, значні потоки внутрішньо переміщених осіб та зовнішня міграція населення змінюють структуру страхового портфеля, ускладнюють ведення персоналізованого обліку та створюють додаткові організаційні виклики для забезпечення безперервності страхового покриття. За таких умов особливої уваги набуває необхідність створення гнучких цифрових механізмів управління страховими програмами та інтеграції інформаційних систем охорони здоров'я.

Ще одним наслідком війни стало суттєве зростання потреб у сфері психологічної допомоги та медичної реабілітації. Наслідки бойових дій мають довгостроковий характер і виходять далеко за межі лікування фізичних травм. Зростання поширеності посттравматичних стресових розладів, депресивних станів, психоемоційного виснаження та інших порушень психічного здоров'я формує новий сегмент попиту на медичні послуги. Слушним є твердження, що «через повномасштабну війну в Україні виникли надзвичайні стресові умови, які підвищують ризик розвитку психічних розладів, як-от посттравматичний стресовий

розлад (ПТСР), надмірна тривожність та депресія, зумовлюючи додаткове навантаження на систему охорони здоров'я. Лише за попередніми прогнозами, внаслідок негативного впливу війни на психологічний стан підтримки різного ступеня інтенсивності потребуватимуть до 15 млн осіб, серед яких 1,8 млн військових і ветеранів, 7 млн людей старшого віку, близько 4 млн дітей і підлітків» [8]. Водночас існуючі страхові програми часто не забезпечують належного рівня покриття витрат на психологічну допомогу та комплексну реабілітацію, що свідчить про необхідність перегляду підходів до формування страхових пакетів відповідно до нових суспільних потреб.

Виявлені проблеми свідчать про те, що традиційні механізми організації та фінансування медичної допомоги потребують адаптації до нових умов функціонування. Водночас воєнні виклики стали передумовою формування модернізованих підходів до організації страхового захисту населення, що знаходить відображення у сучасних реаліях розвитку медичного страхування.

У цьому контексті однією з найбільш помітних тенденцій є цифрова трансформація медичного страхування. Цифровізація стає інструментом підвищення ефективності управління, необхідною умовою функціонування страхового ринку в умовах воєнного стану. Впровадження електронних медичних записів, цифрових страхових полісів, телемедичних платформ, систем дистанційного врегулювання страхових випадків та автоматизованого обміну даними між суб'єктами ринку сприяє підвищенню доступності медичних послуг та зниженню транзакційних витрат. Особливого значення набуває можливість отримання консультацій та супроводу незалежно від місця перебування особи, що є критично важливим в умовах внутрішньої та зовнішньої міграції населення.

На сучасному етапі медичне страхування в Україні розвивається шляхом цифровізації страхових процесів і використання інноваційних технологій. Погоджуємо з твердженням науковців, що «значну роль у цьому відіграє система електронного здоров'я (eHealth), яка включає електронні медичні записи, телемедицину та цифрові рецепти. Вона дозволяє оптимізувати процеси надання медичної допомоги, підвищити доступність послуг та полегшити комунікацію між пацієнтами і медичними закладами. Національна служба здоров'я України забезпечує фінансування медичних послуг і контролює ефективність використання коштів. Разом із тим, для повного функціонування цифрової системи медичного страхування необхідні подальші законодавчі та організаційні вдосконалення, зокрема щодо захисту персональних даних і стандартизації електронних сервісів» [9]. Водночас цифровізація створює передумови для підвищення прозорості фінансових потоків, зменшення ризиків шахрайства та більш ефективного контролю за використанням коштів у сфері охорони здоров'я. Крім того, розвиток медичного страхування в умовах війни супроводжується пошуком нових організаційних та фінансових механізмів забезпечення доступності медичної допомоги. Це актуалізує питання модернізації існуючої моделі фінансування охорони здоров'я та формування більш стійких механізмів акумулювання фінансових ресурсів.

Досвід функціонування добровільного медичного страхування демонструє його обмежену здатність забезпечувати універсальне охоплення населення медичним захистом. М. Б. Шевців наголошує, «що добровільне медичне страхування в Україні наразі є нерозвиненим. В основному, ним користуються фахівці з високим рівнем доходів та ті, що співпрацюють з іноземними компаніями. Поганий розвиток добровільного медичного страхування також спричинений й сучасними реаліями війни проти РФ. Адже доходи громадян зменшуються, в той же час, як ризики спричинені війною, особливо на територіях де ведуться військові дії, призводять до негативної динаміки розвитку добровільного медичного страхування» [10, 268]. У кризових умовах така модель виявляється надто залежною від платоспроможності громадян та економічної активності роботодавців. Саме тому в умовах обмеженого бюджетного фінансування медицини та низького розвитку добровільного медичного страхування серед науковців та практиків дедалі частіше порушується питання доцільності впровадження загальнообов'язкового медичного страхування як одного з ключових напрямів модернізації системи охорони здоров'я України.

Проаналізуємо основні показники фінансування охорони здоров'я за рахунок бюджетних видатків та добровільного медичного страхування, визначимо проблемні тенденції в умовах воєнного стану (табл. 2).

Аналіз даних табл. 2 свідчить про наявність різноспрямованих тенденцій у фінансуванні охорони здоров'я за рахунок державних і недержавних джерел. Упродовж 2022–2025 рр. обсяги видатків зведеного бюджету України на охорону здоров'я зросли з 215275,9 млн грн до 262045,5 млн грн, або на 21,73 %. Це свідчить про збереження державою пріоритетності фінансування медичної сфери навіть в умовах воєнного стану та значного навантаження на бюджет. Водночас частка видатків на охорону здоров'я у загальному обсязі видатків зведеного бюджету скоротилася з 7,07 % у 2022 р. до 4,37 % у 2025 р., тобто на 38,19 %. Така тенденція вказує на те, що темпи зростання загальних бюджетних видатків, насамперед на оборону та безпеку, перевищували темпи збільшення фінансування охорони здоров'я, внаслідок чого відносна роль державних видатків на медицину знизилася.

На цьому фоні спостерігається значно динамічніший розвиток недержавного фінансування охорони здоров'я через механізми добровільного медичного страхування. Обсяг витрат на охорону здоров'я за рахунок добровільного медичного страхування збільшився з 2,97 млрд грн у 2022 р. до 6,06 млрд грн у 2025 р., або більш ніж удвічі (+104,04 %). Це свідчить про посилення ролі страхових механізмів у фінансуванні медичних послуг та зростання попиту на страхові програми в умовах воєнних ризиків.

Таблиця 2

Динаміка видатків зведеного бюджету України та витрат, здійснених за рахунок добровільного медичного страхування, на охорону здоров'я за 2022–2025 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темпи зростання 2025/2022 рр.
Видатки зведеного бюджету України на охорону здоров'я, млрд грн	215275,9	217419,5	238652,7	262045,5	+21,73
Частка видатків зведеного бюджету України на охорону здоров'я в загальних видатках, %	7,07	4,90	4,83	4,37	-38,19
Витрати на охорону здоров'я за рахунок добровільного медичного страхування, млрд грн	2,97	3,45	5,02	6,06	+104,04
Частка страхових виплат з добровільного медичного страхування в загальному обсязі валових виплат з добровільних видів страхування, %	34,82	34,88	25,79	24,30	-30,22

Джерело: систематизовано та розраховано на основі [11; 12].

Водночас частка страхових виплат з добровільного медичного страхування у загальному обсязі валових виплат за добровільними видами страхування знизилася з 34,82 % до 24,30 %, або на 30,22 %. Така тенденція пояснюється більш швидким зростанням інших видів добровільного страхування порівняно з медичним страхуванням. Отже, результати аналізу свідчать про поступове посилення ролі недержавних джерел фінансування охорони здоров'я при одночасному зменшенні питомої ваги державних видатків на медицину в структурі бюджетних витрат, що підтверджує необхідність подальшого розвитку страхових механізмів та диверсифікації джерел фінансування системи охорони здоров'я України.

Відповідно запровадження загальнообов'язкового медичного страхування обумовлено потребою у формуванні стабільного, прогнозованого та фінансово збалансованого механізму акумулювання ресурсів для фінансування медичної допомоги і надання медичних послуг. На відміну від добровільного страхування, яке охоплює лише окремі категорії населення, загальнообов'язкова модель забезпечує принцип універсальності та дозволяє залучати до системи практично всіх економічно активних громадян. Р. А. Савченко зазначає: «В Україні, на відміну від більшості розвинених країн, відсутнє обов'язкове медичне страхування, хоча неодноразово пропонувалися законопроекти щодо його впровадження, однак жоден з них так і не був прийнятий. За відсутності законодавчої бази необхідної для впровадження обов'язкової моделі страхування помітно зростає роль добровільного медичного страхування. Воно сьогодні характеризується низьким рівнем довіри серед населення, зростанням інтересу до корпоративного страхування тощо. Водночас добровільне страхування виконує допоміжну функцію у забезпеченні громадян медичною допомогою і не може замінити собою систему державного медичного страхування, але його успішне функціонування є важливим етапом впровадження обов'язкової моделі через підвищення довіри до страхових компаній, зменшення тиску на бюджетне фінансування системи охорони здоров'я, підвищення якості медичних послуг» [13, 93]. Таким чином запровадження загальнообов'язкового державного медичного страхування створює умови для більш ефективного розподілу ризиків, підвищення фінансової стійкості системи охорони здоров'я та забезпечення гарантованого доступу населення до необхідних медичних послуг.

Важливою перевагою загальнообов'язкового медичного страхування є реалізація принципу соціальної солідарності, відповідно до якого фінансовий тягар витрат на лікування розподіляється між усіма учасниками системи охорони здоров'я. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризик катастрофічних витрат домогосподарств на медичну допомогу, що особливо актуально в умовах війни, коли значна частина населення перебуває у стані економічної нестабільності. Крім того, створення окремих страхових фондів сприятиме зменшенню навантаження на державний бюджет та формуванню додаткових ресурсів для фінансування програм лікування, профілактики, реабілітації та психологічної підтримки населення.

Сучасний розвиток медичного страхування в умовах війни характеризується одночасним посиленням ризиків та формуванням нових можливостей для інституційної модернізації галузі охорони здоров'я. Війна виявила структурні обмеження існуючої моделі фінансування охорони здоров'я та продемонструвала необхідність переходу до більш стійких механізмів забезпечення медичних потреб населення.

Виявлені проблеми функціонування медичного страхування в сучасних реаліях свідчать про необхідність не лише адаптації існуючих механізмів страхового захисту до нових умов, а й проведення системної модернізації всієї моделі фінансування охорони здоров'я. Воєнний стан став поштовхом до змін процесів, які продемонстрували як сильні сторони наявної системи охорони здоров'я, так і її структурні обмеження. У зв'язку з цим, подальший розвиток медичного страхування має базуватися на комплексному підході, що поєднуватиме інституційні, фінансові, технологічні та соціальні інструменти реформування.

Напрями модернізації медичного страхування є взаємодоповнюючими та спрямовані на досягнення спільної мети – формування фінансово стійкої, доступної, цифровізованої та соціально орієнтованої системи медичного страхування, здатної забезпечити ефективний медичний захист населення в умовах війни та післявоєнного відновлення України (рис. 1).

Важливим напрямом модернізації є подальша цифровізація системи медичного страхування. В умовах високої мобільності населення та необхідності забезпечення безперервності медичного обслуговування цифрові технології є домікантою підвищення ефективності функціонування як страхового ринку, так і системи охорони здоров'я загалом. Розширення використання електронних медичних записів, електронних страхових полісів, телемедичних платформ, автоматизованих систем врегулювання страхових випадків та цифрових сервісів для пацієнтів сприятиме скороченню адміністративних витрат, підвищенню прозорості процесів та покращенню доступу до медичної допомоги незалежно від місця перебування особи. Водночас цифровізація повинна супроводжуватися удосконаленням механізмів захисту персональних даних та підвищенням рівня кібербезпеки медичної інформації.



Рис. 1. Напрямки модернізації медичного страхування в умовах війни та післявоєнного відновлення України

Джерело: побудовано автором.

Не менш важливим напрямом є інтеграція медичного страхування із системою державних гарантій медичного обслуговування населення. В сучасних умовах існує потреба у формуванні більш тісної взаємодії між державою, страховими організаціями та закладами охорони здоров'я з метою уникнення дублювання функцій, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та забезпечення належного рівня медичного обслуговування. Така інтеграція дозволить створити багатоканальну модель фінансування охорони здоров'я, в якій бюджетні кошти, страхові внески та інші джерела фінансування взаємодоповнюватимуть одне одного. Слушно зазначають І. С. Верховод, С. В. Лещенко, що «це має бути змішана модель фінансування медичного страхування з елементами управління ризиками. Ця модель поєднуватиме елементи державної підтримки, обов'язкових внесків та приватного сектора, забезпечуючи баланс між універсальністю доступу, фінансовою стійкістю та ефективністю системи медичного страхування» [2].

Перспективним напрямом модернізації медичного страхування є впровадження сучасних механізмів управління ризиками в діяльності страхових компаній. Воєнні умови суттєво підвищують рівень невизначеності та потребують застосування нових підходів до оцінювання страхових ризиків, формування резервів та забезпечення фінансової стійкості страховиків. Одним із таких підходів можна віднести управління ризиками страховиків за допомогою цифровізації. Погоджуємось з думкою науковців Н. Г. Савченко та Ю. В. Серажим, які зазначають, що «управління ризиками страхової компанії в умовах цифрової трансформації потребує системного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та нормативно-правові аспекти. Використання цифрових інструментів, зокрема технологій AI, Big Data та автоматизованих систем моніторингу, забезпечує підвищення точності оцінювання ризиків, оперативність реагування на інциденти й оптимізацію процесів страхового менеджменту» [14, 220]. Особливу увагу доцільно приділити розвитку перестраховування, створенню спеціалізованих фондів покриття катастрофічних ризиків та запровадженню механізмів державної підтримки страхового сектору у випадках надзвичайних кризових ситуацій. Це сприятиме підвищенню довіри населення до страхових інститутів та забезпеченню їхньої стабільної діяльності навіть в умовах високих ризиків.

Окремого значення набуває необхідність розвитку страхових програм, орієнтованих на фінансування реабілітаційної допомоги та послуг у сфері психічного здоров'я. Повномасштабна війна суттєво змінила структуру потреб населення у медичній допомозі, висунувши на перший план питання фізичної та психологічної реабілітації. Зростання кількості військовослужбовців, ветеранів, осіб з інвалідністю та громадян, які зазнали психологічних травм, потребує розширення страхового покриття відповідних медичних послуг. У довгостроковій перспективі інвестиції в реабілітацію та психічне здоров'я населення слід розглядати як соціальні витрати та важливий чинник відновлення людського капіталу й економічного потенціалу держави.

Важливим напрямом розвитку медичного страхування також є розширення доступності страхового захисту для соціально вразливих категорій населення. Йдеться, насамперед, про внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, осіб з інвалідністю, малозабезпечені домогосподарства та інші категорії громадян, які найбільше потребують медичної допомоги. У цьому контексті доцільним є застосування механізмів часткового субсидування страхових внесків, впровадження спеціальних соціально орієнтованих страхових програм та посилення державної підтримки осіб, які не мають достатніх фінансових можливостей для самостійного придбання страхового полісу.

Водночас довгострокова ефективність медичного страхування неможлива без удосконалення нормативно-правового забезпечення його функціонування. Сучасні виклики потребують оновлення законодавчих підходів до регулювання страхового ринку, визначення механізмів функціонування загальнообов'язкового медичного страхування, встановлення чітких правил взаємодії між усіма учасниками системи та гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами у сфері охорони здоров'я та страхування. Особливого значення набуває створення нормативної бази, яка дозволить оперативно реагувати на надзвичайні ситуації та забезпечувати безперервність страхового захисту населення в умовах кризових явищ.

Підсумовуючи вище зазначене, зауважимо, що удосконалення медичного страхування в умовах війни має відбуватися на основі комплексної стратегії, що передбачає впровадження загальнообов'язкового медичного страхування, подальшу цифровізацію галузі, інтеграцію страхових та державних механізмів фінансування охорони здоров'я, розвиток програм реабілітації та психологічної підтримки, удосконалення системи управління ризиками, розширення доступності страхового захисту для соціально вразливих груп населення та модернізацію нормативно-правового забезпечення. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню фінансової надійності, досягненню економічної стабільності, забезпеченню соціальної справедливості системи медичного страхування, здатної ефективно функціонувати як в умовах воєнного стану, так і в період післявоєнного відновлення України.

Висновки. В результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах воєнного стану медичне страхування набуває дедалі більшого значення як важливий інструмент забезпечення фінансової стійкості системи охорони здоров'я та соціального захисту населення. Війна суттєво змінила умови функціонування медичної галузі, спричинивши зростання потреб у медичній допомозі, реабілітації та психологічній підтримці населення, що актуалізувало необхідність пошуку додаткових джерел фінансування охорони здоров'я. Встановлено, що розвиток медичного страхування стримується низкою проблем, серед яких обмежене охоплення населення страховим захистом, зростання невизначеності страхових ризиків, руйнування медичної інфраструктури, міграційні процеси та недосконалість нормативно-правового забезпечення.

Доведено, що сучасний етап розвитку медичного страхування характеризується посиленням ролі цифрових технологій, розширенням використання телемедицини, зростанням значення реабілітаційних

і психологічних послуг, а також необхідністю адаптації страхових механізмів до умов підвищеної невизначеності. Обґрунтовано доцільність впровадження загальнообов'язкового медичного страхування як важливого інструменту диверсифікації джерел фінансування охорони здоров'я та підвищення доступності медичних послуг для населення. Визначено, що пріоритетними напрямками модернізації медичного страхування мають стати цифровізація страхових процесів, інтеграція страхових механізмів із системою державних медичних гарантій, розвиток програм реабілітації та психічного здоров'я, удосконалення управління ризиками страховиків і розширення страхового захисту соціально вразливих категорій населення. Перспективи подальших досліджень пов'язані з обґрунтуванням і практичною імплементацією запропонованих напрямів удосконалення медичного страхування, реалізація яких сприятиме формуванню ефективної та збалансованої системи медичного страхування, здатної забезпечувати належний рівень медичного захисту населення в умовах війни та післявоєнного відновлення України.

Література:

1. Брюховецька, І. О., Добродзій, О. М. (2024). Медичне страхування в умовах війни: ризики та програми забезпечення. *Економічна парадигма*, 12 (92), Т.1, 66–73. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-12-10579>
2. Briukhovetska, I. O., Dobrodzii, O. M. (2024). Medychne strakhuvannya v umovakh viiny: ryzyky ta prohramy zabezpechennia [Health Insurance During Wartime: Risks and Coverage Plans]. *Ekonomichna paradyhma* [Economic paradigm], 12 (92), Т.1, 66–73. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-12-10579> [in Ukrainian].
3. Верховод, І. С., Лещенко, С. В. (2025). Шляхи вдосконалення медичного страхування в Україні. *Економіка та суспільство*, 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-135>
4. Verkhovod, I. S., Leshchenko, S. V. (2025). Shliakhy vdoskonalennia medychnoho strakhuvannya v Ukraini [Ways to Improve Health Insurance in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-135> [in Ukrainian].
5. Іжевський, П. Г., Крушинська, А. В. (2025). Добровільне медичне страхування як інструмент соціальної стабільності умов війни. *Сталий розвиток економіки*, 3 (54), 440–447. DOI <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-66>
6. Izhevskiy P. H., Krushynska A. V. (2025). Dobrovolne medychne strakhuvannya yak instrument sotsialnoi stabilnosti umovakh viiny [Voluntary health insurance as a tool for social stability in wartime]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable economic development], 3 (54), 440–447. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-66> [in Ukrainian].
7. Майданік, Є. Г. (2025). Управління ризиками страхової компанії на основі актуарних моделей. *Актуальні питання економічних наук*, 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17953519>
8. Maidanyk, Ye. H. (2025). Upravlinnia ryzykamy strakhovoi kompanii na osnovi aktuarnykh modelei [Insurance Companies Based on Actuarial Models]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk* [Current Issues in Economic Sciences], 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17953519> [in Ukrainian].
9. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. <<https://moz.gov.ua/uk/v-ukrayini-prodovzhuyetsya-sistemna-robota-z-vidnovlennya-poshkodzhenoyi-medichnoyi-infrastrukturi>>. (2026, травень, 23).
10. Ofitsiyni sait Ministerstva okhorony zdorovia Ukrainy [The official website of the Ministry of Health of Ukraine]. <<https://moz.gov.ua/uk/v-ukrayini-prodovzhuyetsya-sistemna-robota-z-vidnovlennya-poshkodzhenoyi-medichnoyi-infrastrukturi>>. (2026, May, 23). [in Ukrainian].
11. Українські біженці після чотирьох років за кордоном. П'ята хвиля дослідження. <<https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/>>. (2026, травень, 23).
12. Ukrainski bizhentsi pislia chotyrok rokiv za kordonom [Ukrainian refugees after four years abroad]. *Piata khvyliia doslidzhennia* [The fifth wave of the study]. <<https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/>>. (2026, May, 23). [in Ukrainian].
13. Українські біженці у Німеччині: чому лікарям складно отримати дозвіл на практику. <<https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayinski-likari-nimechchini-chomu-bizhentsyam-1725032894.html>>. (2026, травень, 25).
14. Ukrainski bizhentsi u Nimechchyni: chomu likariam skladno otrymaty dozvil na praktyku [Ukrainian refugees in Germany: Why it is difficult for doctors to obtain a license to practice]. <<https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayinski-likari-nimechchini-chomu-bizhentsyam-1725032894.html>>. (2026, May, 25). [in Ukrainian].
15. Поліпшення психологічного стану населення в умовах довготривалої війни. *НейроNews*, 5 (160), 5–6. <[https://neuronews.com.ua/uploads/issues/2025/5\(160\)/nn25_5_5-6.pdf](https://neuronews.com.ua/uploads/issues/2025/5(160)/nn25_5_5-6.pdf)>. (2026, травень, 25).
16. Polipshennia psykholohichnoho stanu naseleennia v umovakh dovhotryvaloї viiny [Improving the psychological well-being of the population during a protracted war]. *NeiroNews* [NeuroNews]. <[https://neuronews.com.ua/uploads/issues/2025/5\(160\)/nn25_5_5-6.pdf](https://neuronews.com.ua/uploads/issues/2025/5(160)/nn25_5_5-6.pdf)>. (2026, May, 25). [in Ukrainian].
17. Базилевич, В. Д., Приказюк, Н. В., Лобова, О. М. (2020). Цифровізація у забезпеченні конкурентних переваг страхових компаній. *Економіка та держава*, 2, 15–20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.2.15>
18. Bazylevych, V. D., Prykaziuk, N. V., Lobova, O. M. (2020). Tsyfrovizatsiia u zabezpechenni konkurentnykh perevah strakhovykh kompanii [Digitalization in Ensuring Competitive Advantages for Insurance Companies]. *Ekonomika ta derzhava*. [The Economy and the State], 2, 15–20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.2.15> [in Ukrainian].
19. Шевців М. Б. (2024). До питання про медичне страхування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 86 (2), 264–269. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.2.41>

Shevtsiv, M. B. (2024). Do pytannia pro medychne strakhuvannia v Ukraini [On the Issue of Health Insurance in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law], 86 (2), 264–269. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.2.41> [in Ukrainian].

11. Видатки зведеного бюджету України за 2022-2025 pp. <<https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/expense/2025/>>. (2026, травень, 25).

Vydatky zvedenoho biudzhetu Ukrainy [Expenditures of the Consolidated Budget of Ukraine]. <<https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/expense/2025/>>. (2022-2025). (2026, May, 25). [in Ukrainian].

12. Національний банк України. Наглядова статистика. Показники діяльності страховиків. <<https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6>>. (2026, травень, 26).

Natsionalnyi bank Ukrainy. Nahliadova statystyka. Pokaznyky diialnosti strakhovykiv [National Bank of Ukraine. Supervisory statistics. Insurance company performance indicators]. <<https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6>>. (2026, May, 26). [in Ukrainian].

13. Савченко, Р. А. (2024). Медичне страхування в Україні: проблеми та перспективи впровадження загальнообов'язкової моделі. *Вісник пенітенціарної асоціації України*, 4 (30), 93–105. DOI: <https://doi.org/10.34015/2523-4552.2024.4.10>

Savchenko, R. A. (2024). Medychne strakhuvannia v Ukraini: problemy ta perspektyvy vprovadzhennia zahalnooboviazkovoï modeli [Health Insurance in Ukraine: Challenges and Prospects for Implementing a Mandatory Model]. *Visnyk penitentsiarnoi asotsiatsii Ukrainy* [Bulletin of the Penitentiary Association of Ukraine], 4 (30), 93–105. DOI: <https://doi.org/10.34015/2523-4552.2024.4.10>. [in Ukrainian].

14. Савченко, Н. Г., Серажим, Ю. В. (2025). Управління ризиками страхової компанії під час цифрової трансформації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*, 11 (103), 215–222. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-11-11604>

Savchenko, N. H., Serazhym, Yu. V. (2025). Upravlinnia ryzykamy strakhovoi kompanii pid chas tsyfrovoyi transformatsii [Management in Insurance Companies During Digital Transformation]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»* [The international scientific journal «Internauka»], 11 (103), 215–222. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-11-11604> [in Ukrainian].

Отримано: 20 травня 2026 р.

Прорецензовано: 30 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 03 червня 2026 р.

email: Karlin.lutsk@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-1421-1066>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-228-233](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-228-233)

Карлін М. І. Місцеві фінанси в фінансовій системі України в умовах війни та відбудови: проблеми та перспективи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 228–233.

УДК: 336.1(447):352:[336.13.012.24 «364»

JEL-класифікація: E-69

Карлін Микола Іванович,*доктор економічних наук, професор кафедри фінансів
Волинського національного університету імені Лесі Українки*

МІСЦЕВІ ФІНАНСИ В ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ВІДБУДОВИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У статті визначені особливості функціонування місцевих фінансів України в умовах російсько-української війни та майбутньої післявоєнної відбудови; проаналізовані загальні проблеми наповнення місцевих бюджетів територіальних громад; обґрунтовані шляхи покращення фінансового забезпечення місцевих бюджетів; доведено необхідність нового етапу у здійсненні адміністративно-територіальної реформи; розкриті напрями удосконалення використання податку на доходи фізичних осіб. Розглянуті проблеми розкриті в контексті можливого використання досвіду країн ЄС у реформуванні фінансової системи.

Ключові слова: фінансова система України, місцеві фінанси, місцеві бюджети, податок на доходи фізичних осіб, іноземні інвестиції.

Mykola Karlin,*Doctor of Economics, Professor,
Professor at the Department of Finance,
Lesya Ukrainka Volyn National University*

LOCAL FINANCE IN THE FINANCIAL SYSTEM OF UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS AND RECONSTRUCTION: PROBLEMS AND PROSPECTS

This article examines the characteristics and challenges of Ukraine's local finance system during wartime, analyzing current issues in filling local budgets. It substantiates approaches to improving the financial support of local budgets under modern conditions, proves the necessity for a new stage of administrative and territorial reform based on EU experience, and outlines directions for optimizing personal income tax usage. The war has exacerbated financial resource shortages across diverse local communities, necessitating effective countermeasures. One approach entails implementing a new fiscal decentralization scheme based on pre-2015 state frameworks that excluded voluntary community consolidation. The study argues that Ukraine should adopt the non-voluntary consolidation experiences of newer EU member states, particularly Poland. Optimizing the distribution of locally collected personal income tax (PIT) remains a critical challenge. Under wartime conditions, the study proposes a balanced PIT distribution model: 50% of the municipal share (64% of total PIT) should remain within the community where the enterprise operates, while the remaining 50% should be allocated to the communities where commuting employees reside. Aligning with IMF recommendations, the article addresses debates on introducing a progressive PIT scale. It advocates for minimal rate differentiation during the war: maintaining the current 18% rate for individuals earning up to the national average salary, while increasing the rate to 20% for higher income brackets.

Keywords: financial system of Ukraine, local finance, local budgets, personal income tax, foreign investments.

Постановка проблеми. Проведена у 2015–2020 рр. фіскальна децентралізація суттєво збільшила доходи місцевих бюджетів, що дозволило органам місцевого самоврядування швидше пристосуватися до умов воєнного стану. Натомість війна посилила проблему нестачі фінансових ресурсів у різних за фінансовою спроможністю громад, що ставить на порядок денний пошук шляхів вирішення вказаної проблеми. Одним із них повинно стати проведення удосконаленого перерозподілу публічних фінансових ресурсів між різними за фінансовою спроможністю громадами, оскільки існуючий на сьогодні механізм дотацій та субвенцій не виконує своїх функцій. Для цього після війни важливо провести нову фіскальну децентралізацію, на основі розробленої до 2015 р. державними структурами схеми, яка не передбачала добровільного укрупнення територіальних громад, хоча це може викликати шалений спротив насамперед керівництва територіальних громад, розташованих біля великих міст. Але ця децентралізація потрібна для зменшення зростаючої диференціації в доходах між різними громадами. Як показує практика, ніякі зміни у фінансовому вирівнюванні поки не змогли вирішити вказану проблему. Крім того, вимагає

удосконалення механізм розподілу ПДФО між місцевим бюджетом та державним бюджетом. Також важливо знайти більш ефективні механізми розподілу фінансів між різними бюджетами з урахуванням досвіду країн ЄС.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Не дивлячись на війну, як свідчать дослідження багатьох вчених, територіальні громади України знайшли можливості не тільки вирішувати свої фінансові проблеми, а й прийняти вимушено переселених осіб, локалізовані підприємства, взяти участь у відбудові зруйнованих російськими агресорами об'єктів інфраструктури тощо. Але проблемою є те, що держава все більше функцій передає на місцевий рівень, не забезпечуючи їх фінансування, що суперечить досвіду країн ЄС. Передусім це стосується фінансування частини оборонних витрат з місцевих бюджетів, що не передбачено Бюджетним кодексом України, а також забезпечення житлом переселенців. Крім того, передбачений перехід до профільних та академічних ліцеїв в рамках НУШ, змусить територіальні громади, де вони будуть розташовані, будувати та утримувати пришкільні інтернати для учнів, які будуть доїжджати до цих ліцеїв, на які у багатьох громад немає коштів, а також на дороги до них. Багато сільських громад в поліських регіонах Волині вже зараз масово закривають малокомплектні школи, дитячі садки, ФАПи, дільничні лікарні, клуби, бібліотеки, що посилює міграцію з цих районів. На наш погляд, треба прислухатися й до керівників таких територіальних громад і учительської громадськості та відкласти створення подібних ліцеїв на після воєнний час. Тим більше, що НУШ не виконала своєї функції щодо підвищення якості підготовки учнів, особливо учнів 1–4 класів. В цьому контексті треба уважніше придивитися до досвіду Фінляндії, де керівництво країни відмовилося від подібної моделі (яку Україна скопіювала без належного пристосування до наших умов) та пішла на заборону використання учнями мобільних пристроїв в школі.

Загалом, як показує аналіз практики формування та використання місцевих бюджетів в умовах війни, додаткові кошти треба шукати не в Державному бюджеті нашої країни, а удосконалюючи насамперед механізм перерозподілу ПДФО між різними громадами. Все це говорить про необхідність проведення нового етапу адміністративно-територіальної реформи, націленої на зменшення диференціації в доходах між різними територіальними громадами, відмовившись від принципу добровільності при об'єднанні громад. Як визнають фахівці з регіональної економіки В. Кравців, І. Сторонянська, П. Жук, стратегічною помилкою стало орієнтування цієї реформи на добровільний характер об'єднання територіальних громад [1]. Це призвело до суттєвого зростання диференціації в доходах між різними територіальними громадами, на що також звертають уваги вітчизняні дослідники Я. Казюк і В. Венцель [2]. Фінансове вирівнювання, яке здійснює Українська держава, поки не в силах подолати цю диференціацію, на що вказують такі українські вчені: Н. В. Проць, В. І. Проць, Т. А. Костенюк [3] і М. Слатвінська [4]. З. Лободіна, Я. Ківелюк, Н. Чайківський, В. Миколайчук [5], а також Г. Возняк [6] звертають увагу на складні проблеми функціонування місцевих бюджетів в умовах війни. Вказані та інші проблеми у функціонуванні фінансів органів місцевого самоврядування вимагають їх вирішення з урахуванням досвіду країн ЄС, що пропонують такі дослідники, як В. Письменний і Х. Палац [7], В. Халавчук [8], а також група вчених з «ДУ «Інституту регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»» [9]. Водночас, попри певні переваги бюджетної децентралізації, вона не виключає виникнення ризиків, в тому числі такого ризику як домінування локальних інтересів над загальнодержавними [10]. Їх важливо передбачити, оскільки в умовах війни вони починають посилюватися, в тому числі у відносинах обласний центр – прилеглі територіальні громади. Насамперед це стосується використання соціально-економічної інфраструктури жителями цих громад, які не фінансуються з бюджетів цих громад. Крім того, на території цих громад починають будуватися цілі мікрорайони багатоповерхових будинків, які не мають відповідних каналізаційних систем, що може погіршити екологічні умови проживання громадян. Все це ставить на порядок денний розробку механізмів співфінансування подібних проєктів в територіальних громадах (насамперед утримання транспортних та комунальних мереж), фінансування яких поки в основному лягає на обласні центри та великі міста.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є аналіз проблем формування доходів місцевих бюджетів та здійснення видатків з них під час війни росії проти України та після її закінчення. Все це змушує представників органів місцевого самоврядування і експертів шукати нові підходи до збільшення доходів місцевих бюджетів. Відповідно, завданнями статті є аналіз існуючих особливостей у функціонуванні місцевих бюджетів України в умовах війни з росією; дослідження проблем взаємодії публічних фінансів та місцевих фінансів у фінансовій системі нашої країни в період воєнного стану; виявлення шляхів покращення фінансового забезпечення територіальних громад України шляхом передусім удосконалення перерозподілу ПДФО.

Виклад основного матеріалу. Прояви різних форм бюджетної децентралізації спостерігаються практично в усіх без винятку країнах, але її результативність залежить від конкретних механізмів її

реалізації. Для України слід взяти до уваги досвід більшості нових країн-членів ЄС, де не використовувався принцип добровільності, насамперед Польщі. Концептуальними засадами здійснення адміністративно-територіальної реформи в цій країні були наступні: укрупнення територіальних громад на всіх рівнях (на рівні воєводства, повіту та територіальних громад локального рівня – гмін); використання нового адміністративно-територіального устрою, розробленого державними інститутами; передача максимуму функцій на гміни при одночасному збільшенні їх фінансових ресурсів; прийняття рішення щодо компенсації додаткових витрат гмін з державного бюджету, якщо вони не передбачені для гмін в законодавстві, але вводяться державою; воєводство та повіти практично не фінансують гміни, а виступають передаточним механізмом їх фінансування з державного бюджету. Згідно з цими принципами у 1999 р. в Польщі було проведено адміністративно-територіальну реформу, відповідно до якої кількість воєводств було значно скорочено. Позитивом реформи є й те, що поляки спочатку визначили первинну, адміністративну бюджетну одиницю – гміну та її нові функції, які, крім всього іншого, створені й у великих містах. Вони покликані задовольнити потреби місцевої громади в основних суспільних послугах. Для цього гміна має закріплені джерела доходів у вигляді податків та зборів.

Важливим джерелом доходів гмін у Польщі є гранти з фондів ЄС, насамперед на вирішення екологічних проблем на місцях, на що треба вже сьогодні звернути увагу в Україні. В цьому плані заслуговує на увагу й досвід Польщі щодо стимулювання розвитку публічно-приватного партнерства насамперед на місцевому рівні, яке дозволяє залучити кошти приватних партнерів. Нестача в Українській державі коштів на оборону вимагає пошуку додаткових ресурсів для місцевих бюджетів, які, на наш погляд, можна отримати за допомогою прискореного розвитку публічно-приватного партнерства, якому сьогодні не приділяється належна увага. Але для цього для іноземних партнерів треба створити належні умови, насамперед подолати корупційні схеми при залученні їх коштів, особливо при виділенні земельних ділянок для будівництва і капітального ремонту об'єктів соціальної інфраструктури та місць для переробки будівельних відходів. Практика відновлення подібних об'єктів у звільнених від російських окупантів районів українських областей виявила ще одну проблему щодо залучення іноземних інвестицій, яка полягає у нестачі кваліфікованої робочої сили та відсутності бажання у частини органів місцевого самоврядування допомагати іноземним інвесторам в цьому питанні.

Треба взяти до уваги й той факт, що середню ланку самоврядування – повіт – у Польщі було введено вже після того, як певний час проіснували гміни, і влада побачила, що не всі функції можна передати на гміну. Зараз повіт виконує повноваження з утримання закладів середньої, спеціальної та професійної освіти, медичних установ і лікарень, культурних установ, збереження культурних цінностей тощо. Водночас, до сьогодні в Польщі тривають дискусії, які функції повинен виконувати повіт та за рахунок яких джерел він повинен фінансуватися. З подібною проблемою вже стикнулися й в Україні, оскільки багато районних бюджетів не мають стабільних джерел фінансування і, відповідно, не можуть фінансувати більшість закладів соціально-культурної сфери. Виходом стала передача більшості з таких закладів на рівень територіальних громад, де вони розташовані, або їх закриття, що погіршило стан надання соціально-культурних послуг у багатьох сільських районах України. Частково кошти для цього можна було б знайти за рахунок ліквідації районних адміністрацій та передачі їх функцій районним радам при одночасному скороченні витрат на утримання різних державних представництв на районному рівні, а також за рахунок розвитку публічно-приватного партнерства, залучивши до нього іноземних інвесторів. Як показує аналіз сьогоднішньої української практики, останні насамперед надають відповідні кошти на реалізацію передусім «зелених» проєктів на місцях.

Найвищою ланкою місцевого самоврядування в Польщі є воєводство, головною функцією якого є фінансування програм регіонального розвитку, які не під силу гмінам та повітам. З 1999 р. кількість воєводств скоротилася з 49 до 16, хоча планувалося в два рази менше. Але під тиском широкої громадськості влада пішла на подібні поступки, щоб не програти наступні вибори. Подібне чекатиме й Україну, оскільки нашої владі після війни прийде піти на об'єднання малочисельних областей, оскільки населення України на початок 2026 р. складає тільки 29 млн осіб [11], а міграція поки перевищує кількість тих, хто повертається до країни. На наш погляд, одним із варіантів укрупнення може стати об'єднання Волинської та Рівненської областей в одну Західно-Волинську область з двома центрами: Луцьк і Рівне. У першому можна було розташувати обласну військову адміністрацію, а в другому – обласну раду (або навпаки). Подібне відбулося в Польщі, де під тиском громадськості та обласних владних структур польська влада пішла на створення по два воєводських центри в кількох укрупнених воєводствах, щоб не гальмувати адміністративно-територіальну реформу, яка готувалася 10 років.

Важливою умовою наповнення місцевих бюджетів у нових країнах ЄС стало створення у них спеціальних економічних зон (СЕЗ) у різних формах, щоб насамперед покращити фінансове забезпечення слабких

в економічному плані регіонів (Польща) або тих регіонів, які дуже постраждали від війни (Хорватія). Так, у Польщі СЕЗ використовуються насамперед для підтримки відсталих регіонів [12]. Більшість прямих іноземних інвестицій провідних світових корпорацій, які надходять у Польщу й спрямовуються у виробничий сектор, розміщуються саме на територіях цих зон. Польські та іноземні підприємці, які виявили бажання працювати в СЕЗ, повинні отримати спеціальний дозвіл на ведення такої діяльності. Підприємцям у цих зонах надається державна допомога у вигляді різноманітних пільг, передусім податкових. Кожен підприємець може одночасно використовувати різні форми державної допомоги, але її загальна сума не може перевищувати максимально допустимого розміру, встановленого державою для окремо взятого регіону. Для підняття економік регіонів Хорватії, які найбільше постраждали від війни з Сербією, та для залучення іноземних інвестицій в країні на певний час було створено 11 вільних економічних зон (ВЕЗ). Недавно ці ВЕЗ були ліквідовані, оскільки вони виконали свої функції. Подібний досвід було б доцільним застосувати в Україні для підняття економік тих регіонів, які найбільше постраждали від агресії росії, але це треба робити тільки з дозволу МВФ та ЄС.

Європейський Союз позитивно ставиться до створення у нових країнах-членах ЄС індустриальних парків, що треба взяти до уваги й в Україні. Так у Польщі, на території 14 спеціальних економічних зон працюють 77 промислових та технологічних парків, які отримали певні пільги. Проблемою ж для України є те, що з приблизно 100 зареєстрованих індустриальних парків реально функціонує менше третини. Одна із причин подібної ситуації полягає в тому, що частина ініціаторів їх створення стараються отримати землю для майбутнього будівництва житла на подібній території, а не промислових об'єктів.

Дуже складною проблемою для збільшення фінансових ресурсів територіальних громад є проблема розподілу ПДФО, який збирається на їх території. Як відомо, існує два протилежні підходи з вирішення вказаного питання. Перший полягає у збереженні існуючого порядку, коли 64 % ПДФО йде в бюджет територіальної громади, де розташоване підприємство чи організація. Це призвело до появи слабких у фінансовому плані громад. Другий підхід до розподілу ПДФО полягає у закріпленні 64 % від нього за тими громадами, звідки прибувають на роботу у міста чи селища наймані працівники. На наш погляд, в умовах війни проблему розподілу ПДФО було б доцільним вирішити наступним чином: 50 % від ПДФО залишати за територіальними громадами, де розташоване підприємство, а 50 % від 64 % ПДФО віддавати тим територіальним громадам, де зареєстровані працівники, які прибувають на роботу на такі підприємства. У післявоєнний час ці пропорції у перерозподілі ПДФО можна було поступово збільшувати на користь менш фінансово забезпечених громад.

Згідно рекомендацій МВФ Україна повинна запровадити прогресивну шкалу ПДФО, що сьогодні викликає значну дискусію серед українських вчених. На наш погляд, під час війни в Україні доцільно піти на мінімальну диференціацію ставок ПДФО: для тих, заробляє не більше середньої зарплати по країні, доцільно залишити існуючу ставку 18 %, а для тих, хто отримує більше, цю ставку підняти до 20 %. Після війни можна розглянути питання щодо поглиблення диференціації ставок ПДФО, що дозволить посилити справедливість в оплаті праці, чого сьогодні поки не вдається досягнути при існуванні єдиної ставки ПДФО.

Суттєвим джерелом доходів місцевих бюджетів в умовах війни повинно стати удосконалення механізму оподаткування доходу від здачі в оренду житла з боку фізичних осіб, який в Україні у значній мірі перебуває в «тіні» і складає значні суми [13]. Цим механізмом користуються й багато біженців з нашої країни, які отримують значні доходи від здачі в оренду житла в Україні. Зараз цей дохід включається в склад загального доходу і оподатковується за загальним правилом. На наш погляд, дохід від здачі в оренду житла треба виділити із загального доходу, а податок на нього повністю направляти в доходи місцевого бюджету, що посилить контроль за його сплатою з боку органів місцевого самоврядування.

Висновки. Аналіз місцевих бюджетів в Україні багатьма вченими показав існування значної диференціації в їх доходах, що говорить про необхідність проведення нового етапу адміністративно-територіальної реформи, націленої на зменшення цієї диференціації, відмовившись від принципу добровільності при об'єднанні громад, як це було зроблено у більшості країн ЄС.

Концептуальними засадами здійснення адміністративно-територіальної реформи в Польщі, досвід якої рекомендується до використання Європейською Комісією для всіх кандидатів на вступ до ЄС, є наступні: укрупнення територіальних громад на всіх рівнях; використання нового адміністративно-територіального устрою, розробленого державними інститутами; передача максимуму функцій на територіальні громади при одночасному збільшенні їх фінансових ресурсів; прийняття рішення щодо компенсації додаткових витрат територіальних громад з державного бюджету, якщо вони не передбачені для них в законодавстві, але вводяться державою.

В умовах війни проблему розподілу ПДФО було б доцільним вирішити наступним чином: 50 % від 64 % ПДФО залишати за територіальними громадами, де розташоване підприємство, а 50 % від 64 %

ПДФО віддавати тим територіальним громадам, де зареєстровані працівники, які прибувають на роботу на такі підприємства, що зменшить диференціацію в доходах між громадами. У післявоєнний час ці пропорції у перерозподілі ПДФО можна було поступово збільшувати на користь менш фінансово забезпечених громад чи тих громад, які найбільше постраждали від війни.

Дохід від здачі в оренду житла треба виділити із оподаткованого загального доходу, а податок з нього повністю направляти в доходи місцевого бюджету, що посилить контроль за його сплатою органами місцевого самоврядування. Поки ж він в рамках оподаткування загального доходу громадян розподіляється не тільки в місцевий бюджет, а й в державний бюджет.

Загалом, нестача в Українській державі коштів на оборону вимагає пошуку додаткових ресурсів для місцевих бюджетів, які, на наш погляд, можна отримати за допомогою прискореного розвитку публічно-приватного партнерства, якому сьогодні не приділяється належна увага. Крім того, іноземні інвестиції в Україну в умовах війни можуть прийти насамперед для реалізації «зелених» проєктів на місцях, на що поки не звертається увага владою нашої країни. Важливо також подолати корупційну складову у використанні фінансових ресурсів громад, зокрема й тих, що виділяються на оборону країни.

Література:

1. Кравців, В. С., Сторонянська, І. З., Жук, П. В. (2017). Реформування територіальної основи місцевого самоврядування в контексті його фінансової спроможності. *Економіка України*, 1, 41–51. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2017_1_5>. (2026, травень, 02).

Kravciv, V., Storonińska, I., Zhuk, P. (2017). Reformuvannya terytorialnoi osnovy mistsevoho samivriadiuvannya v konteksti joho finansovoi spromozhnosti [Reforming the territorial framework of local self-government in the context of its financial capacity]. *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine], 1, 41–51. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2017_1_5>. (2026, May, 02). [in Ukrainian].

2. Казюк, Я. М., Венцель, В. Т. (2024). Аналіз ефективності системи фінансового вирівнювання в Україні у контексті зменшення регіональних диспропорцій. *Державне будівництво*, 2 (36), 407–423. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-28>

Kaziuk, Ya. M., Ventsel, V. T. (2024). Analiz efektyvnosti systemy finansovoho vyryvniuvannya v Ukraini u konteksti zmenshennia rehionalnykh dysproportsii [Analysis of the effectiveness of the financial equalization system in Ukraine in the context of reducing regional disparities]. *Derzhavne budivnytstvo* [State construction], 2 (36), 407–423. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-28> [in Ukrainian].

3. Проць, Н. В., Проць, В. І., Костенюк, Т. А. (2026). Фінансові важелі та інструменти системи міжбюджетного регулювання в умовах фіскальних дисбалансів. *Ефективна економіка*, 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.150>

Prots, N. V., Prots, V. I., Kosteniuk, T. A. (2026). Finansovi vazheli ta instrumenty systemy mizhbudzhethnoho rehuliuuvannya v umovakh fiskalnykh dysbalansiv [Financial levers and interbudgetary regulation system instruments in the context of fiscal imbalances]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.150>

4. Слатвінська, М. О. (2023). Фінансові ресурси органів місцевого самоврядування: домінанти формування та резерви нарощування. *Прийморські економічні студії*, 82, 104–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.82-16>

Slatvinska, M. O. (2023). Finansovi resursy orhaniv mistsevoho samovriadiuvannya: dominanty formuvannya ta rezervy naroshchuvannya [Financial resources of local governments: dominant formation and reserves for growth]. *Prychornomordki ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies], 82, 104–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.82-16> [in Ukrainian].

5. Лободіна, З. М., Ківелюк, Я. Р., Чайківський, Н. О., Миколайчук, В. С. (2024). Тенденції та особливості функціонування місцевих бюджетів в умовах війни. *Економіка. Фінанси. Право*, 1, 16–21. Doi: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.1.3>

Lobodina, Z. M., Kivelyuk, Ya. R., Chaikivskiy, N. O., Mykolaichuk, V. S. (2024). Tendentsii ta osoblyvosti funkcionuvannya mistsevykh biudzhativ v umovakh viiny [Trends and features of the functioning of local budgets in wartime]. *Ekonomika. Finansy. Pravo* [Economics. Finance. Law], 1, 16–21. Doi: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.1.3>. [in Ukrainian].

6. Возняк, Г. В. (2024). Регіони України в умовах посилення кризових явищ: проблемно-орієнтовний аналіз. *Регіональна економіка*, 3, 81–95. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-7>

Vozniak, G. V. (2024). Rehiony Ukrainy v umovakh posylennia kryzovykh yavysch: problemno-orientovnyj analiz finansovykh zmin [Regions of Ukraine in the conditions of increasing crisis phenomena: problem-oriented analysis of financial changes]. *Rehionalna ekonomika* [Regional economy], 3, 81–95. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-70>. [in Ukrainian].

7. Письменний, В. В., Палац, Х. П. (2014). Сучасні виклики системи фінансового вирівнювання територій: досвід України і скандинавських країн. *Вісник Запорізького національного університету*, 3, 112–122.

Pysmennyi, V. V., Palats, Kh. P. (2014). Suchasni vyklyky systemy finansovoho vyryvniuvannya terytorii: dosvid Ukrainy i skandinavskikh krain [Modern challenges of the system of financial equalization of territories: the experience

of Ukraine and Scandinavian countries]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnogo universytetu* [Bulletin of Zaporizhzhia National University], 3, 112–122. [in Ukrainian].

8. Халавчук, В. О. (2026). Механізм фіскальної децентралізації в Україні та країнах ЄС: порівняльний аналіз і фінансові наслідки для місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 3 (1), 176–182. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(1\)-21S](https://doi.org/10.60022/3(1)-21S)

Khalavchuk, V. O. (2026). Mekhanizm fiskalnoi detsentralizatsii v Ukraini ta krainakh YES: porivnialnyi analiz i finansovi naslidky dlia mistsevoho samovraduvannia [The mechanism of fiscal decentralization in Ukraine and EU countries: comparative analysis and financial implications for local self-government]. *Aktualni problemy staloho rozvytku* [Current issues of sustainable development], 3 (1), 176–182. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(1\)-21S](https://doi.org/10.60022/3(1)-21S) [in Ukrainian].

9. Механізми адміністративно-фінансової децентралізації: світові практики та напрями їх імплементації в Україні / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. ред. І. З. Сторонянська. (2018). Львів: [б. в.], 106. <<https://ird.gov.ua/irdp/p20180703.pdf>>. (2026, травень, 02).

Mekhanizmy administratyvno-finansovoi detsentralizatsii: svitivi praktyky ta napriamy yich implementatsii [Mechanisms of administrative and financial decentralization: world practices and directions of their implementation in Ukraine] / NAN Ukrainy. DU «Instytut regionalnykh doslodzhen imeni M. I. Dilishnoho NAN Urainy»; nauk. red. I. Z. Storonianska. (2018). Lviv: [b. v.], 106. <<https://ird.gov.ua/irdp/p20180703.pdf>>. (2026, May, 02). [in Ukrainian].

10. Ризики формування та функціонування об'єднаних територіальних громад Карпатського регіону: науково-аналітична доповідь; наук. ред. І. З. Сторонянська (2020). Львів, ІРД НАНУ, 64. <<https://ird.gov.ua/irdp/p20200031.pdf>>. (2026, травень, 02).

Ryzyky formuvannia obiednanykh terytorialnykh hromad Karpatskoho rehionu: naukovo-analitychna dopovid [Risks of the formation and functioning of united territorial communities of the Carpathian region: scientific and analytical report]; nauk. red. I. Z. Storonianska. (2020). Lviv: IRD NANU, 64. <<https://ird.gov.ua/irdp/p20200031.pdf>>. (2026, May, 02). [in Ukrainian].

11. Яка кількість українців проживає в країні: відповідь демографа. <<https://www.unian.ua/society/chiselnist-naselennya-ukrajini-2026-ocinka-demografa-oleksandra-gladuna-13357989.html>>. (2026, травень, 02).

Yaka kilkist ukraintsiv prozhyvaie v kraini: vidpovid demografa [How many Ukrainians live in the country: the answer of a demographer]. <<https://www.unian.ua/society/chiselnist-naselennya-ukrajini-2026-ocinka-demografa-oleksandra-gladuna-13357989.html>>. (2026, May, 02). [in Ukrainian].

12. Які вигоди дають БЕЗ Польщі іноземному інвестору. <<https://uniconsulting.group/uk/blog/vilni-ekonomichni-zoni-polschi/>>. (2026, травень, 02).

Yaki vyhody daiut VEZ Polyschi inozemnomu investoru [What benefits do Polish FEZs provide to a foreign investor] <<https://uniconsulting.group/uk/blog/vilni-ekonomichni-zoni-polschi/>>. (2026, May, 02). [in Ukrainian].

13. Ринок оренди житла планується вивести з тіні: у Раді пропонують податок 7%. <https://jurliga.ligazakon.net/news/242684_rinok-orendi-zhitla-planuyut-vivesti-z-tn-u-rad-proponuyut-podatok-7->. (2026, травень, 05).

Rynok orendy zhytla planuietsia vyvesty z tyni: u Radi proponuiut podatok 7% [The housing rental market is planned to be brought out of the shadows: the Rada proposes a 7% tax] <https://jurliga.ligazakon.net/news/242684_rinok-orendi-zhitla-planuyut-vivesti-z-tn-u-rad-proponuyut-podatok-7->. (2026, May, 05). [in Ukrainian].

Отримано: 21 травня 2026 р.

Прорецензовано: 02 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 04 червня 2026 р.

email: davidenk@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-7469-5536>

email: bogdangonzalez@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0007-2829-4564>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-234-241](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-234-241)

Давиденко Н. М., Костриця Б. І. Трансформація корпоративних фінансів підприємств в умовах цифровізації економіки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 234–241.

УДК: 658.15:004

JEL-класифікація: G32, O33, M15

Давиденко Надія Миколаївна,*докторка економічних наук, професорка, деканка факультету фінансів та цифрових технологій
Державного податкового університету***Костриця Богдан Ілліч,***Державний податковий університет*

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено особливості цифровізації корпоративних фінансів підприємств в Україні в умовах розвитку цифрової економіки. Обґрунтовано роль фінансових технологій у трансформації фінансового менеджменту, підвищенні ефективності управління фінансовими ресурсами та конкурентоспроможності підприємств. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку фінтеху та визначено ключові напрями цифровізації корпоративних фінансів, зокрема використання цифрових платформ, штучного інтелекту, блокчейн-технологій, ERP-систем і хмарних сервісів. Визначено особливості впровадження фінансових технологій українськими підприємствами та їх вплив на автоматизацію фінансових процесів, підвищення прозорості, зниження транзакційних витрат і вдосконалення фінансового контролю. Доведено, що цифровізація корпоративних фінансів сприяє підвищенню фінансової стійкості та забезпечує довгостроковий розвиток підприємств.

Ключові слова: корпоративні фінанси, фінансові технології, цифровізація, цифрові платіжні системи, блокчейн, штучний інтелект.

Nadiia Davydenko,*Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Finance and Digital Technologies,
State Tax University***Bogdan Kostrytsia,***State Tax University*

THE TRANSFORMATION OF CORPORATE FINANCE IN THE CONTEXT OF THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

This article examines the digitalization of corporate finance in Ukrainian enterprises amid the digital economy and rapid fintech development. Current trends in corporate finance are closely linked to implementing innovative digital tools that automate financial processes, improve resource management efficiency, and optimize financial operations. The study argues that financial technologies transform financial management approaches, corporate governance systems, and enterprise competitiveness in the digital environment. The paper analyzes current trends in the global fintech market and identifies the primary factors driving its development. The most promising areas of corporate financial digitalization include digital payment systems, financial platforms, artificial intelligence, blockchain, smart contracts, ERP systems, cloud services, and advanced analytical tools. Particular attention is paid to the digitalization of corporate finance in Ukraine. Exploring the use of financial technologies by domestic enterprises, the study identifies key areas of integration into financial management. The implementation of ERP systems, digital payment services, banking application programming interfaces (APIs), and automated analysis tools improves liquidity management, accelerates financial transactions, and minimizes error risks. Finally, the practical experience of leading Ukrainian companies in applying fintech solutions is analyzed, focusing on financial reporting automation and digital capital management. Ultimately, implementing financial technologies enhances managerial efficiency, improves decision-making quality, strengthens financial stability, and supports long-term sustainable economic development.

Keywords: corporate finance, financial technology, digitalization, digital payment systems, blockchain, artificial intelligence.

Постановка проблеми. Корпоративні фінанси підприємств в умовах цифрової економіки зазнають суттєвих трансформацій під впливом активного розвитку фінансових технологій та інноваційних цифрових

інструментів. Сучасні підприємства дедалі більше впроваджують цифрові платіжні системи, ERP-платформи, технології штучного інтелекту, блокчейн, хмарні сервіси та автоматизовані системи фінансового управління, що сприяє підвищенню ефективності фінансових процесів, оптимізації управління ліквідністю, зниженню транзакційних витрат і покращенню якості фінансового планування. У контексті цифровізації корпоративних фінансів особливого значення набуває автоматизація фінансової звітності, інтеграція фінансових сервісів та використання аналітичних платформ для прийняття управлінських рішень. Саме тому більш детальне дослідження інноваційних інструментів і процесів цифровізації корпоративних фінансів підприємств в Україні є актуальним напрямом наукового аналізу та практичного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання цифровізації корпоративних фінансів та впровадження фінансових технологій у діяльність підприємств досліджувалися багатьма вітчизняними й зарубіжними науковцями. Н. Г. Гавриленко та І. О. Тарасенко [1] дослідили сучасні тенденції цифровізації економіки, визначили ключові проблеми та перспективи розвитку цифрових трансформацій у фінансово-економічній сфері. Л. Г. Мельник, О. І. Карінцева, О. В. Кубатко, І. М. Сотник та Ю. М. Завдов'єва [2] розглянули вплив цифровізації економічних систем і людського капіталу на розвиток підприємств, регіонів та національної економіки. Т. А. Kubaje, A. R. B. Naruna, F. Tagoe та D. Aboagye [4] дослідили роль фінансових інновацій і фінтех-технологій у системі корпоративних фінансів підприємств та їх вплив на ефективність фінансового управління. D. A. Zetzsche, R. P. Buckley, D. W. Arner та L. Föhr [5] проаналізували розвиток цифрових фінансових інструментів, зокрема ICO та блокчейн-технологій, а також виклики їх регулювання у сучасній фінансовій системі. R. Auer, G. Cornelli та J. Frost [6] дослідили розвиток цифрових валют центральних банків, визначили основні технологічні підходи та фактори поширення цифрових фінансових інновацій у світовій економіці.

Попри значну кількість наукових праць, питання подальшої цифровізації корпоративних фінансів підприємств, інтеграції сучасних фінансових технологій у систему фінансового менеджменту та оцінки їх впливу на ефективність діяльності підприємств потребують подальших наукових досліджень.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є комплексне дослідження процесів цифровізації корпоративних фінансів світових компаній та їх інтеграція в діяльність підприємств в Україні. Завдання статті наступні: дослідити особливості цифровізації корпоративних фінансів підприємств, проаналізувати сучасні тенденції розвитку фінансових технологій, визначити основні напрями впровадження FinTech у корпоративні фінанси, охарактеризувати вплив цифрових інструментів на ефективність фінансового менеджменту, розглянути світовий досвід використання фінансових технологій, проаналізувати практику цифровізації корпоративних фінансів українських підприємств, обґрунтувати роль ERP-систем, штучного інтелекту, блокчейну та цифрових платіжних сервісів у фінансовому управлінні, визначити вплив цифровізації на фінансову стійкість, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток підприємств.

Виклад основного матеріалу. Розширення сфери фінансових послуг сьогодні тісно пов'язане з активним упровадженням фінансових технологій. Такий розвиток супроводжується появою нових технологічних компаній і стартапів, які впроваджують інноваційні рішення у фінансову діяльність підприємств. У результаті традиційні фінансові установи змушені пристосовуватися до сучасних умов функціонування або поступово поступаються місцем новітнім цифровим моделям ведення бізнесу [1]. Серед найбільш поширених напрямів застосування фінансових технологій можна виокремити мобільні та онлайн-сервіси, алгоритмічні системи торгівлі, валютні операції, а також інструменти управління особистими фінансами. Фінансові технології доцільно трактувати як поєднання сучасних цифрових рішень із традиційною фінансовою системою та новими способами надання фінансових послуг [2]. Розвиток фінансових технологій значно вплинув і на зміну підходів до формування корпоративних фінансів підприємств як в контексті управління, так і формування звітності. На рис. 1 наведено прогнозу динаміку розвитку світового ринку фінансових технологій.

Аналізуючи дані рис. 1, очікується, що обсяг ринку збільшиться з 253,4 млрд дол. США у 2025 р. до 938,7 млрд дол. США у 2034 р., що підтверджує активне поширення цифрових фінансових технологій у світовій економіці. Найвищі темпи зростання прогнозуються у 2027–2029 рр., що пов'язано з активним розвитком цифрових платежів, мобільного банкінгу, штучного інтелекту та автоматизації фінансових процесів. Подальше уповільнення темпів приросту свідчить про поступовий перехід ринку до стадії зрілості.

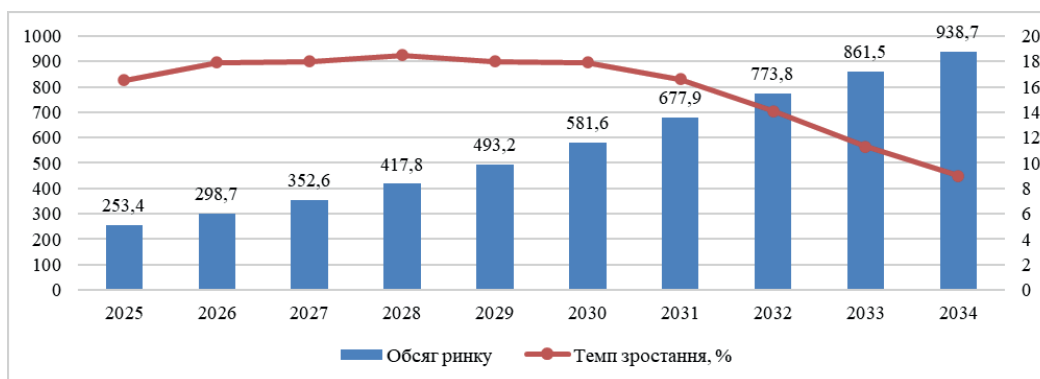


Рис. 1. Прогнозна динаміка світового ринку фінансових технологій в період 2025–2034 рр., млрд дол. США

Джерело: складено авторами за [3].

У контексті цифровізації корпоративних фінансів підприємств розвиток фінансових технологій сприяє автоматизації фінансового управління, оптимізації розрахунків, підвищенню швидкості обробки даних і зниженню транзакційних витрат. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління фінансами та зміцнювати конкурентні позиції в умовах цифрової економіки. В табл. 1 наведено характеристики фінансових технологій корпоративних фінансах.

Аналізуючи табл. 1, слід відзначити, що розвиток цифрових платіжних систем, автоматизованих фінансових платформ, технологій штучного інтелекту, блокчейн та альтернативного фінансування сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств. Завдяки цифровізації фінансових процесів компанії отримують можливість оперативніше здійснювати фінансові операції, знижувати транзакційні витрати, покращувати контроль за рухом коштів та підвищувати прозорість фінансової діяльності. Використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечувати безперервність фінансових процесів і підвищувати конкурентоспроможність.

Таблиця 1

Характеристика напрямків впровадження фінансових технологій в корпоративні фінанси підприємств

Напрямок	Характеристика
Цифрові платіжні системи	Забезпечують швидке та безпечне проведення фінансових операцій, автоматизацію розрахунків із контрагентами, виплату заробітної плати та здійснення міжнародних платежів. Сприяють скороченню транзакційних витрат і підвищенню прозорості фінансових потоків підприємства.
Електронна торгівля та цифрові фінансові платформи	Дозволяють підприємствам оперативно здійснювати фінансові операції та працювати на глобальних ринках у режимі реального часу. Використання електронних систем підвищує швидкість обробки інформації та знижує витрати на фінансові послуги.
Штучний інтелект	Використання алгоритмів штучного інтелекту дає можливість автоматизувати фінансове планування, інвестиційний аналіз та управління активами підприємства. Такі системи мінімізують людські помилки та покращують якість управлінських рішень.
Блокчейн та smart-контракти	Технологія блокчейн забезпечує надійність і прозорість фінансових операцій, а smart-контракти автоматизують виконання угод без участі посередників. Власне це сприяє зменшенню ризиків шахрайства та прискоренню фінансових процесів.
P2P-кредитування та альтернативне фінансування	Надає підприємствам доступ до додаткових джерел капіталу через онлайн-платформи прямого кредитування. Власне це розширює можливості фінансування малого та середнього бізнесу та спрощує доступ до інвестиційних ресурсів.
Інструменти управління фінансовими ризиками	Використання цифрових аналітичних систем, деривативів та автоматизованих моделей прогнозування дозволяє підприємствам ефективніше оцінювати фінансові ризики та мінімізувати негативний вплив ринкових коливань.
Автоматизація фінансового менеджменту	Впровадження ERP-систем, хмарних технологій і цифрових фінансових платформ сприяє автоматизації бухгалтерського обліку, бюджетування та фінансового контролю, підвищуючи ефективність корпоративного управління.
Відкритий банкінг та інтегровані фінансові сервіси	Забезпечують інтеграцію банківських систем із цифровими платформами підприємств, що дозволяє оперативно отримувати фінансову інформацію, оптимізувати управління ліквідністю та покращувати взаємодію з фінансовими установами.

Джерело: складено авторами за [4–5].

Таким чином, узагальнення напрямів впровадження фінансових технологій у корпоративні фінанси (табл. 1) дозволяє констатувати, що цифровізація фінансової діяльності підприємств набуває комплексного та системного характеру, охоплюючи як операційні, так і стратегічні аспекти фінансового менеджменту. Водночас важливим є не лише теоретичне визначення таких напрямів, а й аналіз практичного досвіду їх реалізації у діяльності провідних компаній світу. Саме це дає змогу оцінити ефективність використання фінансових технологій, виявити їх вплив на результати діяльності підприємств та визначити ключові тенденції розвитку корпоративних фінансів у цифровому середовищі. У зв'язку з цим у табл. 2 наведено характеристику використання фінансових технологій в управлінні корпоративними фінансами на прикладі світових компаній.

Таблиця 2

Характеристика використання фінансових технологій в управлінні корпоративними фінансами на прикладі світових компаній

Компанія	Напрямок технологій	Опис та результати впровадження
Walmart	Блокчейн	Спільно з IBM впроваджено систему для управління ланцюгами поставок. Час відстеження походження продукції та верифікації фінансових документів скоротився з 7 днів до 2,2 секунди, що радикально прискорило розрахунки з постачальниками та аудит.
Siemens	Програмовані платежі та блокчейн	Компанія використовує систему J.P. Morgan Kinexys для автоматизації внутрішніх грошових переказів. Власне це дозволяє здійснювати транзакції між підрозділами в режимі 24/7 без затримок, характерних для традиційного банкінгу, обробляючи обсяги в сотні мільярдів євро.
J.P. Morgan	Штучний інтелект та Платформа COiN	Використання ШІ для аналізу кредитних договорів та складних юридичних документів. Програма, яка замінює роботу юристів та фінансових аналітиків, аналізує понад 12 000 контрактів за секунди, економлячи компанії близько 360 000 годин робочого часу щорічно.
Microsoft	Хмарні обчислення та ШІ	Використання власних рішень Azure для автоматизації казначейських операцій. Компанія інтегрувала ШІ для прогнозування грошових потоків, що дозволило підвищити точність прогнозів та оптимізувати залишки ліквідності на рахунках у глобальному масштабі.
Coca-Cola	Інтегровані цифрові платіжні платформи	Впровадження FinTech-інструментів для управління розрахунками в глобальній системі ботлерів (понад 200 країн). Дана система включає цифровізацію дивідендних виплат та управління валютними ризиками через автоматизовані платформи.

Джерело: складено авторами за [6–10].

Для України впровадження подібних фінансових технологій є особливо актуальним в умовах цифрової трансформації економіки та необхідності підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Український бізнес поступово інтегрує цифрові фінансові інструменти, зокрема системи онлайн-платежів, електронний документообіг, хмарні сервіси та автоматизовані платформи фінансового управління. На рис. 2 наведено структуру використання фінансових технологій українськими компаніями.

Аналіз рис. 2 свідчить, що найбільшу частку у структурі фінансових технологій продовжують займати технології та інфраструктурні рішення, що свідчить про перехід від етапу формування базової цифрової інфраструктури до активного практичного використання фінансових технологій у бізнес-процесах підприємств. Зростання частки цифрових платежів і грошових переказів підтверджує посилення ролі автоматизованих платіжних систем у корпоративних фінансах. Підприємства дедалі активніше використовують цифрові фінансові сервіси для оптимізації розрахунків із контрагентами, прискорення фінансових операцій та зниження транзакційних витрат. Одночасно збільшується використання цифрового кредитування, що розширює можливості бізнесу щодо доступу до фінансових ресурсів і підвищує гнучкість фінансового управління.

Впровадження аналітичних платформ, цифрового управління капіталом і хмарних фінансових сервісів сприяє підвищенню ефективності фінансового планування та управління ліквідністю підприємств. Таким чином, структура використання фінансових технологій в Україні демонструє поступовий перехід корпоративних фінансів до цифрових моделей управління.

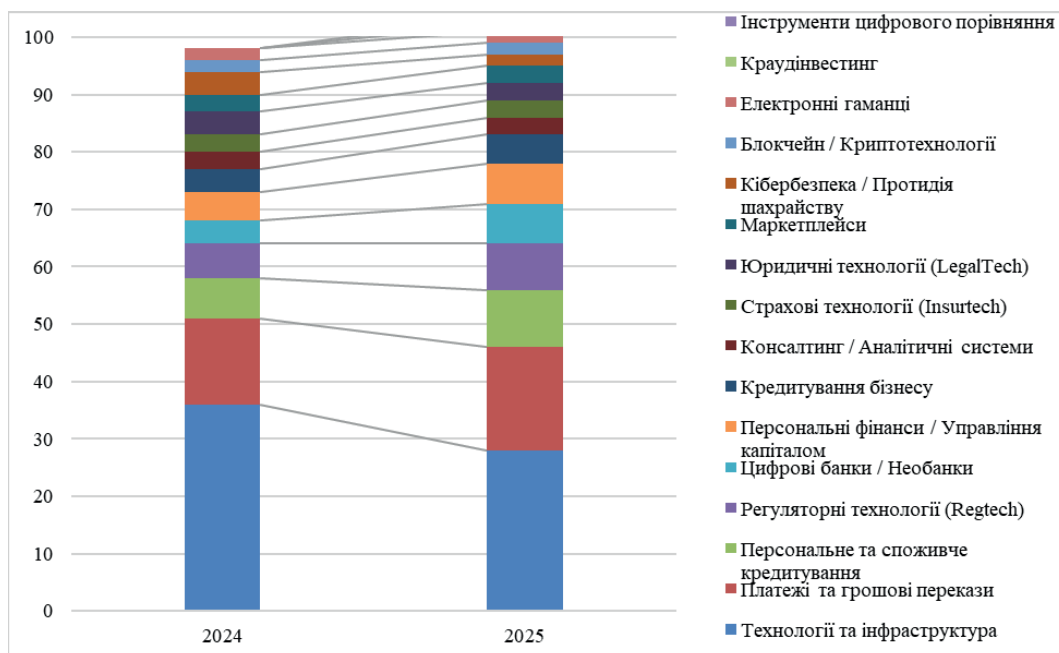


Рис. 2. Динаміка структури використання фінансових технологій в Україні в період 2024–2025 рр., %

Джерело: складено авторами за [11].

В табл. 3 наведено характеристику використання фінансових технологій в корпоративних фінансах компаній України.

Аналізуючи табл. 3, слід відзначити, що найбільш поширеними напрямками цифровізації є автоматизація фінансової звітності, інтеграція платіжних сервісів, цифрове управління ліквідністю, бюджетування та використання аналітичних платформ для оцінки фінансових ризиків. Використання ERP-систем, банківських API, цифрових платіжних платформ і спеціалізованих FinTech-рішень дозволяє підприємствам підвищувати швидкість фінансових операцій, покращувати контроль за грошовими потоками та мінімізувати ризики помилок у взаєморозрахунках. Особливо важливим є розвиток власних цифрових екосистем, які забезпечують автоматизацію внутрішніх фінансових процесів та інтеграцію фінансових сервісів у єдине цифрове середовище.

Таблиця 3

Приклади інтеграції фінансових технологій в управлінні корпоративними фінансами українськими компаніями

Компанія	Технологія	Характеристика
ПрАТ «МХП»	система SAP S/4HANA	Впровадження цієї ERP-системи дозволило автоматизувати консолідацію фінансової звітності понад 40 підприємств холдингу, забезпечивши прозорість витрат та управління ліквідністю в реальному часі.
ТОВ «Нова Пошта»	NovaPay	Інтеграція власного платіжного сервісу дозволила компанії замкнути фінансовий цикл усередині екосистеми, забезпечивши миттєві розрахунки, кешбек-платформи та інструменти кредитування для клієнтів і бізнесу.
Агрохолдинг Кернел	#DigitalAgribusiness (модуль OpenAgri)	Агрохолдинг інтегрував фінтех-інструменти для автоматичного аналізу кредитних ризиків фермерів-партнерів та цифровізації закупівель, що прискорило проведення оплат та аудит операцій.
ТОВ «Фірма «Астарта Київ»	система AgriChain Finance	Власна IT-розробка для управління фінансами агробізнесу, що автоматизує бюджетування, інтегрується з банківськими API для моніторингу залишків та автоматизує виплату дивідендів пайовикам.
ТОВ «Розетка УА»	система Checkout & PSP-інтеграція	Використання передових шлюзів для обробки платежів та автоматизованих систем фінансового звіту між маркетплейсом і тисячами сторонніх продавців, що мінімізує помилки при взаєморозрахунках.

Джерело: складено авторами за [11–16].

У цьому контексті цифровізація корпоративних фінансів набуває не лише операційного, а й стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на процеси формування та зростання вартості підприємства.

Зокрема, підвищення ефективності управління грошовими потоками, оптимізація структури капіталу, зниження транзакційних і операційних витрат, а також покращення якості фінансових рішень сприяють зростанню капіталізації підприємств та зміцненню їх інвестиційної привабливості [17].

Загалом українські компанії поступово переходять до сучасних моделей цифрового фінансового управління, що не лише підвищує ефективність корпоративних фінансів і прозорість бізнес-процесів, але й формує передумови для довгострокового зростання ринкової вартості підприємств в умовах цифрової економіки [18].

На рис. 3 наведено схему ефективності ERP-системи в контексті прийняття фінансових рішень.

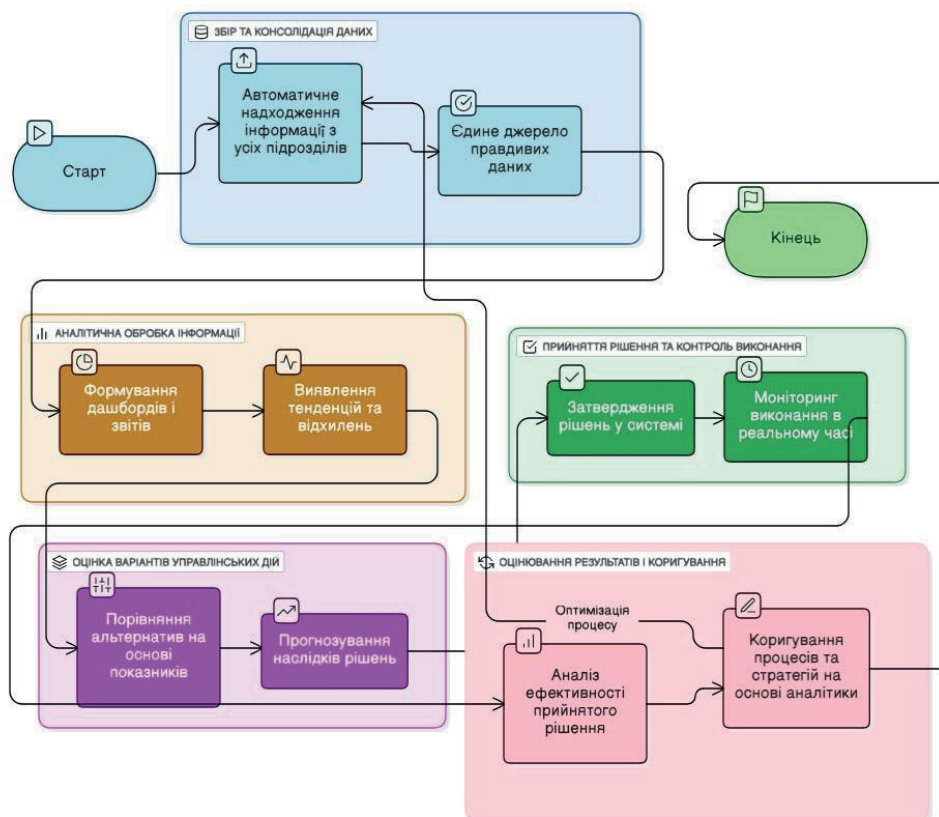


Рис. 3. Схема ефективності прийняття фінансових рішень при використанні ERP-системи

Джерело: зроблено авторами.

Аналіз схеми ефективності прийняття фінансових рішень за допомогою ERP-системи свідчить про створення високотехнологічного середовища для оптимізації управління корпоративними фінансами. Функціонування системи базується на принципі наскрізної автоматизації – від моменту збору первинних даних до формування фінансових стратегій, що забезпечує максимальну точність та виключає ризики, пов'язані з людським фактором.

Отже, впровадження ERP-системи перетворює фінансове управління на керований та прогнозований процес, де кожне управлінське рішення підкріплене цифровими доказами, що безпосередньо сприяє підвищенню ринкової вартості та фінансової стійкості підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифровізація корпоративних фінансів виступає визначальним напрямом трансформації діяльності сучасних підприємств в умовах розвитку цифрової економіки. Доведено, що впровадження фінансових технологій, зокрема цифрових платіжних систем, ERP-платформ, технологій штучного інтелекту, блокчейн-рішень, хмарних сервісів і цифрових фінансових платформ, забезпечує підвищення ефективності фінансового менеджменту за рахунок скорочення транзакційних витрат, прискорення фінансових операцій та покращення якості управлінських рішень.

На основі аналізу світового досвіду встановлено, що провідні міжнародні компанії активно інтегрують фінансові технології у систему корпоративного управління, що сприяє оптимізації управління ліквідністю, автоматизації фінансового контролю та зниженню операційних ризиків. Узагальнення зарубіжних практик дозволяє констатувати формування стійкої тенденції до переходу від традиційних моделей

фінансового управління до цифрово орієнтованих систем, спрямованих на підвищення ефективності використання капіталу та зростання вартості підприємств.

Дослідження процесів цифровізації корпоративних фінансів в Україні свідчить про поступове підвищення рівня інтеграції фінансових технологій у діяльність підприємств. Встановлено, що українські компанії активно впроваджують системи автоматизації фінансового управління, цифрові платіжні сервіси, електронний документообіг, application programming interfaces of banking systems та аналітичні платформи, що забезпечує підвищення ефективності фінансового планування, покращення контролю за грошовими потоками та оперативності фінансових операцій.

Отже, цифровізація корпоративних фінансів є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств, зміцнення їх фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки. Подальше впровадження фінансових технологій сприятиме формуванню ефективної системи корпоративного фінансового управління, орієнтованої на створення вартості та зростання капіталізації підприємств в Україні.

Література:

1. Гавриленко, Н. Г., & Тарасенко, І. О. (2021). Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки», 3(47), Т. 1, 36–46.

Havrylenko, N. H., & Tarasenko, I. O. (2021). Suchasni tendentsii tsyfrovizatsii ekonomiky: problemy ta perspektyvy rozvytku [Modern trends in the digitalisation of the economy: problems and development prospects]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. Seriya: «Ekonomiczni nauky» [International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»], 3(47), Vol. 1, 36–46. [in Ukrainian].

2. Мельник, Л. Г., Карінцева, О. І., Кубатко, О. В., Сотник, І. М., & Завдов'єва, Ю. М. (2020). Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*, 2, 9–28. DOI: 10.21272/mer.2020.88.01.

Melnyk, L. H., Karintseva, O. I., Kubatko, O. V., Sotnyk, I. M., & Zavdovieva, Yu. M. (2020). Tsyfrovizatsiia ekonomichnykh system ta liudskiy kapital: pidpriemstvo, rehion, narodne hospodarstvo [Digitalisation of economic systems and human capital: enterprise, region, national economy]. *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky* [Mechanism of Economic Regulation], 2, 9–28. <https://doi.org/10.21272/mer.2020.88.01> [in Ukrainian].

3. IMARC Group. (2026–2034). *Fintech Market Size, Share, Trends and Forecast by Deployment Mode, Technology, Application, End User, and Region*. <<https://www.imarcgroup.com/fintech-market>>. (2026, May, 09).

IMARC Group. (2026–2034). *Fintech Market Size, Share, Trends and Forecast by Deployment Mode, Technology, Application, End User, and Region*. <<https://www.imarcgroup.com/fintech-market>>. (2026, May, 09).

4. Kubaje, T. A., Haruna, A. R. B., Tagoe, F., & Aboagye, D. (2024). Financial innovation and fintech in corporate finance. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 28(6), 1–13.

5. Zetzsche, D. A., Buckley, R. P., Arner, D. W., & Föhr, L. (2017). *The ICO Gold Rush: It's a scam, it's a bubble, it's a super challenge for regulators*. *University of Luxembourg Law Working Paper*, 11, 17–83. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3072298>

6. Auer, R., Cornelli, G., & Frost, J. (2020, October). *Rise of the Central Bank Digital Currencies: Drivers, Approaches and Technologies*. *CEPR Discussion Paper*, DP15363. <<https://ssrn.com/abstract=3723552>>. (2026, May, 09).

7. J.P. Morgan. (2024). *Blockchain Deposit Accounts move liquidity on your terms*. <<https://www.jpmorgan.com/kinexys/blockchain-deposit-accounts>>. (2026, May, 10).

8. J.P. Morgan Chase. (2026). *Artificial intelligence is revolutionising tech—and payments with it*. <<https://www.jpmorgan.com/payments/payments-unbound/volume-3/smart-money>>. (2026, May, 10).

9. Microsoft. (2026). *Accelerate financial research with AI-driven analysis and summaries*. <<https://www.microsoft.com/en-in/ai/use-case/accelerate-financial-research-with-ai>>. (2026, May, 10).

10. Scribd. (2018). *Real World Case Study (IBM – Walmart)*. <<https://www.scribd.com/document/555586880/24-Real-World-Case-Study-IBM-Walmart>>. (2026, May, 10).

11. Renome Smart. (2025). *Український каталог фінтех-компаній 2025*. <https://renomesmart.com/wp-content/uploads/2025/07/17-07-Ft-UA_2025-Ukr.pdf>. (2026, May, 11).

Renome Smart. (2025). *Український каталог фінтех-компаній 2025* [Ukrainian fintech companies catalog 2025]. <https://renomesmart.com/wp-content/uploads/2025/07/17-07-Ft-UA_2025-Ukr.pdf>. [in Ukrainian]. (2026, May, 11).

12. Fintech Insider. (2024). *Web3 Institute дослідив 5 кейсів використання блокчейну в державних сервісах України*. <<https://fintechinsider.com.ua/web3-institute-doslidyv-5-kejsiv-vykorystannya-blokchejnu-v-derzhavnyh-servisah-ukrayiny/>>. (2026, May, 12).

Fintech Insider. (2024). *Web3 Institute doslidyv 5 kejsiv vykorystannia blokcheinu v derzhavnykh servisakh Ukrainy* [Web3 Institute investigated 5 cases of blockchain use in Ukrainian public services]. <<https://fintechinsider.com.ua/web3-institute-doslidyv-5-kejsiv-vykorystannya-blokchejnu-v-derzhavnyh-servisah-ukrayiny/>>. [in Ukrainian]. (2026, May, 12).

13. МХП. (2026). Юридична інформація. <<https://mhp.com.ua/uk/yurydychna-informatsiya>>. (2026, May, 12).

- МНР. (2026). Yurydychna informatsiia [Legal information]. <<https://mhp.com.ua/uk/yurydychna-informatsiya>>. [in Ukrainian]. (2026, May, 12).
14. Національний банк України. (2025). Розвиток фінтеху в Україні. <<https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025>>. (2026, May, 12).
- Natsionalnyi bank Ukrainy. (2025). Rozvytok fintekhu v Ukraini [Development of fintech in Ukraine]. <<https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025>>. [in Ukrainian]. (2026, May, 12).
15. SoftUp. (2024). Що таке ERP для України і яка система найкраща? <<https://softup.com.ua/shho-take-erp-dlya-ukrayiny-i-yaka-systema-najkrashha/>>. (2026, May, 12).
- SoftUp. (2024). Shcho take ERP dlia Ukrainy i yaka systema naikrashcha? [What is ERP for Ukraine and which system is the best?]. <<https://softup.com.ua/shho-take-erp-dlya-ukrayiny-i-yaka-systema-najkrashha/>>. [in Ukrainian]. (2026, May, 12).
16. Астарта Київ. (б.р.). IT-компанія AgriChain – комплексна багатомодульна IT-платформа для управління агробізнесом. <<https://astartaholding.com/it-kompaniya-agrichain-17-01/>>. (2026, May, 12).
- Astarta Kyiv. (n.d.). IT-kompaniia AgriChain – kompleksna bahatomodulna IT-platforma dlia upravlinnia ahrobiznesom [AgriChain IT company – a comprehensive multi-module IT platform for agribusiness management]. <<https://astartaholding.com/it-kompaniya-agrichain-17-01/>>. [in Ukrainian]. (2026, May, 12).
17. Давиденко, Н. М. (2012). Переваги залучення фінансових ресурсів аграрними корпораціями шляхом виходу на іноземні фондові біржі. *Облік і фінанси АПК*, 3, 96–101.
- Davydenko, N. M. (2012). Perevahy zaluchennia finansovykh resursiv ahrarnymy korporatsiiamy shliakhom vykhodu na inozemni fondovi birzhi [Advantages of attracting financial resources by agricultural corporations through entering foreign stock exchanges]. *Oblik i finansy APK* [Accounting and Finance of Agro-Industrial Complex], 3, 96–101. [in Ukrainian].
18. Давиденко, Н. М. (2016). Концептуальні підходи до капіталізації підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 1, 62–67.
- Davydenko, N. M. (2016). Kontseptualni pidkhody do kapitalizatsii pidpriemstv [Conceptual approaches to enterprise capitalization]. *Ekonomichnyi chasopys Shkhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky* [Economic Journal of Lesya Ukrainka East European National University], 1, 62–67. [in Ukrainian].

Отримано: 31 травня 2026 р.

Прорецензовано: 02 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 03 червня 2026 р.

email: Kushnir.Roman2024@vnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0006-5220-4410>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-242-248](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-242-248)

Кушнір Р. Я. Стратегічні вектори зеленого фінансування безпекоорієнтованого розвитку суб'єктів господарювання в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 242–248.

УДК: 330.322:336.71:338.2:504.06

JEL-класифікація: D81, G21, G28, Q01, Q56, Q58, M14

Кушнір Роман Ярославович,

аспірант 2 року навчання кафедри фінансів

Волинського національного університету імені Лесі Українки

Науковий керівник: Ткачук Наталія Василівна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів

Волинського національного університету імені Лесі Українки

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ЗЕЛЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ

У статті досліджено теоретичні, інституційні та прикладні аспекти розвитку зеленого фінансування як стратегічної основи безпекоорієнтованого розвитку суб'єктів господарювання в Україні. Обґрунтовано, що в умовах посилення кліматичних викликів, енергетичної нестабільності, трансформації міжнародного регуляторного середовища та повномасштабної війни зелені фінанси набувають значення не лише інструменту екологічної модернізації, а й важливого чинника зміцнення фінансової, енергетичної, інвестиційної та регуляторної безпеки підприємств. Метою дослідження є визначення ролі стратегій зеленого фінансування у забезпеченні безпекоорієнтованого розвитку суб'єктів господарювання та розроблення практичних рекомендацій щодо інтеграції зелених фінансових інструментів у корпоративні фінансові стратегії. У процесі дослідження використано методи системного аналізу, логічного узагальнення, порівняльного аналізу та наукової абстракції.

Визначено місце зелених фінансів у системі забезпечення стійкості підприємств до енергетичних, фінансових, екологічних, інвестиційних та репутаційних ризиків. Проаналізовано сучасний стан нормативно-правового та інституційного забезпечення розвитку зеленого фінансування в Україні. Охарактеризовано основні інструменти зеленого фінансування, зокрема зелені кредити, зелені облігації, грантові програми, механізми змішаного фінансування, державні фонди підтримки декарбонізації та ESG-орієнтовані інвестиції. Визначено їх вплив на підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Обґрунтовано стратегічні пріоритети зеленого фінансування в умовах повсюдного відновлення України, серед яких розвиток енергоефективності, децентралізованої генерації, декарбонізації виробництва, циркулярної економіки та ESG-управління. Запропоновано напрями подолання бар'єрів розвитку зеленого фінансування, спрямовані на активізацію інвестиційної діяльності та зміцнення безпекоорієнтованого розвитку суб'єктів господарювання.

Ключові слова: зелене фінансування, безпекоорієнтований розвиток, фінансова безпека, сталий розвиток, ESG, декарбонізація, енергоефективність, зелені інвестиції, суб'єкти господарювання, повсюдне відновлення України.

Roman Kushnir,

Second-year PhD student,

Lesya Ukrainka Volyn National University

Scientific supervisor: Nataliya Tkachuk,

PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Finance,

Lesya Ukrainka Volyn National University

STRATEGIC VECTORS OF GREEN FINANCING OR THE SECURITY-ORIENTED DEVELOPMENT OF BUSINESS ENTITIES IN UKRAINE

Global environmental and geopolitical challenges, compounded by Ukraine's wartime infrastructure destruction and heightened investment risks, heavily disrupt corporate operations. Under these conditions, green financing shifts from a mere ecological tool into a vital strategic mechanism ensuring long-term enterprise resilience, market competitiveness, and security-oriented development.

This study aims to substantiate strategic vectors of green financing for domestic corporate security and identify practical integration approaches into corporate financial strategies. Methodologically, the research relies on systemic, comparative, structural-functional, and logical generalization analytical approaches.

Examining green finance within sustainable development and ESG frameworks, the paper demonstrates its capacity to strengthen corporate financial, energy, regulatory, and reputational security. It specifically highlights Ukraine's evolving institutional frameworks, national climate policies, and green bond regulations.

The study categorizes key domestic green instruments—including green loans, bonds, grants, and ESG investments—substantiating their practical role in mitigating operational risks, maximizing resource efficiency, and expanding access to long-term capital.

Key strategic vectors center on energy efficiency, decentralized renewable energy deployment, industrial decarbonization, and circular economy practices. However, market development remains restricted by significant wartime risks, limited capital access, and fragmented implementation mechanisms.

Ultimately, green financing must be treated as a strategic priority within corporate management systems. Integrating these financial tools enhances enterprise resilience against external shocks, strengthens economic security, and actively supports post-war recovery and European integration.

Keywords: green financing, security-oriented development, strategic development vectors, sustainable development, ESG, energy efficiency, decarbonization, green investments, financial security, business entities.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток світової економіки відбувається під впливом масштабних трансформаційних процесів, пов'язаних із необхідністю досягнення цілей сталого розвитку, декарбонізації економіки, підвищення енергоефективності та адаптації до кліматичних змін. У цих умовах зелене фінансування набуває статусу одного з ключових інструментів забезпечення структурної модернізації економіки, стимулювання екологічно відповідального інвестування та формування нових підходів до управління розвитком суб'єктів господарювання. Світова практика свідчить, що інструменти зеленого фінансування дедалі активніше використовуються для підтримки екологічних інновацій, розвитку відновлюваної енергетики, впровадження ресурсозберігаючих технологій та підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх ризиків.

Особливого значення набуває концепція безпекоорієнтованого розвитку, яка передбачає формування здатності підприємств протидіяти фінансовим, енергетичним, екологічним, інвестиційним, регуляторним та репутаційним ризикам. У цьому контексті зелене фінансування виступає не лише джерелом залучення інвестиційних ресурсів для реалізації екологічних проєктів, а й важливим інструментом зміцнення фінансово-економічної безпеки, підвищення адаптивності бізнесу до кризових явищ та забезпечення довгострокової стійкості розвитку.

Незважаючи на активізацію наукових досліджень у сфері сталого розвитку, ESG-трансформації та зелених фінансів, недостатньо розробленими залишаються питання визначення стратегічних векторів зеленого фінансування саме в контексті безпекоорієнтованого розвитку суб'єктів господарювання в Україні. Потребують подальшого наукового обґрунтування механізми інтеграції інструментів зеленого фінансування у фінансові стратегії підприємств, оцінювання їх впливу на рівень економічної безпеки та визначення пріоритетних напрямів використання в умовах повоєнної відбудови та європейської інтеграції. Це зумовлює необхідність поглиблення теоретичних і прикладних досліджень у зазначеному напрямі та визначає актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика зеленого фінансування, сталого розвитку та ESG-трансформації економіки останніми роками посідає важливе місце у наукових дослідженнях як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Важливе значення для дослідження мають також праці, присвячені міжнародним механізмам екофінансування, управлінню кліматичними ризиками та страховому забезпеченню сталого розвитку. Зокрема, А. Кравченко, Б. Луців, Л. Примостка, Н. Ткачук досліджують інтеграцію механізмів міжнародного екофінансування у систему страхового менеджменту в контексті ESG та сталого розвитку, наголошуючи на необхідності переходу до проактивного управління ризиками.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць у сфері зеленого фінансування, ESG-трансформації та сталого розвитку, недостатньо дослідженими залишаються питання використання інструментів зеленого фінансування саме як складової фінансових стратегій безпекоорієнтованого розвитку суб'єктів господарювання. Потребують подальшого наукового обґрунтування стратегічні вектори інтеграції зелених фінансів у систему забезпечення фінансової, енергетичної, інвестиційної та регуляторної безпеки підприємств в умовах воєнних викликів, повоєнного відновлення та європейської інтеграції України. Саме це визначає необхідність поглиблення досліджень у зазначеному напрямі та зумовлює актуальність обраної теми.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є обґрунтування ролі стратегій зеленого фінансування у забезпеченні безпекоорієнтованого розвитку суб'єктів господарювання в Україні, а також визначення практичних рекомендацій щодо інтеграції інструментів зелених фінансів у фінансові стратегії українських підприємств. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: розкрити теоретичні засади зелених фінансів; визначити їхній зв'язок із безпекою розвитку підприємств; охарактеризувати інституційні та правові передумови зеленого фінансування в Україні; окреслити ключові інструменти й бар'єри; сформулювати стратегічні рекомендації з урахуванням повоєнної відбудови та євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу. У сучасній літературі зелені фінанси трактуються як складова ширшої парадигми сталого фінансування, у межах якої інвестиційні та кредитні рішення приймаються з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських факторів. Національний банк України у Політиці щодо розвитку сталого фінансування вказує, що стале фінансування передбачає інтеграцію ESG-критеріїв у фінансові послуги для досягнення результатів сталого розвитку, включаючи пом'якшення та адаптацію до наслідків зміни клімату [4]. Отже, зелені фінанси можна розглядати як спеціалізований сегмент фінансової системи, який забезпечує трансформацію економіки у бік нижчої вуглецевої інтенсивності, ресурсоефективності та екологічної стійкості.

Для підприємств зміст зелених фінансів не зводиться лише до доступу до «зелених» кредитів чи облігацій. Ідеться про формування нової логіки корпоративних фінансів, де джерела капіталу, інвестиційні рішення, структура витрат, управління ризиками, звітність та репутаційна політика підпорядковуються довгостроковій стійкості. У цьому аспекті зелене фінансування безпосередньо корелює з безпекоорієнтованим розвитком підприємства.

По-перше, воно підсилює енергетичну безпеку. Інвестиції у енергоефективність, модернізацію обладнання, автономні джерела енергії, накопичувачі та мікрогенерацію зменшують залежність бізнесу від коливань тарифів, перебоїв у мережі та фізичних загроз для централізованої енергетичної інфраструктури. Для України воєнного часу це набуває особливої цінності, оскільки стійкість до відключень електроенергії прямо впливає на безперервність операційної діяльності.

По-друге, зелені фінанси посилюють фінансову безпеку. Енергоощадні й ресурсоефективні проекти зазвичай знижують постійні витрати, підвищують маржинальність і роблять грошові потоки прогнозованішими. Крім того, відповідність ESG-принципам поліпшує доступ до міжнародного фінансування, грантових програм, пільгових кредитів і механізмів змішаного фінансування. У результаті підприємство отримує ширший інструментарій капіталізації та меншу залежність від дорогих короткострокових джерел.

По-третє, зелене фінансування підсилює регуляторну безпеку. Європейська інтеграція України означає поступове наближення бізнесу до європейських вимог у сфері кліматичної політики, нефінансового розкриття інформації, вуглецевого регулювання й екологічних стандартів. Європейський зелений курс прямо пов'язує конкурентоспроможність із декарбонізацією, а механізм СВМ із 1 січня 2026 р. перейшов у визначальний режим застосування, що посилює значення вуглецевої ефективності для експортерів на ринок ЄС [3; 5]. Відтак екологічна модернізація стає формою захисту від майбутніх витрат, штрафів і втрати доступу до зовнішніх ринків.

По-четверте, зелені фінанси працюють на репутаційну та інвестиційну безпеку. Компанія, яка демонструє системне управління екологічними ризиками, прозорість даних та відповідальне корпоративне управління, сприймається як менш ризиковий позичальник і партнер. Це особливо важливо в умовах, коли глобальний капітал дедалі більше орієнтується на ESG-фільтри, а міжнародні фінансові інституції пов'язують доступ до фінансування з дотриманням критеріїв стійкості [4].

Таким чином, зелений фінансовий інструментарій слід розглядати як важливу складову фінансових стратегій безпекоорієнтованого розвитку. Його стратегічна функція полягає не лише у фінансуванні екологічних проєктів, а у зниженні сукупного профілю ризиків підприємства та зміцненні його довгострокової життєздатності.

Розвиток зеленого фінансування в Україні відбувається у полі впливу трьох взаємопов'язаних контурів: глобального, європейського та національного. На глобальному рівні рамкову основу формують Цілі сталого розвитку ООН, Паризька кліматична угода, міжнародні стандарти ESG та рекомендації щодо зелених облігацій і кліматичних розкриттів. На європейському рівні ключовим орієнтиром виступає European Green Deal, що визначає кліматичну нейтральність до 2050 р. як базову мету та інтегрує екологічні критерії у промислову, інвестиційну, енергетичну, транспортну й торговельну політику ЄС [3]. Для України цей курс важливий не лише як зовнішній орієнтир, а як майбутня норма функціонування єдиного ринку, до якого наша держава інтегрується.

На національному рівні розвиток зеленого фінансування спирається на стратегічні документи у сфері екологічної та кліматичної політики. Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» закріпив довгострокові пріоритети державної екологічної політики [6]. Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1363-р схвалено Стратегію екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 р., а у 2025 р. уряд затвердив новий операційний план її реалізації на 2025–2027 рр. [7]. Це має принципове значення, оскільки екологічна безпека тут прямо визнається елементом національної безпеки.

Важливим кроком стало схвалення Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 р. у червні 2024 р. [8]. Документ покликаний узгодити енергетичну, кліматичну та економічну політику

України із європейським підходом, а у 2025 р. була утворена міжвідомча робоча група для моніторингу його виконання [9]. Також діють Національний план дій з енергоефективності до 2030 р. та Національний план дій з відновлюваної енергетики до 2030 р., що формують галузеву основу для реалізації зелених інвестицій [10; 11].

Для фінансової системи ключовою стала інституційна позиція НБУ щодо розвитку сталого фінансування. Відповідна політика НБУ не лише дала визначення базовим поняттям, а й окреслила напрям інтеграції ESG-факторів у банківський сектор та систему ризик-менеджменту [4]. Це свідчить про те, що зелені фінанси поступово переходять із площини окремих ініціатив у площину системної трансформації фінансового ринку.

Практичним механізмом державної підтримки стало формування Державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації. Постановою Кабінету Міністрів України № 761 від 21 червня 2024 року затверджено порядок використання його коштів, а у 2025 р. цей порядок уточнювався змінами [13]. За інформацією Держенергоефективності, Фонд декарбонізації України запрацював як перший державний револьверний механізм цільового фінансування проєктів енергоефективності та декарбонізації для бізнесу і муніципалітетів [14]. Важливість цього інструменту полягає у поєднанні бюджетної підтримки, компенсації відсотків, пільгового фінансування та залучення міжнародних ресурсів.

З урахуванням українських реалій доцільно виділити кілька стратегічних напрямів, у яких зелене фінансування може дати найбільший ефект для безпекоорієнтованого розвитку бізнесу.

Перший напрям – енергоефективність як базова стратегія фінансової та операційної стійкості. Для більшості підприємств саме зниження енергоємності має найкоротший горизонт окупності та найвищу прикладну цінність. Ідеться про утеплення будівель, модернізацію освітлення, систем вентиляції і теплопостачання, оновлення двигунів та насосного обладнання, автоматизацію виробничих процесів, цифровий моніторинг споживання ресурсів. Такі заходи не лише скорочують витрати, а й роблять підприємство менш вразливим до енергетичних шоків і перебоїв у постачанні.

Другий напрям – розвиток децентралізованої генерації та систем накопичення енергії. У воєнних умовах це вже не просто екологічна опція, а інструмент фізичного виживання бізнесу. Сонячні електростанції для власного споживання, когенераційні установки, біоенергетичні рішення, акумуляторні системи, резервне живлення та мікромережі створюють основу для безперервності діяльності. Зелений характер такого фінансування важливий ще й тому, що саме проєкти розподіленої генерації часто краще відповідають вимогам міжнародних донорів, банків розвитку та фондів відновлення.

Третій напрям – декарбонізація виробництва як умова експортної й регуляторної безпеки. Для підприємств, що працюють на ринку ЄС або інтегровані у європейські ланцюги створення вартості, дедалі важливішими стають показники вуглецевої інтенсивності, енергоефективності та прозорості даних. У 2026 р. СВAM увійшов у визначальний режим, а отже, екологічні характеристики продукції стають елементом цінової та конкурентної моделі експорту [5]. Для українських суб'єктів господарювання це означає потребу інвестувати не тільки у фізичну модернізацію, а й у системи вимірювання, верифікації та розкриття даних про викиди.

Четвертий напрям – зелена трансформація агробізнесу та харчової промисловості. Аграрний сектор одночасно є критично важливим для експортної безпеки України і вразливим до кліматичних ризиків. Тому зелені фінанси мають спрямовуватися на точне землеробство, водозберігаючі технології, органічне виробництво, енергоефективне зберігання продукції, біоенергетичні рішення та логістику з меншим вуглецевим слідом. Це особливо актуально для підприємств, які прагнуть закріпитися на ринках із високими вимогами до якості, простежуваності та сталості виробництва.

П'ятий напрям – циркулярна економіка та ресурсна безпека. Зростання вартості сировини, логістичні ризики і зовнішні шоки вимагають переходу до моделей, де відходи перетворюються на ресурс, а виробничі цикли стають замкненими. Фінансування проєктів переробки, повторного використання, промислової симбіозності та екодизайну дає бізнесу змогу зменшити залежність від імпортової сировини та сформувати нові джерела доходів.

Шостий напрям – ESG-інтеграція в корпоративне управління. Зелена стратегія без належного управлінського супроводу залишається набором фрагментарних ініціатив. Саме тому підприємствам потрібні ESG-політика, екологічні KPI, регулярне розкриття даних, оцінка кліматичних і перехідних ризиків, внутрішні процедури відбору інвестиційних проєктів. Для безпекоорієнтованого розвитку це означає перехід від реактивного управління загрозами до проактивної системи виявлення й мінімізації ризиків.

Попри значний потенціал, розвиток зеленого фінансування в Україні стикається з низкою бар'єрів. Для подолання зазначених бар'єрів доцільно запропонувати такі напрями.

По-перше, необхідно розширити систему державних і квазідержавних механізмів зниження ризику: гарантії, компенсація відсоткових ставок, підтримка підготовки проєктів, страхування воєнних ризиків у комбінації з міжнародними інструментами. Це є критично важливим для розблокування приватного капіталу.

По-друге, потрібна подальша гармонізація національної нормативної бази з європейськими підходами до ESG-розкриття, кліматичної звітності, вуглецевого регулювання та таксономії сталих інвестицій. Для підприємств це підвищить визначеність, а для інвесторів – порівнюваність проєктів і зниження інформаційної асиметрії.

По-третє, слід розвивати екосистему підготовки зелених проєктів. Значна частина бізнесу не має не стільки грошей, скільки якісно підготовлених проєктів із фінансовою моделлю, техніко-економічним обґрунтуванням, оцінкою екологічного ефекту та системою моніторингу результатів. Саме тут велике значення мають офіси декарбонізації, консультанти, галузеві асоціації та партнерські програми з банками.

По-четверте, необхідно підвищувати фінансову та екологічну грамотність менеджменту підприємств. Поки зелені фінанси сприйматимуться як зовнішня вимога або модний тренд, а не як інструмент управління ризиками та конкурентоспроможністю, темпи трансформації залишатимуться повільними.

По-п'яте, варто активніше розвивати корпоративні практики ESG-управління. Для українського бізнесу це означає інтегрувати екологічні показники у бюджетування, інвестиційний аналіз, систему внутрішнього контролю, звітність та взаємодію зі стейкхолдерами. У такому разі зелене фінансування стає не разовим джерелом коштів, а складовою загальної фінансової архітектури підприємства.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що зелені фінанси в сучасних умовах є не лише механізмом фінансування екологічних ініціатив, а й важливим інструментом безпекоорієнтованого розвитку суб'єктів господарювання. Їхня стратегічна цінність полягає у здатності одночасно вирішувати кілька взаємопов'язаних завдань: знижувати енерго- та ресурсоемність виробництва, підвищувати операційну стійкість бізнесу, полегшувати доступ до довгострокового капіталу, зміцнювати експортні позиції на європейському ринку, формувати позитивну інвестиційну та репутаційну траєкторію розвитку підприємства.

Установлено, що для України зелений фінансовий порядок денний має особливу вагу з огляду на повоєнне відновлення, інтеграцію до європейського економічного простору, енергетичну вразливість та необхідність оновлення виробничої бази. У цьому контексті поєднання зелених фінансів із концепцією безпекоорієнтованого розвитку є методологічно і практично виправданим. Воно дозволяє розглядати екологічну модернізацію не як додатковий тягар для бізнесу, а як інструмент управління ризиками та зміцнення фінансової безпеки.

Доведено, що нормативна та інституційна база для розвитку зеленого фінансування в Україні вже сформована у своїх базових елементах: ухвалено стратегічні документи у сфері клімату, енергоефективності та відновлюваної енергетики, запроваджено правові засади зелених облігацій, створено Фонд декарбонізації та енергоефективної трансформації, НБУ окреслив рамки розвитку сталого фінансування. Водночас практична реалізація цих можливостей стримується воєнними ризиками, браком довгого капіталу, недостатньою проєктною зрілістю бізнесу та слабкістю ринкової інфраструктури.

На рівні підприємств найбільш перспективними стратегіями зеленого фінансування для безпекоорієнтованого розвитку є інвестиції в енергоефективність; розвиток розподіленої генерації й накопичення енергії; декарбонізація виробництва з урахуванням вимог європейського ринку; впровадження циркулярних моделей та ESG-управління; використання змішаного фінансування, гарантій та страхових механізмів. Саме такі підходи створюють підґрунтя для формування більш стійкої, інноваційної та конкурентоспроможної моделі розвитку українського бізнесу.

Отже, у системі фінансових стратегій безпекоорієнтованого розвитку суб'єктів господарювання в Україні зелені фінанси доцільно розглядати як стратегічний пріоритет. Надалі перспективним науковим напрямом є розроблення методики оцінювання впливу конкретних інструментів зеленого фінансування на рівень фінансово-економічної безпеки підприємств, а також побудова прикладних моделей їх інтеграції у корпоративні фінансові стратегії в умовах повоєнної відбудови.

Література:

1. Національний банк України. (2021). Політика щодо розвитку сталого фінансування. <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf>. (2026, травень, 17).
- National Bank of Ukraine. (2021). Polityka shchodo rozvytku staloho finansuvannia [Policy on the Development of Sustainable Finance]. URL: <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf>. (2026, May, 17). [in Ukrainian].

2. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism. <https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en>. (2026, May, 17).
3. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. <<https://zakon.rada.gov.ua/go/2697-19>>. (2026, травень, 18).
Pro Osnovni zasady (strategiiu) derzhavnoi ekolohichnoi polityky Ukrainy na period do 2030 roku : Zakon Ukrainy vid 28.02.2019 № 2697-VIII [On the Basic Principles (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine until 2030: Law of Ukraine dated February 28, 2019 No. 2697-VIII]. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Verkhovna Rada Ukrainy [Database “Legislation of Ukraine”. Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/go/2697-19>>. (2026, May, 18). [in Ukrainian].
4. Про схвалення Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.10.2021 № 1363-р. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. <<https://zakon.rada.gov.ua/go/1363-2021-%D1%80>>. (2026, травень, 18).
Pro skhvalennia Stratehii ekolohichnoi bezpeky ta adaptatsii do zminy klimatu na period do 2030 roku : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20.10.2021 № 1363-r [On Approval of the Environmental Security and Climate Change Adaptation Strategy until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 20, 2021 No. 1363-r]. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Verkhovna Rada Ukrainy [Database “Legislation of Ukraine”. Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/go/1363-2021-%D1%80>>. (2026, May, 18). [in Ukrainian].
5. Про схвалення Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.06.2024 № 587-р. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. <<https://zakon.rada.gov.ua/go/587-2024-%D1%80>>. (2026, травень, 19).
Pro skhvalennia Natsionalnoho planu z enerhetyky ta klimatu na period do 2030 roku : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25.06.2024 № 587-r [On Approval of the National Energy and Climate Plan until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 25, 2024 No. 587-r]. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Verkhovna Rada Ukrainy [Database “Legislation of Ukraine”. Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/go/587-2024-%D1%80>>. (2026, May, 19). [in Ukrainian].
6. Про утворення Міжвідомчої робочої групи з питань моніторингу виконання Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.05.2025 № 583. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. <<https://zakon.rada.gov.ua/go/583-2025-%D0%BF>>. (2026, травень, 19).
Pro utvorennia Mizhvidomchoi robochoi hrupy z pytan monitorynhu vykonannia Natsionalnoho planu z enerhetyky ta klimatu na period do 2030 roku : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.05.2025 № 583 [On Establishment of the Interdepartmental Working Group for Monitoring the Implementation of the National Energy and Climate Plan until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 21, 2025 No. 583]. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Verkhovna Rada Ukrainy [Database “Legislation of Ukraine”. Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/go/583-2025-%D0%BF>>. (2026, May, 19). [in Ukrainian].
7. Про Національний план дій з енергоефективності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України; План, Заходи від 29.12.2021 № 1803-р. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. <<https://zakon.rada.gov.ua/go/1803-2021-%D1%80>>. (2026, травень, 19).
Pro Natsionalnyi plan dii z enerhoefektyvnosti na period do 2030 roku : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy; Plan, Zakhody vid 29.12.2021 № 1803-r [On the National Energy Efficiency Action Plan until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 29, 2021 No. 1803-r]. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Verkhovna Rada Ukrainy [Database “Legislation of Ukraine”. Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/go/1803-2021-%D1%80>>. (2026, May, 19). [in Ukrainian].
8. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 761-р. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. <<https://zakon.rada.gov.ua/go/761-2024-%D1%80>>. (2026, травень, 20).
Pro zatverdzhennia Natsionalnoho planu dii z vidnovliuvanoi enerhetyky na period do 2030 roku ta planu zakhodiv z yoho vykonannia : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13.08.2024 № 761-r [On Approval of the National Renewable Energy Action Plan until 2030 and the Action Plan for Its Implementation: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 13, 2024 No. 761-r]. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Verkhovna Rada Ukrainy [Database “Legislation of Ukraine”. Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/go/761-2024-%D1%80>>. (2026, May, 20). [in Ukrainian].
9. NPC Ukrenergo. Green and Sustainability-Linked Bonds. URL: <https://ua.energy/about_us/reporting/green-bonds/>. (2026, May, 20).
10. The World Bank. (2026). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. February 23, 2026. URL: <<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>>. (2026, May, 18).
11. Луців, Б. Л. (2023). «Зелені фінанси» в парадигмі сталого розвитку: концептуальні засади та вектор розвитку. *Світ фінансів*, 1. DOI: 10.35774/SF2023.03.064

Lutsiv, B. L. (2023). «Zeleni finansy» v paradyhmi staloho rozvytku: kontseptualni zasady ta vektor rozvytku [Green Finance in the Paradigm of Sustainable Development: Conceptual Foundations and Development Vector]. *Svit finansiv* [World of Finance], 1. DOI: 10.35774/SF2023.03.064 [in Ukrainian].

12. Примостка, Л., Слесар, В. (2023). Розвиток ринку зелених облігацій. *Вісник економіки*, 3, 55–67. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.055>

Prymostka, L., & Slyesar, V. (2023). Rozvytok rynku zelenykh obligatsii [Development of the Green Bond Market]. *Visnyk ekonomiky* [Bulletin of Economics], 3, 55–67. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.055> [in Ukrainian].

13. Ткачук, Н. В., Бурець, О. (2026). Інвестиційна привабливість та механізми фінансування проєктів відновлюваної енергетики в умовах трансформації та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, (84). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-32>

Tkachuk, N. V., & Burets, O. (2026). Investytsiina pryvablyvist ta mekhanizmy finansuvannia proiektiv vidnovliuvanoi enerhetyky v umovakh transformatsii ta yevrointehratsii [Investment Attractiveness and Financing Mechanisms for Renewable Energy Projects under Transformation and European Integration]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (84). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-32> [in Ukrainian].

14. Ткачук, Н. В. (2026). Парадигма зелених інвестицій крізь призму публічних фінансів. *Економіка та суспільство*, (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-157>

Tkachuk, N. V. (2026). Paradyhma zelenykh investytsii kriz pryзму publichnykh finansiv [The Paradigm of Green Investments through the Lens of Public Finance]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-157> [in Ukrainian].

Отримано: 27 травня 2026 р.

Прорецензовано: 03 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 04 червня 2026 р.

email: sidelnykova.larysa@kntu.net.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-7182-2923>

email: s1612575@kntu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0004-8826-8251>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-249-259](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-249-259)

Сідельникова Л. П., Ахмад Н. Фінансова стійкість територіальних громад у регіонах з підвищеними безпековими ризиками. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 249–259.

УДК: 336.14:352:355.01(477)

JEL-класифікація: H72, H77, D74, R58

Сідельникова Лариса Петрівна,

докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Херсонського національного технічного університету

Ахмад Нісар,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Херсонського національного технічного університету

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У РЕГІОНАХ З ПІДВИЩЕНИМИ БЕЗПЕКОВИМИ РИЗИКАМИ

У статті досліджено теоретико-методичні засади фінансової стійкості територіальних громад у регіонах з підвищеними безпековими ризиками в умовах воєнного стану. Обґрунтовано сутність фінансової стійкості як інтегрованої характеристики, що поєднує фінансову автономію, фінансову спроможність та фінансову самодостатність територіальної громади. Визначено основні деструктивні чинники, які негативно впливають на фінансову систему прифронтових територіальних громад. Проведено оцінювання рівнів фінансової спроможності та фіскальної автономії прифронтових регіонів України. Запропоновано стратегічні напрями зміцнення фінансової стійкості територіальних громад у період війни та повоєнної відбудови, що передбачають диверсифікацію джерел доходів, розширення локальної податкової бази, підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів і впровадження цифрових інструментів адаптивного управління місцевими фінансами.

Ключові слова: публічні фінанси, фінансова стійкість, територіальні громади, місцеві бюджети, безпекові ризики, розвиток, постконфліктні регіони.

Larysa Sidelnykova,

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation,
Kherson National Technical University

Nisar Akhmad,

PhD student
specialty D2 Finance, Banking, Insurance and Stock Market,
Kherson National Technical University

FINANCIAL SUSTAINABILITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN REGIONS WITH ELEVATED SECURITY RISKS

This article examines the theoretical and methodological foundations of the financial sustainability of territorial communities in regions with elevated security risks under martial law. The study substantiates financial sustainability as an integrated category combining the financial autonomy, capacity, and self-sufficiency of local governments. Under wartime conditions, the financial sustainability of local budgets largely depends on the scale of infrastructure destruction, tax base contraction, migration processes, and the effectiveness of interbudgetary regulation mechanisms.

The paper identifies key destructive factors affecting the financial systems of frontline territorial communities, including the destruction of production facilities, declining entrepreneurial activity, forced migration, land contamination by mines, and increasing dependence on state budget transfers. The financial sustainability of these frontline regions was assessed using the coefficient of expenditure coverage by own revenues and the coefficient of fiscal autonomy. The results reveal substantial differentiation among them: the Luhansk region demonstrates a critical level of transfer dependence, whereas the Kharkiv and Mykolaiv regions maintain relatively high levels of fiscal autonomy and financial capacity despite significant security challenges.

Ultimately, the financial sustainability of territorial communities under crisis conditions depends not only on resource availability but also on institutional flexibility and the ability of local authorities to adapt financial management to wartime

challenges. Strategic priorities for strengthening sustainability during wartime and post-war recovery include diversifying revenue sources, expanding the local tax base, stimulating investment activity, optimizing budget expenditures, and implementing digital instruments for adaptive financial management and transparent budgeting.

Keywords: *public finance, financial sustainability, territorial communities, local budgets, security risks, development, post-conflict regions.*

Постановка проблеми. В умовах системних трансформацій архітектури публічних фінансів України особливої актуальності набуває забезпечення фінансової спроможності та самодостатності, зміцнення фінансової стійкості базової ланки місцевого самоврядування – територіальної громади. На шляху розбудови демократичної держави та соціально орієнтованої економіки це є стратегічно важливим, оскільки саме на рівні територіальних громад забезпечується безперервність надання базових публічних послуг, підтримується соціальна стабільність і закладається інституційний базис для реалізації суб'єктності місцевого самоврядування як ключового чинника фіскальної децентралізації.

Проте в умовах високої невизначеності, зумовленої воєнним станом, фінансова стійкість територіальних громад у регіонах з підвищеними безпековими ризиками опинилася під тиском безпрецедентних викликів (значне скорочення податкової бази внаслідок руйнування виробничих потужностей, припинення/призупинення господарської діяльності, масова міграція працездатного населення тощо), які обмежують здатність органів місцевого самоврядування самостійно здійснювати покладені на них повноваження. Негативним чинником стала і законодавча ініціатива щодо перенаправлення «військового» податку на доходи фізичних осіб до державного бюджету, що позбавило територіальні громади життєво важливого фінансового ресурсу, який дозволяв їм покривати фіскальні розриви. Паралельно зі зниженням доходів відбулося зростання видатків, зумовлене необхідністю фінансування заходів територіальної оборони, соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб та відновлення об'єктів цивільного захисту і критичної інфраструктури. Така фінансова розбалансованість посилює залежність громад від міжбюджетних трансфертів, фактично стимулюючи процеси фіскальної децентралізації та обмежуючи інструменти стратегічного планування, що загрожує втратою суб'єктності місцевого самоврядування та вимагає негайного перегляду механізмів зміцнення їхньої фінансової автономії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та практичні аспекти формування і використання коштів місцевих бюджетів, забезпечення фіскальної автономії місцевого самоврядування, пошук інструментів зміцнення фінансової стійкості територіальних громад перебувають у пріоритетному фокусі сучасного наукового дискурсу. Особливої гостроти питання достатності фінансових ресурсів на локальному рівні набуває в умовах російської агресії, яка масштабує рівень невизначеності й трансформує систему управління місцевими фінансами у площину антикризового менеджменту, де пріоритетним завданням стає пошук балансу між обмеженими доходами та екстремальним зростанням потреб громади.

Так, Т. Шматковська і Н. Чиж, досліджуючи фінансову стійкість територіальних громад як ключову передумову забезпечення їх життєздатності, доходять висновку, що в умовах війни вона набуває ознак адаптивної спроможності, що проявляється у гнучкому перерозподілі видатків, підтриманні мінімально необхідного рівня доходів і збереженні платоспроможності місцевих бюджетів за одночасного скорочення економічної бази [1]. Вплив повномасштабного вторгнення РФ на фінансову стійкість територіальних громад та можливостей подальшого підвищення їхньої спроможності під час воєнного стану розглядається у праці Ю. Голинського та В. Нурієвої [2]. Ключові чинники, інституційні та фінансові механізми зміцнення фінансової автономії органів місцевого самоврядування визначають А. Табачук та Г. Капленко [3]. На основі системного підходу М. Кужелев, А. Нечипоренко, С. Стабіас аналізують зміни фінансової спроможності територіальних громад в умовах воєнного стану та зростання асиметрій фіскального простору [4]. Комплексну декомпозицію впливу війни на фінансову стійкість територіальних громад реалізують Г. Возняк і Д. Сороковий, поглиблюючи проведений аналіз розподілом територіальних громад на чотири групи: а) у прифронтових регіонах; б) у регіонах, що зазнали руйнувань та часткової окупації і де відновлено контроль України, однак, які і на сучасному етапі перебувають в зоні ризику окупації та ведення на їх території бойових дій; в) у регіонах підтримки; г) у базових (тилових) регіонах [5]. Натомість Я. Казюк, В. Венцель, І. Герасимчук провели дослідження фінансової спроможності територіальних громад під іншим кутом, розподіливши 1438 територіальні громади України за високим, оптимальним, задовільним, низьким та критичним рівнями спроможності [6].

Наявні наукові напрацювання формують вагоме теоретико-методологічне підґрунтя для подальшого дослідження окресленої проблематики. Разом з тим, незважаючи на широку наукову дискусію, сучасні безпекові виклики, воєнні ризики та системні фіскальні обмеження (від звуження дохідної бази до низької маневреності видатків) вимагають напрацювання нових механізмів розвитку прифронтових територіальних громад в умовах війни та повоєнної відбудови.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад фінансової стійкості територіальних громад та оцінювання рівнів фінансової самодостатності й фінансової автономії прифронтових регіонів України в умовах воєнного стану. Для її досягнення необхідно розв'язати такі завдання: розкрити сутність фінансової стійкості територіальних громад; визначити основні деструктивні чинники впливу воєнних ризиків на місцеві бюджети; систематизувати регіони і територіальні громади за рівнем безпекових ризиків; оцінити рівні фінансової самодостатності та фінансової автономії прифронтових регіонів України на основі відповідних коефіцієнтів; обґрунтувати стратегічні напрями зміцнення фінансової стійкості територіальних громад у період воєнного стану та повоєнної відбудови.

Виклад основного матеріалу. Поняття «фінансова стійкість територіальної громади» доцільно трактувати як системну категорію, що акумулює в собі поняття фінансової автономії (суб'єктності), фінансової спроможності (ресурсного потенціалу) та фінансової самодостатності (рівня покриття видатків власними доходами), утворюючи з ними стійку архітектуру її фінансової безпеки. У цій структурі фінансова автономія є інституційною передумовою, спроможність – ресурсним базисом, а самодостатність – цільовим орієнтиром, що в сукупності визначають здатність громади до стабільного функціонування в умовах ендегенних та екзогенних шоків.

Між цими категоріями простежується ієрархічна підпорядкованість: фінансова автономія є базовою інституційною умовою формування фінансової спроможності, що характеризується достатністю ресурсів, ефективністю їх використання та здатністю до самостійного прийняття управлінських рішень. Своєю чергою, фінансова спроможність становить ключовий елемент фінансової самодостатності територіальних громад, яка передбачає інтегроване, збалансоване функціонування усіх внутрішніх підсистем громади на основі власних ресурсів [7, 138]. Найвищим рівнем цієї ієрархії є фінансова стійкість – комплексний стан, що охоплює всі перераховані вище характеристики та визначає здатність громади не тільки забезпечити довгостроковий розвиток, а й зберегти життєздатність фінансової системи в умовах невизначеності.

В умовах повномасштабної війни фінансова стійкість територіальних громад набуває вираженої просторово-диференційованої залежності та значною мірою визначається віддаленістю від лінії бойового зіткнення. Чим ближче громада розташована до зони активних бойових дій, тим вищим є рівень руйнування економічної бази, порушення логістичних ланцюгів, міграційного відтоку населення та скорочення податкової спроможності місцевих бюджетів. У сукупності це формує обмеження фінансової автономії громад, знижує їхню дохідну базу на тлі істотного збільшення видаткового навантаження через необхідність ліквідації наслідків руйнувань та фінансування безпекових заходів, що у підсумку посилює залежність бюджетів місцевого самоврядування від трансфертів з державного бюджету, трансформуючи модель фінансової стійкості від самодостатньої до переважно дотаційно-компенсаторної.

На нашу думку, регіони з підвищеними безпековими ризиками доцільно класифікувати таким чином:

- регіони безпосередньої лінії фронту та активних бойових дій (Донецька, Луганська, Запорізька, Херсонська та Харківська області);
- прикордонні регіони під постійними обстрілами (Сумська та Чернігівська області);
- регіони, де окремі громади залучені до зони бойових дій або мають статус територій можливих бойових дій (Миколаївська область (зокрема, Очаківська, Куцурубська громади й інші прибережні чи прикордонні території); Дніпропетровська область (переважно громади Нікопольського, Криворізького та Синельниківського районів, що межують із зоною бойових дій або тимчасово окупованими територіями)).

Разом з тим, Наказ Міністерства розвитку громад та територій України «Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією» від 28.02.2025 р. № 376 [8], визначає такий територіально-безпековий розподіл:

1. Території, на яких ведуться (велися) бойові дії:
 - території можливих бойових дій;
 - території активних бойових дій;
 - території активних бойових дій, на яких функціонують державні електронні інформаційні ресурси.
2. Тимчасово окуповані Російською Федерацією території України.

При аналізі фінансової стійкості територіальних громад регіонів з підвищеними безпековими ризиками важливо враховувати їхню диференціацію щодо ступеня фінансового тиску. Так, на територіях активних бойових дій фінансова стійкість громад суттєво послаблена через руйнацію підприємств та масову евакуацію населення; на територіях можливих бойових дій бізнес все ж таки намагається функціонувати, але існують надвисокі безпекові ризики; на деокупованих територіях громади, що відновлюють свій фінансовий потенціал після звільнення, мають зруйновану інфраструктуру та високу залежність від трансфертів з державного бюджету.

Крім того, існує розроблена Світовим банком, ЄС та ООН методологія PDNA, яка застосовується в усьому світі після катастроф і війн для планування відновлення та відбудови. Вона втілює концепцію просторової нерівномірності впливу війни та диференціації функціональних ролей регіонів: а) прифронтові регіони – райони, які тимчасово не підконтрольні Уряду, та/або райони активних бойових дій; б) допоміжні, які забезпечують логістику оборонних і гуманітарних вантажів; в) тиллові регіони, які захищають експортно-імпорتنі логістичні вузли та евакуйовані підприємства; г) регіони, де Уряд відновив контроль та які відновлюються після завданої шкоди [9, 34].

З урахуванням воєнно-безпекових умов в Україні доцільною є така типологізація територіальних громад:

- територіальні громади у прифронтових регіонах (Донецька, Запорізька, Луганська, Миколаївська, Харківська та Херсонська області);
- територіальні громади у регіонах, де Уряд відновив контроль (м. Київ, Житомирська, Київська, Сумська та Чернігівська області);
- територіальні громади у регіонах підтримки (Вінницька, Дніпропетровська, Кіровоградська, Одеська, Полтавська та Черкаська області);
- територіальні громади у базових регіонах (Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька області) [9, 45].

Об'єктом нашого дослідження обрано територіальні громади прифронтових регіонів (Донецька, Запорізька, Луганська, Миколаївська, Харківська і Херсонська області) як зон із підвищеними безпековими ризиками.

Зазначимо, що повномасштабна російська військова агресія істотно підвищила ризики фінансової стійкості територіальних громад через сукупність деструктивних чинників, які набули вираженої просторової нерівномірності, зумовленої різним ступенем віддаленості громад від зони активних бойових дій. Територіальні громади у прифронтових регіонах одночасно стикаються з безпековими, економічними та демографічними викликами. Чим інтенсивніші бойові дії, тим вищим є рівень їхньої фінансової вразливості, що зумовлює потребу в аналізі чинників, які призводять до скорочення їхнього ресурсного потенціалу (рис. 1).



Рис. 1. Основні деструктивні чинники, які впливають на фінансову систему прифронтових територіальних громад

Джерело: авторська розробка.

Знищення виробничих потужностей та об'єктів критичної інфраструктури у поєднанні з масштабним мінуванням площ сільськогосподарських угідь призвело до значного скорочення податкової бази. Ця проблема є особливо актуальною для прифронтових та деокупованих територій, де економічна діяльність залишається або суттєво обмеженою, або повністю паралізованою, а процеси відновлення виробництва вимагають значних фінансових ресурсів і часу. Як наслідок, формуються довгострокові дисбаланси у структурі місцевих бюджетів, зростає залежність від зовнішніх джерел фінансування, підвищується ризик хронічної фінансової вразливості територіальних громад.

Крім того, масова зовнішня міграція працездатного населення суттєво звузила доходи від основного податкового джерела місцевих бюджетів – податку на доходи фізичних осіб, а велика кількість внутрішньо переміщених осіб розбалансувала територіальні громади за рівнем їх фінансової спроможності – одні громади втратили значну частину трудового потенціалу, що спродувало стрімке зниження підприємницької активності і відповідно скорочення податкових надходжень місцевих бюджетів; інші – отримали

додаткове навантаження на бюджет через підвищені потреби у фінансуванні системи охорони здоров'я та соціальних служб.

Внаслідок суттєвого фіскального розриву сформувалася хронічна залежність бюджетів територіальних громад прифронтових регіонів від державних трансфертів, що нівелює їхню фінансову автономію та обмежує здатність до самостійного забезпечення життєдіяльності й регенерації.

Для підтвердження зроблених висновків розрахуємо основні індикатори фінансової стійкості місцевих бюджетів Донецької, Запорізької, Луганської, Миколаївської, Харківської та Херсонської областей.

Зазначимо, що дотації і субвенції з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам опосередковують перерозподіл коштів між бюджетами в межах області. Так, наприклад, трансферт з обласного бюджету (видаток) зараховується до бюджету територіальної громади (дохід), а потім витрачається через видаткову частину цього бюджету. Тому для уникнення подвійного рахунку та викривлення показників було проведено елімінацію міжбюджетних трансфертів і враховано виключно офіційні трансферти з державного бюджету.

Для кожного із зазначених регіонів наведемо співвідношення мобілізованих до бюджету податків і зборів (як основи формування власної дохідної бази) та обсягів державної фінансової підтримки, а також розрахуємо коефіцієнт покриття бюджетних видатків власними доходами (1) і коефіцієнт фіскальної автономії (2).

$$K_{\text{покриття}} = \frac{D_z - T_d - T_m}{V_z - T_m}, \quad (1)$$

де D_z – загальні доходи зведеного бюджету;

T_d – трансферти з державного бюджету;

T_m – трансферти з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам;

V_z – загальні видатки зведеного бюджету.

Характеризує рівень фінансової самодостатності, відображаючи здатність території забезпечувати фінансування поточних і стратегічних видатків за рахунок власної дохідної бази.

$$K_{\text{автономії}} = \frac{D_z - T_d - T_m}{D_z}, \quad (2)$$

де D_z – загальні доходи зведеного бюджету;

T_d – трансферти з державного бюджету;

T_m – трансферти з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетами.

Характеризує рівень децентралізації, фінансової самостійності території та її спроможність здійснювати бюджетну політику без критичної залежності від рішень центральних органів влади.

В табл. 1 наведено діапазон значень наведених коефіцієнтів та їх якісну інтерпретацію з погляду оцінювання фінансової стійкості місцевих бюджетів.

Таблиця 1

Критерії оцінювання фінансової стійкості місцевих бюджетів

Діапазон значення		Рівень фінансової самодостатності та фіскальної автономії	Характеристика стану місцевого бюджету та ступеня автономії
$K_{\text{покриття}}$	> 0,65	Високий	Бюджет є фінансово стійким. Високий ступінь децентралізації. Громада/регіон має потужну власну економічну базу та мінімально залежить від регуляторних рішень центральної влади і кон'юнктури державного бюджету.
$K_{\text{автономії}}$	> 0,60		
$K_{\text{покриття}}$	0,50-0,65	Середній (достатній)	Оптимальний баланс доходів і видатків бюджету. Оптимальний рівень автономії. Власні доходи забезпечують фінансування базових публічних послуг, проте інвестиційні програми та капітальний розвиток потребують залучення трансфертів чи кредитів.
$K_{\text{автономії}}$	0,40-0,60		
$K_{\text{покриття}}$	0,30-0,49	Низький (дотаційний)	Фінансова стійкість під загрозою. Фіскальна спроможність обмежена. Система місцевих фінансів суттєво залежить від централізованої фінансової підтримки. Місцевий бюджет спроможний функціонувати лише за умови стабільного виконання державного бюджету.
$K_{\text{автономії}}$	0,25-0,39		

Продовження таблиці 1

$K_{\text{покриття}}$	$< 0,30$	Критичний (залежний)	Фінансова деструкція. Повна втрати автономії. Характерний стан для прифронтових територій через руйнування податкової бази; життєздатність громади/регіону майже повністю утримується за рахунок трансфертів з державного бюджету.
$K_{\text{автономії}}$	$< 0,25$		

Джерело: авторська розробка.

Систематизуємо досліджувані регіони за рівнем залежності від трансфертної підтримки з державного бюджету (рис. 2–7). Наведена графічна візуалізація індикаторів фінансової стійкості місцевих бюджетів прифронтових регіонів дає можливість оцінити наявні пропорції між самостійно заробленими територіальними громадами регіону коштами і безповоротною допомогою ззовні.

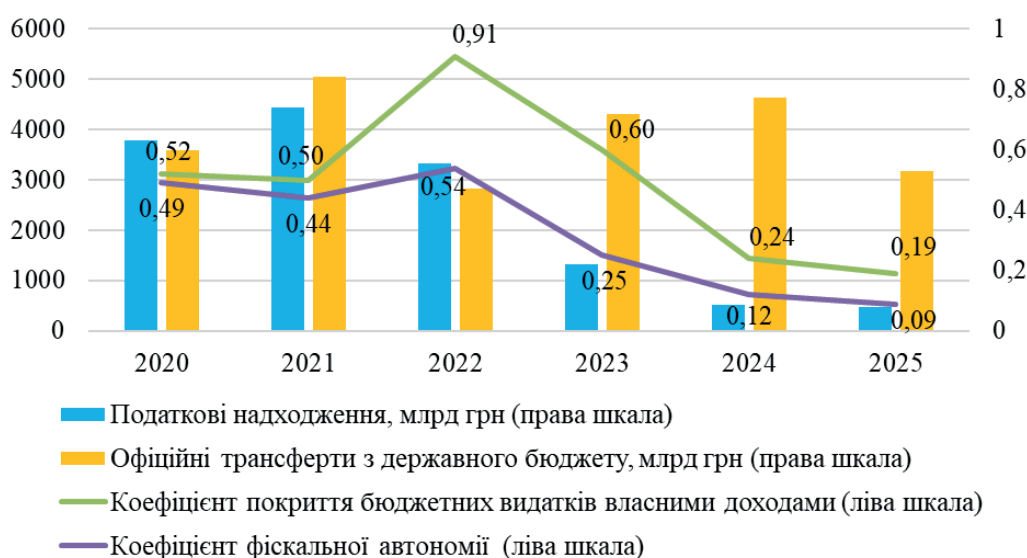


Рис. 2. Індикатори фінансової стійкості місцевих бюджетів Луганської області у 2020–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами за [10].

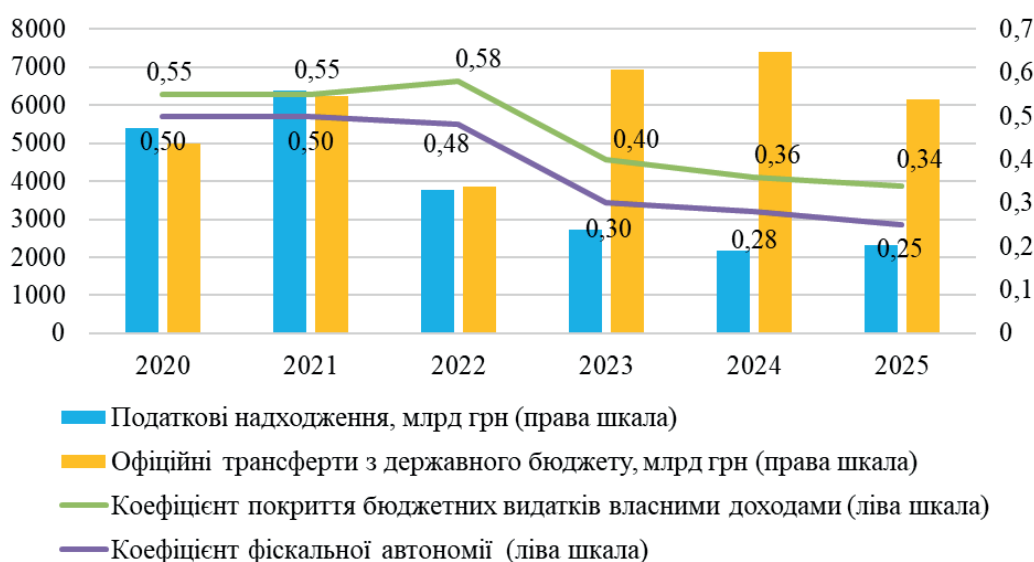


Рис. 3. Індикатори фінансової стійкості місцевих бюджетів Херсонської області у 2020–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами за [10].

Як свідчать дані рис. 2–7, у 2024–2025 рр. найгіршою об'єктивно є ситуація в регіонах з найбільшою часткою тимчасово окупованих територій.

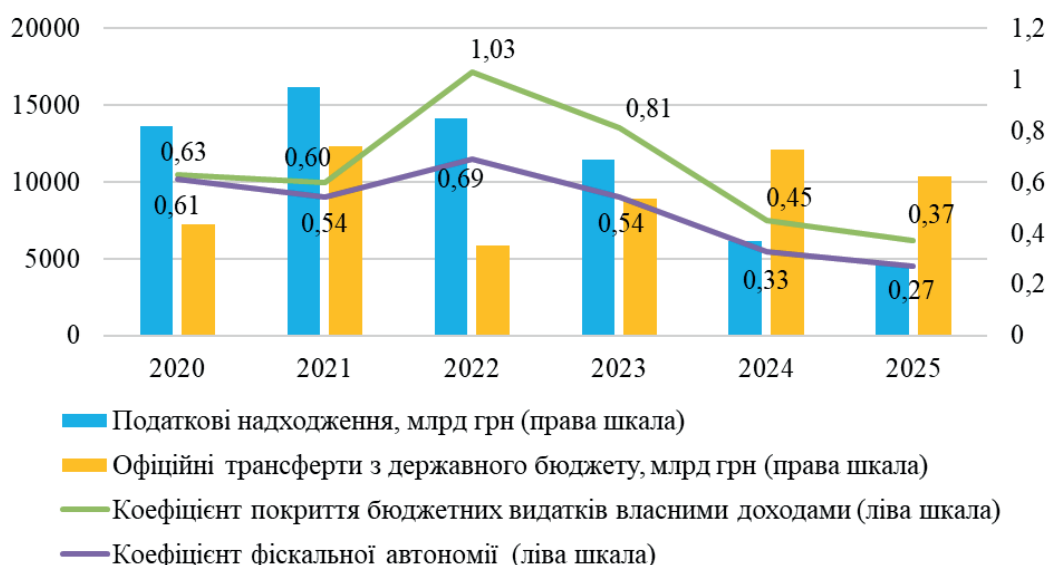


Рис. 4. Індикатори фінансової стійкості місцевих бюджетів Донецької області у 2020–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами за [10].

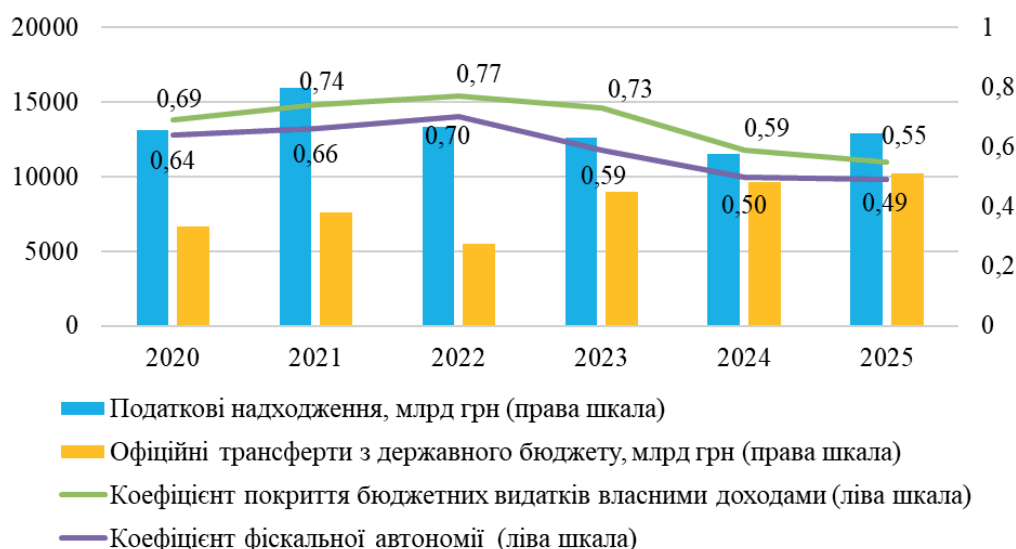


Рис. 5. Індикатори фінансової стійкості місцевих бюджетів Запорізької області у 2020–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами за [10].

Так, в Луганській області обидва коефіцієнти знаходяться в діапазоні «критичний (залежний)», а обсяги трансфертів з державного бюджету у 7–8 разів перевищують обсяг мобілізованих податкових надходжень.

В діапазоні «низький (дотаційний)» за рівнями фінансової самодостатності та фінансової автономії перебувають територіальні громади у Херсонській і Донецькій областях з перевищенням обсягів отриманих трансфертів над зібраними податками у 2–3 рази.

«Середній (достатній)» рівень фінансової стійкості за обома розрахованими коефіцієнтами демонструє Запорізька область. Відповідно для цього регіону фінансова підтримка з державного бюджету втрачає домінуюче значення, адже обсяги власних податкових надходжень перевищують трансфертні показники у 1,2–1,3 рази.

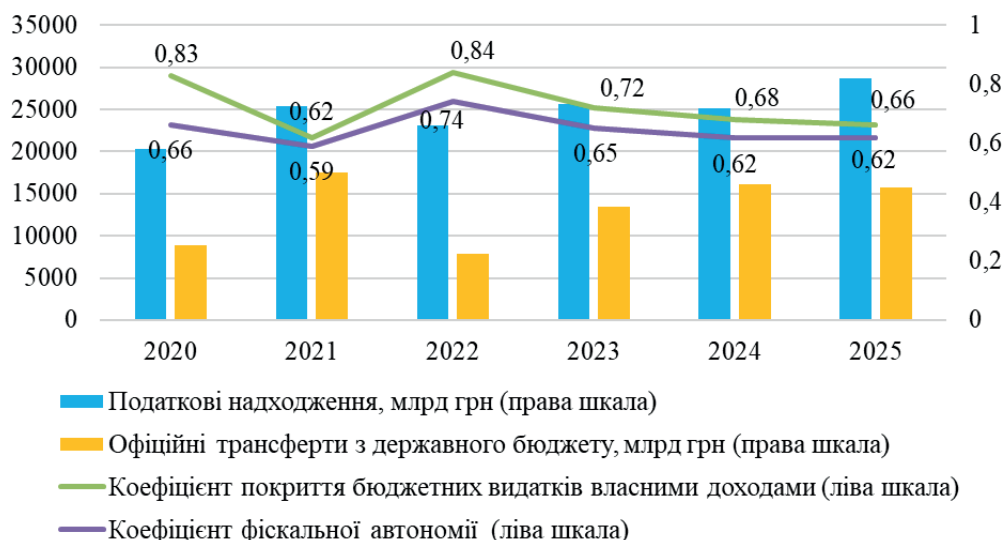


Рис. 6. Індикатори фінансової стійкості місцевих бюджетів Харківської області у 2020–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами за [10].

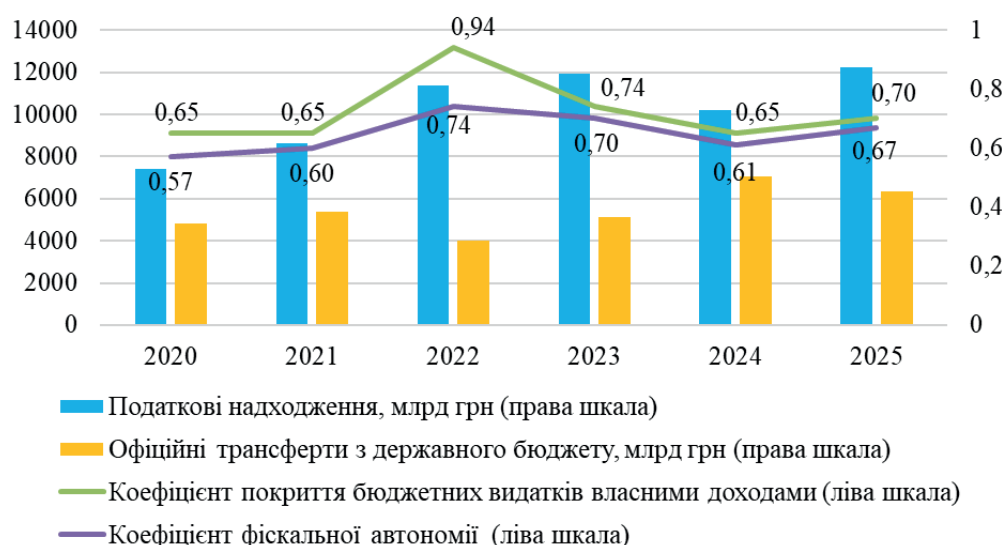


Рис. 7. Індикатори фінансової стійкості місцевих бюджетів Миколаївської області у 2020–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами за [10].

Харківська та Миколаївська області, незважаючи на безпекові ризики наближення до лінії бойового зіткнення та системні виклики відновлення деокупованих територій, мають доволі сильні позиції щодо фінансової самодостатності та фінансової автономії – «високий» рівень за обома коефіцієнтами з переважанням податкових надходжень над дотаціями і субвенціями з державного бюджету у 1,4–1,9 рази.

Висновки. Отже, прифронтові регіони мають доволі диференційовані показники фінансової стійкості (від повної фінансової деструкції і трансфертної залежності на Луганщині до відносної автономії та збереження фінансового імунітету на Харківщині й Миколаївщині), рівень яких залежить від структури місцевої економіки, масштабів руйнувань економічної інфраструктури, обсягу податкової бази, інтенсивності військових операцій, а також від ефективності використання міжбюджетних трансфертів та здатності місцевої влади забезпечувати гнучке управління місцевими фінансами в період воєнного стану.

В цьому контексті особливої актуальності набуває проблематика забезпечення фінансової стійкості вже на рівні територіальних громад, оскільки саме вони є ключовою ланкою підтримання соціально-

економічної стабільності, надання базових публічних послуг та відновлення локального економічного потенціалу в умовах воєнних і повоєнних трансформацій.

З огляду на зазначене доцільно виокремити стратегічні напрями зміцнення фінансової стійкості територіальних громад, представлені на рис. 8.

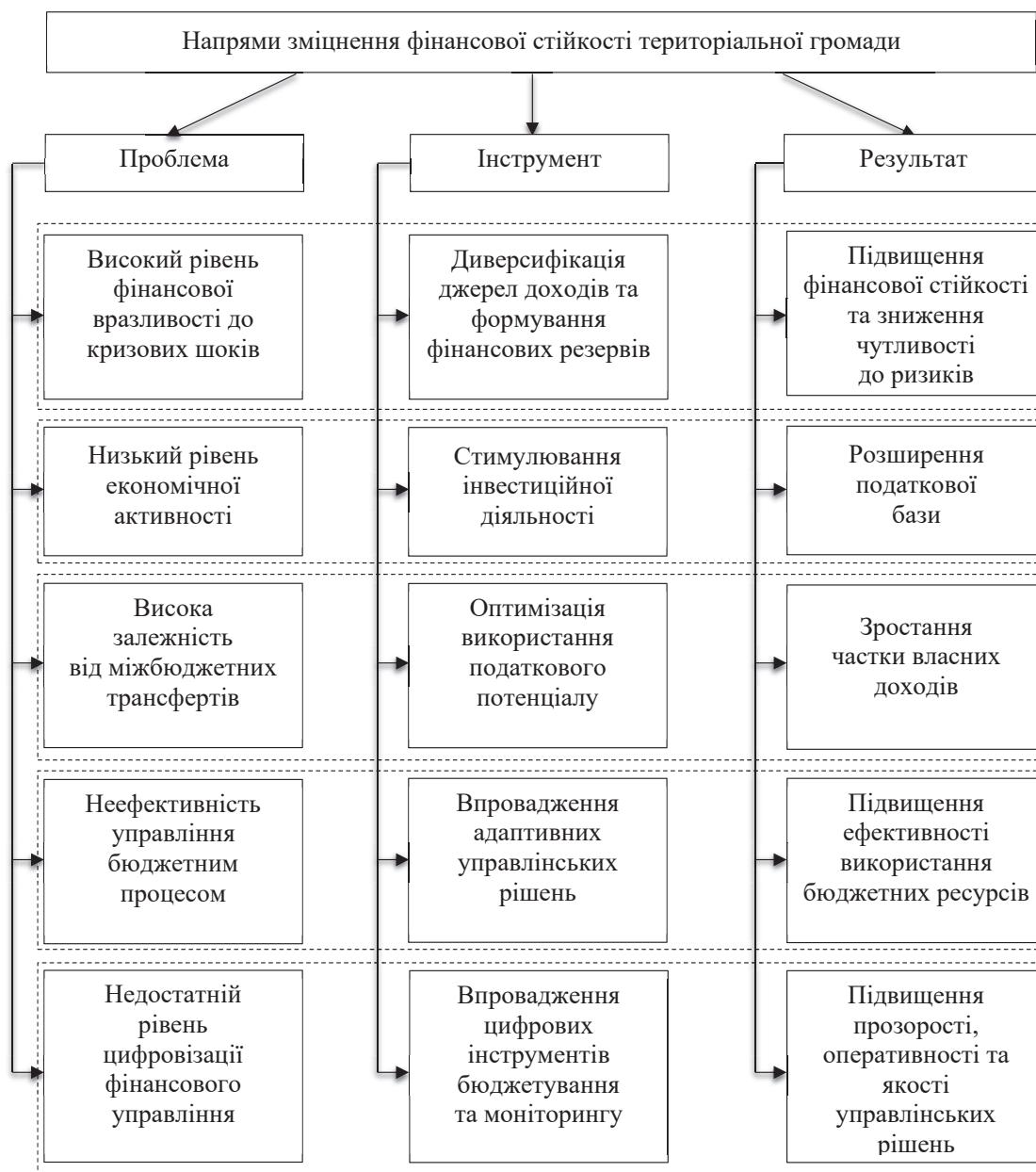


Рис. 8. Напрями зміцнення фінансової стійкості територіальної громади

Джерело: авторська розробка.

Підсумовуючи, зазначимо, що фінансова стійкість територій в умовах безпекових викликів воєнного стану є інтегральною характеристикою, яка насамперед поєднує інституційну суб'єктність (фіскальну автономію) та здатність території самостійно забезпечувати фінансування своїх потреб на основі власної доходної бази (фінансову самодостатність). Уніфікація критеріїв оцінювання за допомогою коефіцієнтів покриття видатків та фіскальної автономії дозволила побудувати чітку шкалу ідентифікації фінансової стійкості прифронтових регіонів, яка безпосередньо корелює з віддаленістю від лінії бойового зіткнення та часткою тимчасово окупованих територій.

Водночас проведений аналіз засвідчив, що навіть в умовах високої турбулентності окремі прифронтові регіони зберігають відносну фінансову стійкість завдяки наявності диверсифікованої економічної структури, функціонуванню критично важливих секторів економіки, ефективній системі міжбюджетного

вирівнювання та здатності органів місцевого самоврядування оперативно адаптувати бюджетну політику до динамічних безпекових викликів. Отже, фінансова стійкість територій у кризових умовах визначається не лише обсягом наявних ресурсів, а й інституційною гнучкістю, якістю управлінських рішень та спроможністю забезпечувати безперервність фінансування базових суспільних потреб.

Стратегічними орієнтирами зміцнення фінансової стійкості та мінімізації трансфертної залежності як окремих територіальних громад, так і регіонів в цілому в період війни та повоєнної відбудови має стати диверсифікація джерел доходів, стимулювання локальної інвестиційної діяльності для розширення податкової бази, оптимізація видатків через підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів, а також впровадження і вдосконалення цифрових інструментів адаптивного моніторингу та прозорого бюджетування.

Література:

1. Шматковська, Т., Чиж, Н. (2025). Фінансова стійкість територіальних громад в умовах війни та в повоєнний період. *Економіка та суспільство*, 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-74>
2. Shmatkovska, T., & Chyzh, N. (2025). Finansova stiikist terytorialnykh hromad v umovakh viiny ta v povoiennyi period [Financial sustainability of territorial communities under war conditions and in the post-war period]. *Ekonomika ta Suspilstvo* [Economy and Society], 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-74> [in Ukrainian].
3. Голинський, Ю., Нурієва, В. (2023). Фінансова спроможність громад під час повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-41>
4. Holynskiy, Yu., & Nurieva, V. (2023). Finansova spromozhnist hromad pid chas povnomasshtabnoi viiny [Financial capacity of communities during a full-scale war]. *Ekonomika ta Suspilstvo* [Economy and Society], 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-41> [in Ukrainian].
5. Табачук, А.Я., Капленко, Г.В. (2025). Роль фінансової стійкості територіальних громад у забезпеченні повоєнного розвитку України. *Фінансовий простір*, 2 (56), 97-103.
6. Tabachuk, A. Ya., & Kaplenko, H. V. (2025). Rol finansovoi stiikosti terytorialnykh hromad u zabezpechenni povoiennoho rozvytku Ukrainy [The role of financial sustainability of territorial communities in ensuring the post-war development of Ukraine]. *Finansovyi Prostir* [Financial Space], 2 (56), 97-103 [in Ukrainian].
7. Кузельєв, М.О., Нечипоренко, А.В., Стабіас, С.М. (2026). Фінансова спроможність територіальних громад в умовах війни та асиметрії фіскального простору держави. *Ефективна економіка*, 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.21>
8. Kuzheliev, M. O., Nechiporenko, A. V., & Stabias, S. M. (2026). Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad v umovakh viiny ta asymetrii fiskalnoho prostoru derzhavy [Financial capacity of territorial communities in the conditions of war and asymmetries of the state fiscal space]. *Efektivna Ekonomika* [Efficient Economy], 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.21> [in Ukrainian].
9. Возняк, Г.В., Сороковий, Д.О. Територіальні громади в умовах війни в Україні: стан, особливості функціонування та розвитку. *Фінансовий простір*, 1, 20-33. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(55\).2025.203536](https://doi.org/10.30970/fp.1(55).2025.203536)
10. Vozniak, H. V., & Sorokovy, D. O. (2025). Terytorialni hromady v umovakh viiny v Ukraini: stan, osoblyvosti funktsionuvannya ta rozvytku [Territorial communities under war conditions in Ukraine: State, features of functioning and development]. *Finansovyi Prostir* [Financial Space], 1, 20-33. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(55\).2025.203536](https://doi.org/10.30970/fp.1(55).2025.203536) [in Ukrainian].
11. Казюк, Я., Венцель, В., Герасимчук, І. (2024). Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2023 року. *Портал «Децентралізація»*. <<https://decentralization.ua/news/17881>>. (2026, травень, 25).
12. Kaziuk, Ya., Ventsel, V., & Herasymchuk, I. (2024). Otsinka finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad za pidsumkamy 2023 roku [Assessment of financial capacity of territorial communities based on the results of 2023]. *Portal «Decentralization»*. <<https://decentralization.ua/news/17881>>. (2026, May, 25). [in Ukrainian].
13. Сідельникова, Л.П. (2024). Сучасні виклики та новітні асиметрії фіскального простору держави. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 20 (1), 293-305. <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.293-305>
14. Sidelnikova, L. P. (2024). Suchasni vyklyky ta novitni asymetrii fiskalnoho prostoru derzhavy [Modern challenges and latest asymmetries of the state fiscal space]. *Aktualni Problemy Rozvytku Ekonomiky Rehionu* [Actual Problems of Regional Economic Development], 20(1), 293-305. <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.293-305> [in Ukrainian].
15. Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 28.02.2025 р. № 376. Дата оновлення: 07.04.2026. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0380-25#Text>>. (2026, квітень, 07).
16. Pro zatverdzhennia Pereliku terytorii, na yakykh vedutsia (vedysia) boiovi dii abo tymchasovo okupovanykh Rosiiskoiu Federatsiiei: Nakaz Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy vid 28.02.2025 r. No. 376 [On approval of the List of territories where hostilities are being (were) conducted or temporarily occupied by the Russian Federation: Order of the Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine dated February 28, 2025, No. 376] *Verkhovna Rada of Ukraine*. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0380-25#Text>>. (2026, April, 07). [in Ukrainian].
17. Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. RDNA4, лютий 2022 – грудень 2024. Світовий банк, Уряд України, Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй. 2025. <<https://documents1>



worldbank.org/curated/en/099052925103531065/pdf/P180174-93c8e8c1-83a2-487d-aaec-a8435f9db418.pdf>. (2026, квітень, 07).

Ukraine. Shvydka otsinka zavdanoi shkody ta potreb na vidnovlennia. RDNA4, liutyi 2022 – hruden 2024 [Ukraine. Rapid damage and needs assessment (RDNA4), February 2022 – December 2024]. *World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations*. 2025. <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052925103531065/pdf/P180174-93c8e8c1-83a2-487d-aaec-a8435f9db418.pdf>>. (2026, April, 07). [in Ukrainian].

10. Звітність про виконання Зведеного бюджету України. *Open Budget*. <<https://openbudget.gov.ua>>. (2026, квітень, 15).

Zvitnist pro vykonannia Zvedenoho biudzhetu Ukrainy [Reporting on the execution of the Consolidated Budget of Ukraine]. *Open Budget*. <<https://openbudget.gov.ua>>. (2026, April, 15). [in Ukrainian].

Отримано: 27 травня 2026 р.

Прорецензовано: 02 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 03 червня 2026 р.

email: filatov.lvs@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-9262-267X>

email: vnika4091@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0003-8574-3697>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-260-268](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-260-268)

Проць В. І., Бессмертна В. В. Сучасні виклики для митної служби України та необхідність технологічних і нормативних змін. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*: серія «Економіка». Острог: Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 260–268.

УДК: 336.24-047.64:336.143.2(447)

JEL-класифікація: G2, H1, K2

Проць Василь Ігорович,
доктор філософії фінансів, банківської справи та страхування,
старший викладач кафедри фінансів
Волинського національного університету імені Лесі Українки
Бессмертна Вероніка Вікторівна,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ТЕХНОЛОГІЧНИХ І НОРМАТИВНИХ ЗМІН

У статті досліджено питання модернізації митниці в контексті євроінтеграційних процесів та необхідності забезпечення економічної стійкості в Україні. Проаналізовано сучасні виклики, що визначають необхідність переходу до реалізації нових підходів та побудови моделі «розумної» митниці (Smart Customs). Також визначено необхідність впровадження комплексної реформи митної служби України, що передбачатиме технологічні, нормативні та інституційні зміни.

Ключові слова: митна справа, митна реформа, нормативні зміни, митний контроль, Державна митна служба України, митне оформлення, цифровізація митниці.

Vasyl Prots,
PhD in Finance, Banking and Insurance,
Senior Lecturer at the Department of Finance,
Lesya Ukrainka Volyn National University
Veronika Bessmertna,
Lesya Ukrainka Volyn National University

CURRENT CHALLENGES FOR THE CUSTOMS SERVICE OF UKRAINE AND THE NEED FOR TECHNOLOGICAL AND NORMATIVE CHANGES

This article examines customs modernization amid European integration and the necessity of ensuring Ukraine's economic stability. It analyzes contemporary challenges driving the transition toward a «Smart Customs» model built on breakthrough technologies: artificial intelligence (AI), blockchain, the Internet of Things (IoT), and Big Data analytics. Implementing this digital customs paradigm enables intelligent data processing, real-time forecasting, automated decision-making, advanced risk management systems, and automated supply chain monitoring.

The study explores key technologies transforming customs operations. For instance, AI-based computer vision algorithms analyze scanning system imagery for non-invasive monitoring, while blockchain's decentralized immutability prevents the falsification of customs documentation and certificates of origin. Concurrently, IoT devices—including smart electronic seals, GPS trackers, and RFID tags—provide real-time monitoring of cargo location, condition, and packaging integrity throughout transit routes.

While the convergence of AI and blockchain establishes a secure global trade infrastructure, significant challenges persist, including cyber threats, personnel shortages, and regulatory gaps. Addressing these requires a comprehensive customs reform integrating technological, regulatory, and institutional shifts. Technological initiatives focus on supply chain transparency via risk-based controls, big data analytics, and cybersecurity. Regulatory updates prioritize legislative harmonization with EU and World Customs Organization (WCO) standards, while institutional changes emphasize technical re-equipment and establishing a «Digital Customs Office».

Keywords: customs affairs, customs reform, normative changes, customs control, State Customs Service of Ukraine, customs clearance, customs digitalization.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації світової економіки та стрімкого розвитку міжнародної торгівлі митні органи перестають бути суто фіскальними інституціями. Вони трансформуються у

високотехнологічні сервісні служби, які забезпечують баланс між спрощенням торгівлі та гарантуванням національної безпеки. Для України питання модернізації митниці є критично важливим, особливо в контексті євроінтеграційних процесів та необхідності забезпечення економічної стійкості в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Сьогодні світ перебуває в епіцентрі цифрових трансформацій, які докорінно змінюють підходи до управління соціально-економічними процесами. У цьому контексті митна сфера відіграє стратегічну роль, оскільки забезпечує регулювання міжнародної торгівлі, прозорість і безпеку товарних потоків.

Сучасні виклики обумовлюють необхідність переходу від застарілих бюрократичних процедур до моделі «розумної» митниці (Smart Customs), яка базується на використанні проривних технологій: штучного інтелекту, блокчейну, інтернету речей (IoT) та аналітики великих даних (Big Data). Впровадження цих технологій дозволяє не тільки автоматизувати процеси, але й перейти до прогностичного аналізу ризиків, що значно підвищує ефективність боротьби з контрабандою та корупцією. Особливого значення набуває розвиток митної справи у 2026 р., коли конвергенція штучного інтелекту та блокчейн-технологій створює нову безпечну інфраструктуру глобальної торгівлі. Україна, маючи потужний ІТ-потенціал, має всі шанси стати одним із лідерів у впровадженні інноваційних митних рішень. Водночас наша держава стикається із суттєвими викликами: кіберзагрозами, необхідністю гармонізації законодавства з нормами ЄС та Всесвітньої митної організації (ВМО), а також потребою у кваліфікованих кадрах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у дослідження модернізації Державної митної служби України та формування нових підходів та технологічних рішень в процесі здійснення митної справи внесли такі науковці, як: Л. М. Дорофєєва, Т. В. Корнева [1], А. Крисоватий, О. Герчаківська, С. Герчаківський, О. Десятнюк [2], І. Бережнюк [3], Ц. Огонь [4], П. Пашко, Д. Пашко, Г. Мирошніченко, Ю. Штик [5], Г. Погрішук, Н. Головай [6], Г. Коломієць [7], К. Рум'янцева, Н. Головай, В. Руденко [8], Т. Караваєв, Н. Калуга [9], О. Замасло [11], М. Гапонюк, Т. Бондаренко [12] та ін.

В науковій праці Л. М. Дорофєєва, Т. В. Корнева зазначають, що в умовах кризи в Україні, яка охоплює економічну ситуацію, соціальну сферу, державне управління, виклики, які стоять перед митною службою, мають комплексний характер та потребують системного дослідження. Також автори зазначають, що фактичне копіювання європейського досвіду, без врахування національної специфіки здійснення митної справи та функціонування інституту митної служби України, не є повноцінним рішенням. Створення власної національної митної служби повинно відбуватися з врахуванням кращих світових практик та відповідати необхідним законодавчим змінам в напрямку євроінтеграції та рекомендаціям Всесвітньої митної організації [1].

Разом з тим в дослідженні митної безпеки держави одним із ключових факторів її формування інші автори виділяють ефективність діяльності митної служби, що залежить від рівня автоматизації процедур митного контролю та оформлення, належної комунікації митних органів та обміну інформацією з іншими державами, рівня модернізації методології оцінки експортно-імпортних операцій [11].

Г. Погрішук, Н. Головай визначають значним викликом впровадження інформаційних технологій та цифровізацію процесів здійснення митної справи, а рівень розвитку електронного митного врядування як одну із ключових умов для євроінтеграції [6].

В іншому дослідженні П. Пашко, Д. Пашко, Г. Мирошніченко, Ю. Штик також наголошують на необхідності переходу здійснення митної справи на інноваційний напрямок розвитку, що передбачає створення інтегрального механізму контролю за виробництвом, переміщенням та продажом товарів, з наявністю в ньому єдиних обов'язкових систем електронного обліку купівлі-продажу товару, а також побудову інтегрованої системи відслідковування руху товарів по всьому ланцюгу постачання, у тому числі в різних країнах [5].

Як зазначив Ц. Огонь в дослідженні митної реформи та її викликів в сучасних умовах, нинішній її етап направлений перш за все на спрощення митних процедур шляхом розбудови сучасної ІТ-системи з метою здійснення ефективного, прозорого та дієвого контролю при перетині товарів та транспортних засобів через митний кордон України, визначальним при цьому є впровадження Багаторічного стратегічного плану з електронної митниці (MASP-C) [4].

Попри значний вклад у вивчення проблем та викликів в діяльності митної служби України, потребує наукового обґрунтування введення необхідних технологічних та нормативних змін для їх вирішення. Враховуючи також фактори формування викликів для митної служби, зараз потрібно реагувати швидко не тільки на фактичні зміни, а й на прогностичні нововведення технічного розвитку, щоб не опинитися в ситуації, коли підготовка до імплементації, модернізація та фактичне втілення вже буде не відповідати вимогам часу.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз сучасних викликів, що постають перед Державною митною службою України в процесі її діяльності та обґрунтування необхідності введення технологічних та нормативних змін для їх вирішення. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати різні наукові підходи до модернізації Державної митної служби України; обґрунтувати необхідність впровадження нової концепції цифрової митниці від E-Customs до Smart Customs; проаналізувати сучасні технологічні рішення, що визначають напрямок розвитку митної справи та митних органів; визначити напрями трансформації Державної митної служби України.

Виклад основного матеріалу. Одним з ключових викликів є впровадження концепції цифрової митниці – від E-Customs до Smart Customs. Всесвітня митна організація визначає «Цифрову митницю» (Digital Customs) як використання цифрових систем для збору та захисту митних платежів, контролю потоку товарів, людей, транспортних засобів та грошей, а також захисту транскордонної торгівлі від злочинності. Ця концепція є еволюційним продовженням ідеї електронної митниці (E-Customs), яка фокусувалася переважно на переведенні паперового документообігу в електронний формат. Сьогодні ми спостерігаємо перехід до наступного етапу – смарт-митниці (Smart Customs). На відміну від E-Customs, смарт-митниця орієнтована на інтелектуальну обробку даних, прогнозування та прийняття рішень у режимі реального часу. Вона базується на інтеграції інтелектуальних систем ризик-менеджменту, автоматизованого контролю ланцюгів постачання та моніторингу сучасними технічними засобами. Основою для такої трансформації служать міжнародні стандарти, зокрема переглянута Кіотська конвенція та Рамкові стандарти безпеки (SAFE Framework of Standards) [13; 14].

Для України впровадження моделі Smart Customs означає не просто цифровізацію існуючих процесів, а повну реінженерію бізнес-процесів митниці. Це вимагає створення єдиного інформаційного простору, де здійснюється миттєвий обмін даними між митницею, бізнесом та іншими державними органами, забезпечуючи «безперешкодний» перетин кордону для доброчесних учасників ЗЕД [15].

Наступним викликом є впровадження штучного інтелекту у митному контролі. Штучний інтелект (ШІ) стає ключовим драйвером змін у митній сфері. Його застосування дозволяє автоматизувати рутинні завдання та значно підвищити точність виявлення порушень. Одним із найбільш перспективних напрямів є використання автоматизованої системи аналізу ризиків (ACAP) з елементами машинного навчання. Такі системи здатні аналізувати величезні масиви історичних даних про переміщення товарів, виявляти приховані закономірності та формувати профіль ризику з високою точністю.

Особливу увагу слід приділити генеративним великим мовним моделям (LLM). В Україні вже є успішні приклади їх застосування в пілотних проєктах. ШІ за лічені секунди виконує роботу, на яку людина витрачає десятки хвилин, автоматично виділяючи некоректні записи та залишаючи для ручної перевірки лише найбільш сумнівні варіанти. Це не тільки прискорює процес оформлення, але й мінімізує вплив людського фактору та корупційні ризики, що передбачено Національною стратегією доходів [16].

Крім того, алгоритми комп'ютерного зору на базі ШІ можуть аналізувати зображення зі скануючих систем (рентген), автоматично ідентифікуючи заборонені предмети (зброю, наркотики) або невідповідність вмісту задекларованому вантажу. Це дозволяє забезпечити неінвазивний контроль без необхідності фізичного розкриття контейнерів, що суттєво економить час та ресурси [17].

Необхідним для впровадження також є блокчейн-технології для забезпечення прозорості експортно-імпорتنих операцій. Технологія блокчейн має потенціал революціонізувати забезпечення довіри та прозорості в міжнародних ланцюгах постачання. Завдяки децентралізації та незмінності записів, блокчейн унеможливує фальсифікацію митних документів та сертифікатів походження товару. Кожен етап переміщення вантажу фіксується у розподіленому реєстрі, доступ до якого мають усі учасники процесу: експортер, перевізник, митні органи країни експорту та імпорту, імпортер [18].

Використання блокчейну забезпечує підвищену прозорість ланцюгів постачання, гарантуючи надійне відстеження (трасування) товарів. Це особливо важливо для контролю за переміщенням піддакцизних товарів, товарів подвійного призначення та гуманітарної допомоги. У 2026 р. очікується поглиблення конвергенції ШІ та блокчейну. Передбачається, що ШІ аналізуватиме дані на предмет аномалій, а блокчейн гарантуватиме цілісність та достовірність цих даних.

Для України впровадження розподілених баз даних є стратегічним кроком для поглибленої інтеграції в європейську систему NCTS (New Computerized Transit System) та забезпечення «митного безвізу». Створення надійних мереж для зовнішньоекономічної діяльності дозволить обмінюватися даними з партнерами з ЄС у захищеному режимі, що підвищить довіру до української митної системи.

Також викликом для митної служби є адаптація технології інтернет речей (IoT) та розумних сенсорів, насамперед в процес митного контролю та оформлення. Інтернет речей (IoT) відкриває нові можливості для безперервного моніторингу товарів у режимі реального часу. Використання «розумних» електронних

пломб (e-seals), GPS-трекерів та RFID-міток дозволяє митним органам відслідковувати не лише місцезнаходження вантажу, але і його стан (температуру, вологість) та цілісність пакування протягом усього маршруту. Інтеграція IoT-пристроїв у систему митного контролю дозволяє реалізувати концепцію «зеленого коридору» для надійних перевізників. Якщо дані з сенсорів підтверджують, що вантаж не відхилявся від маршруту і пломба не була пошкоджена, митне оформлення може здійснюватися автоматично без зупинки транспортного засобу. Це суттєво зменшує черги на кордоні та логістичні витрати бізнесу [17].

Впровадження IoT є критичним для боротьби з «перерваним транзитом» – однією з найбільш поширених схем ухилення від сплати податків, коли товари, заявлені як транзитні, фактично реалізуються на внутрішньому ринку. Сенсори, що фіксують несанкціоноване відкриття вантажного відсіку, миттєво передають сигнал тривоги до центральної системи моніторингу митниці.

Ефективна робота сучасної митниці неможлива без аналізу великих даних (Big Data). Митні органи накопичують колосальні обсяги інформації з декларацій, скануючих систем, камер відеоспостереження та зовнішніх джерел. Використання технологій Big Data дозволяє обробляти ці масиви для виявлення прихованих закономірностей, прогнозування можливих порушень та формування стратегій мінімізації ризиків.

Предиктивна аналітика дозволяє переходити від тотального контролю до вибіркового (ризикорієнтованого), фокусуючись на ризикових поставках. Це відповідає рекомендаціям ВМО щодо сприяння торгівлі: ресурси митниці направляються туди, де ймовірність порушення найвища, тоді як добросовісний бізнес отримує переваги спрощеного оформлення. Крім того, аналіз даних дозволяє оцінити ефективність роботи самих митників, виявляти аномалії в оформленні (наприклад, систематичне зниження митної вартості на певному посту) та запобігати корупції [3].

У сфері пасажирських перевезень та контролю перевізників ключовою технологією стає біометрія. Технології розпізнавання обличчя дозволяють здійснювати безконтактну ідентифікацію осіб, порівнюючи їхні живі біометричні дані з фотографіями в паспортних документах або візових базах даних. Це критично важливо для виявлення осіб, причетних до системної контрабанди («човників» та кур'єрів), навіть у разі зміни ними паспортних документів.

США активно розширюють біометричну програму Entry/Exit, впроваджуючи її на пунктах перетину кордону. Система дозволяє виявляти осіб, які використовують чужі або підроблені документи. Для України, яка прагне інтеграції до європейського простору безпеки, впровадження подібних систем є необхідним кроком, що корелює з вимогами нової європейської системи в'їзду-виїзду (EES). Однак широкое застосування біометрії потребує чіткого законодавчого регулювання питань захисту персональних даних [19].

Фундаментом цифровізації української митниці є механізм «Єдиного вікна», запроваджений Постановою Кабінету Міністрів України від 25 травня 2016 року № 364. Цей механізм забезпечує взаємодію декларантів з митницею та іншими контролюючими органами через єдиний інформаційний веб-портал. Це дозволило відмовитися від паперових документів, печаток та фізичного відвідування кабінетів чиновників. Ключову роль у технічній реалізації цього механізму відіграє Автоматизована система митного оформлення (АСМО). Вона формує сучасну, гнучку та масштабовану архітектуру електронної митниці, забезпечуючи централізовану обробку декларацій. Завдяки АСМО та «Єдиному вікну» досягається значне скорочення часу митного оформлення, забезпечується прозорість процедур та чітко визначені часові рамки для прийняття рішень державними органами. Це не тільки спрощує життя бізнесу, але й покращує інвестиційний клімат та позицію України в рейтингах легкості ведення бізнесу [20].

Модернізація митниці неможлива без оновлення технічної інфраструктури. Пріоритетом Держмитслужби є розширення мережі стаціонарних та мобільних скануючих систем, вагових комплексів та систем відеоспостереження із функцією розпізнавання номерних знаків. Сканери нового покоління можуть отримувати детальні зображення вмісту вантажівок та контейнерів, виявляти внутрішні порожнини та сторонні вкладення.

Інтеграція цих засобів в єдину систему дозволяє створити «інтелектуальний кордон». Наприклад, система відеоспостереження фіксує в'їзд транспортного засобу, зчитує номер, автоматично звіряє його з базою даних ризиків. Ваговий комплекс передає дані про вагу, які порівнюються з товаросупровідними документами. У разі виявлення розбіжностей система автоматично генерує направлення на поглиблений огляд.

Великим викликом для митної служби так і в цілому для держави є кібербезпека та квантова криптографія. Зі зростанням рівня цифровізації митниці критичного значення набуває питання кібербезпеки. Митні бази даних містять чутливу комерційну інформацію та персональні дані, витік яких може завдати значної шкоди національній безпеці та економіці. Тому захист інформаційних систем від кібератак, зламів та несанкціонованого доступу є пріоритетним завданням, закріпленим у Митному кодексі України.

У перспективі найближчих років необхідно підготуватися до викликів, пов'язаних з розвитком квантових комп'ютерів, які потенційно можуть зламати існуючі криптографічні алгоритми. Впровадження постквантової криптографії має стати частиною стратегії цифрового розвитку митниці для забезпечення довгострокового захисту даних. Кіберстійкість митних систем повинна базуватися на міжнародних стандартах, таких як ISO/IEC 27001, та передбачати регулярні аудити безпеки та тестування на проникнення [21].

Попри значний прогрес, українська митниця стикається з низкою викликів. Одним із головних є недостатня інтеграція національних ІТ-систем з міжнародними платформами, що ускладнює автоматичний обмін даними з митницями країн-партнерів. Також існує проблема застарілості частини апаратного забезпечення та необхідності постійного оновлення програмного забезпечення.

Критичним фактором успіху реформи є людський капітал. Впровадження нових технологій вимагає підготовки кваліфікованих кадрів, які володіють навичками роботи з аналітичними інструментами, ІІІ та цифровими платформами. Необхідно переглянути програми підготовки та підвищення кваліфікації митників, акцентуючи увагу на цифровій грамотності та кібергігієні. Крім того, важливо продовжувати роботу над зниженням адміністративного навантаження на бізнес та гармонізацією митних процедур зі стандартами ЄС у рамках виконання Угоди про асоціацію з ЄС.

Аналіз світових трендів та поточного стану української митної системи свідчить, що перехід до моделі Smart Customs вимагає комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації з глибокими законодавчими та організаційними змінами. Для ефективної реалізації концепції «Smart Customs» в Україні пропонується здійснити ряд конкретних заходів, які можна структурувати за трьома ключовими напрямками: нормативні зміни, технологічна інфраструктура та інституційні зміни.

Першочерговим завданням є створення правового поля, яке легалізує використання новітніх технологій та автоматизованих рішень. Чинний Митний кодекс України орієнтований на участь посадової особи в процесі оформлення, що стає бар'єром для повної автоматизації. Запропоновано доповнити Главу 5 Митного кодексу України новою Статтею 33-2 «Автоматизоване прийняття рішень та використання технологій розподіленого реєстру», яка закріпить статус:

- Автоматичних митних рішень: «Рішення щодо випуску товарів можуть прийматися автоматизованою системою без участі посадової особи митного органу на основі алгоритмів аналізу ризиків (в т.ч. із застосуванням штучного інтелекту), якщо не виявлено ризиків порушення митних правил».
- Смарт-контрактів: «Визнання смарт-контрактів як належної правової підстави для автоматичного списання митних платежів у момент перетину кордону».
- Даних з IoT: «Дані, отримані з сертифікованих електронних пломб та сенсорів (IoT), мають статус електронних доказів при розгляді справ про порушення митних правил».

Також необхідно гармонізувати національне законодавство із загальним регламентом ЄС про захист даних (GDPR) у контексті обробки біометричних даних, чітко визначивши терміни їх зберігання та механізми захисту.

Технологічна модернізація вимагає перебудови організаційної структури Держмитслужби та вдосконалення процесів взаємодії:

- Створення «Цифрового митного офісу»: доцільно реорганізувати ІТ-підрозділи митниці в єдиний центр компетенцій, який займатиметься дослідженням і розробкою нових продуктів. Запровадження посади керівника з цифрової трансформації на рівні заступника Голови Держмитслужби, що забезпечить стратегічне управління цифровою трансформацією.
- Інтеграція з європейськими системами: критично важливою є повна технічна готовність до NCTS Фаза 6, що передбачає глибшу деталізацію даних та обмін інформацією з митницями ЄС у режимі реального часу. Також необхідно розробити «дорожню карту» приєднання до ініціативи ЄС Single Window Environment for Customs (SWE-C) для уникнення дублювання подачі документів.
- Розбудова інфраструктури «Розумного кордону»: необхідно затвердити державну цільову програму оснащення пунктів пропуску IoT-екосистемою, що включає встановлення уніфікованих RFID-зчитувачів, систем зважування в русі (WIM) та автоматичного розпізнавання номерів (ANPR). Також необхідно створити національну базу даних еталонних рентгенівських зображень для навчання нейромереж розпізнавати заборонені предмети.

Найсучасніші технології не будуть ефективними без кваліфікованого персоналу та надійного захисту. Оновлення системи підготовки кадрів передбачає внесення зміни до навчальних планів, додавши роботи з системами ІІІ. Також створення тренінгових центрів з використанням VR/AR-симуляцій для навчання огляду важкодоступних місць транспортних засобів.

Стратегія кібербезпеки повинна передбачати розробку галузевого стандарту кібербезпеки для митних органів, що базується на ISO/IEC 27001 та пілотний проєкт із впровадження алгоритмів постквантового шифрування для захисту архівних баз даних митниці від загроз майбутнього. Напрями трансформації української митниці відображено на рис. 1.

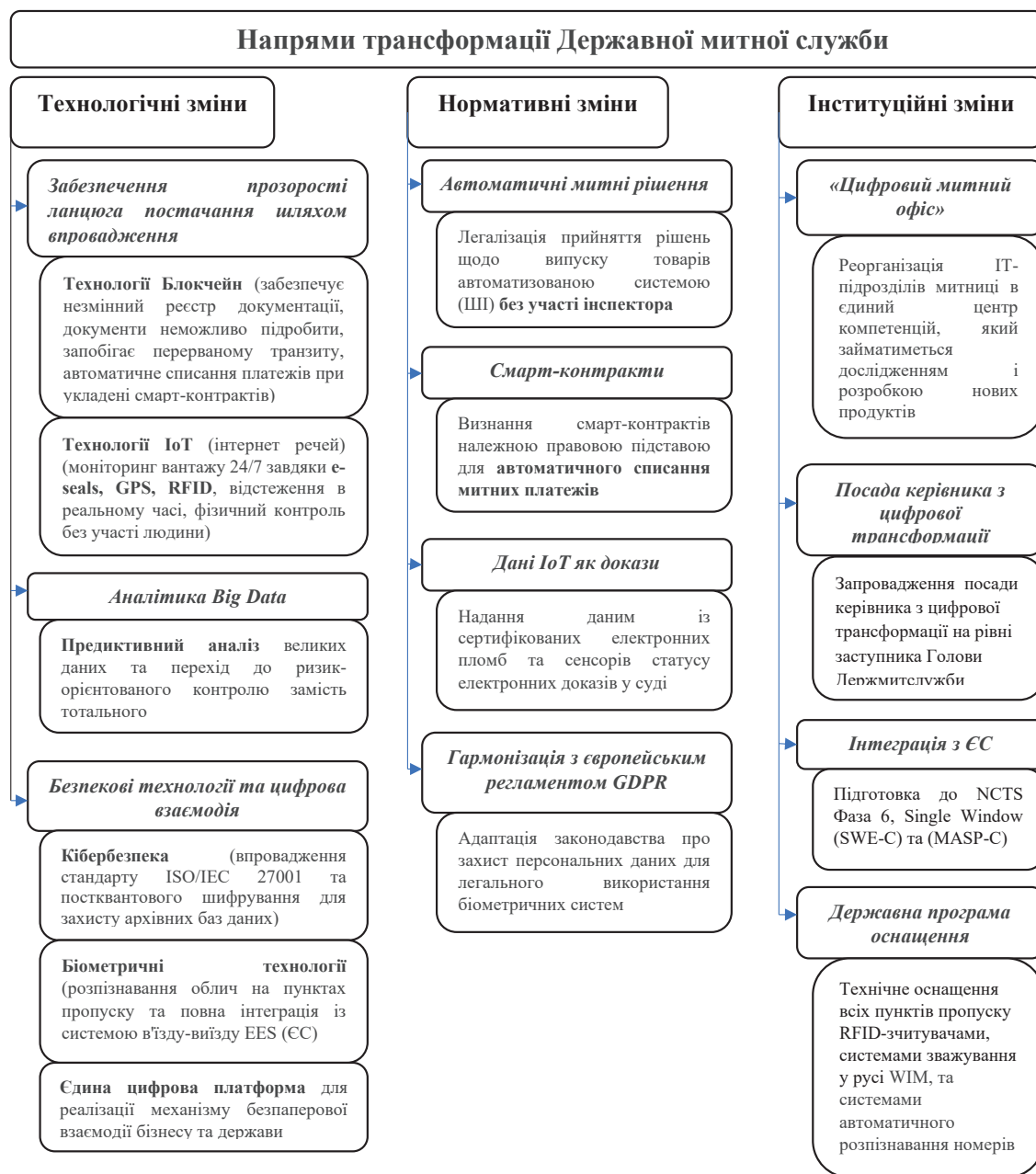


Рис. 1. Напрями трансформації української митниці

Джерело: розроблено авторами.

Висновки. Проведений аналіз свідчить, що майбутнє митниці нерозривно пов'язане з глибокою цифровою трансформацією та впровадженням інноваційних технологій. Перехід до моделі Smart Customs на базі штучного інтелекту, блокчейну, IoT та аналітики великих даних дозволяє докорінно змінити філософію митного контролю: від реагування на події постфактум до їх прогнозування та попередження. Це забезпечить баланс між безпекою кордонів та сприянням міжнародній торгівлі, що є критичною умовою для економічного відновлення, а також перетворить українську митницю на сучасну, прозору та ефективну сервісну службу, яка відповідає найкращим світовим стандартам.

Література:

1. Дорофєєва, Л.М., Корнева, Т.В. (2021). Нові виклики для реформування митної служби України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 65, 233-237. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.65.42>
- Dorofeieva, L.M., Korneva, T.V. (2021). Novi vyklyky dlia reformuvannia mytnoi sluzhby Ukrainy [New challenges for reforming the customs service of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University], 65, 233-237. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.65.42> [in Ukrainian].
2. Крисоватий, А.І. (2020). Сучасні виклики забезпечення митної безпеки в Україні»: монографія. Тернопіль: Університетська думка, 414.
- Krysovatiy A.I. (2020). Suchasni vyklyky zabezpechennia mytnoi bezpeky [Modern challenges of ensuring customs security in Ukraine]. *Universytetska dumka* [University opinion], 414. [in Ukrainian].
3. Несторишен, І. В., Бережнюк, І. Г., Брендак, А. І. (2020). Система управління митними ризиками в контексті спрощення митних процедур. *Modern Economics*, 22, 59-63. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-09).
- Nestoryshen, I. V., Berezhniuk, I. H., Brendak, A. I. (2020). Systema upravlinnia mytnymy ryzykamy v konteksti sproshchennia mytnykh protsedur [Customs risk management system in the context of customs simplification]. *Modern Economics*, 22, 59-63. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-09) [in Ukrainian].
4. Огонь, Ц. (2025). Митна реформа: основні засади, виклики та завдання в сучасних умовах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА*, 38 (66), 166–175. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-166-175](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-166-175)
- Ohon, Ts. (2025). Mytna reforma: osnovni zasady, vyklyky ta zavdannia v suchasnykh umovakh [Customs reform: basic principles, challenges and tasks in modern conditions]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademii»*. Serii «Ekononika»: naukovyi zhurnal [Scientific Notes of the National University «Ostroh Academy». Series «Economics»: scientific journal], 38(66), 166–175. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-166-175](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-166-175) [in Ukrainian].
5. Пашко, П., Пашко, Д., Мирошніченко, Г., & Штик, Ю. (2024). Щодо напрямів удосконалення митної політики та механізмів інноваційного розвитку митної справи. *Сталий розвиток економіки*, 3(50), 146-155. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-23>
- Pashko, P., Pashko, D., Myroshnichenko, H., & Shtyk, Yu. (2024). Shchodo napriamiv udoskonalennia mytnoi polityky ta mekhanizmv innovatsiinoho rozvytku mytnoi spravy [Regarding areas for improving customs policy and mechanisms for innovative development of customs affairs]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable economic development], 3(50), 146-155. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-23> [in Ukrainian].
6. Погрішук, Г., Головай, Н. (2024). Інноваційні технології у митній сфері: виклики та перспективи цифровізації. *Економічні горизонти*, 4(29), 79–90. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.315304](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.315304)
- Pohrishchuk, H., Holovai, N. (2024). Innovatsiini tekhnolohii u mytnii sferi: vyklyky ta perspektyvy tsyvrovizatsii [Innovative technologies in the customs sector: challenges and prospects of digitalization]. *Ekononichni horyzonty* [Economic horizons], 4(29), 79–90. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.315304](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.315304) [in Ukrainian].
7. Коломієць, Г. (2024). Митна безпека держави: сучасні виклики та стратегічні напрями вдосконалення. *Modeling the development of the economic systems*, 1, 250–256. DOI: 10.31891/mdes/2024-11-37.
- Kolomiets, H. (2024). Mytna bezpeka derzhavy: suchasni vyklyky ta stratehichni napriamy vdoskonalennia [Customs security of the state: modern challenges and strategic directions for improvement]. *Modeling the development of the economic systems*, 1, 250–256. DOI: 10.31891/mdes/2024-11-37 [in Ukrainian].
8. Рум'янцева, К., Головай, Н., & Руденко, В. (2025). Розвиток інформаційних технологій у митній сфері. *Актуальні питання економічних наук*, 7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14783876>
- Rumiantseva, K., Holovai, N., & Rudenko, V. (2025). Rozvytok informatsiinykh tekhnolohii u mytnii sferi [Development of information technologies in the customs sphere]. *Aktualni pytannia ekononichnykh nauk* [Current issues of economic sciences], 7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14783876> [in Ukrainian].
9. Караваєв, Т., Калуга, Н. (2024). Митна реформа ЄС: імплементація в Україні. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 1, 4-22. DOI:10.31617/3.2024(132)01
- Karavaiev T., Kaluha N. (2024). Mytna reforma YeS: implementatsiia v Ukraini [EU customs reform: implementation in Ukraine]. *Zovnishnia torhivlia: ekononika, finansy, pravo* [Foreign trade: economics, finance, law], 1, 4-22. DOI:10.31617/3.2024(132)01 [in Ukrainian].
10. Звягінцев, С.Б. (2024). Митна реформа: Як Україна планує наздогнати ЄС? <<https://surl.li/fefrwj>>. (2026, травень, 15).
- Zviahintsev, S.B. (2024). Mytna reforma: Yak Ukraina planuie nazdohnaty YeS? [Customs reform: How does Ukraine plan to catch up with the EU?]. <<https://surl.li/fefrwj>>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].
11. Замасло, О., et al. (2020). Ідентифікація загроз митній безпеці держави. *Науковий журнал «Світ фінансів»*, 4(61), 37-52. <<https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1272>>. (2026, травень, 15).
- Zamaslo O., et al. (2020). Identyfikatsiia zahroz mytnii bezpetsi derzhavy [Identification of threats to the customs security of the state]. *Naukovyi zhurnal «Svit finansiv»* [Scientific journal «World of Finance»], 4(61), 37-52. <<https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1272>>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].
12. Гапонюк, М., Бондаренко, Т. (2023). Трансформація митниці: фактори появи електронної митниці. *Grail of Science*, 54-62. DOI: 10.36074/grail-of-science.14.04.2023.005.

Haponiuk, M., Bondarenko, T. (2023). Transformatsiia mytnytsi: faktory poiavy elektronnoi mytnytsi [Customs Transformation: factors Leading to the emergence of Electronic Customs]. *Grail of Science*, 54-62. DOI: 10.36074/grail-of-science.14.04.2023.005. [in Ukrainian].

13. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур (Киотська конвенція). <<https://surl.li/buekwz>>. (2026, травень, 15).

Mizhnarodna konventsiiia pro sproshchennia i harmonizatsiiu mytnykh protsedur (Kiotska konventsiiia) [International Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures (Kyoto Convention)]. <<https://surl.li/buekwz>>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].

14. SAFE Framework of Standards. <<https://surl.li/xpwlei>>. (2026, травень, 15).

SAFE Framework of Standards. <<https://surl.li/xpwlei>>. (2026, May, 15). [in English].

15. Всесвітня митна організація. Цифрова митниця: можливості інформаційної ери. <<https://surl.li/vxgrhb>>. (2026, травень, 15).

Vsesvitnia mytna orhanizatsiia. Tsyfrova mytnytsia: mozhlyvosti informatsiinoi ery [World Customs Organization. Digital Customs: opportunities for the information age]. <<https://surl.li/vxgrhb>>. (2026, May, 15). [in English].

16. Держмитслужба впровадила нову версію автоматизованої системи аналізу ризиків, до якої додано елементи штучного інтелекту. <<https://surl.li/klxrn>>. (2026, травень, 15).

Derzhmytsluzhba vprovadyla novu versiiu avtomatyzovanoi systemy analyzu ryzykiv, do yakoi dodano elementy shtuchnoho intelektu [The State Customs Service has implemented a new version of the automated risk analysis system, to which elements of artificial intelligence have been added]. <<https://surl.li/klxrn>>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].

17. Звіт про дослідження ВМО/COT щодо проривних технологій. <<https://surl.li/yuyyob>>. (2026, травень, 15).

Zvit pro doslidzhennia VMO/SOT shchodo proryvnykh tekhnolohii [WCO/WTO Study Report on Disruptive Technologies]. <<https://surl.li/yuyyob>>. (2026, May, 15). [in English].

18. Використання блокчейну для підвищення прозорості та інновацій у ланцюгах поставок. <<https://surl.li/fbxlfn>>. (2026, травень, 15).

Vykorystannia blokcheinu dlia pidvyshchennia prozorosti ta innovatsii u lantsiuhakh postavok [Using blockchain to drive supply chain transparency]. <<https://surl.li/fbxlfn>>. (2026, May, 15). [in English].

19. Митна та прикордонна служба США. Біометрія: Огляд. <<https://surl.li/kyaaau>>. (2026, травень, 15).

Mytna ta prykordonna sluzhba SSHA. Biometriia: Ohliad [U.S. Customs and Border Protection. Biometrics: Overview]. <<https://surl.li/kyaaau>>. (2026, May, 15). [in English].

20. Технології та безпека: Держмитслужба окреслила пріоритети у сфері управління державним кордоном. <<https://surl.li/fvuabw>>. (2026, травень, 15).

Tekhnolohii ta bezpeka: Derzhmytsluzhba okreslyla priorytety u sferi upravlinnia derzhavnym kordonom [Technologies and Security: The State Customs Service outlined priorities in the field of state border management]. <<https://surl.li/fvuabw>>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].

21. ДСТУ ISO/IEC 27001: 2023 (ISO/IEC 27001: 2022, IDT). Інформаційна безпека, кібербезпека та захист конфіденційності. Системи керування інформаційною безпекою. Вимоги. <<https://surl.li/hoxcot>>. (2026, травень, 15).

DSTU ISO/IEC 27001: 2023 (ISO/IEC 27001: 2022, IDT). Informatsiina bezpeka, kiberbezpeka ta zakhyst konfidentsiinosti. Systemy keruvannia informatsiinoiu bezpekoiu. Vymohy [DSTU ISO/IEC 27001: 2023 (ISO/IEC 27001: 2022, IDT). Information security, cyber security and confidentiality. Information security management systems. Requirements]. <<https://surl.li/hoxcot>>. (2026, May, 15). [in English].

22. Державна митна служба України. <<https://customs.gov.ua>>. (2026, травень, 15).

Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy [State Customs Service of Ukraine]. <<https://customs.gov.ua>>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].

23. Митний кодекс України. Верховна рада України. <<https://surl.li/dpfvvn>>. (2026, травень, 15).

Mytnyy kodeks Ukrainy [Customs Code of Ukraine]. Verkhovna rada Ukrainy [Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://surl.li/dpfvvn>>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].

24. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 травня 2016 року № 364 «Деякі питання реалізації принципу «єдиного вікна» під час здійснення митного, санітарно-епідеміологічного, ветеринарно-санітарного, фітосанітарного, екологічного, радіологічного та інших видів державного контролю». <<https://surl.li/ponnng>>. (2026, травень, 15).

Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25 travnia 2016 roku № 364 «Deiaki pytannia realizatsii pryntsyphu «yedynoho vikna» pid chas zdiisnennia mytnoho, sanitarno-epidemiolohichnoho, veterynarno-sanitarnoho, fitosanitarnoho, ekolohichnoho, radiolohichnoho ta inshykh vydiv derzhavnoho kontroliu» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 25, 2016 No. 364 “On the implementation of the “single window” principle during the implementation of customs, sanitary-epidemiological, veterinary-sanitary, phytosanitary, environmental, radiological and other types of state control”]. <<https://surl.li/ponnng>>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].

25. Міністерство цифрової трансформації України. Q&A: Розмитнення авто в Дії – все, що потрібно знати про цифрову реформу митниці. <<https://surl.li/ebjteh>>. (2026, травень, 15).

Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. Q&A: Rozmytnennia avto v Dii – vse, shcho potribno znaty pro tsyfrovu reformu mytnytsi [Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Q&A: Car customs clearance in Kyiv – everything you need to know about the digital reform of customs]. <<https://surl.li/ebjteh>>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].

26. Про затвердження плану заходів щодо переведення публічних послуг в електронну форму до 2026 року. <<https://surl.li/skdhwj>>. (2026, травень, 15).

Pro zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo perevedennia publichnykh posluh v elektronnu formu do 2026 roku [On approval of the action plan for the transfer of public services to electronic form by 2026]. <<https://surl.li/skdhwj>>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].

27. Всесвітня митна організація (ВМО). Технологічна конференція та ініціативи «Розумна митниця». <<https://www.wcoomd.org>>. (2026, травень, 15).

Vsesvitnia mytna orhanizatsiia (VMO). Tekhnolohichna konferentsiia ta initsiatyvy «Rozumna mytnytsia» [World Customs Organization (WCO). Smart Customs Technology Conference and Initiatives]. <<https://www.wcoomd.org>>. (2026, May, 15). [in English].

28. Всесвітня митна організація (ВМО). Проект «Розумна митниця»: проривні технології. <<https://surl.li/shlbws>>. (2026, травень, 15).

Vsesvitnia mytna orhanizatsiia (VMO). Proekt «Rozumna mytnytsia»: proryvni tekhnolohii [World Customs Organization (WCO). Smart Customs Project: disruptive technologies]. <<https://surl.li/shlbws>>. (2026, May, 15). [in English].

29. Держмитслужба впровадила нову версію автоматизованої системи аналізу ризиків, до якої додано елементи штучного інтелекту. <<https://surl.li/kpaths>>. (2026, травень, 15).

Derzhmytsluzhba vprovadyla novu versiiu avtomatyzovanoi systemy analizu ryzykiv, do yakoï dodano elementy shtuchnoho intelektu [The State Customs Service has implemented a new version of the automated risk analysis system, which has added elements of artificial intelligence]. <<https://surl.li/kpaths>>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].

30. Принципи впровадження нових ІТ-систем митних органів. <<https://surl.li/csnyms>>. (2026, травень, 15).

Pryntsyru vprovadzhennia novykh IT-system mytnykh orhaniv [Principles of implementing new IT systems for customs authorities]. <<https://surl.li/csnyms>>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].

31. Інтеграція митних ІТ систем до MASP-C. <<https://surl.li/auzzhi>>. (2026, травень, 15).

Intehratsiia mytnykh IT system do MASP-C [Integration of customs IT systems into MASP-C]. <<https://surl.li/auzzhi>>. (2026, May, 15). [in Ukrainian].

Отримано: 11 травня 2026 р.

Прорецензовано: 21 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 25 травня 2026 р.

email: Svitlana.Kuznetsova@khp.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-1567-4791>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-269-274](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-269-274)

Кузнецова С. О. Глобальні тенденції розвитку фінансових технологій у трансформації світового фінансового ринку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 269–274.

УДК: 336.71:004.738.5

JEL-класифікація: G21, G23, O33, E51

Кузнецова Світлана Олександрівна,

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри обліку і фінансів
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»

ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОГО ФІНАНСОВОГО РИНКУ

У статті систематизовано глобальні тенденції розвитку фінансових технологій та розкрито їхній трансформаційний вплив на світовий фінансовий ринок. Обґрунтовано, як FinTech змінює бізнес-моделі фінансових посередників, посилює платформізацію послуг і сприяє поглибленню фінансової інклюзії. Показано регіональну диференціацію траєкторій FinTech-розвитку та виокремлено основні напрями структурних змін у ключових сегментах фінансових послуг. Систематизовано основні напрями структурного впливу FinTech на сегменти платежів, кредитування, управління активами, страхування, ринкової інфраструктури, а також на розвиток RegTech- та SupTech-рішень. Сформульовано регуляторні виклики, пов'язані з фінансовою стабільністю, кібербезпекою та захистом прав споживачів.

Ключові слова: фінансові технології (FinTech), цифрова трансформація фінансового ринку, платформенні фінансові екосистеми, фінансова інклюзія, децентралізовані фінанси (DeFi), RegTech та SupTech.

Svitlana Kuznetsova,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Accounting and Finance,
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

GLOBAL TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL TECHNOLOGIES IN THE TRANSFORMATION OF THE GLOBAL FINANCIAL MARKET

This article systematizes global trends in financial technology (FinTech) development and substantiates its transformational impact on the structure and functioning of the global financial market. Methodologically, the study applies systemic and comparative analysis, a synthesis of literature reviews, and an institutional-functional approach to interpret interactions among FinTech firms, traditional financial intermediaries, and regulators. Based on contemporary theoretical approaches, the paper refines the definition of FinTech as a key element of digital transformation within financial ecosystems where market participants' roles are reconfigured.

The findings demonstrate that FinTech drives the «unbundling» of the universal banking model, intensifies competition from specialized startups and BigTech companies, and fosters platform-based financial ecosystems. The study generalizes regional FinTech development profiles across advanced and emerging economies, outlining heterogeneous transformation paths based on varied infrastructural conditions, business models, and regulatory regimes. Furthermore, it systematizes FinTech's structural impact on payments, lending, asset management, insurance, market infrastructure, and the evolution of RegTech and SupTech solutions.

The results show that while FinTech expands operational efficiency, financial inclusion, and risk assessment data, it generates significant challenges for financial stability, cybersecurity, and consumer protection. The scientific novelty lies in integrating technological, institutional, and regulatory dimensions into a unified framework for analyzing FinTech as a systemic transformation factor. Practically, the findings support designing national digital transformation strategies and adapting regulatory policy.

Keywords: Financial technologies (FinTech); digital transformation of financial markets; platform-based financial ecosystems; financial inclusion; decentralized finance (DeFi); RegTech and SupTech.

Постановка проблеми. Упродовж останнього десятиліття фінансові технології (FinTech) перетворилися з вузької інноваційної ніші на один із ключових чинників структурної трансформації світового фінансового ринку. Їхній розвиток поєднує цифрові рішення з традиційними фінансовими послугами та змінює конфігурацію конкурентного середовища, бізнес-моделі фінансових посередників, канали взаємодії з клієнтами, механізми управління ризиками й підходи до регулювання фінансового сектору. У широкому розумінні FinTech охоплює спектр цифрових продуктів і бізнес-моделей у сферах платежів,

кредитування, управління активами, страхування, ринкової інфраструктури та регуляторних сервісів, що ґрунтуються на використанні хмарних обчислень, великих даних, штучного інтелекту, блокчейну, відкритих програмних інтерфейсів та платформених екосистем.

Становлення FinTech відбувається на тлі комплексної трансформації світової економіки, що охоплює цифровізацію фінансових послуг, посилення конкурентного тиску на традиційні фінансові інститути, зростання ролі BigTech-компаній та еволюцію регуляторного середовища у напрямі поєднання про-інноваційних і про-стабільнісних підходів. Глобальна фінансова криза 2007–2009 рр., а також потрясіння, пов'язані з пандемією COVID-19, стали каталізаторами прискореної цифровізації фінансових послуг, що проявилось у масштабному переході до дистанційних каналів обслуговування, інтенсивному зростанні сегмента цифрових платежів, поширенні альтернативних каналів фінансування та зростанні попиту на безпечні, швидкі й персоналізовані фінансові рішення.

Отже, проблематика дослідження полягає у необхідності наукового обґрунтування FinTech не лише як сукупності окремих цифрових інструментів, а як системного чинника трансформації світового фінансового ринку. Саме тому в межах статті доцільно дослідити глобальні тенденції розвитку фінансових технологій, визначити основні напрями їхнього впливу на ключові сегменти фінансового ринку, виявити регіональні особливості FinTech-розвитку та окреслити регуляторні виклики, пов'язані з фінансовою стабільністю, кібербезпекою, захистом прав споживачів і збереженням конкурентного балансу у цифрових фінансових екосистемах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика розвитку фінансових технологій та їхнього впливу на трансформацію світового фінансового ринку активно досліджується у працях зарубіжних науковців, які розглядають FinTech як складне міждисциплінарне явище на перетині фінансів, інформаційних систем, цифрових інновацій, банківського бізнесу та регуляторної політики. Сучасний науковий дискурс у цій сфері формується навколо декількох ключових напрямів: визначення сутності FinTech, аналізу його впливу на банківське посередництво, вивчення цифрових бізнес-моделей, оцінювання регуляторних викликів, а також дослідження ролі фінансових технологій у забезпеченні фінансової інклюзії та розвитку цифрових фінансових екосистем.

Вагомий внесок у формування теоретико-методологічних засад дослідження цифрових фінансів зробили Р. Gomber, J.-A. Koch та М. Siering, які розглядають FinTech у контексті розвитку цифрових фінансів і пропонують структурований підхід до аналізу фінансових технологій через взаємозв'язок бізнес-функцій, цифрових технологій та інституційних учасників фінансового ринку [1]. Їхня концепція «цифрового фінансового куба» дозволяє інтерпретувати FinTech не лише як набір окремих технологічних рішень, а як системну зміну логіки функціонування фінансових послуг. У подальших дослідженнях Р. Gomber, R. J. Kauffman, С. Parker та В. W. Weber обґрунтовують FinTech як чинник інновацій, деструкції та трансформації фінансових сервісів, акцентуючи увагу на зміні операційних процесів, каналів дистрибуції, клієнтської взаємодії та конкурентної архітектури фінансового сектору [3].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із впливом FinTech на банківську систему та традиційне фінансове посередництво. А. V. Thakor аналізує взаємозв'язок між FinTech і банківською діяльністю, підкреслюючи, що фінансові технології можуть як посилювати конкуренцію з боку небанківських провайдерів, так і стимулювати банки до оновлення власних бізнес-моделей, цифровізації процесів та розвитку партнерських екосистем [2]. Подібну проблематику досліджують G. Elia, V. Stefanelli та G. B. Ferilli, які систематизують наукові підходи до розуміння ролі FinTech у банківській індустрії та показують, що сучасні банки дедалі частіше переходять від моделі закритого фінансового посередництва до моделі відкритих цифрових платформ [9].

Значна увага в сучасних дослідженнях приділяється систематизації наукової літератури щодо FinTech, що дозволяє виявити основні напрями, прогалини та перспективи подальших досліджень. R. R. Suryono, I. Budi та B. Purwandari здійснюють систематичний огляд викликів і тенденцій розвитку FinTech, виокремлюючи такі ключові проблемні поля, як технологічна інфраструктура, кібербезпека, регуляторне забезпечення, довіра споживачів і фінансова інклюзія [4]. V. Sangwan, Harshita, P. Prakash та S. Singh аналізують наявну літературу з фінансових технологій і підкреслюють, що FinTech-дослідження характеризуються високою фрагментарністю, оскільки окремі праці зосереджуються або на технологічних інноваціях, або на фінансових інститутах, або на поведінці споживачів [5].

Питання формування дослідницької програми FinTech розглядають Е. Z. Milian, М. М. Spinola та М. М. de Carvalho, які узагальнюють основні напрями розвитку FinTech-компаній, їхніх бізнес-моделей і технологічних рішень, а також визначають перспективні напрями подальших досліджень, пов'язані з цифровими платформами, регулюванням, інноваційною конкуренцією та трансформацією фінансових сервісів [6]. Бібліометричний і трендовий аналіз FinTech-досліджень здійснюють Е. Abad-Segura, М.-D. González-Zamar,

Е. López-Meneses та Е. Vázquez-Cano, які доводять, що після 2016 р. тематика фінансових технологій набула статусу одного з найбільш динамічних напрямів сучасної економічної науки [7].

У новіших працях увага дослідників зміщується від аналізу окремих FinTech-рішень до вивчення цифрової трансформації фінансового сектору як цілісного процесу. М. Barros та J. Laborda досліджують становлення FinTech-сектору в контексті цифрової трансформації та підкреслюють, що FinTech змінює не лише технологічну основу фінансових послуг, а й інституційну структуру фінансового ринку, характер конкуренції та механізми створення вартості [8]. D. Campos-Teixeira, A. A. Longaray, J. Reis та M. Hernani-Merino аналізують взаємодію FinTech-компаній та інституцій, акцентуючи увагу на необхідності подальшого дослідження регуляторної архітектури, інституційної адаптації та формування стійких цифрових фінансових екосистем [10].

Отже, аналіз наукових праць Р. Gomber, J.-A. Koch, M. Siering, A. V. Thakor, R. R. Suryono, V. Sangwan, E. Z. Milian, E. Abad-Segura, M. Barroso, J. Laborda, G. Elia, V. Stefanelli, D. Campos-Teixeira та інших дослідників свідчить про те, що проблематика FinTech активно розробляється у світовій науковій літературі. Водночас наявні дослідження здебільшого концентруються на окремих аспектах фінансових технологій: цифрових платежах, банківській конкуренції, платформізації, RegTech, SupTech, фінансовій інклюзії або кіберризиках. Недостатньо систематизованим залишається комплексний аналіз FinTech як системного чинника трансформації світового фінансового ринку, що одночасно змінює структуру фінансового посередництва, конкурентне середовище, регуляторну архітектуру, регіональні моделі розвитку та ризиковий профіль цифрових фінансових екосистем.

Саме тому подальшого дослідження потребує узагальнення глобальних тенденцій розвитку фінансових технологій, визначення їхнього впливу на ключові сегменти світового фінансового ринку, виявлення регіональних відмінностей FinTech-розвитку та обґрунтування регуляторних викликів, пов'язаних із забезпеченням фінансової стабільності, кібербезпеки, захисту прав споживачів і підтримання конкурентного балансу в умовах цифрової трансформації фінансових послуг.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є систематизація глобальних тенденцій розвитку фінансових технологій та обґрунтування їхнього трансформаційного впливу на світовий фінансовий ринок у контексті зміни бізнес-моделей, конкурентного середовища, фінансової інклюзії та регуляторної архітектури. Для досягнення поставленої мети застосовано методи системного та порівняльного аналізу, узагальнення результатів систематичних оглядів літератури, бібліометричний підхід до оцінювання наукової активності, а також інституційно-функціональний підхід до інтерпретації взаємодії FinTech-фірм, традиційних посередників і регуляторів.

Виклад основного матеріалу. Розвиток фінансових технологій суттєво змінює структуру й функціонування світового фінансового ринку через низку взаємопов'язаних каналів: трансформацію бізнес-моделей, посилення конкуренції, зростання значення даних та платформ, появу нових ризиків і зміну характеру регуляторної взаємодії [2; 3; 9]. А. Thakor [2] підкреслює, що FinTech у сферах платежів, кредитування та страхування частково розмиває традиційну межу між банками та небанківськими посередниками, формуючи мозаїку спеціалізованих провайдерів послуг, які конкурують за окремі елементи ланцюга створення фінансової вартості.

Однією з ключових тенденцій є «розщеплення» універсальної банківської моделі під впливом спеціалізованих FinTech-стартапів і великих технологічних компаній (BigTech), які монетизують доступ до даних та клієнтських інтерфейсів [3; 9]. FinTech-інновації сприяють переходу від вертикально інтегрованих фінансових установ до платформених екосистем, де платежі, кредити, інвестиційні та страхові продукти надаються через цифрові платформи з відкритою архітектурою, що призводить до зростання конкуренції, але одночасно ускладнює регуляторний нагляд.

Концепція «FinTech-революції», запропонована Р. Gomber і співавторами, трактує сучасні зміни не як сукупність інкрементальних ІТ-інновацій, а як глибинну перебудову операційних процесів, каналів дистрибуції та взаємодії з клієнтами у фінансових послугах. До ключових проявів цієї трансформації належать широке впровадження мобільних та безконтактних платежів, однорангового (P2P) кредитування, автоматизованого інвестиційного консультування (robo-advice), цифрового онбордингу клієнтів і платформ краудфандингу [1; 3; 6].

Актуальні дослідження глобального FinTech-ринку свідчать про виразну регіональну диференціацію за рівнем розвитку інфраструктури, інтенсивністю інновацій та домінуючими бізнес-моделями [1; 7; 8]. Розвинуті економіки з глибокими фінансовими ринками й розвиненою інфраструктурою, зокрема США, Велика Британія та країни Західної Європи, виступають провідними хабами за кількістю FinTech-стартапів і обсягами венчурного фінансування, водночас демонструючи відносно нижчі темпи поширення альтернативного кредитування порівняно з юрисдикціями з менш розвиненими банківськими системами [1; 7].

У країнах, що розвиваються, високий попит на базові фінансові послуги поєднується з недостатньою густотою традиційної банківської мережі, що, в умовах поширення мобільного зв'язку та цифрової інфраструктури, формує сприятливе середовище для розвитку мобільних платежів, цифрових гаманців і мікрокредитування [4; 7]. У таких юрисдикціях FinTech-інновації нерідко компенсують інфраструктурні обмеження, створюючи умови для швидкого зростання обсягів безготівкових операцій і розширення доступу до фінансових послуг для домогосподарств і малих підприємств.

На основі узагальнення результатів сучасних досліджень доцільно виокремити кілька узагальнених регіональних профілів розвитку FinTech (табл. 1) [1; 4; 7].

Таблиця 1

Регіональні особливості розвитку фінансових технологій у світі

Регіон	Характерні напрями FinTech-розвитку	Інфраструктурні передумови	Ключові виклики
Північна Америка	Домінування платформ цифрових платежів, онлайн-кредитування, розвинений венчурний ринок FinTech	Глибокі капітальні ринки, високий рівень цифрової інфраструктури та фінансової грамотності	Конкуренція BigTech, фрагментація регулювання між юрисдикціями [1; 2; 3]
Європа	Акцент на відкритому банкінгу, PSD2-архітектурі, RegTech-рішеннях	Єдина платіжна зона SEPA, розвинена інфраструктура миттєвих платежів, проінноваційне регулювання	Кібербезпека, гармонізація нагляду в умовах інтегрованого ринку [1; 5; 10]
Азійсько-тихоокеанський регіон	Масове поширення мобільних гаманців, супер-додатків, платформ електронної комерції	Висока проникність смартфонів, масштабні ринки, активна роль держави в цифрових стратегіях	Ризики домінування платформ, концентрація ринкової влади, баланс інновацій і стабільності [4; 7]
Латинська Америка	Швидке зростання FinTech-кредитування, альтернативних платіжних сервісів	Недостатня банківська інфраструктура, висока частка неформальної економіки	Макрофінансова нестабільність, нерівномірний розвиток регуляторних режимів [4; 7]
Африка	Розвиток мобільних грошей, цифрових платіжних систем для малих платежів	Висока потреба у фінансовій інклюзії, поширення мобільного зв'язку	Обмежена інфраструктура та енергозабезпечення, регуляторна невизначеність [4; 7; 10]

Джерело: узагальнено авторкою.

Як видно з табл. 1, FinTech не є однорідним глобальним явищем, а адаптується до локальних інституційних умов, рівня розвитку фінансових ринків, структури попиту та регуляторного режиму [1; 4; 7]. Це обумовлює різні траєкторії трансформації фінансових систем – від інкрементальних інновацій у розвинених економіках до «стрибоподібних» моделей цифрової інклюзії в країнах, що розвиваються.

Структурний вплив FinTech на світовий фінансовий ринок виявляється в трансформації ключових сегментів фінансових послуг: платежів, кредитування, управління активами, страхування, ринкової інфраструктури, а також регуляторних процесів (RegTech, SupTech) [1; 3; 6; 10]. Узагальнення основних напрямів цього впливу наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Основні напрями трансформаційного впливу фінансових технологій на сегменти світового фінансового ринку

Сегмент	Основні FinTech-рішення	Трансформаційний ефект
Платежі та перекази	Мобільні та безконтактні платежі, цифрові гаманці, миттєві P2P-перекази	Зниження транзакційних витрат, прискорення обороту капіталу, розширення фінансової інклюзії
Кредитування	P2P-кредитування, цифрові платформи мікрофінансування, альтернативні скорингові моделі	Диверсифікація джерел фінансування, посилення конкуренції з банками, поява нових ризиків для споживачів
Управління активами	Robo-advisors, цифрові брокерські платформи, автоматизовані інвестиційні сервіси	Демократизація доступу до інвестиційних продуктів, зниження бар'єрів входу для роздрібних інвесторів
Страхування (InsurTech)	Телематика, usage-based страхування, автоматизована обробка збитків	Персоналізація страхових продуктів, підвищення ефективності андеррайтингу, динамічне ціноутворення
Ринкова інфраструктура	Блокчейн-рішення для клірингу й розрахунків, токенизація активів, децентралізовані фінанси (DeFi)	Скорочення операційних циклів, потенційне зниження контрагентських ризиків, поява нових правових і технологічних ризиків
RegTech та SupTech	Автоматизований комплаєнс, транзакційна аналітика в реальному часі, цифрова ідентифікація (e-KYC)	Підвищення ефективності регуляторного нагляду, зниження витрат на дотримання вимог, посилення прозорості операцій

Джерело: узагальнено авторкою.

У сегменті платежів FinTech-інновації спричинили фактичний перехід до «безшовних» платіжних рішень, інтегрованих у платформи електронної комерції та мобільні екосистеми, що змінює роль банків як посередників у платіжному ланцюгу [1; 3]. На кредитному ринку цифрові платформи P2P-кредитування та краудфандингу перерозподіляють кредитний ризик поза межами традиційних банківських балансів, але водночас породжують виклики для систем захисту споживачів та макропруденційного нагляду.

Управління активами трансформується завдяки поширенню автоматизованих інвестиційних сервісів, що використовують алгоритми оптимізації портфеля й цифрові канали взаємодії з клієнтами, знижуючи вартість послуг і розширюючи доступ до інвестиційних продуктів для роздрібних інвесторів [1; 3]. У страхуванні InsurTech-рішення базуються на використанні телематики, Інтернету речей та алгоритмів машинного навчання для динамічного ціноутворення, оптимізації андеррайтингових процесів та підвищення швидкості врегулювання збитків.

Особливе значення має розвиток блокчейн-технологій і DeFi у сегменті ринкової інфраструктури, де вони потенційно дозволяють скоротити час і вартість клірингу та розрахунків, підвищити прозорість володіння активами, але супроводжуються підвищеними операційними, правовими та технологічними ризиками [3; 8]. Паралельно розвиваються RegTech- та SupTech-рішення, які трансформують регулювання та нагляд у бік дата-орієнтованих, проактивних процесів, заснованих на автоматизованому моніторингу транзакцій та аналітиці великих даних.

Масштабна цифровізація фінансових послуг посилює потребу в адаптації регуляторних підходів, що відображається в поширенні концепцій «регуляторних пісочниць», режимів відкритого банкінгу, спеціальних ліцензій для цифрових банків і провайдерів платіжних сервісів [4; 5]. Міжнародні організації та національні регулятори наголошують на необхідності забезпечення балансу між стимулюванням інновацій та підтриманням фінансової стабільності, захистом прав споживачів, кібербезпеки та цілісності фінансової системи.

У роботах А. Thakor та інших дослідників підкреслюється, що FinTech може як знижувати, так і посилювати системні ризики залежно від того, чи веде він до диверсифікації джерел фінансування та конкуренції, чи до появи нових форм концентрації ризиків у небанківському секторі та посилення мережових ефектів [3; 9]. Окремий блок ризиків пов'язаний із кібербезпекою, захистом даних, алгоритмічною упередженістю та операційною стійкістю складних цифрових екосистем, у межах яких відмова окремої платформи чи сервісу може мати каскадний ефект.

Систематичні огляди літератури акцентують на важливості «розумного регулювання» (smart regulation), яке, з одного боку, має бути технологічно нейтральним і проінноваційним, а з іншого – забезпечувати належне управління ризиками, пов'язаними з масштабним використанням FinTech [10]. У цьому контексті зростає значення міжнародної координації регуляторної політики, зокрема щодо стандартів цифрової ідентифікації, кібербезпеки, а також протидії відмиванню коштів і фінансуванню тероризму в умовах транснаціонального характеру цифрових фінансових екосистем.

Висновки. Узагальнення результатів сучасних досліджень дає підстави стверджувати, що фінансові технології стали одним із центральних драйверів трансформації світового фінансового ринку, змінюючи структуру конкуренції, бізнес-моделі, ринкову інфраструктуру та регуляторне середовище. FinTech сприяє поглибленню фінансової інклюзії, підвищенню ефективності операцій, зниженню транзакційних витрат та появі нових джерел даних для оцінки ризиків, але водночас генерує нові виклики для фінансової стабільності, захисту прав споживачів і кібербезпеки.

Глобальні тенденції свідчать про посилення платформізації фінансових послуг, розширення спектра цифрових фінансових екосистем, інтеграцію FinTech-рішень у бізнес-моделі банків і зростання ролі BigTech у фінансовому посередництві. Регіональна диференціація FinTech-ринків зумовлює різноманіття траєкторій трансформації, що варіюються від інкрементальних змін у розвинених фінансових центрах до стрибкоподібних моделей цифрової інклюзії в країнах, що розвиваються.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом впливу FinTech на системні ризики, трансмісію монетарної політики, стійкість бізнес-моделей банків у конкуренції з платформеними екосистемами, а також із кількісним вимірюванням довгострокового впливу FinTech на економічне зростання та фінансову згуртованість. Особливої уваги потребує вивчення децентралізованих фінансів, цифрових валют центральних банків, взаємодії між даними, конкуренцією й регулюванням у глобальних цифрових фінансових екосистемах.

Література:

1. Gomber, P., Koch, J.-A., Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87, (5), 537-580. DOI: 10.1007/s11573-017-0852-x

2. Thakor, A. V. (2020). Fintech and banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*, 41, Art. 100833. DOI: 10.1016/j.jfi.2019.100833
3. Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., Weber, B. W. (2018). On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Management Information Systems*, 35 (1), 220-265. DOI: 10.1080/07421222.2018.1440766
4. Suryono, R. R., Budi, I., Purwandari, B. (2020). Challenges and Trends of Financial Technology (Fintech): A Systematic Literature Review. *Information*, 11 (12), Art. 590. DOI: 10.3390/info11120590
5. Sangwan, V., Harshita, H., Prakash, P., Singh, S. (2020). Financial technology: a review of extant literature. *Studies in Economics and Finance*, 37 (1), 71-88. DOI: 10.1108/SEF-07-2019-0270
6. Milian, E. Z., Spinola, M. M., de Carvalho, M. M. (2019). Fintechs: A literature review and research agenda. *Electronic Commerce Research and Applications*, 34, Art. 100833. DOI: 10.1016/j.elerap.2019.100833
7. Abad-Segura, E., González-Zamar, M.-D., López-Meneses, E., Vázquez-Cano, E. (2020). Financial Technology: Review of Trends, Approaches and Management. *Mathematics*, 8, (6), Art. 951. DOI: 10.3390/math8060951
8. Barroso, M., Laborda, J. (2022). Digital transformation and the emergence of the Fintech sector: Systematic literature review. *Digital Business*, 2 (2), Art. 100028. DOI: 10.1016/j.digbus.2022.100028
9. Elia, G., Stefanelli, V., Ferilli, G. B. (2022). Investigating the role of Fintech in the banking industry: what do we know? *European Journal of Innovation Management*, 26 (5), 1365-1393. DOI: 10.1108/EJIM-12-2021-0608
10. Campos-Teixeira, D., Longaray, A. A., Reis, J., Hernani-Merino, M. (2022). Fintechs and Institutions: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17 (2), 722-750. DOI: 10.3390/jtaer17020038

Отримано: 11 травня 2026 р.

Прорецензовано: 18 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 19 травня 2026 р.

email: n.volkova@donnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-3790-3636>

email: shcherbata.a@donnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0003-1564-5434>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-275-281](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-275-281)

Волкова Н. І., Щербата А. В. Оцінка фінансової стійкості банку як інструмент забезпечення сталого розвитку банківської системи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 275–281.

УДК: 336.717

JEL-класифікація: E44, G21, O16

Волкова Нелія Іванівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка
кафедри фінансів і банківської справи
Донецького національного університету імені Василя Стуса
Щербата Анна Володимирівна,
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

У статті досліджено сутність фінансової стійкості банку та її значення у забезпеченні сталого розвитку банківської системи в умовах сучасних економічних трансформацій. Проведено аналіз показників ліквідності, достатності капіталу, кредитного ризику та узагальнюючих індикаторів фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» упродовж 2021–2025 рр. Встановлено, що банк підтримує нормативи ліквідності та капіталу на рівні, достатньому для забезпечення стабільності діяльності та зниження вразливості до кризових явищ. Доведено, що інтеграція Цілей сталого розвитку ООН у систему управління банком сприяє підвищенню ефективності ризик-менеджменту, зміцненню фінансової надійності та формуванню передумов довгострокового стабільного розвитку банківської установи. Визначено, що поєднання традиційних фінансових інструментів оцінювання із ESG-принципами дозволяє підвищити адаптивність банків до сучасних викликів та забезпечити стійке функціонування банківської системи в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: фінансова стійкість банку, сталий розвиток, банківська система, ESG-принципи, цілі сталого розвитку ООН.

Nelya Volkova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Finance and Banking,
Vasyl Stus Donetsk National University
Anna Shcherbata,
PhD Student,
Vasyl` Stus Donetsk National University

ASSESSMENT OF THE BANK'S FINANCIAL STABILITY AS A TOOL FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM

This article examines the conceptual essence of a bank's financial stability and its fundamental role in ensuring the sustainable development of the macro-banking system amid contemporary economic transformations, heightened financial risks, and external environmental instability. The study substantiates financial stability as a core characteristic of banking operations, determining an institution's capacity to maintain liquidity, solvency, and capital adequacy while effectively counteracting internal and external challenges.

Key indicators of the financial stability of JSC CB «PrivatBank» are comprehensively analyzed, specifically focusing on liquidity, capital adequacy, credit risk, and overall reliability metrics for the period of 2021–2025. The findings establish that the bank successfully maintains a sufficient level of liquidity and capitalization to function stably under heightened macroeconomic uncertainty. The empirical results demonstrate that effective risk management, a balanced capital structure, and regulatory compliance are vital prerequisites for strengthening institutional resilience.

Particular attention is dedicated to the strategic role of ESG approaches and the integration of the UN Sustainable Development Goals into corporate management frameworks. Implementing sustainable development principles improves risk management quality, strengthens stakeholder trust, diversifies corporate income sources, and ensures long-term banking stability. Ultimately, financial stability assessment serves not only as a routine monitoring tool but as a critical element of strategic management aimed at ensuring long-term banking sector sustainability.

Keywords: financial stability of the bank; sustainable development; banking system; ESG principles; UN Sustainable Development Goals.

Постановка проблеми. На сучасному етапі трансформації фінансового середовища банківська система функціонує під впливом значної невизначеності, посилення ризиків та динамічних змін економічної кон'юнктури. За таких умов особливого значення набуває забезпечення фінансової стійкості банків як базової передумови їх надійного функціонування та здатності протистояти кризовим явищам. Оцінка фінансової стійкості виступає важливим аналітичним інструментом, що дозволяє комплексно охарактеризувати стан банку через призму достатності капіталу, ліквідності, якості активів, прибутковості та рівня ризиків, а також визначити потенційні загрози його стабільності.

Водночас у контексті забезпечення сталого розвитку банківської системи зростає потреба у вдосконаленні методичних підходів до оцінювання фінансової стійкості з урахуванням не лише фінансових показників, а й факторів довгострокової стабільності та відповідності принципам сталого розвитку. Недостатня адаптованість існуючих підходів до сучасних викликів, зокрема цифровізації, екологічних та соціальних трансформацій, обмежує можливості формування ефективних управлінських рішень. Актуальність дослідження оцінки фінансової стійкості банку як інструменту забезпечення сталого розвитку банківської системи зумовлена необхідністю підвищення її здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім шокам.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання забезпечення та оцінки фінансової стійкості банківських установ є предметом активних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених, оскільки саме фінансова стійкість визначає здатність банків ефективно функціонувати в умовах економічної нестабільності та підвищених ризиків. Теоретичні аспекти сутності фінансової стійкості банку, її складових та підходів до оцінювання досліджували А. С. Колесніченко, І. Ю. Литвинов [2], В. В. Рисін, А. П. Біда [3], Г. В. Салтикова, І. В. Ніконова [4] та інші науковці. Важливе значення для дослідження мають також наукові напрацювання Н. І. Волкової та В. М. Бойко [5], присвячені питанням управління фінансовою стійкістю банківської системи в умовах волатильності фінансового ринку. Водночас в умовах сучасних трансформацій фінансового середовища, цифровізації банківської діяльності та поширення ESG-підходів особливої актуальності набувають питання інтеграції Цілей сталого розвитку ООН у систему забезпечення фінансової стійкості банків, що потребує подальших наукових досліджень і обґрунтування нових підходів до оцінювання стійкості банківських установ.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є оцінка фінансової стійкості банку та визначення її ролі у забезпеченні сталого розвитку банківської системи в умовах сучасних економічних трансформацій і зростання фінансових ризиків. Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі основні завдання: розкрити економічну сутність фінансової стійкості банку та її значення в умовах сучасних трансформацій фінансового середовища; проаналізувати динаміку ключових показників, що характеризують рівень фінансової стійкості банку, зокрема достатність капіталу, ліквідність, нормативи кредитного ризику та узагальнюючі індикатори фінансової стійкості; дослідити роль ESG-підходів і Цілей сталого розвитку ООН у формуванні системи забезпечення фінансової стійкості банку; обґрунтувати значення інтеграції принципів сталого розвитку для підвищення довгострокової стійкості та надійності банківської системи.

Виклад основного матеріалу. Зі зростанням глобалізаційних процесів, активним розвитком банківської сфери та загостренням конкуренції на фінансових ринках виникає нагальна потреба у забезпеченні стабільності фінансової діяльності банків, її ефективному управлінні та зміцненні всієї банківської системи.

Поняття фінансової стабільності банку, як одного з ключових термінів у банківській сфері, вимагає комплексного дослідження. На основі узагальнення підходів НБУ [1] та вітчизняних науковців [2; 3; 4; 5] до визначення сутності фінансової стійкості банку, нами запропоновано власне трактування даної категорії. Фінансова стійкість банку – це здатність банківської установи стабільно здійснювати свою діяльність, забезпечуючи платоспроможність, ліквідність і прибутковість, підтримуючи збалансованість фінансових потоків та ефективну структуру активів і капіталу, а також своєчасно реагувати на вплив внутрішніх і зовнішніх факторів з метою мінімізації ризиків у мінливих умовах фінансового середовища.

Оцінювання фінансової стійкості банку доцільно здійснювати на основі комплексного аналізу ключових параметрів його діяльності, зокрема рівня капіталізації, якості та структури активів, ліквідності та ефективності функціонування. Фінансово стійкою вважається банківська установа, яка забезпечує ліквідність балансу, надійність капітальної бази та відповідність показників якості капіталу регуляторним вимогам, що гарантує її здатність своєчасно виконувати зобов'язання [6].

Водночас за умов зростання невизначеності традиційний підхід до оцінювання фінансової стійкості, орієнтований переважно на короткострокові показники, втрачає достатню аналітичну повноту. Виникає потреба у його переосмисленні з урахуванням концепції сталого розвитку, яка фокусується на довгостроковій здатності банку зберігати стабільність і адаптуватися до економічних, соціальних та екологічних змін [7]. У такому ракурсі фінансову стійкість доцільно трактувати як динамічну характеристику, що

відображає не лише поточний фінансовий стан, а й потенціал протидії майбутнім ризикам, де ліквідність і платоспроможність слугують базовими передумовами безперервної діяльності та формують підґрунтя стійкого розвитку банку.

У зазначеному контексті ключового значення набуває оцінювання ліквідності як базового елементу фінансової стійкості, що визначає здатність банку підтримувати безперервність діяльності та своєчасно виконувати зобов'язання в умовах нестабільності. Рівень і структура ліквідних активів відображають не лише поточну платоспроможність, а й спроможність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є передумовою сталого розвитку. З метою оцінки їх ролі у формуванні стійкої моделі розвитку банку нами проаналізовано коефіцієнти ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» (рис. 1).

Ключовими індикаторами ліквідності відповідно до стандартів Базеля III є LCR (коефіцієнт покриття ліквідності) та NSFR (коефіцієнт чистого стабільного фінансування), які характеризують здатність банку витримувати коротко- і довгострокові стресові умови. Зокрема, LCR відображає спроможність покривати очікувані відтоки коштів протягом 30 днів за рахунок високоліквідних активів і має становити не менше 100 %, у тому числі як у національній (LCRBB), так і в іноземній валюті (LCRIB). Натомість NSFR оцінює забезпеченість активів стабільними джерелами фінансування в річному горизонті, при цьому його нормативне значення також встановлено на рівні не нижче 100 %, що сприяє збалансованості структури балансу банку [8].

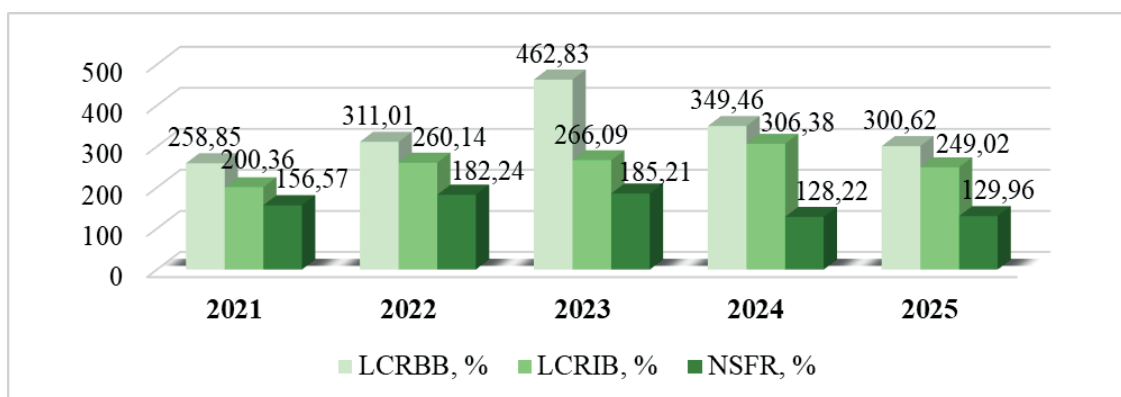


Рис. 1. Динаміка ключових нормативів ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [9].

На графіку рис. 1 відображено динаміку нормативів ліквідності банку за 2021–2025 рр. Протягом усього періоду значення LCRBB та LCRIB істотно перевищують встановлений НБУ мінімум у 100 %, що характеризує здатність банку своєчасно покривати короткострокові відтоки коштів як у національній, так і в іноземній валюті. Показник NSFR утримується на належному рівні, підтримуючи збалансованість активів і пасивів у довгостроковому вимірі. Сформовані параметри ліквідності вказують на наявність достатнього запасу фінансової стійкості, який забезпечує безперервність діяльності банку, зміцнює довіру економічних суб'єктів та створює передумови для його стабільного функціонування в контексті сталого розвитку банківської системи.

Наступним етапом дослідження є аналіз показників капіталу, що характеризують спроможність банку підтримувати фінансову стійкість за рахунок власної ресурсної бази та протидіяти можливим ризикам у довгостроковому періоді. У цьому контексті доцільно зосередити увагу на таких ключових індикаторах, як обсяг регулятивного капіталу (Н1), норматив його достатності (Н2) та достатність основного капіталу (Н3) (рис. 2), які відображають рівень захищеності банку та формують основу для забезпечення його стабільного розвитку.

Динаміка капіталу банку відображає послідовне зміцнення його фінансової основи: до 2023 р. обсяг регулятивного капіталу зростав, після чого зафіксовано помірне зниження, що не вплинуло на здатність установи підтримувати належний рівень стійкості. Норматив достатності регулятивного капіталу (Н2) упродовж 2022–2023 рр. формував значний запас надійності, а подальше скорочення не вивело його за межі встановлених вимог. Водночас норматив достатності основного капіталу (Н3) демонструє більш рівномірне зростання, відображаючи посилення ролі власних ресурсів у покритті ризиків.

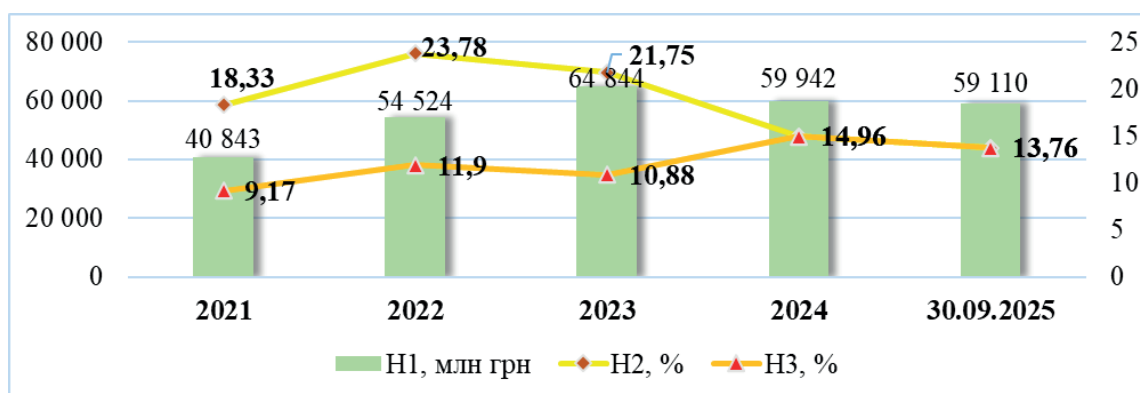


Рис. 2. Динаміка регулятивного капіталу та нормативів достатності капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [9].

У контексті сталого розвитку такі результати набувають особливого значення, оскільки достатній і якісний капітал створює підґрунтя для довгострокової стійкості банку, його здатності протидіяти зовнішнім шокам і підтримувати стабільність діяльності. Водночас певне зниження окремих показників підкреслює важливість збалансованого управління капіталом, орієнтованого не лише на виконання нормативів, а й на збереження стійкої динаміки розвитку в майбутньому.

Далі доцільно перейти до аналізу показників кредитного ризику, оскільки саме вони значною мірою визначають якість активів банку та його здатність підтримувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі в контексті забезпечення сталого розвитку банківської системи (рис. 3).

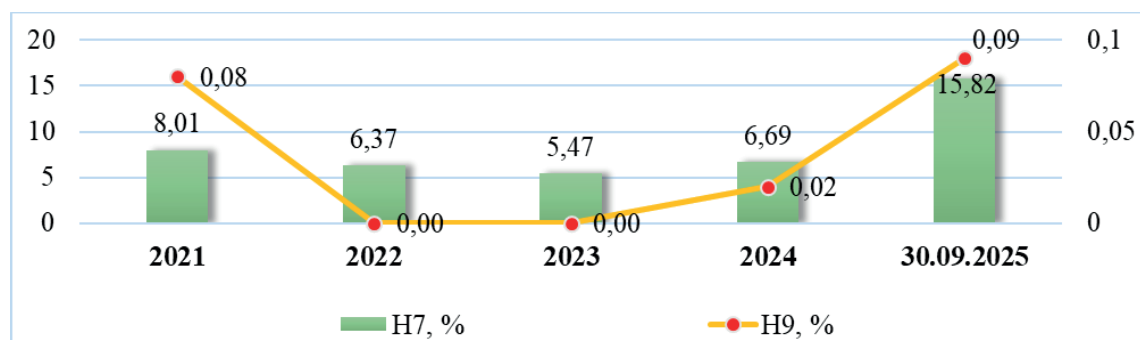


Рис. 3. Динаміка нормативів максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (H7) та за операціями з пов'язаними особами (H9) у 2021–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [9].

Згідно з даними, наведеними на рис. 3, норматив H7 знизився з 8,01 % у 2021 р. до 5,47 % у 2023 р., після чого зріс до 6,69 % у 2024 р. та до 15,82 % станом на 30.09.2025, що характеризує зміну рівня допустимого кредитного навантаження на одного контрагента та коригування структури кредитного портфеля. Норматив H9 залишався практично нульовим у 2022–2023 рр. і незначно підвищився до 0,09 % у 2025 р., що вказує на обмежений обсяг операцій із пов'язаними особами та обережний підхід до управління цим видом ризику. Контроль концентрації кредитного ризику має ключове значення для банківської системи, оскільки зменшує залежність від окремих позичальників і підвищує стійкість фінансових установ до можливих втрат, що в довгостроковій перспективі формує більш стабільне та збалансоване функціонування банківського сектору.

Не менш важливим є аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості банку, адже вони дозволяють оцінити його здатність підтримувати стабільність діяльності та ефективно протидіяти ризикам у складних економічних умовах. До таких індикаторів належать коефіцієнти надійності, фінансової автономії та фінансового важеля (рис. 4), які відображають співвідношення власного і залученого капіталу та рівень залежності банку від зовнішніх джерел фінансування. Їх комплексний аналіз є важливим у контексті забезпечення сталого розвитку банківської системи, оскільки дозволяє визначити якість капітальної бази банку, ступінь його стійкості до шоків та здатність до довгострокового збалансованого функціонування.

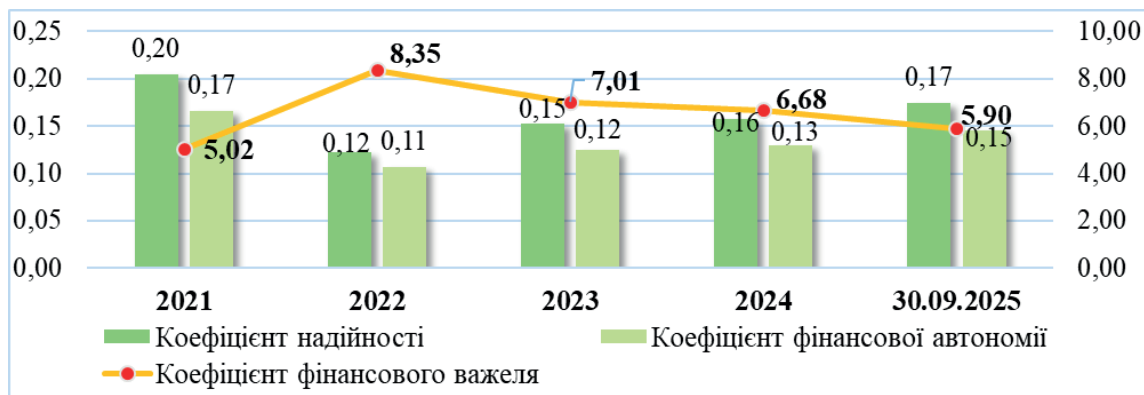


Рис. 4. Динаміка показників фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [10].

Динаміка показників фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2025 рр. відображає поступове зміцнення фінансової позиції банку. Коефіцієнт надійності після зниження у 2022 р. демонстрував відновлювальне зростання і досяг 0,17 станом на кінець вересня 2025 р., що характеризує посилення забезпеченості діяльності банку власним капіталом. Аналогічна тенденція простежується за коефіцієнтом фінансової автономії, який підвищився з 0,11 у 2022 р. до 0,15 у 2025 р., відображаючи зростання частки власних ресурсів у структурі фінансування. Коефіцієнт фінансового важеля знизився з 8,35 у 2022 р. до 5,90 у 2025 р., що пов'язано зі зменшенням залежності від залучених коштів і формуванням більш збалансованої структури капіталу. У сукупності наведені зміни характеризують посилення фінансової стійкості банку, яка є ключовою умовою не лише його внутрішньої стабільності, а й здатності підтримувати стійке функціонування банківської системи в довгостроковій перспективі через зниження вразливості до кризових явищ і забезпечення стабільного ресурсного забезпечення економіки.

Отримані результати аналізу свідчать про достатній рівень фінансової стійкості банку та його здатність підтримувати стабільність діяльності в умовах підвищеної економічної невизначеності. Водночас сучасні умови функціонування банківської системи зумовлюють необхідність розширення традиційних підходів до забезпечення фінансової стійкості через інтеграцію Цілей сталого розвитку ООН та ESG-підходів, які дозволяють враховувати не лише фінансові, а й екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності банку в контексті його довгострокового стабільного розвитку.

Сталий розвиток є одним із ключових напрямів діяльності АТ КБ «ПриватБанк», який інтегрується у корпоративну стратегію банку та систему управління. Банк реалізує підхід відповідального банкінгу, що ґрунтується на принципах клієнтоорієнтованості, прозорості, етичного управління та довгострокової стійкості бізнесу [11].

Впровадження ЦСР у систему управління АТ КБ «ПриватБанк» формує підґрунтя для зміцнення фінансової стійкості банку через підвищення ефективності управління ризиками, підтримання стабільності капіталу та забезпечення довгострокового збалансованого розвитку. Основні напрями інтеграції ЦСР у систему забезпечення фінансової стійкості банку наведено на рис. 5.

Як видно, представлена система забезпечення фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» у контексті сталого розвитку ґрунтується на поєднанні ESG-підходів та інтеграції Цілей сталого розвитку ООН у діяльність банку. Формування фінансової стійкості банку забезпечується через екологічний, соціальний та управлінський аспекти, а її основою виступають достатність капіталу, ліквідність, якість активів, ефективне управління ризиками та інновації й цифровізація. Важливим елементом представленої системи є інтеграція окремих Цілей сталого розвитку ООН у механізм забезпечення фінансової стійкості банку. Зокрема, Ціль 1 «Подолання бідності» реалізується через фінансову підтримку клієнтів та надання соціальних кредитів, що сприяє розширенню клієнтської бази та зниженню кредитних ризиків. Ціль 8 «Гідна праця та економічне зростання» інтегрується шляхом підтримки підприємництва, малого та середнього бізнесу, що забезпечує стабільне зростання прибутку, збільшення фінансових потоків і зменшення ризиків неплатежів. Реалізація Цілі 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура» здійснюється через фінансування інфраструктурних та інноваційних проєктів, що дозволяє диверсифікувати активи банку та підтримувати стійкі джерела доходу. Водночас Ціль 12 «Відповідальне споживання та виробництво» передбачає фінансування еко-проєктів і розвиток зеленого кредитування, що сприяє зменшенню екологічних ризиків та підвищенню ESG-позицій банку.

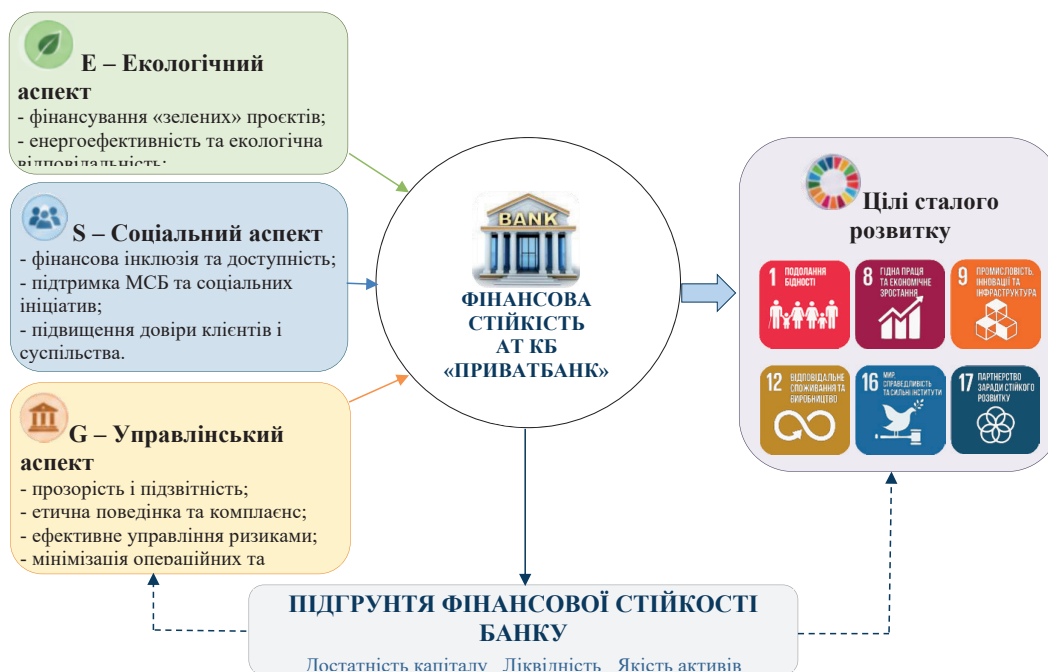


Рис. 5. Система забезпечення фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» в контексті сталого розвитку

Джерело: розроблено авторами на основі [12].

Важливе значення мають також Цілі 16 «Мир, справедливість та сильні інститути» і 17 «Партнерство заради сталого розвитку», які забезпечують прозорість корпоративного управління, розвиток партнерських фінансових ініціатив та зміцнення довіри інвесторів і клієнтів, формуючи стабільну основу для довгострокової фінансової стійкості банку.

Таким чином, інтеграція Цілей сталого розвитку у діяльність банку сприяє не лише підвищенню його соціальної та екологічної відповідальності, а й формує підґрунтя для зміцнення фінансової стійкості та забезпечення довгострокового стабільного розвитку банківської установи.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що фінансова стійкість банку є однією з ключових передумов стабільного функціонування та сталого розвитку банківської системи в умовах сучасних економічних трансформацій. Проведений аналіз фінансових показників АТ КБ «ПриватБанк» засвідчив достатній рівень ліквідності, капіталізації та фінансової надійності банку, що забезпечує його здатність стабільно функціонувати навіть в умовах підвищеної економічної невизначеності. Доведено, що в сучасних умовах традиційні підходи до оцінки фінансової стійкості потребують розширення шляхом інтеграції ESG-принципів та Цілей сталого розвитку ООН у систему управління банком. Впровадження екологічних, соціальних та управлінських аспектів у діяльність банківських установ сприяє підвищенню якості управління ризиками, зміцненню довіри клієнтів та інвесторів, диверсифікації джерел доходів і формуванню передумов довгострокової стабільності банківської системи.

Отже, оцінка фінансової стійкості банку повинна розглядатися не лише як інструмент контролю поточного фінансового стану, а як важливий елемент стратегічного управління, спрямований на забезпечення стійкого розвитку банківського сектору, підвищення його адаптивності до кризових явищ та зміцнення фінансової безпеки держави.

Література:

1. Офіційний сайт НБУ. <<https://bank.gov.ua/>> (2026, травень, 01).
Ofitsiyniy sait NBU. [Official website of the NBU]. <<https://bank.gov.ua/>>. (2026, May, 01). [in Ukrainian].
2. Колесніченко, А. С., Литвинов, І. Ю. (2024). Теоретичні аспекти визначення сутності поняття фінансової стійкості комерційного банку. *Ефективна економіка*, 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.65>
Koliesnichenko, A. S., Lytvynov, I. Yu. (2024). Teoretychni aspekty vyznachennia sutnosti poniattia finansovoi stiikosti komertsiihnoho banku [Theoretical aspects of defining the essence of the concept of financial stability of a commercial bank]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.65> [in Ukrainian].

3. Рисін, В. В., Біда, А. П. (2021). Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. *Ефективна економіка*, 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.1
- Rysin, V. V., Bida, A. P. (2021). Finansova stiikist banku: chynnyky ta osoblyvosti zabezpechennia [Financial stability of a bank: factors and features of provision]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.1 [in Ukrainian].
4. Салтикова, Г. В., Ніконова, І. В. (2025). Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості банку. *Актуальні питання економічних наук*, 14. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17011483>
- Saltykova, H. V., Nikonova, I. V. (2025). Teoretychni aspekty otsinky finansovoi stiikosti banku [Theoretical aspects of assessing the financial stability of a bank]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk* [Current issues in economic sciences], 14. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17011483> [in Ukrainian].
5. Волкова, Н. І., Бойко, В. М. (2021). Управління фінансовою стійкістю банківської системи в контексті волатильності фінансового ринку. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, 27, 21-28. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-03)
- Volkova, N. I., Boiko, V. M. (2021). Upravlinnia finansovoiu stiikisti bankivskoi systemy v konteksti volatylnosti finansovoho rynku [Managing the financial stability of the banking system in the context of financial market volatility]. *Elektronne naukovе fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»* [Electronic scientific professional publication in economic sciences «Modern Economics»], 27, 21-28. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-03) [in Ukrainian]
6. Волкова, Н. І., Попик, А. І. (2022). Аналіз управління фінансовою стійкістю АТ КБ «ПриватБанк». *Економіка та суспільство*, 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-11>
- Volkova, N. I., Popyk, A. I. (2022). Analiz upravlinnia finansovoiu stiikistiu AT KB «PryvatBank» [Analysis of financial stability management of JSC CB «PrivatBank»]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-11> [in Ukrainian].
7. Погореленко, Н. П. (2025). Інтеграція ESG-факторів у стратегії управління банківською діяльністю. *Економічний простір*, 199, 107-112. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.107-112>
- Pohorelenko, N. P. (2025). Intehratsiia ESG-faktoriv u stratehii upravlinnia bankivskoiu diialnistiu [Integrating ESG factors into banking management strategies]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space], 199, 107-112. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.107-112> [in Ukrainian]
8. Національний банк впроваджує новий норматив для банків – коефіцієнт покриття ліквідністю LCR (Національний банк України). 2018. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-vprovadjuje-noviy-normativ-dlya-bankiv--koefitsiyent-pokrittya-likvidnistyu-lcr>> (2026, травень, 05).
- Natsionalnyi bank vprovadzhuie novyi normativ dlia bankiv – koefitsiient pokryttia likvidnistiu LCR (Natsionalnyi bank Ukrainy) [The National Bank is introducing a new standard for banks – the liquidity coverage ratio (LCR) (National Bank of Ukraine)], 2018. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-vprovadjuje-noviy-normativ-dlya-bankiv--koefitsiyent-pokrittya-likvidnistyu-lcr>>. (2026, May, 05). [in Ukrainian].
9. Статистична звітність (АТ КБ «ПриватБанк»: офіційний веб-сайт). <<https://privatbank.ua/statystychna-zvitnist>> (2026, травень, 05).
- Statystychna zvitnist (AT KB «PryvatBank»: ofitsiyni veb-sait) [Statistical reporting (PrivatBank JSC: official website)]. <<https://privatbank.ua/statystychna-zvitnist>>. (2026, May, 05). [in Ukrainian].
10. Фінансова звітність (АТ КБ «ПриватБанк»: офіційний веб-сайт). <<https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>> (2026, травень, 05).
- Finansova zvitnist (AT KB «PryvatBank»: ofitsiyni veb-sait) [Financial statements (PrivatBank JSC: official website)]. <<https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>>. (2026, May, 05). [in Ukrainian].
11. Сталий розвиток та ESG (АТ КБ «ПриватБанк»: офіційний веб-сайт). <<https://privatbank.ua/sustainability>> (2026, травень, 05).
- Stalyi rozvytok ta ESG (AT KB «PryvatBank»: ofitsiyni veb-sait) [Sustainable development and ESG (PrivatBank JSC: official website)]. <<https://privatbank.ua/sustainability>>. (2026, May, 05). [in Ukrainian].
12. Цілі сталого розвитку в Україні (Організація Об'єднаних Націй Україна). <<https://surl.li/yvxpsg>> (2026, травень, 05).
- Tsili staloho rozvytku v Ukraini (Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii Ukraina) [Sustainable Development Goals in Ukraine (United Nations Ukraine)]. <<https://surl.li/yvxpsg>>. (2026, May, 05). [in Ukrainian].



Отримано: 27 квітня 2026 р.

Прорецензовано: 02 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 06 травня 2026 р.

email: nazar_dem@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-6852-7405>

email: khrystyna.tynkaliuk@lnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0007-5854-9775>

email: svitlana.sas@lnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-9142-1959>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-282-289](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-282-289)

Демчишак Н. Б., Тинкалюк Х. О., Ульзутуєва С. П. Управління державним боргом в умовах викликів війни та цифрової трансформації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 282–289.

УДК: 336.01

JEL-класифікація: G28

Демчишак Назар Богданович,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівського національного університету імені Івана Франка

Тинкалюк Христина Олексіївна,

магістрантка кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівського національного університету імені Івана Франка

Ульзутуєва Світлана Петрівна,

докторка філософії з фінансів, банківської справи та страхування,
доцентка кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівського національного університету імені Івана Франка

УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті проаналізовано динаміку державного та гарантованого державою боргу України у період 2021–2026 рр., а також структурні зміни внутрішньої та зовнішньої складових боргу в умовах повномасштабної війни. Оцінено роль облігацій внутрішньої державної позики як ключового інструменту внутрішніх запозичень та активного управління боргом, зокрема через механізм switch-аукціонів. Висвітлено особливості залучення зовнішніх джерел фінансування, включаючи кредити міжнародних фінансових організацій, макрофінансову допомогу ЄС (Ukraine Facility), механізм ERA, а також використання доходів від заморожених активів російської федерації. Окрему увагу приділено впливу цифрової трансформації системи управління державними фінансами на підвищення ефективності боргової політики України.

Ключові слова: державний борг, управління державним боргом, ОВДП, зовнішні запозичення, внутрішній борг, Ukraine Facility, ERA, цифрова трансформація, макрофінансова допомога, виклики війни.

Nazar Demchyshak,

Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Finance, Money Circulation, and Credit,
Ivan Franko National University of Lviv

Khrystyna Tynkaliuk,

Master's student, Department of Finance, Money Circulation, and Credit,
Ivan Franko National University of Lviv

Svitlana Ulzutuieva,

PhD in Finance, Banking, and Insurance, Associate Professor, Department of Finance, Money Circulation, and Credit,
Ivan Franko National University of Lviv

MANAGING PUBLIC DEBT IN THE CONTEXT OF THE CHALLENGES OF WAR AND DIGITAL TRANSFORMATION

This article analyzes the dynamics of Ukraine's public and government-guaranteed debt for the 2021–2026 period and examines structural changes in its domestic and external components amid full-scale war. The growth in public debt stems from a significant expansion of budget expenditures on defense, social protection, and infrastructure restoration, increasing borrowing requirements. The paper assesses the role of domestic government bonds as a critical borrowing instrument and a focal element of active public debt management. Specifically, it highlights the switch-auction mechanism, which optimizes the maturity structure of debt obligations, reduces the short-term budgetary burden, and maintains domestic financial market liquidity. Furthermore, the article explores external public debt formation, particularly through loans from international

financial organizations and foreign governments. It analyzes the role of European Union macro-financial assistance, including the Ukraine Facility, alongside the ERA mechanism and the utilization of proceeds from frozen Russian assets as additional budgetary funding sources. Particular attention is dedicated to the impact of digital transformation within the public finance management system, which enhances the transparency of debt operations, improves analytical support, and minimizes operational risks. Ultimately, combining an active debt policy, diversified funding sources, and modernized digital management serves as a key prerequisite for ensuring Ukraine's financial stability in wartime.

Keywords: public debt, public debt management, government bonds, external borrowing, domestic debt, Ukraine Facility, ERA, digital transformation, macro-financial assistance, challenges of war.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни Україна стикається зі значним зростанням потреб у фінансових ресурсах, необхідних для забезпечення обороноздатності держави, фінансування соціальних зобов'язань та відновлення зруйнованої інфраструктури, що зумовлює системне збільшення дефіциту державного бюджету та, відповідно, нарощування обсягів державного боргу. Водночас збільшення боргового навантаження підсилює ризики для національної економіки у довгостроковому періоді, відтак актуалізує необхідність удосконалення підходів до управління державним боргом. У цих умовах особливого значення набуває цифрова трансформація у контексті оптимізації системи управління державними фінансами, яка створює передумови для підвищення прозорості, аналітичної обґрунтованості та ефективності прийнятих відповідних рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Окремі аспекти управління державним боргом України розглядаються у працях різних учених, зокрема В. Круглякової, О. Західної та Ю. Ковальчука [2, 117], які акцентують увагу на поєднанні довгострокових і короткострокових цілей боргової політики. У дослідженнях Ю. Романовської та Л. Смоляр [7] проаналізовано динаміку державного боргу України в умовах війни та зростання боргового навантаження. Важливу аналітичну базу формують дані Міністерства фінансів України щодо структури та динаміки державного боргу, а також матеріали щодо операцій з ОВДП, зокрема switch-аукціонів як інструменту активного боргового менеджменту. Стратегічні підходи до управління боргом визначені у Середньостроковій стратегії управління державним боргом на 2026–2028 роки [5] та Стратегії цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року [6]. Додатково у різних документах Європейської Комісії конкретизовано роль міжнародної фінансової підтримки, зокрема механізмів Ukraine Facility, у формуванні зовнішнього боргу України. У цьому контексті малодослідженою і водночас такою, що набуває важливого значення, є цифрова трансформація системи управління державними фінансами, яка створює передумови для підвищення прозорості боргових операцій, удосконалення аналітичного забезпечення та прогнозування боргових показників, а також мінімізації операційних ризиків. Застосування цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень у сфері державного боргу в умовах високої невизначеності. З огляду на зазначене, наукового обґрунтування потребують проблеми аналізу сучасних тенденцій в управлінні державним боргом в Україні з метою адаптації ефективних міжнародних практик до умов воєнної економіки та цифрової трансформації, а також забезпечення передумов для відновлення національної економіки.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є узагальнення теоретичних і практичних аспектів управління державним боргом України в умовах воєнного стану та цифрової трансформації, а також визначення ключових тенденцій і напрямів підвищення ефективності боргової політики. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати динаміку та структуру державного і гарантованого державою боргу України у період повномасштабної війни; дослідити особливості формування внутрішнього та зовнішнього державного боргу й визначити їх роль у фінансуванні бюджетного дефіциту; охарактеризувати основні інструменти управління державним боргом, зокрема ОВДП, міжнародну фінансову допомогу, механізми Ukraine Facility та ERA; оцінити вплив доходів від заморожених активів російської федерації на забезпечення боргової стійкості; дослідити роль цифрової трансформації системи управління державними фінансами у підвищенні ефективності боргового менеджменту; узагальнити положення Середньострокової стратегії управління державним боргом на 2026–2028 роки та визначити її вплив на формування боргової політики України; обґрунтувати напрями вдосконалення управління державним боргом в умовах воєнних викликів та цифровізації економіки.

Виклад основного матеріалу. На думку В. Круглякової, О. Західної та Ю. Ковальчука, управління державним боргом України ґрунтується на визначенні цілей, що мають як довгостроковий, так і короткостроковий характер. У довгостроковій перспективі боргова політика спрямована на стримування зростання обсягу державних зобов'язань у межах платоспроможності країни щодо їх обслуговування. Водночас короткостроковий аспект передбачає регулювання обсягів зовнішніх запозичень таким чином, щоб забезпечити відповідність сукупного попиту стану внутрішніх і зовнішніх розрахунків держави [2, 117].

Згодні із думкою вчених, що аналіз наявного державного боргу є базовою передумовою формування ефективної боргової політики держави. Його результати визначають напрями управління державним боргом, які мають бути орієнтовані на забезпечення макроекономічної стабільності та підтримання соціально-економічної стійкості суспільства [7].

Тому аналіз боргових зобов'язань дає змогу своєчасно ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані зі структурою, вартістю та строковістю боргу, а також ефективно використовувати наявні фінансові можливості для підтримки економічного розвитку. В умовах цифрової трансформації економіки та в реаліях воєнного стану особливого значення набуває підвищення ефективності управління боргом як інструменту забезпечення фінансової стійкості держави та збереження належного рівня добробуту населення. Безумовно, при цьому проблемою для України є дилема, яка полягає в необхідності, з одного боку, вирішувати проблеми бюджетного дефіциту під час війни, а з іншого – у тому, щоб не перекладати надмірний тягар погашення боргових зобов'язань на майбутні покоління, баланс у чому знайти достатньо складно.

На рис. 1 відстежимо динаміку державного та гарантованого державою боргу за 2021–2026 рр.

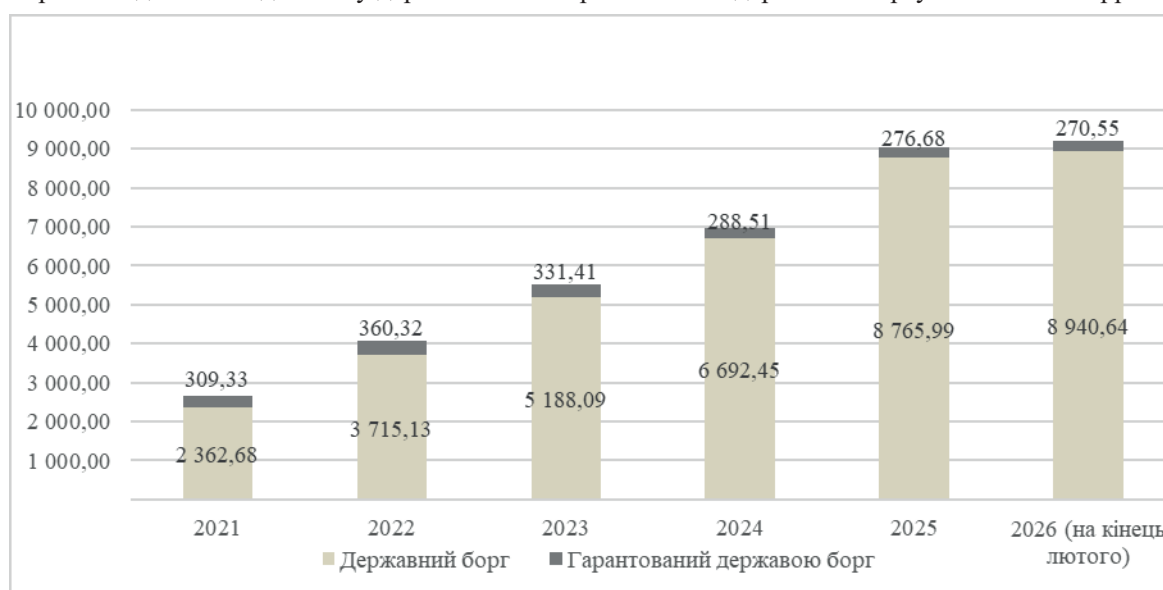


Рис. 1. Державний та гарантований державою борг України, 2021–2026 (на кінець лютого) рр., млрд грн

Джерело: побудовано на основі [1].

Як видно із даних рис. 1, динаміка державного та гарантованого державою боргу України у 2021–2026 рр. свідчить про суттєве зростання загального обсягу державного боргу в умовах повномасштабної війни. Зокрема, обсяг державного боргу зріс з 2 362,68 млрд грн у 2021 р. до 8 940,64 млрд грн станом на кінець лютого 2026 р., що відображає значне посилення потреб у фінансуванні бюджетного дефіциту та залежності від зовнішніх і внутрішніх запозичень. Водночас гарантований державою борг демонструє тенденцію до поступового скорочення після пікового значення у 2022 р. (360,32 млрд грн) до 270,55 млрд грн у 2026 р., що свідчить про зниження ролі державних гарантій у структурі боргових зобов'язань. Відстежена динаміка вкотре підтверджує намагання вирішити поточні соціальні проблеми і забезпечення інших видатків бюджету, враховуючи безпрецедентні безпекові виклики, саме за рахунок запозичень.

Для того, щоб детальніше оцінити тенденції зростання державного боргу та його структурні зміни, у табл. 1 та табл. 2 наведемо динаміку основних показників внутрішнього та зовнішнього державного боргу.

Аналізуючи дані станом на відповідні дати у табл. 1, можемо простежити, що загальний обсяг державного та гарантованого боргу зріс з 4 075,45 млрд грн станом на кінець 2022 р. до 9 211,19 млрд грн на лютий 2026 р., тобто більш ніж удвічі. Водночас внутрішній борг демонструє помірніші тренди зростання – з 1 389,69 млрд грн до 2 009,62 млрд грн, що свідчить про відносно обмежену роль внутрішніх запозичень порівняно із загальною борговою динамікою. Його структура залишається стабільною, оскільки основну частку стабільно формують державні цінні папери на внутрішньому ринку, тоді як заборгованість перед фінансовими установами є незначною та поступово скорочується.

Таблиця 1

**Державний борг України (внутрішній)
за період повномасштабного вторгнення (2022–2026 рр.), млрд грн**

Показники	Станом на:				
	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	28.02.2026
Загальна сума державного та гарантованого державою боргу	4 075,45	5 519,51	6 980,96	9 042,68	9 211,19
Державний борг	3 715,13	5 188,09	6 692,45	8766,0	8940,6
Внутрішній борг, у т.ч.:	1 389,69	1 587,70	1 863,13	1967,21	2009,62
1. Заборгованість за випущеними цінними паперами на внутрішньому ринку	1 387,97	1 586,11	1 861,68	1965,89	2008,29
2. Заборгованість перед банківськими та іншими фінансовими установами	1,72	1,59	1,45	1,32	1,32

Джерело: побудовано на основі [1].

Облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) виступають ключовим інструментом внутрішніх запозичень, який забезпечує фінансування бюджетного дефіциту та підтримує стабільність фінансової системи в умовах воєнних викликів. Їх роль посилюється також у рамках активного управління боргом, що спрямоване на оптимізацію строкової та вартісної структури зобов'язань держави. Відзначимо при цьому, що прикладом ефективного використання ОВДП як інструменту управління боргом є проведення Міністерством фінансів України операцій з їх обміну (switch-аукціонів). Згідно з офіційними даними сайту відомства, перший аукціон відбувся 14 січня 2026 р. За його результатами сукупний попит з боку учасників ринку становив 17,36 млрд грн [3]. Даний показник свідчить про високий рівень зацікавленості інвесторів у операціях обміну державних облігацій та достатню ліквідність інструменту на внутрішньому ринку.

Становлять інтерес також результати другого аукціону, проведеного 11 лютого 2026 р. Зокрема, обсяг задоволених заявок становив 10 млрд грн за номінальною вартістю. Інвесторам було запропоновано здійснити обмін облігацій з датою погашення 18 березня 2026 р. на новий випуск із датою погашення 7 березня 2029 р. Таким чином, термін обігу нових облігацій становив 1118 днів (понад 3 роки), що сприяє пролонгації боргових зобов'язань. У межах зазначеного обміну до Міністерства фінансів України було здійснено зарахування для погашення та анулювання 10,17 млн облігацій із терміном погашення 18 березня 2026 р., загальною номінальною вартістю 10,9 млрд грн. Середньозважений рівень дохідності розміщених облігацій становив 16,79 %, при цьому граничний рівень дохідності дорівнював 16,8 % [3]. Зокрема, 22 квітня 2026 р. було проведено черговий аукціон з обміну ОВДП, за результатами якого обсяг задоволених заявок становив 5,7 млрд грн за номінальною вартістю. У межах операції інвестори обмінювали облігації з коротшим строком погашення (20 травня 2026 р.) на новий випуск із терміном погашення у червні 2029 р. та строком обігу понад 3 роки (1146 днів). Середньозважена дохідність розміщених цінних паперів становила 16,2 % [4].

Такі операції, на наш погляд, дозволяють Міністерству фінансів достатньо ефективно і відносно просто зменшувати короткострокове боргове навантаження, подовжувати середній строк погашення державного боргу та підтримувати ліквідність внутрішнього ринку державних цінних паперів. Загалом switch-аукціони розглядаються як елемент активного боргового менеджменту, що підвищує гнучкість управління зобов'язаннями та сприяє більш збалансованій структурі державного боргу, зокрема враховуючи те, що складно прогнозувати терміни завершення війни, водночас фінансова підтримка міжнародних партнерів є нестабільною, а з боку США – непрогнозованою, починаючи із 2025 р. (табл. 2).

Упродовж 2022 р. – початку 2026 р. зовнішній державний борг України демонструє стійку динаміку до збільшення, що є прямим наслідком активізації міжнародного фінансування в умовах повномасштабної війни. Його обсяг зріс із 2 325,44 млрд грн на кінець 2022 р. до 6 931,02 млрд грн станом на лютий 2026 р., тобто майже утричі, при цьому у структурі боргового фінансування домінують зовнішні джерела.

Ключовим драйвером зростання, як видно із табл. 2, є позики міжнародних фінансових організацій, які зросли з 1 100,26 млрд грн до 5 335,63 млрд грн. Найбільш вагомий внесок забезпечує Європейський Союз, заборгованість перед яким зросла з 452,22 млрд грн до 3 586,46 млрд грн, що відображає його провідну роль у фінансуванні потреб бюджету України. Також суттєве зростання демонструють зобов'язання перед МВФ (з 234,07 до 576,99 млрд грн), Світовим банком (МБРР та МАР у сукупності – до понад 995 млрд грн) та Європейським інвестиційним банком. Водночас спостерігається поступове нарощення боргу перед урядами іноземних держав – з 182,66 млрд грн до 350,39 млрд грн, де найбільші обсяги припадають на Канаду, Німеччину, Францію та Японію.

Таблиця 2

**Державний борг України (зовнішній)
за період повномасштабного вторгнення (2022–2026 рр.), млрд грн**

Показники	Станом на:				
	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	28.02.2026
Загальна сума державного та гарантованого державою боргу	4075,45	5519,51	6980,96	9042,68	9211,19
Державний борг	3715,13	5188,09	6692,45	8766,00	8940,60
Зовнішній борг, у т.ч.:	2325,44	3600,39	4829,32	6798,79	6931,02
1. Заборгованість за позиками, одержаними від міжнародних фінансових організацій	1100,26	2252,58	3481,98	5234,26	5335,63
NEFCO	0,08	0,25	0,48	0,49	0,50
Банк розвитку Ради Європи	-	-	5,09	22,87	23,40
Європейський банк реконструкції та розвитку	9,45	7,36	4,25	2,67	2,76
Європейський Інвестиційний Банк	98,13	115,08	124,11	142,48	145,24
Європейський Союз	452,22	1249,78	1850,26	3504,37	3586,46
Міжнародна асоціація розвитку (МБРР)	-	-	243,41	283,18	288,85
Міжнародний банк реконструкції та розвитку	303,47	495,86	679,99	698,99	707,01
Міжнародний Валютний Фонд	234,07	379,91	569,60	574,80	576,99
Фонд чистих технологій (МБРР)	2,84	4,34	4,80	4,42	4,42
2.1. Заборгованість за позиками, одержаними від іноземних держав	182,66	262,97	320,75	342,94	350,39
Великобританія	0,81	0,89	1,00	1,09	1,11
Італія	7,79	8,44	8,79	9,97	10,20
Канада	66,84	139,85	213,76	225,42	230,20
Нідерланди	7,79	8,44	8,79	9,97	10,20
Німеччина	21,46	23,72	24,70	28,23	28,94
Польща	1,94	3,68	4,36	5,59	5,72
Республіка Корея	-	-	4,20	4,24	4,32
США	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Франція	17,37	18,97	19,55	22,16	22,74
Японія	36,49	35,94	35,59	36,25	36,92
2.2. Неврегульована заборгованість за позиками, одержаними від держави-агресора (Росії)	22,16	23,01	25,47	25,68	26,18
3. Заборгованість за позиками, одержаними від іноземних комерційних банків та інших. установ	60,38	59,49	62,16	90,72	91,54
4. Заборгованість за випущеними цінними паперами	828,54	864,52	765,92	921,96	939,80
5. Заборгованість, не віднесена до інших категорій (МВФ)	153,60	160,84	173,04	183,22	187,48

Джерело: побудовано на основі [1].

Водночас заборгованість перед окремими країнами залишається відносно стабільною. Okремо варто відзначити незначну, але стабільну частку нерегульованої заборгованості перед державою-агресором, яка залишається на рівні близько 25 млрд грн, не демонструючи суттєвих змін протягом досліджуваного періоду.

Важливо, що Європейський Союз запровадив комплексний механізм фінансової підтримки України, що включає як грантові, так і кредитні інструменти. Зокрема, створення Ukraine Facility обсягом до 50 млрд євро на період 2024–2027 рр. забезпечує передбачуваність і гнучкість фінансування, спрямованого на відновлення, реконструкцію та модернізацію економіки [9]. Водночас значна частина допомоги надається у формі позик, що безпосередньо впливає на динаміку державного боргу.

Суттєвим елементом боргової політики є залучення макрофінансової допомоги. Так, ЄС надав Україні макрофінансову допомогу у вигляді кредитів, зокрема позику обсягом 18,1 млрд євро, а також були



запущені інші програми, загальний обсяг яких становить десятки мільярдів євро. Важливою особливістю є використання механізму кредитного співробітництва, що фінансується за рахунок доходів від заморожених активів російської федерації. Це створює специфічну модель управління боргом, у якій частина зобов'язань обслуговується за рахунок зовнішніх екстраординарних джерел [9].

Управління державним боргом в умовах війни характеризується також необхідністю забезпечення можливості фінансування із бюджету першочергових видатків. Отримані кошти спрямовуються на виплату заробітних плат і пенсій, підтримку функціонування критичної інфраструктури, забезпечення базових державних послуг, що свідчить про тісний зв'язок між борговою політикою та стійкістю бюджетної системи.

Окрему роль відіграє диверсифікація джерел фінансування та залучення міжнародних фінансових інституцій. Інструменти, що реалізуються за участі Європейського інвестиційного банку, Європейського банку реконструкції та розвитку та інших організацій, включають кредити, гарантії та інвестиційні механізми, спрямовані на відновлення інфраструктури та підтримку державного і приватного секторів, що дозволяє зменшити короткострокові ризики ліквідності, однак водночас формує довгострокові боргові зобов'язання.

Додатковим інструментом управління державним боргом України в умовах війни є використання доходів від заморожених активів російської федерації. Зокрема, у 2024 р. Європейський Союз зробив доступними для України 3,7 млрд євро таких надходжень, спрямованих через відповідні фінансові механізми на підтримку військових спроможностей та відновлення економіки. Водночас очікується, що доходи від цих активів становитимуть близько 2,5–3 млрд євро щорічно, які використовуються на користь України, зокрема для підтримки погашення позик, наданих країнами G7 та Європейським Союзом [9]. Залучення таких фінансових ресурсів сприяє зменшенню потреби у додаткових державних запозиченнях та оптимізує боргову політику в умовах тривалих кризових викликів і непередбачуваності термінів завершення війни.

Також доцільно згадати такий інструмент управління державним боргом України, як механізм Extraordinary Revenue Acceleration for Ukraine (ERA), запроваджений країнами G7. Реалізацію цього механізму було розпочато наприкінці 2024 р., а його загальний обсяг становить 50 млрд доларів США. У межах зазначеного механізму Україна отримує фінансову підтримку як у формі кредитних, так і грантових ресурсів, що надходять, зокрема, через програму Світового банку PEACE in Ukraine. Зокрема, Україна отримала грант у розмірі 690 млн дол. США, профінансований урядами Японії та Канади. Із цієї суми 544 млн дол. становить внесок Японії, 146 – внесок Канади, а 0,8 – надано за рахунок Цільового фонду багатьох донорів проєкту PEACE in Ukraine. Зазначений транш є першим для Японії та завершальним для Канади в межах реалізації механізму ERA [8]. Залучені фінансові ресурси спрямовуються до загального фонду державного бюджету України та використовуються для фінансування пріоритетних видатків, зокрема пенсійних виплат і програм соціальної підтримки населення. Такий підхід дозволяє забезпечити виконання соціальних зобов'язань держави без додаткового залучення внутрішніх або зовнішніх запозичень для покриття поточних витрат, враховуючи те, що великі обсяги видатків державного бюджету виділяються на безпеку і оборону країни.

Важливим аспектом функціонування механізму ERA є участь міжнародних партнерів у його фінансуванні. Загальний внесок Канади в межах цієї ініціативи становить 5 млрд канадських доларів (майже 3,6 млрд дол. США), з яких два попередні транші обсягом 2,5 млрд та 2,3 млрд канадських доларів були надані у 2025 р. Внесок Японії передбачається у розмірі 471,9 млрд японських єн, що перевищує 3 млрд дол. США [8]. Таким чином підтримка міжнародних партнерів є також безпрецедентною, при чому без неї фактично неможливо було б фінансувати значну частину видатків соціального спрямування, як і загалом підтримувати фінансування освіти, науки, медицини тощо на рівні, який спостерігаємо протягом війни.

Як уже зазначалось, викликом і водночас важливим напрямом трансформації системи управління державними фінансами є її цифровізація. У 2025 р. було продовжено реалізацію Стратегії цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року [6], яка передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності, прозорості та інтегрованості фінансової системи держави. У межах її реалізації вже було удосконалено низку державних цифрових сервісів та створено нові автоматизовані системи, зокрема вебпортал для популяризації інвестування в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП).

Проаналізувавши ключові цілі стратегії [6], можемо узагальнити їх та зазначити, як саме вона впливатиме на управління державним боргом України, зокрема:

- передбачена консолідація інформаційних ресурсів системи управління державними фінансами на рівні Мінфіну шляхом створення єдиної цифрової платформи на базі хмарної інфраструктури, що забезпечує централізоване управління даними, підвищення їх якості та прозорості та є важливим для планування та моніторингу державного боргу;

– стратегія орієнтована на впровадження електронних послуг та автоматизованих систем аналізу. Це дозволяє підвищити ефективність фінансового контролю, удосконалити ризик-орієнтований підхід та покращити прогнозування бюджетних потоків, що впливатиме на управління запозиченнями та обслуговуванням боргу;

– передбачено цифровізацію державного фінансового контролю та автоматизацію ключових процесів, зокрема моніторингу бюджетних коштів і міжвідомчого обміну даними, що зменшуватиме операційні ризики та підвищуватиме вивіреність й обґрунтованість управлінських рішень;

– стратегія спрямована на мінімізацію впливу людського фактора на обробку фінансових даних, що підвищує надійність інформації, яка використовується для формування підходів до реалізації боргової політики;

– важливим є зміцнення кадрового ІТ-потенціалу та інформаційної безпеки, що забезпечить стійкість цифрової інфраструктури управління державними фінансами та захист даних від кіберризиків.

На формування сучасної боргової політики України безпосередньо впливає ще одна затверджена Урядом стратегія, а саме Середньострокова стратегія управління державним боргом на 2026–2028 роки [5], яка визначає концептуальні орієнтири розвитку боргової системи у середньостроковій перспективі. Документ встановлює три основні цілі боргової політики (рис. 2).

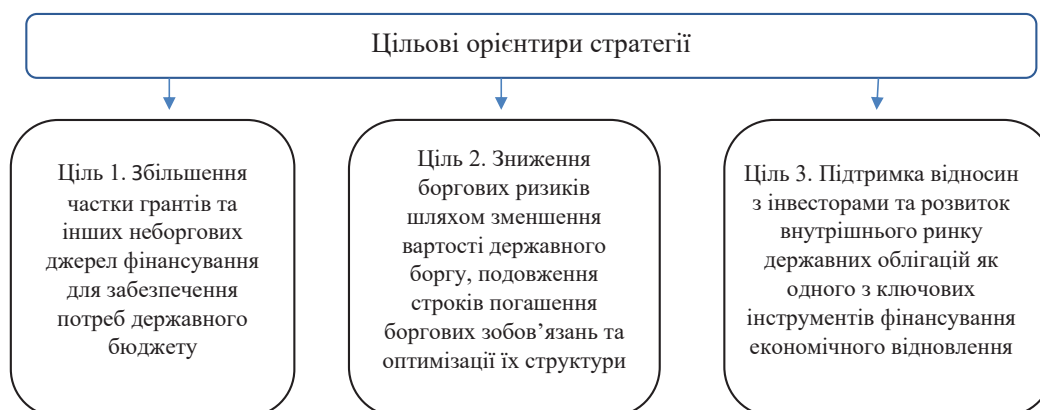


Рис. 2. Основні напрями боргової політики України відповідно до Середньострокової стратегії управління державним боргом на 2026–2028 рр.

Джерело: побудовано на основі [5].

Реалізація зазначеної стратегії (рис. 2) спрямована на зміцнення стійкості фінансової системи через диверсифікацію джерел фінансування та зменшення залежності від «дорогих» запозичень. Особливий акцент зроблено на розширенні частки неборгового фінансування, що є важливим інструментом зниження боргового навантаження в умовах високих воєнних ризиків та обмеженості бюджетних ресурсів. Одночасно стратегія передбачає оптимізацію структури боргу, що включає подовження середніх строків погашення та зменшення вартості обслуговування зобов'язань, що безпосередньо впливає на довгострокову фінансову стабільність. На наш погляд, особливої уваги потребує питання розширення частки саме грантового фінансування, тобто акцент на джерелах коштів, які не потрібно повертати, або ж відсотки за якими мінімальні, а терміни повернення довші.

Висновки. В умовах повномасштабної війни державний борг України характеризується стійкою тенденцією до зростання, що зумовлено необхідністю фінансування значного дефіциту державного бюджету та забезпечення видатків. При цьому ключову роль у структурі боргу відіграють зовнішні запозичення, зокрема фінансування від міжнародних партнерів, що дозволяє частково пом'якшити боргове навантаження та фактично є фактором збереження стійкості фінансової системи України.

Ідентифіковано, що ефективне управління державним боргом у сучасних умовах базується на поєднанні традиційних інструментів (зокрема ОВДП як основного джерела внутрішніх запозичень) та механізмів міжнародної фінансової підтримки, таких як Ukraine Facility, механізм ERA та використання доходів від заморожених активів рф. Застосування цих інструментів сприяє диверсифікації джерел фінансування та зниженню короткострокових ризиків ліквідності.

Обґрунтовано, що важливим напрямом удосконалення боргової політики є реалізація Середньострокової стратегії управління державним боргом на 2026–2028 роки, яка орієнтована на збільшення частки грантового фінансування, зниження вартості обслуговування боргу, оптимізацію його структури та розвиток внутрішнього ринку державних цінних паперів та затвердження Стратегії цифрового розвитку

системи управління державними фінансами до 2030 року, що також створює передумови для підвищення боргової стійкості у середньостроковій перспективі.

Аргументовано, що цифрова трансформація системи управління державними фінансами є важливим фактором підвищення ефективності боргового менеджменту. Впровадження єдиних цифрових платформ, автоматизованих аналітичних систем та інструментів фінансового контролю забезпечує підвищення прозорості, якості прогнозування та мінімізацію операційних і корупційних ризиків в Україні. При цьому перспективи для продовження наукових пошуків формує продовження дослідження конкретних пріоритетів використання цифрових інструментів, особливо враховуючи непрогнозованість термінів завершення війни в Україні.

Література:

1. Державний борг та гарантований державою борг. Боргова статистика. *Міністерство фінансів України*. <<https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg>>. (2026, квітень, 25).
Derzhavnyi borh ta harantovanyi derzhavoiu borh. Borhova statystyka [Public and publicly guaranteed debt. Debt statistics]. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]. <<https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg>>. (2026, April, 25). [in Ukrainian].
2. Круглякова, В. В., Західна, О. Р., Ковальчук, Ю. В. (2021). Управління державним боргом України на сучасному етапі. *Modern Economics*, 30, 116–122. [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-18)
Kruhliakova, V. V., Zakhidna, O. R., Kovalchuk, Yu. V. (2021). Upravlinnia derzhavnym borhom Ukrainy na suchasnomu etapi [Public debt management of Ukraine at the current stage]. *Modern Economics*, 30, 116–122. [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-18) [in Ukrainian].
3. Мінфін провів другий у 2026 році аукціон з обміну ОВДП: задоволено заявки на 10 млрд гривень. <https://mof.gov.ua/uk/news/ministry_of_finance_conducts_second_domestic_government_bond_switch_auction_in_2026_bids_satisfied_for_uah_10_billion-5587>. (2026, квітень, 25).
Minfin proviv druhyi u 2026 rotsi auktsion z obminu OVDP: zadovoleno zaiavky na 10 mlrd hryven [The Ministry of Finance conducted the second domestic government bond switch auction in 2026: bids satisfied for UAH 10 billion]. <https://mof.gov.ua/uk/news/ministry_of_finance_conducts_second_domestic_government_bond_switch_auction_in_2026_bids_satisfied_for_uah_10_billion-5587>. (2026, April, 25). [in Ukrainian].
4. Мінфін провів черговий успішний аукціон з обміну ОВДП на 5,7 млрд грн. *Міністерство фінансів України*. <https://mof.gov.ua/uk/news/the_ministry_of_finance_conducted_another_successful_domestic_government_bond_switch_auction_worth_uah_57_billion-5697>. (2026, квітень, 25).
Minfin proviv chervohy uspishnyi auktsion z obminu OVDP na 5,7 mlrd hrn [The Ministry of Finance conducted another successful domestic government bond switch auction worth UAH 5.7 billion]. *Ministerstvo finansiv Ukrainy* [Ministry of Finance of Ukraine]. <https://mof.gov.ua/uk/news/the_ministry_of_finance_conducted_another_successful_domestic_government_bond_switch_auction_worth_uah_57_billion-5697>. (2026, April, 25). [in Ukrainian].
5. Про затвердження Середньострокової стратегії управління державним боргом на 2026–2028 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.2025 р. № 1716. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1716-2025-p#Text>>. (2026, квітень, 25).
Pro zatverdzhennia Serednostrokovoi stratehii upravlinnia derzhavnym borhom na 2026–2028 roky [On approval of the Medium-Term Public Debt Management Strategy for 2026–2028]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1716 (2025). <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1716-2025-p#Text>>. (2026, April, 25). [in Ukrainian].
6. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 р. № 1467-р. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p#Text>>. (2026, квітень, 25).
Pro skhvalennia Stratehii zdiisnennia tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsii i tsyfrovizatsii systemy upravlinnia derzhavnyimi finansamy na period do 2025 roku ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii [On approval of the Strategy for digital development and transformation of public finance management system until 2025]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1467-r (2021). <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p#Text>>. (2026, April, 25). [in Ukrainian].
7. Романовська, Ю., Смоляр, Л. (2024). Аналіз державного боргу України в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-106>
Romanovska, Yu., Smoliar, L. (2024). Analiz derzhavnoho borhu Ukrainy v umovakh viiny [Analysis of public debt of Ukraine under war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-106> [in Ukrainian].
8. Україна залучила грант від Японії та Канади у розмірі 690 млн доларів США в межах механізму ERA країн G7. *Міністерство фінансів України*. <<https://mof.gov.ua/uk/news/-5590>>. (2026, квітень, 25).
Ukraina zaluchyla hrant vid Yaponii ta Kanady u rozmiri 690 mln dolariv SShA v mezhakh mekhanizmu ERA krain G7 [Ukraine attracted a grant from Japan and Canada in the amount of USD 690 million under the G7 ERA mechanism]. *Ministerstvo finansiv Ukrainy* [Ministry of Finance of Ukraine]. <<https://mof.gov.ua/uk/news/-5590>>. (2026, April, 25). [in Ukrainian].
9. EU solidarity with Ukraine. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_22_3862>. (2026, April, 25). [in English].

Отримано: 07 квітня 2026 р.

Прорецензовано: 19 квітня 2026 р.

Прийнято до друку: 23 квітня 2026 р.

email: marshaloktya@khmnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-2617-3415>

email: lina.zadorozhnya@chu.lt

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-7193-0614>

email: symovonyk@ucu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-0829-0095>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-290-299](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-290-299)

Маршалок Т. Я., Задорожня Л. А., Симовоник І. Б. Методологія прогнозування надходжень податкових платежів в умовах високої невизначеності. Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Економіка». Острог: Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 290–299.

УДК: 336.22:336.14:330.43

JEL-класифікація: H20, H68, E62, C53

Маршалок Тарас Ярославович,

доктор економічних наук, професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Хмельницького національного університету,
доцент кафедри політичних наук
Українського католицького університету, м. Львів

Задорожня Ліна Адамівна,

кандидатка економічних наук, старша лекторка Департаменту соціальних наук
European Humanities University, Литва

Симовоник Ірина Борисівна,

кандидатка фізико-математичних наук,
старша викладачка кафедри політичних наук
Українського католицького університету, м. Львів

**МЕТОДОЛОГІЯ ПРОГНОЗУВАННЯ НАДХОДЖЕНЬ ПОДАТКОВИХ ПЛАТЕЖІВ
В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У статті запропоновано модель прогнозування податкових надходжень до бюджету України в умовах воєнного часу, високої невизначеності та частих регуляторних змін. Підхід інтегровано в макроекономічний сценарій; він поєднує оцінку податкових баз, коефіцієнтів ефективного оподаткування та систему якісних експертних припущень щодо податкової політики, адміністрування і поведінкових реакцій платників. Модель є адаптивною до структурних зрушень економіки та змін законодавства. Емпірична апробація на даних воєнного періоду засвідчила високу прогностичну точність і практичну цінність для бюджетного планування.

Ключові слова: податок, прогнозування податкових надходжень, макроекономічне моделювання, фінансова політика, податкове адміністрування, якісні припущення, ефективне оподаткування, бюджетне планування, воєнна економіка.

Taras Marshalok,

Doctor of Economics, Professor,
Department of Accounting, Auditing and Taxation, Khmelnytskyi National University;
Associate Professor at the Department of Political Science,
Ukrainian Catholic University, Lviv

Lina Zadorozhnia,

PhD in Economics, Senior Lecturer at the Department of Social Sciences,
European Humanities University, Lithuania

Iryna Symovonyk,

PhD in Physics and Mathematics, Senior Lecturer at the Department of Political Sciences,
Ukrainian Catholic University, Lviv

**METHODOLOGY FOR FORECASTING TAX REVENUE COLLECTIONS
UNDER CONDITIONS OF HIGH UNCERTAINTY**

This article develops a methodological approach for forecasting tax revenues to Ukraine's budgets under wartime economic conditions characterized by high uncertainty, structural disruptions, and frequent regulatory amendments. The proposed approach is embedded in a coherent macroeconomic scenario, combining an institutional-analytical framework based on tax buoyancy with structured qualitative expert assumptions concerning future tax policy, administration, and

external economic dynamics. Unlike purely statistical extrapolation, the model explicitly captures causal relationships among macroeconomic indicators, tax bases, effective tax burdens, and institutional constraints.

The estimation framework links revenue projections to relevant tax bases, including household consumption, payroll, corporate profits, and imports. Forecast values are derived through calibrated effective taxation coefficients accounting for statutory rates, exemptions, compliance gaps, and administrative capacity. A key advantage of the model is its adaptability; parameters can be dynamically revised as legislation changes, sectoral GDP compositions shift, or shadow-economy patterns evolve, thereby improving projection realism for short- and medium-term budget planning horizons.

Empirical testing on wartime data demonstrates robust predictive performance, minimizing forecasting errors relative to actual tax revenues while preserving consistency with major macro-fiscal aggregates. Comparative assessments indicate that the proposed model effectively reflects policy shocks, institutional transformations, and non-linear behavioral effects. Future development pathways include calculation automation, dynamic real-time dashboards, and integration into advanced scenario-based macro-fiscal models for strategic public finance management.

Keywords: tax revenue forecasting; macroeconomic modeling; fiscal policy; tax administration; qualitative assumptions; effective taxation; budget planning; wartime economy.

Постановка проблеми. Формування достовірного прогнозу податкових надходжень є ключовим завданням фіскального планування, особливо в умовах затяжної війни та структурної трансформації країни. Податкові платежі забезпечують більшість доходів бюджету, формуючи ресурсну базу для фінансування оборонного сектору, соціальних зобов'язань та стабільності державного управління. Водночас зростає складність прогнозування через глибоку невизначеність, нерівномірність економічного відновлення, збої в адмініструванні, тінізацію та зсуви у споживчій поведінці.

Класичні підходи до моделювання податкових надходжень – економетричні, нормативні чи мікросимуляційні – часто не здатні оперативного адаптуватися до нових фіскальних реалій та політичних сигналів. У воєнний період ці підходи демонструють знижену ефективність через обмежену чутливість до структурних зламів та сценарних невизначеностей. З іншого боку, бюджетний процес потребує гнучких, логічно обґрунтованих та узгоджених із макропрогнозом моделей, які враховують не лише економічну, але й політичну логіку прийняття рішень.

Проблема також ускладнюється тим, що податкові надходження дедалі більше залежать від позафінансових чинників – військової динаміки, міжнародної допомоги, демографічних змін, ситуації в регіонах – що не можуть бути безпосередньо інкорпоровані у стандартні статистичні моделі. Таким чином, постає потреба у створенні прогнозної методології, яка здатна інтегрувати експертну оцінку майбутніх податкових політик, змін у структурі економіки та поведінці платників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Методології прогнозування податкових надходжень активно розробляються в теорії державних фінансів і практиці бюджетного планування. Залежно від цілей аналізу, доступності даних і типу податку, дослідники і фіскальні інституції застосовують різні підходи: економетричні, нормативно-аналітичні, мікросимуляційні, інституційно-експертні.

Мікросимуляційні підходи, поширені в практиці ЄС та Канади (EUROMOD, CORTAX, SPSP/M та інші), дають змогу моделювати наслідки змін податкової політики на рівні домогосподарств і підприємств. Вони ефективні для податку на доходи фізичних осіб та трансфертів, але потребують детальних мікроданих, які в Україні мають обмежену доступність.

Інституційні моделі з якісними припущеннями активно застосовуються міжнародними фінансовими організаціями (IMF [15], World Bank [23]) у країнах із нестабільною економікою. Вони поєднують макропоказники з експертними коефіцієнтами та адаптуються до очікуваних політик і структурних зрушень. У ряді робіт [12; 19] підкреслюється важливість такого підходу для країн у стані посткризового відновлення.

Економетричні моделі [13; 18] широко використовуються для оцінки еластичностей податкових платежів до макропоказників, зокрема ВВП, споживання, імпорту. Їх переваги – формальна точність та можливість статистичної оцінки залежностей. Проте такі моделі часто виявляються інертними до шоків, повільно адаптуються до змін у політиках і мають обмежену гнучкість у сценарному аналізі. Необхідність адаптації існуючих моделей підкреслено в ряді досліджень [6; 9].

В Україні прогнозування надходжень бюджету здійснюється як на рівні державних інституцій, наприклад Міністерства фінансів України чи НБУ [8], так і аналітичними центрами [16; 17]. Зокрема останні застосовують сценарний підхід з урахуванням очікуваних змін у податковій політиці та інтеграцією з макропрогнозами показника податкової гнучкості.

Водночас комплексним показником, який демонструє співставність зміни адміністрованих податків до зміни ВВП, є коефіцієнт податкової гнучкості [22]. Він найчастіше становить близько 1, що свідчить про те, що податкові надходження є стабільні відносно ВВП. Також враховує поведінкові реакції платників, які складно ідентифікувати [11]. Використовуючи дані, які отримано з World Bank Tax Revenue Dashboard

(через репозиторій Revenue Academy, 2022 [21]), на рис. 1 показано конвергенцію цього показника до 1 серед держав з різним рівнем доходу у 2000–2020 рр. З огляду на високу волатильність спостережень (від -2 до 3 через зміну частки податків до ВВП), для згладжування було застосовано метод локальної лінійної регресії, а також обмеження репрезентативності (використовувалися дані від -0,5 до 2,5).

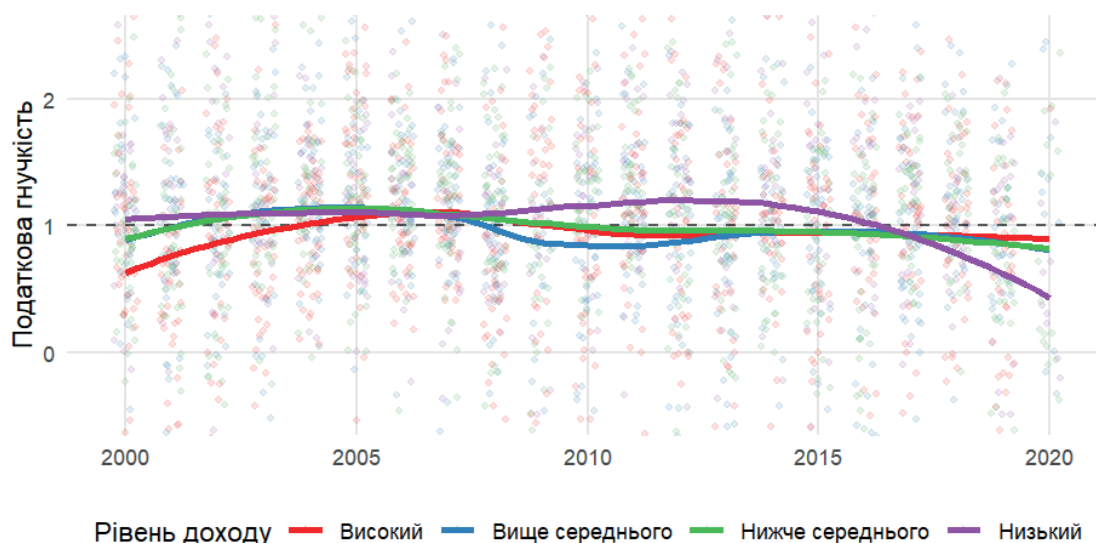


Рис. 1. Динаміка податкової гнучкості в світі

Джерело: побудовано на основі даних [21].

Дані з країн Європи та Центральної Азії свідчать, що цей показник варіювався від -2 до 3, що означає про суттєві зміни в деяких країнах (наприклад, проведення податкових реформ).

Країни з доходом нижче середнього, до яких належить і Україна, демонстрували ситуацію, в якій податкові надходження змінюються синхронно з ВВП і є менш чутливими до глобальних фінансових циклів. Натомість у державах з високим і вище середнього рівнями доходів прослідковується падіння, спричинене кризою 2008–2009 рр.

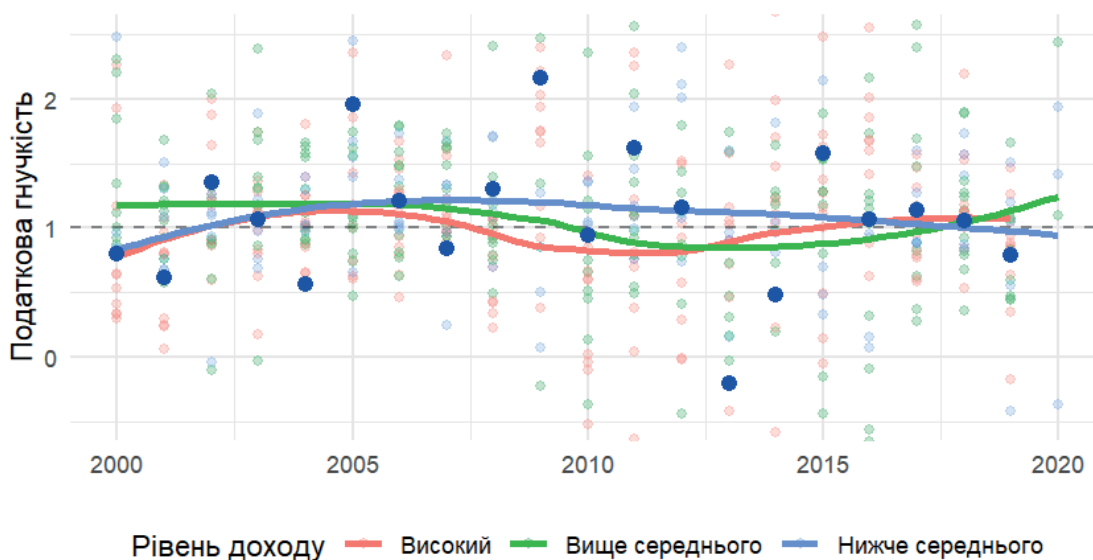


Рис. 2. Динаміка податкової гнучкості в країнах Східної Європи та Центральної Азії за рівнем доходу (синім кольором позначені дані щодо України)

Джерело: побудовано авторами на основі даних [21].

Оскільки податкова гнучкість враховує зміни в законодавстві (не лише зміну ставки, а й, наприклад, зміну пропорцій розподілу податку між державним і місцевими бюджетами (наприклад, в Україні є випадки зміни пропорцій розподілу ПДФО [1]), цей показник у порівнянні з податковою еластичністю має переваги для прогнозування, особливо у ситуаціях з високим рівнем невизначеності різних факторів (наприклад, безпекових, енергетичних тощо). Важливо, що в нинішніх умовах не варто недооцінювати роль якісних припущень для врахування, в т.ч. і політичних факторів. В умовах постійного шоку, який породжує війна, коли класична економетрія не здатна оперативного відображати ефекти регуляторних змін, зростає потреба у ще глибшому використанні гнучких, експертно орієнтованих інструментів прогнозування, що поєднують розрахункову прозорість і стратегічну релевантність.

Мета і завдання дослідження. Метою цього дослідження є представлення та обґрунтування методології прогнозування податкових надходжень до бюджетів країни, яка поєднує ідею моделювання податкової гнучкості (tax buoyancy) із якісними експертними припущеннями щодо розвитку економіки, політик і регуляторного середовища. Особлива увага приділяється побудові внутрішньо узгодженого прогнозу, який є релевантним у період високої невизначеності та структурних змін, зокрема в умовах воєнної економіки.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких наукових завдань:

- здійснити узагальнення та систематизацію існуючих підходів до прогнозування податкових надходжень, із виокремленням їхніх переваг та обмежень в умовах нестабільності;
- описати логіку та структуру побудови макроекономічної прогностичної моделі, яка базується на інституційному підході з елементами сценарного аналізу;
- охарактеризувати джерела даних, використані у прогнозуванні, включно з макропоказниками, історичними рядами та адміністративною інформацією;
- провести емпіричну верифікацію точності прогнозу, розробленого за допомогою запропонованої моделі;
- сформулювати потенційні напрями подальшого розвитку запропонованої моделі та можливість її інтеграції в складніші макроекономічні системи.

Виклад основного матеріалу. У центрі запропонованої методології прогнозування податкових надходжень лежить інституційно-аналітична модель, яка базується на обчисленні надходжень за формулою:

$$T_t = T_{t-1} \times K_t \quad (1)$$

де T_t – прогнозний обсяг надходжень відповідного податку у періоді t ;

T_{t-1} – сума акумульованого відповідного податку у попередньому періоді;

K_t – коефіцієнт податку.

Коефіцієнт податку визначається як добуток коефіцієнта податкової бази та коефіцієнта податкової гнучкості:

$$K_t = K_b \times K_e \quad (2)$$

Відповідно, розгорнута форма базової формули має такий вигляд:

$$T_t = T_{t-1} \times (K_b \times K_e) \quad (3)$$

де K_b – коефіцієнт податкової бази;

K_e – коефіцієнт податкової гнучкості.

Зміст наведених елементів формули полягає в такому. Податок попереднього періоду (T_{t-1}) відображає фактично акумульовану суму відповідного податку у попередньому бюджетному періоді та використовується як вихідна база для прогнозного розрахунку. Макроекономічна податкова база формується на основі прогнозних значень номінального ВВП, кінцевого споживання, імпорту, фонду оплати праці або інших макроекономічних показників, які є релевантними для відповідного виду податку.

Коефіцієнт податкової бази (K_b) є відносним показником, що відображає динаміку податкової бази поточного, тобто прогнозного, періоду порівняно з попереднім періодом. У формалізованому вигляді він може бути поданий так:

$$K_b = B_t / B_{t-1} \quad (4)$$

де B_t – прогнозне значення відповідної макроекономічної податкової бази у періоді t ;

B_{t-1} – значення цієї податкової бази у попередньому періоді.

Коефіцієнт податкової гнучкості (K_e) є аналітичним показником, що характеризує чутливість податкових надходжень до змін у податковому законодавстві, податковій політиці або адмініструванні. Якщо у прогнозованому періоді не очікується змін у податковому законодавстві чи адмініструванні, цей коефіцієнт вважається нейтральним і дорівнює 1.

$$K_e = 1 \quad (5)$$



У разі очікуваних змін податкових правил, зокрема зміни ставок, розширення або звуження бази оподаткування чи зміни підходів до адміністрування, значення коефіцієнта податкової гнучкості коригується відповідно до очікуваного впливу таких змін на податкові надходження. Якщо очікується збільшення надходжень, коефіцієнт набуває значення більше одиниці ($K_e > 1$); якщо прогнозується зменшення надходжень – менше одиниці ($K_e < 1$).

Методологічно значення коефіцієнта податкової гнучкості може встановлюватися в межах:

$$0 < K_e < 2 \quad (6)$$

Такий діапазон обґрунтовується тим, що в умовах інфляційних процесів і зростання номінальних макроекономічних показників імовірність номінального зниження податкових надходжень є відносно низькою. Водночас емпіричні дані дослідження Світового банку свідчать, що 90 % спостережень податкової гнучкості всієї податкової системи України у 2000–2019 рр. перебували саме в цьому діапазоні. При цьому йдеться про податкову гнучкість податкової системи загалом, а не окремих податків.

Отже, значення коефіцієнта податкової гнучкості встановлюється окремо для кожного прогнозного періоду, тобто бюджетного року, з урахуванням оцінки впливу змін у податковому законодавстві, податковій політиці або адмініструванні на відповідну податкову базу та очікуваний обсяг податкових надходжень.

У процесі прогнозування податкових надходжень кожен податок аналізується окремо, з урахуванням його економічної природи, особливостей формування бази оподаткування та чутливості до макроекономічних змін. Методологічний підхід передбачає розподіл за видами основних бюджетоформуючих податків, зокрема податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), податку на прибуток підприємств (ПнПП), податку на додану вартість (ПДВ), акцизного податку (АП), ввізного мита (М), рентної плати (РЗ), екологічного податку (ЕП). Такий поділ забезпечує точніше врахування специфіки кожного джерела надходжень при формуванні прогнозів, а також дозволяє диференційовано застосовувати макроекономічні індикатори та коефіцієнти податкової гнучкості відповідно до очікуваних змін у податковій політиці та економічному середовищі.

У моделюванні податкових надходжень використовується комплексний підхід, що ґрунтується на поєднанні макроекономічних даних, структурних припущень та експертного аналізу. Базові параметри податкового прогнозу формуються на основі макроекономічного прогнозу, зокрема показників номінального ВВП, кінцевого споживання домогосподарств, імпорту товарів і послуг, а також фонду оплати праці як ключових детермінант податкових баз.

Коефіцієнти податкової чутливості та інші параметри моделі визначаються на підставі аналізу історичних рядів, оцінки поведінкових змін (зокрема рівня тінізації та демографічних зрушень), а також очікуваних змін у податковій політиці – таких як коригування ставок, розширення бази оподаткування або зміни у податковому адмініструванні. Для визначення податкової гнучкості використовуються фактичні податкові надходження та база нарахування (ВВП для прямих податків, імпорт для ПДВ з імпортних товарів та акцизного податку з імпортних товарів). Для прогнозованих періодів враховуються показники з Бюджетної декларації (зокрема, з урахуванням основних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2026–2028 рр. [4]. Значення на майбутні періоди отримується як середнє значення, скориговане з урахуванням експертних оцінок.

Важливою особливістю моделі є включення експертного компоненту, що дозволяє адаптувати прогноз до ще не ухвалених, але ймовірних політичних рішень (наприклад, відновлення довоєнного рівня ставок ПДФО, підвищення військового збору), а також до сценарних змін у податковій поведінці платників (зростання економічної активності внутрішньо переміщених осіб, деокупація територій тощо). Водночас, всі припущення формуються на основі аналізу стратегічних документів чи проєктів нормативних (зокрема Бюджетної декларації [10], Національної стратегії доходів, щорічних законів про Державний бюджет [3]), оцінки економічного середовища та практичного досвіду адміністрування податків.

Прогноз податкових надходжень у запропонованій моделі реалізується як аналітичне розгортання макроекономічного сценарію через фіскальні механізми. Очікувані податкові надходження формуються на основі ключових індикаторів – таких як номінальний ВВП, кінцеве споживання домогосподарств, імпорт товарів і послуг, фонд оплати праці – і розраховуються окремо для кожного податку за допомогою структурної формули, що враховує податкову базу та коефіцієнт податкової гнучкості (tax buoyancy). Так, наприклад, для внутрішнього ПДВ розрахунок виглядає як:

$$VAT^{dom}_t = VAT^{dom}_{t-1} \times K_t^c \times K_t^E, \quad (7)$$

де VAT^{dom}_t – прогнозний обсяг надходжень внутрішнього ПДВ у періоді t ;

VAT^{dom}_{t-1} – фактичний обсяг надходжень внутрішнього ПДВ у попередньому періоді;

K_t^c – коефіцієнт зміни макроекономічної бази внутрішнього ПДВ, що може визначатися на основі динаміки кінцевого споживання домогосподарств, номінального ВВП або іншого релевантного показника;

K_t^E – коефіцієнт податкової гнучкості.

Отже, у моделі прогнозний обсяг податкових надходжень формується як добуток трьох елементів: базового рівня податку у попередньому періоді, прогнозної динаміки його податкової бази та коефіцієнта податкової гнучкості. Такий підхід забезпечує прозорість процесу формування кожного прогнозного значення та дає змогу простежити логіку розрахунку на рівні окремої комірки моделі.

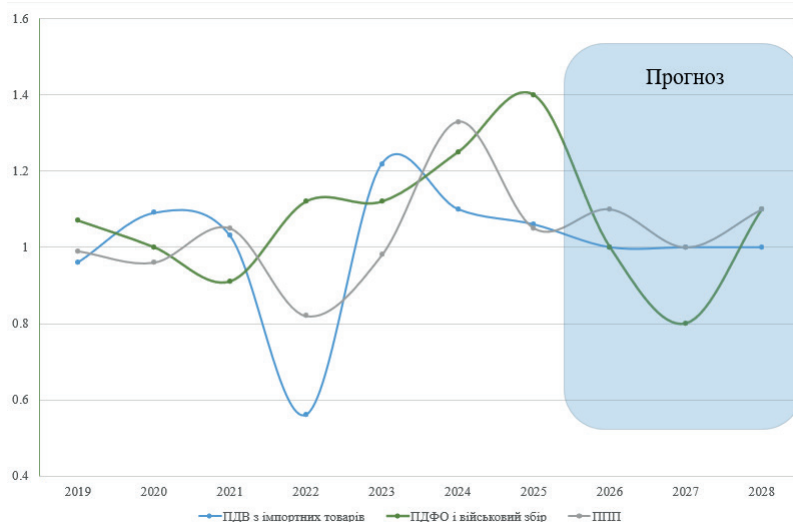


Рис. 3. Коефіцієнти податкової гнучкості з окремих податків в Україні

Джерело: побудовано на основі [2; 4; 5] та власних розрахунків.

Методологія поєднує макроекономічне моделювання, офіційні статистичні джерела та елементи експертного оцінювання. Прогнозний блок є логічно зв'язаним із загальним сценарієм економічного розвитку, що дозволяє не лише уникнути суперечностей у показниках, але й проводити симетричну оцінку впливу фіскальних рішень на бюджетні та макроекономічні результати. Така структура дає змогу моделювати вплив змін у податковій політиці (наприклад, ставки чи адміністрування), поведінкових адаптацій платників або окремих сценаріїв (зростання імпорту, мобілізація працездатного населення тощо) на кожне джерело доходів бюджету.

Для емпіричної верифікації моделі використовується офіційна статистика, зокрема дані, отримані з інструментів Boost-аналізу на платформі openbudget.gov.ua, які містять деталізовану інформацію про надходження за окремими податками: ПДФО, податок на прибуток, ПДВ, акциз, ввізне мито тощо. Перевірка точності прогнозу здійснюється шляхом порівняння з фактичними надходженнями, зокрема за 2024 р. [7] – першого періоду, для якого застосовано авторську методику. Базові припущення моделі можуть оновлюватися щоквартально відповідно до уточнених макропараметрів, нових статистичних публікацій, змін у фіскальній політиці, а також локальних та глобальних економічних тенденцій для досягнення критеріїв наукової прозорості, повторюваності розрахунків. Це дозволяє формувати альтернативні бюджетні траєкторії залежно від поточних ризиків і політичних умов.

Загалом прогноз податкових надходжень, побудований на основі запропонованої методології, інтегрується у загальний макроекономічний сценарій і дозволяє сформувати оцінки доходів бюджету за податками на середньостроковому горизонті – три чи чотири роки. Він відображає не лише динаміку економічної активності, а й очікувані зміни у фіскальній політиці, структурні зрушення в економіці та реакцію платників податків на поточні умови.

Для кожного податку розрахунок базується на основі податкової бази, притаманної для цього конкретного платежу, ретроспективні показники надходжень, коефіцієнт податкової гнучкості:

Наприклад податковою базою для внутрішнього ПДВ є споживання; імпортного ПДВ – імпорт, ПДФО (ВЗ) – розмір середньої заробітної плати; внутрішнього акцизу – споживання, імпортного акцизу – імпорт, податку на прибуток підприємств – номінальний ВВП, ренти – номінальний ВВП, екологічного податку – номінальний ВВП, імпортного мита – імпорт.

На основі побудованого прогнозу прогнозні обсяги надходжень основних податків потенційно становитимуть:

Таблиця 1

**Фактичні/прогнозні показники податкових надходжень державного бюджету України
у 2024–2028 рр., млрд грн**

Показники	2024 прогноз	2024 факт	2025 прогноз	2025 факт	2026 прогноз	2026 план	2027 прогноз	2028 прогноз
Внутрішній ПДВ	280.0	268.3	321	306.5	366.1	393.4	444.4	497.3
Імпортний ПДВ	460.7	466.1	575.2	542.4	758.1	683.6	792.9	777.4
Внутрішній акциз	109.8	105.2	137.9	119.7	172.9	167.2	218.3	256.5
Імпортний акциз	102.6	105.2	149.3	161.2	205.7	161.6	223.8	219.4
Податок на доходи фізичних осіб + військовий збір	303.0	326.1	473.6	492.3	553.5	560.3	491.6	587.3
Податок на прибуток підприємств	224.1	271.1	300.0	284.7	354.3	325.3	384.7	465.7
Рента	70.7	52.4	54.9	48.7	55.6	53.8	63.6	80.6
Імпортне мито	47.6	47.6	58.7	53.6	73.9	62.3	77.3	79.6
Екологічний податок	4.3	3.9	4.5	4.0	5.1	3.7	5.8	6.7
Доходи бюджету	3145.2	3122.7	3839.9	3834.2	4287.0	2904.0	3578.5	3670.1

Джерело: складено на основі [2; 4; 5] та власних розрахунків.

В моделі передбачено відповідність між динамікою основних макропоказників і податковими надходженнями:

Таблиця 2

**Податкові платежі державного бюджету України
та їх відповідність макропоказникам при розробці прогнозу**

Показник	Темп зростання 2025	Вплив на податки
Номінальний ВВП	+17%	База для розрахунку податку на прибуток підприємств, ренти, екологічного податку
Споживання домогосподарств	+14%	Пряма база для внутрішніх ПДВ та акцизного податку
Імпорт товарів	+23%	База для ПДВ з імпорту та мита
Середня заробітна плата	+21%	База для ПДФО (ВЗ).

Джерело: складено на основі [2; 4; 5] та власних розрахунків.

Усі розрахунки здійснено у прямому взаємозв'язку з макропрогнозом. Це означає:

- податки не «перевищують» економічний потенціал;
- частка податків у ВВП зберігає фіскальну логіку (близько 22–24 % до ВВП);
- при зміні одного із вхідних припущень (наприклад, рівня споживання) модель автоматично оновлює прогнозовані надходження.

Надійність податкового прогнозу визначається не лише теоретичною обґрунтованістю методології, але й фактичною здатністю моделі точно відображати реальну фіскальну динаміку.

Для цього проведено порівняння прогнозованих значень із фактичними даними про виконання бюджету у 2024 р., а також зі сценаріями, сформованими в рамках макроекономічного прогнозу, у якому використано запропоновану методологію прогнозування податкових надходжень протягом 2024 р. [16].

Таблиця 3

**Порівняння фактичних, планових та прогнозних показників податкових надходжень
до державного бюджету України, %**

Показник	2024 факт до 2024 прогнозу, %	2025 факт до 2025 прогнозу, %	2026 план до 2026 прогнозу, %
Внутрішній ПДВ	-4.2	-4.5	+7.5
Імпортний ПДВ	+1.2	-5.7	-9.8
Внутрішній акциз	-4.2	-13.2	-3.3
Імпортний акциз	+2.5	+8.0	-21.4
Податок на доходи фізичних осіб + військовий збір	+7.6	+3.9	+1.2
Податок на прибуток підприємств	+21.0	-5.1	-8.2
Рента	-25.9	-11.3	-3.2
Імпортне мито	0.0	-8.7	-15.7
Екологічний податок	-9.3	-11.1	-27.5
Доходи бюджету	-0.7	-0.1	-32.3



Середнє абсолютне відхилення – **9,3 %**, що є хорошим результатом з огляду на рівень воєнної невизначеності. Середнє абсолютне відхилення за роками:

– 2024 факт до 2024 прогнозу: 7,7 %

– 2025 факт до 2025 прогнозу: 7,2 %

– 2026 план до 2026 прогнозу: 13,0 % (вище відхилення обумовлено значною невідповідністю планових і прогнозних показників за доходами, які у плані бюджету не враховують військово-технічної допомоги партнерів, яка включена при прогнозі).

Джерело: складено на основі [2; 4; 5] та власних розрахунків.

Прогноз податкових надходжень, сформований за методологією, узгоджується з побудованими макросценаріями.

Модель демонструє високу адаптивність до змін у сценарії – через механізм оперативного оновлення припущень. Наприклад, зміна прогнозу ВВП чи споживання в черговому прогнозі автоматично враховується в прогнозі ПДВ з імпорту та мит.

Таким чином, запропонована модель відображає високу точність і адаптивність методології. Її простота в поєднанні з експертним блоком забезпечує наближення до реальної динаміки податків навіть в умовах невизначеності.

Така методологія прогнозування податкових надходжень базується на поєднанні макроекономічного аналізу, обчислювальної прозорості та якісних експертних припущень. Такий підхід має низку переваг, особливо релевантних для країн, що функціонують в умовах воєнної економіки або структурної нестабільності. Водночас, модель має і свої обмеження, які є предметом подальших досліджень і вдосконалення.

Сильними сторонами моделі є:

– Простота та прозорість. Модель дозволяє чітко простежити логіку формування кожного прогнозного показника – від податкової бази до кінцевих надходжень. Це важливо як для верифікації, так і для прийняття бюджетних рішень.

– Адаптивність до змін у політиках. Завдяки модулю якісних припущень модель здатна оперативно враховувати майбутні регуляторні або адміністративні зміни (зміни ставок, податкових пільг, розширення бази тощо).

– Висока точність в умовах нестабільності. Середнє відхилення прогнозу від фактичних даних у межах 9 % (навіть в умовах війни) свідчить про практичну ефективність підходу.

– Інтеграція з макропрогнозом. Уся модель функціонує як логічна надбудова над макроекономічним сценарієм, що забезпечує її узгодженість і придатність для застосування в межах бюджетного процесу.

– Прагматичність і обґрунтованість очікувань. При формулюванні припущень модель не керується політичними чи оптимістичними оцінками, а спирається на прагматичний аналіз середовища, поточних трендів і стратегічних документів.

Водночас до слабких сторін моделі належать:

о Залежність від якісних припущень. Висока роль експертних оцінок вимагає системного аналітичного супроводу та періодичного оновлення – у разі помилкових або необґрунтованих припущень точність прогнозу може знижуватись.

о Лімітованість щодо неосновних податків. Модель зосереджена на найбільш фіскально вагомих податках.

о Неможливість оцінки поведінкових ефектів. Хоча модель враховує зміни у політиках, вона не завжди здатна змодельовати повну поведінкову реакцію бізнесу чи громадян на зміни ставок, нові податки чи стимули.

о Відсутність автоматизованого калібрування. На відміну від складних статистичних або ML-моделей, ця методика не передбачає автоматичного підбору параметрів на основі машинного навчання або багатофакторної оптимізації – усе базується на сценарному аналізі.

Прогнозування податкових надходжень є складним завданням, що підтверджено, зокрема прикладами прогнозування податку на майно в США (із задіяних алгоритмів машинного навчання лише деякі перевершують традиційні методи прогнозування) [14], особливо в умовах обмеженої кількості статистичних даних та високого рівня невизначеності в безпекових, політичних та інших питаннях. Втім, із повним відновленням джерел статистичних та інших даних перспективним є удосконалення даного підходу із використанням методів машинного навчання. Зі збільшенням кількості неструктурованих даних перспективним є використання спеціальних інструментів, як-от GABRIEL від OpenAI [20], застосування непараметричних і параметричних моделей для прогнозування (KNN, XGBoost тощо).

Основна наукова теза цієї моделі полягає в тому, що якісний прогноз податкових надходжень не є винятково функцією кількісних алгоритмів. Навпаки, в умовах невизначеності, структурних зламів

і політичної турбулентності добре сформульовані припущення, що базуються на глибокому розумінні поточних і майбутніх політик, є вирішальними для досягнення точності.

Власне, поєднання прагматичного бачення майбутнього (через аналіз стратегічних документів, бюджетних декларацій, політичних сигналів) і кількісної моделі – це шлях до релевантного фінансового прогнозу, який з невеликою похибкою є наближений до фактичних показників.

Висновки. У статті запропоновано методологію прогнозування податкових надходжень, яка інтегрується в макроекономічний сценарій і поєднує класичну розрахункову логіку з якісними припущеннями щодо розвитку податкової політики. Застосування моделі підтверджує її ефективність, адаптивність і точність в умовах високої економічної та політичної невизначеності.

Ключові висновки дослідження полягають у тому, що запропонована модель забезпечує прозоре й логічне формування прогнозу на основі податкової бази, макроекономічних показників і припущень, які можуть оперативнo адаптуватися до змін політики чи економічного середовища. Центральним елементом моделі є саме якісні припущення, оскільки вони дають змогу інтегрувати оцінку майбутніх політик, стратегічних орієнтирів і регуляторних трендів, що підвищує релевантність і практичну придатність інструменту для бюджетного процесу. Емпірична перевірка засвідчила високу точність моделі: у складних воєнних умовах відхилення від фактичних надходжень становило близько 9 %, що є хорошим показником, зважаючи на невизначеність і потенційні ризики середовища, в якому і для якого така модель використовується. Водночас модель має певні обмеження, зокрема залежність від експертних оцінок, обмежене охоплення податків і неавтоматизований підбір параметрів; однак ці недоліки частково компенсуються її гнучкістю, зрозумілістю та адаптивністю. Запропонований підхід є особливо ефективним для країн у фазі воєнної трансформації або економічної турбулентності, які мають обмежені статистичні можливості, але водночас потребують якісного прогнозування для цілей бюджетного планування.

Перспективи подальших досліджень передбачають розширення охоплення моделі на інші, менш фінансово вагомі податки (зокрема рентні платежі та місцеві податки), розроблення альтернативних сценаріїв прогнозу (оптимістичного, песимістичного й інерційного), автоматизацію моделі зі створенням динамічного дашборду для оновлення прогнозів у режимі реального часу, а також порівняння результатів із ML-підходами на рівні окремих податків. Отже, модель не лише підтвердила свою наукову валідність, а й продемонструвала значний потенціал розвитку як інструменту фінансового управління нового покоління, що поєднує аналітичну логіку та стратегічне мислення.

Література:

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами). < <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>>. (2026, лютий, 27).
2. Biudzhetni kodeks Ukrainy vid 08.07.2010 № 2456-VI (zi zminamy) [Budget Code of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>>. (2026, February, 27). [in Ukrainian].
3. Державна служба статистики України. <<https://ukrstat.gov.ua/>>. (2026, лютий, 27).
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). <<https://ukrstat.gov.ua/>>. (2026, February, 27). [in Ukrainian].
5. Закон України “Про Державний бюджет України на 2024 рік” від 09.11.2023 № 3460-IX. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text>>. (2026, лютий, 27).
6. Zakon Ukrainy “Pro Derzhavnyi biudhet Ukrainy na 2024 rik” vid 09.11.2023 № 3460-IX [Law of Ukraine “On the State Budget of Ukraine for 2024”]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20>>. (2026, February, 27). [in Ukrainian].
7. Кабінет Міністрів України. (2025). *Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2026–2028 роки* (Постанова № 946). *Офіційний портал Верховної Ради України*. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/946-2025-%D0%BF#Text>>. (2026, лютий, 27).
8. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2025). *Pro skhvalennia Prohnozu ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy na 2026–2028 roky* (Postanova № 946) [On the approval of the forecast of economic and social development of Ukraine for 2026–2028]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/946-2025-%D0%BF#Text>>. (2026, February, 27). [in Ukrainian].
9. Кабінет Міністрів України. (2023). *Про схвалення основних прогнозних макроекономічних показників економічного і соціального розвитку України на 2024–2026 роки* (Постанова від 15.12.2023 № 1315). <<https://www.kmu.gov.ua/pras/pro-skhvalennia-osnovnykh-prohnoznykh-makropokaznykiv-ekonomichnoho-i-s1315-151223>>. (2026, лютий, 27).
10. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2025). *Pro skhvalennia Prohnozu ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy na 2026–2028 roky* (Postanova № 946) [On the approval of the forecast of economic and social development of Ukraine for 2026–2028]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/946-2025-%D0%BF#Text>>. (2026, February, 27). [in Ukrainian].
11. Лисяк, Л., Грабчук, О., Качула, С., Щирий, Г. (2022). Дослідження динаміки та прогнозування обсягу надходжень до бюджету від акцизного оподаткування: досвід України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 3(44), 51–62. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.3.44.2022.3799>



Lysiak, L., Grabchuk, O., Kachula, S., & Shehyryi, H. (2022). Doslidzhennia dynamiky ta prohnozuvannia obsiahu nadkhodzhennia do biudzhentu vid atsyznogo opodatkuvannia: dosvid Ukrainy [Study of the dynamics and forecasting of budget revenues from excise taxation: The experience of Ukraine]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky* [Financial and credit activities: problems of theory and practice], 3(44), 51–62. <https://doi.org/10.55643/fcартр.3.44.2022.3799> [in Ukrainian].

7. Міністерство фінансів України. (2025). *Інформація про виконання Державного бюджету України за 2024 рік*. <https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2024-698>. (2026, лютий, 27).

Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2025). *Informatsiia pro vykonannia Derzhavnoho biudzhetu Ukrainy za 2024 rik* [Information on the execution of the State Budget of Ukraine for 2024]. <https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2024-698>. [in Ukrainian].

8. Національний банк України. (2023). *Інфляційний звіт, жовтень 2023 року*. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2023-roku>>. (2026, лютий, 27).

Natsionalnyi bank Ukrainy. (2023). *Inflatsiyniy zvit, zhovten 2023 roku* [Inflation Report, October 2023]. <<https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2023-roku>>. [in Ukrainian].

9. Олексієнко, Д. В. (2024). Особливості імплементації макроекономічних моделей в практику регулювання відбудови економіки України. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 4, 33–40. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.033>

Oleksiyenko D. V. (2024). Osoblyvosti implementatsiyi makroekonomichnykh modeley u praktyku rehulyuvannya vidbudovy ekonomiky Ukrayiny [Peculiarities of implementing macroeconomic models in the practice of regulating the reconstruction of the economy of Ukraine]. *Ekonomichnyy visnyk Dniprov's'koyi politekhniki* [Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic Institute], 4, 33–40. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.033> [in Ukrainian].

10. Центр аналізу публічних фінансів КСЕ. (2024). *Бюджетна декларація: аналіз та оцінка прогнозів Уряду на 2025–2027 роки*. <<https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/07/Byudzhetsna-deklaratsiya-2025-2027.pdf>>. (2026, лютий, 27).

Tsentr analizu publichnykh finansiv KSE. (2024). *Biudzhetsna deklaratsiia: analiz ta otsinka prohnoziv Uryadu na 2025–2027 roky* [Budget Declaration: analysis and evaluation of the Government forecasts for 2025–2027]. <<https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/07/Byudzhetsna-deklaratsiya-2025-2027.pdf>>. (2026, February, 27). [in Ukrainian].

11. Швабій К., Чирва О. (2023). Ідентифікація поведінкової реакції на зміни оподаткування трудових доходів населення в Україні. *Світ фінансів*, 4(77), 22–40. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2023.04.022>

Shvabii, K. I., & Chyrva, O. V. (2023). Identifikatsiia povedinkovoi reaktsii na zminy opodatkuvannia trudovykh dokhodiv naselennia v Ukraini [Identification of behavioral response to changes in taxation of labor income of the population in Ukraine]. *Svit finansiv* [The world of finance], 4(77), 22–40. <https://doi.org/10.35774/sf2023.04.022>. [in Ukrainian].

12. Becker, T., Eichengreen, B., Gorodnichenko, Y., Guriev, S., Johnson, S., Mylovannov, T., Obstfeld, M., Rogoff, K., Sologoub, I., Weder di Mauro, B. (2023). *Post-war macroeconomic framework for Ukraine*. Centre for Economic Policy Research (CEPR). <https://cepr.org/system/files/publication-files/188070-post_war_macro-economic_framework_for_ukraine.pdf>. (2026, February, 20).

13. Bedrynets, M. (2019). System of tax revenues forecasting in Ukraine: theory and reality. *University Economic Bulletin*, 42, 171–179. DOI: 10.31470/2306-546X-2019-42-171-179.

14. Chung, I. H., Williams, D. W., & Do, M. R. (2022). For Better or Worse? Revenue Forecasting with Machine Learning Approaches. *Public Performance & Management Review*, 45(5), 1133–1154. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2073551>.

15. International Monetary Fund. (2023). *Ukraine: First Review under the Extended Fund Facility* (Country Report, 2023/248). <<https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/07/11/Ukraine-First-Review-under-the-Extended-Fund-Facility-536284>>. (2026, February, 27).

16. Krukovets, D., Hilgenstock, B., Fillipov, A., Markuts, Y., Marshalok, T., Shymanskyi, V., Piddubnyi, I., Zadorozhnia, L., Andryienko, D., Shapoval, N., & Slyvynska, O. (2024). *Ukraine Macroeconomic Handbook, October 2024*. KSE Institute. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/UA_Macro_Handbook_Oct2024-1.pdf>. (2026, February, 27).

17. Krukovets, D., Hilgenstock, B., Filipov, A., Risinger, L., Slyvynska, O., Andryienko, D., Klimchuk, V., Markuts, Y., Marshalok, T., Mazepa, S., Shymanskyi, V., & Shapoval, N. (2025). *Ukraine Macroeconomic Handbook, July 2025*. KSE Institute. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/07/UA-Macro-Handbook_Jul2025.pdf>. (2026, February, 27).

18. Martynenko, V. (2019). Scenario approach in forecasting tax revenues of the state budget of Ukraine. *Economics Ecology Socium*, 3(3), 27–34. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2019.3.3-4>

19. Martyniuk, V., Wołowicz, T., & Mieszajkina, E. (2021). Planning and forecasting customs revenues to the state budget: A case study of Ukraine. *European Research Studies Journal*, Special Issue 1, 648–665. <https://doi.org/10.35808/ersj/2301>

20. OpenAI. (2026). *GABRIEL* (Version 1.0.1) [Computer software]. GitHub. <<https://github.com/openai/GABRIEL>>. (2026, February, 25). [in English].

21. Revenue Academy. (2022). *World Bank Tax Revenue Dashboard: rev_tax_data2.rar* [Data set]. GitHub. <https://github.com/Revenue-Academy/Tax-Revenue-Dashboard/blob/e60ce466849a639edcc8b0093824deb1da2d2e4b/rev_tax_data2.rar>. (2026, February, 15).

22. World Bank. (2025). *PFR Fundamentals: Tax Buoyancy*. <<https://bit.ly/3OCkjWh>>. (2026, February, 27).

23. World Bank. (2025). *Macro Poverty Outlook: Ukraine (April 2025)*. <<https://www.worldbank.org/en/publication/macro-poverty-outlook>>. (2026, February, 27). [in English].

Отримано: 01 червня 2026 р.

Прорецензовано: 04 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 06 червня 2026 р.

email: rudyk.nataliia@kneu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-4367-0392>

email: alex.podoynitsyn@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0000-0106-758X>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-300-307](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-300-307)

Рудик Н. В., Подойніцин О. В. Фінансові стимули розвитку малого та середнього бізнесу аграрного сектору України в контексті екологічного виробництва. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 300–307.

УДК: 336.22:[338.43:502.131]

JEL-класифікація: H25; Q14; Q18; Q56

Рудик Наталія Василівна,*кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів імені Віктора Федосова
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана***Подойніцин Олексій Володимирович,***аспірант кафедри фінансів імені Віктора Федосова,
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

ФІНАНСОВІ СТИМУЛИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЕКОЛОГІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА

У статті досліджено фінансові стимули розвитку аграрного сектору України з акцентом на фінансальних інструментах спрощеної системи оподаткування та фінансовому стимулюванні екологічного виробництва. Розкрито сутність і класифікацію фінансових стимулів – податкових, бюджетних, кредитних і грантових. Особливу увагу приділено єдиному податку четвертої групи як ключовому фінансальному стимулу для сільськогосподарських товаровиробників. На основі офіційних даних проаналізовано динаміку надходжень єдиного податку від аграріїв малого та середнього бізнесу упродовж 2019–2025 років і виявлено стійке зниження їх частки у структурі надходжень. Окреслено стан законодавчого та фінансового забезпечення органічного виробництва в Україні й узагальнено зарубіжний досвід податкового стимулювання «зеленої» економіки. Обґрунтовано напрями вдосконалення фінансового стимулювання, зокрема екологічну диференціацію фінансальних інструментів, поєднання податкових і бюджетних механізмів та орієнтацію аграрної політики на цілі сталого розвитку.

Ключові слова: аграрний сектор, фінансові стимули, єдиний податок четвертої групи, спрощена система оподаткування, органічне виробництво, екологічне виробництво, державна підтримка, сталий розвиток, малий та середній бізнес.

Nataliia Rudyk,*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of finance named after Viktor Fedosov,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman***Oleksii Podoinitsyn,***PhD student at the Department of finance named after Viktor Fedosov,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

FINANCIAL INCENTIVES FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF ECOLOGICAL PRODUCTION

The article examines financial incentives for the development of Ukraine's agricultural sector, focusing on the fiscal instruments of the simplified taxation system and on the financial stimulation of ecological (organic) production. The relevance of the topic is driven by the strategic role of agriculture in the national economy, its contribution to gross domestic product, exports and rural employment, and its decisive importance for food security under martial law. The authors substantiate the essence and classification of financial incentives applied to the agricultural sector, distinguishing tax instruments, budgetary support, preferential lending and grant mechanisms. Particular attention is paid to the single tax of the fourth group as the principal fiscal stimulus for agricultural producers, whose tax base is the normative monetary valuation of land rather than income, which provides predictability of the tax burden for family farms and agricultural enterprises. Based on official data, the dynamics of single tax revenues from small and medium-sized agricultural businesses during 2019–2025 were analyzed and a steady decrease in their share in the revenue structure was identified. The study also outlines the legislative and financial framework for organic production in Ukraine, including the Law on the basic principles and requirements for organic production, and generalises foreign experience of tax stimulation of the green economy. On this basis, the authors propose directions for improving financial stimulation, in particular the ecological differentiation of fiscal instruments, the combination of tax and budgetary mechanisms, the digitalisation of tax administration, and the orientation of agrarian policy

towards the goals of sustainable development. The findings may be useful for public authorities in shaping tax and agrarian policy.

Keywords: *agricultural sector, financial incentives, single tax of the fourth group, simplified taxation system, organic production, ecological production, state support, sustainable development, small and medium-sized businesses.*

Постановка проблеми. Аграрний сектор належить до стратегічних галузей національної економіки України, формуючи вагомий частку валового внутрішнього продукту, експортної виручки та зайнятості сільських територій. В умовах воєнного стану його значення додатково зростає, оскільки стабільне функціонування сільського господарства є запорукою продовольчої безпеки держави та джерелом валютних надходжень. Водночас галузь зазнала суттєвих втрат через бойові дії, окупацію та замінування земель, руйнування логістики й подорожчання ресурсів, що актуалізує питання дієвої державної підтримки.

Фінансові стимули – податкові, бюджетні, кредитні та грантові – є ключовим інструментом такої підтримки. Серед фіскальних механізмів особливе місце посідає спрощена система оподаткування, а саме єдиний податок четвертої групи, орієнтований безпосередньо на сільськогосподарських товаровиробників. Поряд із цим глобальний перехід до моделі сталого розвитку та «зеленої» економіки висуває на перший план потребу у фінансовому стимулюванні екологічного, насамперед органічного, виробництва. Проблема полягає в тому, що, з одного боку, чинні фіскальні стимули для аграріїв поступово звужуються, а з іншого – спеціальні фінансові механізми стимулювання саме екологічного виробництва залишаються фрагментарними та недостатньо узгодженими з податковою політикою. Це зумовлює потребу в комплексному аналізі та обґрунтуванні напрямів удосконалення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні засади оподаткування та функціонування спеціальних податкових режимів висвітлено у працях О. Дубовик [4], К. Швабія, В. Пилипова [18]. Спеціальні режими прямого оподаткування у сільському господарстві досліджував М. Барбоса [3], Т. Янссон, Н. Мальмстрем, Г. Йоханссон та Х. Чой [19]. Фіскальну значимість і пріоритети розвитку спрощеної системи оподаткування аналізували Н. Рудик [5], В. Сідляр та А. Іванова [6], Т. Добрунік [7]. Зарубіжний досвід пільгового оподаткування малого та аграрного бізнесу узагальнено у роботах В. Андрущенка і Т. Тучак [8], О. Мірошниченко та В. Щигоревої [9]. Попри значний доробок, питання фінансового стимулювання аграрного сектору крізь призму поєднання податкових і бюджетних інструментів, а також механізми цільового фінансового стимулювання екологічного й органічного виробництва досліджено недостатньо. Бракує оцінок реального фіскального внеску сільськогосподарських товаровиробників у межах спрощеної системи та обґрунтування екологічної диференціації фінансових стимулів, що й визначає напрям цього дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є оцінка ролі фінансових стимулів (передусім, єдиного податку четвертої групи) у розвитку аграрного сектору України та обґрунтування напрямів фінансового стимулювання екологічного виробництва малого середнього бізнесу. Відповідно до мети, сформульовано завдання: розкрити сутність і класифікацію фінансових стимулів для аграрного сектору; проаналізувати динаміку надходжень єдиного податку від сільськогосподарських товаровиробників; оцінити інші фінансові інструменти підтримки галузі; дослідити стан і механізми фінансового стимулювання органічного виробництва; сформулювати напрями вдосконалення відповідної політики.

Виклад основного матеріалу. Фінансові стимули розвитку аграрного сектору доцільно розглядати як сукупність інструментів державного впливу, що знижують фінансове навантаження на товаровиробників та заохочують бажану господарську поведінку. За змістом їх можна поділити на чотири групи: податкові (спеціальні режими оподаткування, пільги, знижені ставки), бюджетні (дотації, компенсації частини витрат), кредитні (здешевлення кредитів) і грантові. У податковій площині центральним інструментом є єдиний податок четвертої групи спрощеної системи оподаткування [1]. Особливістю цього режиму є те, що базою оподаткування виступає не дохід, а нормативна грошова оцінка земельних ділянок із застосуванням коефіцієнта індексації (у 2025 році він становив 1,08), а сам податок сплачується щоквартально у пропорції 10 %, 10 %, 50 % та 30 % річної суми. Право застосовувати режим мають юридичні особи, частка сільськогосподарського виробництва яких перевищує 75 %, а також фізичні особи – члени сімейних фермерських господарств із площею угідь від 0,5 до 20 гектарів. Перевагами режиму є прогнозованість і простота адміністрування, що робить його привабливим фіскальним стимулом для аграріїв. Для оцінки реального фіскального внеску сільськогосподарських товаровиробників та його місця у спрощеній системі проаналізовано структуру надходжень єдиного податку за групами платників упродовж 2019–2025 років (табл. 1).

Таблиця 1

Структура надходжень єдиного податку за групами платників у 2019-2025 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Єдиний податок, млн. грн.	35270,2	38031	46282,4	47226,1	55805,3	69129,03	76413,1
Єдиний податок, сплачений фізичними особами-підприємцями, млн. грн.	24952,7	27626,6	34813,2	32888,2	38004,9	32690,8	59885,0
Частка ЄП, сплаченого ФОПами, у загальній сумі єдиного податку, %	70,7	72,6	75,2	69,6	68,1	47,3	78,4
Єдиний податок, сплачений юрособами, млн. грн.	5044,4	5066,2	6175,4	9844,2	11938,6	4841,2	9025,8
Частка ЄП, сплаченого юридичними особами – платниками 3 групи, у загальній сумі ЄП, %	14,3	13,3	13,3	20,8	21,4	7	11,8
Єдиний податок, сплачений с/г товаровиробниками, млн. грн.	5273,1	5338,1	5293,8	4493,6	5861,7	3128,2	7502,3
Частка ЄП, сплаченого с/г товаровиробниками, у загальній сумі ЄП, %	15	14,1	11,5	9,5	10,5	4,5	9,8

Джерело: складено авторами за даними [13; 14].

Наведені дані засвідчують, що до повномасштабного вторгнення надходження від сільськогосподарських товаровиробників були відносно стабільними та перебували на рівні близько 5,3 млрд грн. Проте їхня частка у загальній сумі єдиного податку неухильно знижувалася – з 15 % у 2019 році до 11,5 % у 2021 році. У 2022 році, унаслідок бойових дій, окупації та втрати частини сільськогосподарських угідь, надходження скоротилися до 4,49 млрд грн, а частка – до 9,5 %. Часткове відновлення спостерігалось у 2023 році (5,86 млрд грн), однак у 2024 році зафіксовано різке падіння до 3,13 млрд грн, а частка аграріїв у структурі єдиного податку зменшилася до 4,5 %. Таким чином, попри загальне зростання надходжень єдиного податку (до 76,4 млрд грн у 2025 році), стимулюючий потенціал цього інструменту саме для аграрного сектору послаблюється. Подібну тенденцію відображає й динаміка кількості фізичних осіб – підприємців у сільському, лісовому та рибному господарстві (табл. 2).

Таблиця 2

Кількість фізичних осіб-підприємців у сільському, лісовому та рибному господарстві у 2019–2024 рр.

Показник	2019	2020	2021.	2022	2023	2024
Кількість ФОП у сільському, лісовому та рибному господарстві, од.	25211	23916	23050	20437	22071	23156
Частка у загальній кількості ФОП, %	1,6	1,5	1,5	1,4	1,4	1,4

Джерело: складено авторами за даними [17].

Кількість підприємців у галузі зменшилася з 25,2 тис. у 2019 році до 20,4 тис. у 2022 році, а їх частка у загальній структурі ФОП утрималася на низькому рівні 1,4-1,6 %. Часткове відновлення до 22,1 тис. у 2023 році не компенсувало попередніх втрат. Додатковим чинником звуження стимулу стали законодавчі зміни, що набули чинності з 5 жовтня 2025 року, відповідно до яких юридичні особи – платники єдиного податку четвертої групи за окремими операціями стають платниками податку на прибуток підприємств за ставкою 18 %, що частково нівелює пільговий характер режиму. Поряд із податковими діють і бюджетні та кредитні стимули. У межах програми «Зроблено в Україні» передбачено компенсацію 25 % вартості вітчизняної сільськогосподарської техніки, надання грантів та підтримку проєктів зі значними інвестиціями; продовжує діяти програма доступних кредитів «5–7–9» [10; 12]. Проте ці інструменти орієнтовані передусім на технічне переоснащення та фінансову доступність, тоді як екологічний вимір у них представлений слабо.

Одним із фінансових стимулів в аграрного секторі України є зосередження на екологічних принципах виробництва. Правовою основою розвитку органічного виробництва в Україні є Закон «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» (№ 2496-VIII), чинний з 2019 року, який визначає засади сертифікації, обігу та маркування органічної продукції [2]. Державна підтримка галузі передбачає компенсацію витрат на сертифікацію органічного виробництва, дотації на гектар угідь, а також здешевлення дозволених засобів захисту рослин і добрив [11]. Ці заходи узгоджуються з європейською стратегією «Від лану до столу», яка передбачає збільшення площ під органічним виробництвом у ЄС з 8 % до 25 % до 2030 року.

Зарубіжний досвід свідчить про ефективність податкових стимулів для підприємств, що впроваджують відновлювані джерела енергії та енергоефективні технології, через знижені ставки й цільові пільги, які

заохочують інвестиції у «зелену» економіку [8; 9]. В Україні ж фіскальні інструменти аграрної політики наразі не диференціюють виробників за критерієм екологічності: ставка єдиного податку четвертої групи однакова незалежно від того, чи є виробництво органічним. Це означає, що чинна система не створює фінансової переваги для екологічного господарювання. Водночас проведені нами дослідження свідчать про необхідність урахування динаміки надходжень єдиного податку як фіскального інструменту, що має тісний зв'язок із макроекономічними процесами та впливає на інвестиційну привабливість країни. Основу дослідження склали дані про надходження єдиного податку та основні макроекономічні показники за період 2019-2025 рр. Основний метод – кореляційно-регресійний аналіз. Такий підхід дозволяє оцінити силу та напрям статистичного зв'язку між змінними, виявити потенційні закономірності та можливі проблеми мультиколінеарності у подальшому регресійному аналізі. Обрані показники відображають ключові чинники розвитку економіки України, зокрема: єдиний податок, млн грн – податкові надходження від спрощеної системи; валовий внутрішній продукт (ВВП) – узагальнений показник економічної активності; індекс інфляції, % – відображає макроекономічну стабільність та купівельну спроможність; індекс інвестиційної привабливості – характеризує довіру інвесторів до національної економіки; середня заробітна плата (за даними ПФУ) – показник добробуту населення та бази оподаткування; імпорт – індикатор зовнішньоекономічної діяльності та інтеграції у світову економіку. Дані для розрахунку представлені в таблиці 3.

Таблиця 3

Макроекономічні показники для проведенного дослідження за період 2018-2025 рр.

Показники	2018	2019	2020.	2021	2022	2023	2024	2025
Єдиний податок, млн грн	29564,2	35270,2	38031,0	46282,4	47226,1	55805,3	69129,03	76400,0
ВВП (реальний), млн грн	3083409	3675728	3818456	4363582	3865780	5518062	6821088	7801948
Індекс інфляції, %	109,80	104,10	105,00	110,00	126,60	105,10	112,00	108,00
Індекс інвестиційної привабливості	3,09	2,90	2,46	2,78	2,17	2,44	2,49	2,70*
Середня заробітна плата (за даними ПФУ), грн	9205,19	9205,19	10340,35	12993,56	13376,21	14308,46	17486,60	20653,55
Імпорт, млн грн	1914893	1947599	1681526	2286067	2712325	3237014	3702410	4630533

Джерело: складено авторами за даними [13; 14, 15, 16].

*Примітка. Прогнозні значення.

Кореляційний аналіз допомагає виявити, які саме змінні найбільше впливають на динаміку надходжень єдиного податку, та визначити ступінь взаємозалежності між макроекономічними факторами (табл. 4) й надалі можуть стати перспективними важелями серед стимулів розвитку малого та середнього бізнесу аграрного сектору України.

Таблиця 4

Кореляційна матриця

	Єдиний податок	ВВП, млн грн	Індекс інфляції	Індекс інвест. прив.	Середня з/п	Імпорт
Єдиний податок, млн грн	1					
ВВП, млн грн	0,979691	1				
Індекс інфляції, %	0,074272	-0,107195	1			
Індекс інвестиційної привабливості	-0,369983	-0,222017	-0,532518	1		
Середня заробітна плата, грн	0,987604	0,959775	0,144490	-0,338485	1	
Імпорт, млн грн	0,965927	0,953978	0,103086	-0,266974	0,972096	1

Джерело: розраховано авторами за даними [13; 14].

Єдиний податок і ВВП (0,98) мають дуже сильний прямий зв'язок. На практиці це означає, що обсяг надходжень можна прогнозувати на основі прогнозу ВВП: якщо очікується зростання економіки, бюджет може розраховувати на більші надходження від суб'єктів господарювання на спрощеній системі оподаткування. Зв'язку єдиного податку та індексу інфляції (0,07) майже немає. Для прогнозу це корисний висновок: інфляцію можна не закладати як окремий чинник впливу на надходження – вона діє лише опосередковано, через зростання цін і оборотів. Єдиний податок та індекс інвестиційної привабливості (-0,37) мають слабкий зворотний зв'язок. Отже, навіть коли довіра інвесторів падає, надходження не обов'язково знижуються – держава компенсує це фіскалізацією. Тобто цей показник не можна використовувати як

надійний орієнтир для прогнозу надходжень. Єдиний податок і середня зарплата (0,99) мають найсильніший прямий зв'язок. Це найкращий практичний індикатор: динаміка середньої зарплати дозволяє точно оцінювати очікувані надходження, адже разом із доходами людей зростають і обороти малого бізнесу. Єдиний податок та імпорт (0,97) відображають сильний прямий зв'язок. Пожвавлення зовнішньої торгівлі сигналізує про зростання внутрішньої торгівлі, а отже й про збільшення надходжень – це можна використовувати як додатковий орієнтир. ВВП, зарплата та імпорт сильно пов'язані між собою (понад 0,95). Інфляція майже не пов'язана з ВВП (-0,11) і слабо – з іншими показниками. Це означає, що її варто враховувати окремо, адже вона несе свою, незалежну інформацію про цінову ситуацію. Індекс інвестиційної привабливості має зворотний зв'язок з основними показниками (ВВП -0,22; зарплата -0,34; імпорт -0,27). Отже, оцінки інвесторів формуються радше під впливом політичних і воєнних ризиків, ніж реального стану економіки. Єдиний податок найбільш тісно пов'язаний із середньою заробітною платою, ВВП та імпортом, що підтверджує його чутливість до загальної економічної динаміки. Для оцінки впливу макроекономічних показників на обсяги надходжень єдиного податку проведено регресійний аналіз за даними 2019-2025 рр. У модель були включені такі змінні: валовий внутрішній продукт (ВВП), індекс інфляції, індекс інвестиційної привабливості, середня заробітна плата та імпорт. Єдиний податок є залежною змінною. Метою аналізу є визначення напряму та сили впливу макроекономічних факторів на податкові надходження та перевірка адекватності побудованої моделі. Як результат отримуємо рівняння регресії:

$$Y = -8790,69 + 0,007808 \cdot \text{ВВП} + 201,279 \cdot \text{Індекс інфляції} - 4547,558 \cdot \text{Індекс інвест. привабливості} + 0,915 \cdot \text{Середня зарплата} - 0,000729 \cdot \text{Імпорт}$$

Результати регресійної статистики свідчать про дуже високий рівень відповідності моделі наявним даним. Значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,9973$, що означає пояснення понад 99 % варіації єдиного податку обраними макропоказниками. Скоригований коефіцієнт $R^2 = 0,9907$ підтверджує високу адекватність моделі навіть з урахуванням кількості предикторів. Стандартна похибка моделі становить 1589,1 млн грн, що є прийнятним рівнем відносно масштабів податкових надходжень (табл. 5).

Таблиця 5

Результати регресійної статистики

Регресійна статистика	
Множинний R	0,998667
R-квадрат	0,997335
Нормований R-квадрат	0,990673
Стандартна похибка	1589,114
Спостереження	8

Джерело: розраховано авторами за даними [13; 14].

Значення F-критерію (149,70) свідчить про сильний загальний вплив факторів на залежну змінну, а значущість F (0,0066) є меншою за класичний рівень $\alpha = 0,05$. Це означає, що побудована модель у цілому є статистично значущою: сукупність обраних макроекономічних показників достовірно пояснює динаміку надходжень єдиного податку (табл. 6).

Таблиця 6

Дисперсійний аналіз

	df	SS	MS	F	Значущість F
Регресія	5	1890235163,6	378047032,7	149,70	0,006649
Залишок	2	5050568,67	2525284,34		
Всього	7	1895285732,3			

Джерело: розраховано авторами за даними [13; 14].

Аналіз коефіцієнтів показав, що ВВП (0,0078) має позитивний знак і свідчить, що зростання економіки сприяє збільшенню єдиного податку. Цей предиктор має найбільшу t-статистику (2,52) серед усіх факторів, проте через високу мультиколінеарність і невелику вибірку його коефіцієнт залишається статистично незначущим ($p = 0,128$) (табл. 7).

Індекс інфляції (201,28) формально позитивно впливає на податкові надходження, однак р-значення (0,446) вказує на відсутність статистичної значущості. Це пояснюється тим, що інфляційні процеси опосередковано впливають на номінальні доходи та податкову базу. Індекс інвестиційної привабливості (-4547,56) має від'ємний знак, що свідчить про зворотний зв'язок: зниження інвестиційної довіри може супроводжуватися мобілізацією внутрішніх джерел доходів, включно з податковими надходженнями. Проте вплив статистично не підтверджено ($p = 0,238$). Середня заробітна плата (0,915) позитивно корелює з єдиним податком, але коефіцієнт не є значущим ($p = 0,514$). Це можна пояснити тісним зв'язком

зарплати з ВВП, що створює мультиколінеарність. Імпорт (-0,0007) у багатофакторній моделі демонструє слабкий і статистично незначущий ефект ($p = 0,825$).

Таблиця 7

Коефіцієнти регресії та їх статистична значущість

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%
У-перетин	-8790,693	27146,583	-0,3238	0,77680	-125593,01	108011,63
ВВП	0,007808	0,003097	2,5217	0,12780	-0,005516	0,021132
Індекс інфляції, %	201,279	213,724	0,9418	0,44572	-718,300	1120,858
Індекс інвест. привабливості	-4547,558	2730,000	-1,6658	0,23768	-16293,80	7198,68
Середня заробітна плата	0,915039	1,162160	0,7874	0,51356	-4,0853	5,9154
Імпорт	-0,000729	0,002900	-0,2514	0,82496	-0,013206	0,011748

Джерело: розраховано авторами за даними [13; 14].

Попри сильну парну кореляцію з єдиним податком, у присутності ВВП та зарплати його самостійний внесок нівелюється через мультиколінеарність. Проведений регресійний аналіз підтвердив, що обсяги єдиного податку в Україні мають тісний зв'язок із макроекономічними процесами. Загальна модель є високоєфективною у відтворенні фактичних даних ($R^2 > 0,99$) і статистично значущою в цілому (значущість $F < 0,05$). Отже, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що єдиний податок формується під впливом загальної економічної динаміки, а регресійний аналіз підтверджує доцільність розгляду єдиного податку як похідної від загальних макроекономічних тенденцій, а не ізольованого індикатора. Аналіз підкреслює необхідність подальшого застосування спрощеної системи оподаткування та, зокрема, єдиного податку як фінансового стимулу для аграрного сектору. Водночас, з огляду на викладене, доцільним є запровадження екологічної диференціації фінансових стимулів, зокрема: знижених коефіцієнтів нормативної грошової оцінки або пільгових ставок єдиного податку для сертифікованих органічних виробників; податкових канікул на період конверсії господарства до органічного статусу; цільових грантів і часткової компенсації витрат на сертифікацію та екологічно безпечні ресурси; ув'язки бюджетних дотацій з підтвердженням дотримання екологічних стандартів [4; 7]. Такий підхід узгоджує фіскальну та екологічну політику й перетворює фінансові стимули на дієвий інструмент сталого розвитку аграрного сектору.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє узагальнити такі результати. По-перше, фінансові стимули розвитку малого та середнього бізнесу в аграрному секторі України охоплюють податкові, бюджетні, кредитні та грантові інструменти, серед яких ключовим фіскальним механізмом для сільськогосподарських товаровиробників є єдиний податок четвертої групи. По-друге, аналіз офіційних даних засвідчив послаблення стимулюючого потенціалу цього інструменту: частка аграріїв у структурі надходжень єдиного податку знизилася з 15 % у 2019 році до 9,8 % у 2025 році, що поглиблюється законодавчими змінами 2025 року. По-третє, фінансове стимулювання екологічного виробництва в Україні має фрагментарний характер і не інтегроване у податкову політику, тоді як зарубіжний досвід демонструє результативність екологічно орієнтованих фіскальних пільг. Обґрунтовано напрями вдосконалення – екологічну диференціацію фіскальних інструментів, поєднання податкових і бюджетних механізмів, цифровізацію адміністрування та орієнтацію аграрної політики на цілі сталого розвитку. За результатами кореляційно-регресійного аналізу були визначені перспективні фактори-стимули розвитку малого та середнього бізнесу, на які варто сконцентрувати увагу для аграрного сектору України. Тобто подальшу увагу слід приділити факторам впливу, серед них: реальний ВВП, заробітна плата, індекс інвестиційної привабливості, індекс інфляції, імпорт. Перспективою подальших досліджень є кількісна оцінка бюджетного та екологічного ефекту від запровадження екологічно диференційованих фінансових стимулів.

Література:

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>>. (2026, травень, 25).
Podatkovyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 № 2755-VI [Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine of December 2, 2010 No. 2755-VI]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>>. (2026, May, 25). [in Ukrainian].
2. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції: Закон України від 10.07.2018 № 2496-VIII. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19>>. (2026, травень, 25).
Pro osnovni printsypy ta vymohy do orhanichnoho vyrobnytstva, obihu ta markuvannia orhanichnoi produktsii: Zakon Ukrainy vid 10.07.2018 № 2496-VIII [On the basic principles and requirements for organic production, circulation and labelling of organic products: Law of Ukraine of July 10, 2018 No. 2496-VIII]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19>>. (2026, May, 25). [in Ukrainian].

3. Barbosa, M. W. (2024). Government support mechanisms for sustainable agriculture: a systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, 16(5), 2185. <https://doi.org/10.3390/su16052185>.
4. Дубовик, О. Ю. (2025). Сучасні форми функціонування спеціальних податкових режимів в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2 (327), 25–32. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-2-327-25-32>
- Dubovyk, O. Yu. (2025). Suchasni formy funktsionuvannya spetsialnykh podatkovykh rezhyimiv v Ukraini [Modern forms of functioning of special tax regimes in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu* [Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University], 2(327), 25–32. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-2-327-25-32> [in Ukrainian].
5. Рудик, Н. В. (2020). Спрощена система оподаткування: зберегти малий бізнес в умовах локдауну в Україні. *Бізнес Інформ*, 11, 361–370. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-361-370>
- Rudyk, N. V. (2020). Sproshchena systema opodatkuvannia: zberehty maliy biznes v umovakh lokdaunu v Ukraini [The simplified taxation system: preserving small business under lockdown in Ukraine]. *Biznes Inform*, 11, 361–370. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-361-370> [in Ukrainian].
6. Сідляр, В. В., Іванова, А. М. (2025). Фіскальна значимість спрощеної системи оподаткування в Україні. *Економіка та суспільство*, 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-79>
- Sidliar, V. V., Ivanova, A. M. (2025). Fiskalna znachymist sproshchenoi systemy opodatkuvannia v Ukraini [Fiscal significance of the simplified taxation system in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-79> [in Ukrainian].
7. Добрунік, Т. (2024). Спрощена система оподаткування: фіскальна значимість та пріоритети розвитку. *Економіка та суспільство*, 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-10>
- Dobrunik, T. (2024). Sproshchena systema opodatkuvannia: fiskalna znachymist ta priorytety rozvytku [The simplified taxation system: fiscal significance and development priorities]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-10> [in Ukrainian].
8. Андрущенко, В. Л., Тучак, Т. В. *Податкові системи зарубіжних країн: підручник*. Ірпінь : Університетська книга, 2021. 210 с.
- Andrushchenko, V. L., Tuchak, T. V. (2021). *Podatkovi systemy zarubizhnykh krain* [Tax systems of foreign countries]. Irpin: Universytetska knyha. [in Ukrainian].
9. Мірошніченко, О., Щигорева, В. (2023). Система оподаткування малого бізнесу: досвід Польщі. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, 4. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-435-447>
- Miroshnychenko, O., Shchyhorieva, V. (2023). Systema opodatkuvannia maloho biznesu: dosvid Polshchi [The small business taxation system: the experience of Poland]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, 4. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-435-447> [in Ukrainian].
10. *Національна стратегія доходів до 2030 року* / Міністерство фінансів України. <https://www.mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf>. (2026, травень, 25).
- Natsionalna stratehiia dokhodiv do 2030 roku* [National Revenue Strategy until 2030]. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]. <https://www.mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf>. (2026, May, 25). [in Ukrainian].
11. *Уряд удосконалив правила здійснення органічного виробництва в Україні*. Міністерство економіки України. <<https://me.gov.ua>>. (2026, травень, 25).
- Uriad udoskonalyv pravyla zdiisnennia orhanichnoho vyrobnytstva v Ukraini* [The Government has improved the rules for organic production in Ukraine]. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [Ministry of Economy of Ukraine]. <<https://me.gov.ua>>. (2026, May, 25). [in Ukrainian].
12. *Державна підтримка аграріїв у 2025 році* / Аграрно-політичний діалог (APD). <<https://www.apd-ukraine.de>>. (2026, травень, 25).
- Derzhavna pidtrymka ahrariiv u 2025 rotsi* [State support for farmers in 2025]. Ahrarno-politychnyi dialoh (APD) [Agricultural Policy Dialogue]. <<https://www.apd-ukraine.de>>. (2026, May, 25). [in Ukrainian].
13. OpenBudget. *Державний веб-портал бюджету для громадян*. <<https://openbudget.gov.ua>>. (2026, травень, 25).
- OpenBudget. *Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian* [State web portal of the budget for citizens]. <<https://openbudget.gov.ua>>. (2026, May, 26) [in Ukrainian].
14. *Державна казначейська служба України*. <<http://www.treasury.gov.ua>>. (2026, травень, 26).
- Derzhavna kaznacheiska sluzhba Ukrainy* [State Treasury Service of Ukraine]. Ofitsiyniy sait Derzhavnoi kaznacheiskoi sluzhby Ukrainy [Official website of the State Treasury Service of Ukraine]. <<http://www.treasury.gov.ua>>. (2026, May, 26) [in Ukrainian].
15. Головань, М. (2024). В Україні покращився інвестиційний клімат – індекс ЄБА. LIGA.net. <<https://finance.liga.net/ua/ekonomika/news/v-ukraini-pokrashchyvsia-investytsiinyi-klimat-indeks-yeba>>. (2026, травень, 26).
- Holovan, M. (2024). V Ukraini pokrashchyvsia investytsiinyi klimat – indeks YeBA [Investment climate has improved in Ukraine – EBA index]. LIGA.net. <<https://finance.liga.net/ua/ekonomika/news/v-ukraini-pokrashchyvsia-investytsiinyi-klimat-indeks-yeba>>. (2026, May, 26) [in Ukrainian].
16. UkraineInvest. (2024). Інвестиційний клімат в Україні покращується: 70% опитаних компаній інвестуватимуть в Україну попри війну. *UkraineInvest*. <<https://ukraineinvest.gov.ua/news/investytsijnyj-klimat-v-ukrayini-pokrashhuetsya-70-opytanyh-kompanij-investuvatymut-v-ukrayinu-popry-vijnu>>. (2026, травень, 26).

UkraineInvest. (2024). Investytsiinyi klimat v Ukraini pokrashchuietsia: 70% opytanykh kompanii investuvatymut v Ukrainu popry viinu [Investment climate in Ukraine is improving: 70% of surveyed companies will invest in Ukraine despite the war]. *UkraineInvest*. <<https://ukraineinvest.gov.ua/news/investytcyjnyj-klimat-v-ukrayini-pokrashhuyetsya-70-opytanyh-kompanij-investuvatymut-v-ukrayinu-popry-vijnu/>>. (2026, May, 26) [in Ukrainian].

17. Головне управління статистики у м. Києві. *Офіційний сайт Головного управління статистики у м. Києві*. <<http://www.kyiv.ukrstat.gov.ua/index.php3>>. (2026, травень, 26).

Holovne upravlinnia statystyky u m. Kyievi. *Ofitsiynyi sait Holovnoho upravlinnia statystyky u m. Kyievi* [Official website of the Main Department of Statistics in Kyiv]. <<http://www.kyiv.ukrstat.gov.ua/index.php3>>. (2026, May, 26) [in Ukrainian].

18. Швабій, К. І., Пилипів, В. В. (2025). Тенденції розвитку спрощеної системи оподаткування в Україні. *Світ фінансів*, 2(83), 39–55. DOI: 10.35774/SF2025.02.039.

Shvabii, K. I., & Pylypiv, V. V. (2025). Tendentsii rozvytku sproshchenoi systemy opodatkuvannia v Ukraini [Development trends of the preferential tax system in Ukraine]. *Svit finansiv* [World of finance], 2(83), 39–55. <https://doi.org/10.35774/SF2025.02.039> [in Ukrainian].

19. Neyter, R., & Nivievskyi, O. (2023). Effect of subsidies on farms' exit decision. *Agribusiness*, 39, 941–959. <https://doi.org/10.1002/agr.21808>

ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Отримано: 30 травня 2026 р.

Прорецензовано: 06 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 08 травня 2026 р.

email: o_sarapina@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-1468-420X>

email: tatyana_pinchuk@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-9413-3549>

email: tshram74@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-0406-811X>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-309-317](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-309-317)

Сарапіна О. А., Пінчук Т. А., Шрам Т. В. Методика факторного аналізу прямих витрат у рослинництві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 309–317.

УДК: 657.6:631.153

JEL-класифікація: M41, D24, Q12

Сарапіна Ольга Андріївна,

докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Херсонського національного технічного університету

Пінчук Тетяна Анатоліївна,

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Херсонського національного технічного університету

Шрам Тетяна Валеріївна,

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Херсонського національного технічного університету

МЕТОДИКА ФАКТОРНОГО АНАЛІЗУ ПРЯМИХ ВИТРАТ У РОСЛИННИЦТВІ

У статті розроблено методику факторного аналізу прямих витрат у рослинництві. Обґрунтовано систему показників, які доцільно використовувати для аналізу прямих витрат у рослинництві, зокрема площу культури, відсоток виконання технологічних операцій, норми використання ресурсів, ціни матеріальних цінностей, тарифні ставки, валютний курс та інші показники. Розроблено систему мультиплікативних моделей факторного аналізу для оцінювання витрат на паливо, насіння, добрива, засоби захисту рослин, оплату праці та послуги найму. Запропоновані моделі дають змогу кількісно визначати вплив окремих факторів на зміну загальної суми витрат та виявляти причини відхилень від бюджетних показників.

Ключові слова: прямі витрати, рослинництво, факторний аналіз, управління витратами, методика аналізу.

Olga Sarapina,

Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Finance, Accounting and Taxation,
Kherson National Technical University

Tetyana Pinchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Finance, Accounting and Taxation,
Kherson National Technical University

Tetyana Shram,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Finance, Accounting and Taxation,
Kherson National Technical University

METHODOLOGY FOR THE FACTOR ANALYSIS OF DIRECT COSTS IN CROP PRODUCTION

This article investigates the theoretical and methodological foundations of direct cost analysis in crop production within modern agricultural enterprises. The study is driven by the agricultural sector's critical role in Ukraine's economy and the need to enhance cost management efficiency amid market instability, rising material prices, and the widespread adoption of agribusiness budgeting.

The study aims to develop a factor analysis methodology for direct costs in crop production to identify the causes of deviations between actual and planned indicators, thereby supporting managerial decision-making. Methodologically, the research employs scientific generalization, economic analysis, factor modeling, comparison, and a systematic approach.

The research substantiates a system of key indicators for direct cost analysis, including crop area, operations completion degree, resource consumption rates, material prices, tariff rates, and exchange rates. Multiplicative factor models are developed to assess expenditures on fuel, seeds, fertilizers, plant protection, labor, and outsourced services. These models quantitatively evaluate individual factors causing variations from budgeted targets, demonstrated through data from a hypothetical agricultural enterprise.

The scientific novelty lies in providing a comprehensive methodological framework for factor analysis that integrates agricultural budgeting specifics to assess production, technological, and price factors. Practically, the proposed models enable agricultural enterprises to monitor budget execution, identify resource savings, improve production efficiency, and optimize crop production costs.

Keywords: direct costs, crop production, factor analysis, cost management, analytical methodology.

Постановка проблеми. Станом на кінець 2024 р. агросектор залишався найпотужнішою галуззю української економіки, у якій задіяно біля 17 % українців, яка виробляє 19 % ВВП та генерує понад 70 % валютного виторгу. На жаль, такими ці показники стали не через стабільний розвиток галузі, а через просідання інших секторів економіки внаслідок російської агресії [1].

Станом на кінець 2025 р. внесок аграрного сектору (включаючи рослинництво, яке складає основу виробництва) у ВВП України залишається одним із найвищих серед усіх галузей економіки. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України повідомило, що внесок аграрного сектору становить 17 % ВВП країни: «Аграрний сектор – опора й гордість української економіки. Його внесок становить 17 % ВВП країни та близько половини валютної виручки. У галузі працює кожен п'ятий українець, а вітчизняна агропродукція представлена більш ніж у 150 країнах світу» [2].

Таким чином, актуальною є необхідність підвищення ефективності управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. Водночас сучасні умови господарювання характеризуються нестабільністю цін на матеріально-технічні ресурси, коливаннями валютних курсів, зміною технологій вирощування сільськогосподарських культур та зростанням ро лі бюджетування у системі управління аграрним бізнесом. За таких умов особливого значення набуває контроль за рівнем виробничих витрат, оскільки саме вони значною мірою визначають конкурентоспроможність продукції та фінансові результати діяльності підприємств.

Ефективне управління прямими витратами потребує не лише їх обліку, а й систематичного аналізу причин відхилення фактичних показників від запланованих. Проте існуючі методичні підходи до аналізу витрат не завжди враховують особливості бюджетування в аграрному виробництві та потреби оперативного управління витратами в розрізі окремих технологічних операцій. У зв'язку з цим актуальним є розроблення методики факторного аналізу прямих витрат у рослинництві, яка дозволить оцінювати вплив окремих виробничих, технологічних та цінових факторів на формування витрат і забезпечувати інформаційну підтримку управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання управління витратами та підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств досліджували багато вітчизняних науковців,

Проблеми розвитку аграрного сектору, обліку, аналізу та управління витратами досліджуються у працях багатьох науковців. О. П. Кірдан розглядає особливості формування аграрного сектору в умовах трансформації національної економіки. В. Орел, А. Орел та О. Головніна акцентують увагу на обліку витрат і аналізі собівартості продукції рослинництва. Н. Сисоліна, Г. Савеленко та І. Сисоліна досліджують економічну безпеку агропідприємств в умовах війни, а Т. Коломісць і О. Фурдик – напрями стратегічного управління витратами сільськогосподарських підприємств.

Водночас питання методичного забезпечення факторного аналізу прямих витрат у рослинництві з урахуванням особливостей бюджетування та контролю виконання технологічних операцій залишаються недостатньо розробленими, що обумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є розроблення та обґрунтування методичних підходів до факторного аналізу прямих витрат у рослинництві шляхом побудови аналітичних моделей оцінки впливу окремих факторів на відхилення фактичних витрат від планових, що забезпечує підвищення ефективності контролю виконання бюджетів та прийняття управлінських рішень на аграрних підприємствах. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до трактування прямих витрат у рослинництві та визначити їх роль у формуванні собівартості продукції аграрних підприємств;
- систематизувати фактори, що зумовлюють відхилення фактичних прямих витрат від планових показників у процесі виробництва продукції рослинництва;
- обґрунтувати методичні засади факторного аналізу прямих витрат з урахуванням специфіки технологічних процесів у рослинництві;
- розробити аналітичні моделі оцінки впливу окремих факторів на зміну прямих витрат за їх основними елементами;
- визначити напрями використання результатів факторного аналізу для посилення контролю виконання бюджетів і підвищення якості управлінських рішень на аграрних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. За часів незалежності, під дією ринкових чинників в Україні склалася така структура виробництва сільськогосподарської продукції, у якій корпоративні та індивідуальні господарства мають свої ніші. Корпоративні господарства виробляють найбільш комерційно привабливі та експортоорієнтовані види продукції, а індивідуальні, зокрема господарства населення, зорієнтовані на продовольче самозабезпечення та наповнення внутрішнього продовольчого ринку [3, 17].

Фактична собівартість продукції (робіт та послуг) в сільськогосподарських підприємствах розраховується в цілому за рік, крім продукції (робіт, послуг) допоміжних виробництв, фактична собівартість яких визначається щомісяця. Об'єктами калькуляції є конкретні види продукції, робіт та послуг. Наприклад, відносно зернових культур та зернобобових культур об'єктом калькулювання є зерно та зерновідходи (Додаток 1 Методичних рекомендацій № 132) [4].

Фактичні дані минулих періодів зазвичай є основою для планування показників майбутніх періодів, але з урахуванням змін у технології вирощування культури (переліку технологічних операцій, складу добрив та засобів захисту рослин тощо).

Бюджетування у великих аграрних об'єднаннях зазвичай має свої особливості:

1. Прив'язка вартісних показників до світових вільноконвертованих валют, зокрема долару США чи євро.
2. У процесі планування опрацьовуються кілька варіантів (сценаріїв) бюджету: реалістичний, оптимістичний та песимістичний. Сценарії будуються на основі ймовірних показників врожайності, цін реалізації продукції, курсу долару тощо. Крім того, сценарії враховують відмінності у технології, системах живлення та захисту рослин тощо.

Аналіз виконує контрольну функцію у виконанні запланованих показників. З моменту затвердження планового бюджету активна роль у дотриманні його показників належить зокрема оперативному аналізу прямих витрат виробництва.

До моделі аналізу витрат рослинництва мають бути включені витрати за умови їх релевантності й доцільності глибокого дослідження. У зв'язку з цим потрібно враховувати особливості обліку й планування окремих видів витрат виробництва. Наприклад, вітчизняні агрохолдинги мають різні підходи до бюджетування витрат на утримання основних засобів (амортизація, оренда тощо), безпосередньо задіяних у виробництві; по різному збирають та розподіляють загальновиробничі витрати. Крім того, для спрощення розрахунків не будемо виокремлювати відрахування на соціальні заходи (єдиний соціальний внесок (ЄСВ) у розмірі 22 % в окрему статтю), а будемо вважати, що сума прямих витрат на оплату праці враховує й суми ЄСВ.

Обмежимося у нашому дослідженні лише найбільш релевантною частиною прямих витрат рослинництва, а саме: паливо, насіння, добрива та засоби захисту рослин, оплата праці, роботи та послуги. Тоді модель аналізу прямих витрат у рослинництві можна представити системою основних та похідних від них показників, серед яких, але не виключно, такі:

- площа культури. Одиницею площі у сільському господарстві зазвичай прийнятий гектар (га);
- відсоток виконання технологічної операції (%);
- площа виконання технологічної операції (га) як добуток площі культури та відсотку виконання технологічної операції;
- норма витрати палива (л/га);
- норма внесення ТМЦ на 1 га. Це може бути норма висіву насіння (т, кг або посівних одиниць на 1 гектар), норма внесення добрив (т, л на 1 гектар), норма внесення ЗЗР (л, кг на 1 гектар);
- загальна кількість певного ТМЦ (далі – товарно-матеріальна цінність) по технологічній операції (л, кг, т, пос. од. тощо) як добуток площі виконання технологічної операції та ;
- ціна певного ТМЦ за одиницю, грн;
- відрядна розцінка по технологічній операції з оплати праці (грн/га);
- загальна сума витрат на оплату праці по технологічній операції (грн) як добуток площі виконання та відрядної розцінки за одиницю роботи;
- тариф на виконання робіт чи послуг стороннім підрядником (грн/га);
- загальна сума витрат на виконання робіт сторонніми підрядниками по технологічній операції (грн) як добуток площі виконання та тарифу за одиницю роботи;
- під час дослідження витрат на послуги найму корисним може бути використання показника питомої ваги обсягу найму у загальному обсязі виконання по технологічній операції.

Модель аналізу логістичних витрат у складі послуг найму за потреби може бути розширена та потребувати використання додаткових показників, як наприклад:

1. Обсяг підвезення ТМЦ (насіння, добрив, засобів захисту рослин (ЗЗР)) зі складу до поля. Зазвичай одиницею виміру таких послуг є тонно-кілометри (ткм), тобто на їх значення впливає вага ТМЦ, що підлягає перевезенню, та відстань перевезення;

2. Сума витрат на підвезення ТМЦ як добуток обсягу підвезення у ткм та тарифу за 1 ткм;
3. Обсяг перевезення врожаю з поля до складу/току/елеватора. На значення цього показника впливає фізична вага продукції, що підлягає перевезенню, та відстань перевезення;
4. Сума витрат на перевезення врожаю з поля до складу/току/елеватора як добуток обсягу перевезення у ткм та тарифу за 1 ткм.

Використовуючи дані умовного підприємства проведемо аналіз прямих витрат у рослинництві.

1. Факторний аналіз прямих витрат на пальне. Розрахунок суми витрат на пальне по технологічній операції може бути представлений у вигляді такої мультиплікативної моделі:

$$\text{Впальн} = \frac{\text{ПЛкульт} \times \% \text{вик} \times \text{Нпальн} \times \text{Цпальн}}{\text{Курс}}, \quad (1)$$

де: Впальн (\$) – вартість пального по технологічній операції;

ПЛкульт (га) – площа культури;

%вик (%) – відсоток площі виконання технологічної операції від загальної площі культури;

Нпальн (л/га) – норма використання пального в літрах на одиницю площі виконання;

Цпальн (грн./л) – вартість літри пального (без ПДВ) у національній валюті;

Курс (грн./\$) – курс бюджетування.

Загальне відхилення фактичної суми витрат від планової буде визначатися:

$$\begin{aligned} \Delta \text{Впальн}_{\text{заг}} &= \text{Впальн}_{\text{ф}} - \text{Впальн}_{\text{пл}}, \text{ або} \\ \Delta \text{Впальн}_{\text{ПЛкульт}} + \Delta \text{Впальн}_{\% \text{вик}} + \Delta \text{Впальн}_{\text{Нпальн}} + \Delta \text{Впальн}_{\text{Цпальн}} + \Delta \text{Впальн}_{\text{Курс}}, \end{aligned} \quad (2)$$

де: $\Delta \text{Впальн}_{\text{заг}}$ – загальне відхилення фактичної суми витрат від планової (\$);

$\text{Впальн}_{\text{ф}}$ – сума витрат фактична (\$);

$\text{Впальн}_{\text{пл}}$ – сума витрат планова (\$);

$\Delta \text{Впальн}_{\text{ПЛкульт}}$ – відхилення під впливом зміни площі культури (\$);

$\Delta \text{Впальн}_{\% \text{вик}}$ – відхилення під впливом зміни відсотку виконання операції (\$);

$\Delta \text{Впальн}_{\text{Нпальн}}$ – відхилення під впливом зміни норми пального (\$);

$\Delta \text{Впальн}_{\text{Цпальн}}$ – відхилення під впливом зміни ціни пального у національній валюті (\$);

$\Delta \text{Впальн}_{\text{Курс}}$ – відхилення під впливом зміни курсу бюджетування (\$).

Вплив кожного з факторів визначається таким чином:

$$\Delta \text{Впальн}_{\text{ПЛкульт}} = \frac{(\text{ПЛкульт}_{\text{ф}} - \text{ПЛкульт}_{\text{пл}}) \times \% \text{вик}_{\text{пл}} \times \text{Нпальн}_{\text{пл}} \times \text{Цпальн}_{\text{пл}}}{\text{Курс}_{\text{пл}}}; \quad (3)$$

$$\Delta \text{Впальн}_{\% \text{вик}} = \frac{\text{ПЛкульт}_{\text{ф}} \times (\% \text{вик}_{\text{ф}} - \% \text{вик}_{\text{пл}}) \times \text{Нпальн}_{\text{пл}} \times \text{Цпальн}_{\text{пл}}}{\text{Курс}_{\text{пл}}}; \quad (4)$$

$$\Delta \text{Впальн}_{\text{Нпальн}} = \frac{\text{ПЛкульт}_{\text{ф}} \times \% \text{вик}_{\text{ф}} \times (\text{Нпальн}_{\text{ф}} - \text{Нпальн}_{\text{пл}}) \times \text{Цпальн}_{\text{пл}}}{\text{Курс}_{\text{пл}}}; \quad (5)$$

$$\Delta \text{Впальн}_{\text{Цпальн}} = \frac{\text{ПЛкульт}_{\text{ф}} \times \% \text{вик}_{\text{ф}} \times \text{Нпальн}_{\text{ф}} \times (\text{Цпальн}_{\text{ф}} - \text{Цпальн}_{\text{пл}})}{\text{Курс}_{\text{пл}}}; \quad (6)$$

$$\Delta \text{Впальн}_{\text{Курс}} = \text{ПЛкульт}_{\text{ф}} \times \% \text{вик}_{\text{ф}} \times \text{Нпальн}_{\text{ф}} \times \text{Цпальн}_{\text{ф}} \times \left(\frac{1}{\text{Курс}_{\text{ф}}} - \frac{1}{\text{Курс}_{\text{пл}}} \right) \quad (7)$$

Приклад факторного аналізу виконання плану прямих витрат на пальне наведений у табл. 1.

Таблиця 1

Факторний аналіз виконання плану витрат на пальне

Показник	Од. виміру	Умовне позначення	План	Факт	Факт – план	Розрахунок відхилення
Площа культури	га	ПЛкульт	100	120	20	$(120-100) \times 0,8 \times 1,3 \times 43,33/40 = 22,53$
% виконання технологічної операції	%	%вик	80	70	-10	$120 \times (0,7-0,8) \times 1,3 \times 43,33/40 = -16,9$
Норма витрати пального	л/га	Нпальн	1,3	1,5	0,2	$120 \times 0,7 \times (1,5-1,3) \times 43,33/40 = 18,2$
Ціна пального	грн	Цпальн	43,33	46,67	3,33	$120 \times 0,7 \times 1,5 \times (46,67-43,33)/40 = 10,5$
Валютний курс	грн/\$	Курс	40	42	2	$120 \times 0,7 \times 1,5 \times 46,67 \times (1/42 - 1/40) = -7$
Вартість пального	\$	Впальн	112,67	140,00	27,33	$22,53 - 16,9 + 18,2 + 10,5 - 7 = 27,33$

Джерело: розрахунки авторів.

2. Факторний аналіз прямих витрат на матеріали сільськогосподарського призначення (насіння, добрива, засоби захисту рослин). Певний матеріал сільськогосподарського призначення, на відміну від пального, може бути використаний не на всю площу виконання технологічної операції, а лише на її частину. Наприклад, на одному полі може бути використано кілька видів насіння, або ж лише частина поля вимагає обробки додатковим препаратом, тощо.

У такому випадку наша модель доповнюється показником відсотка внесення ТМЦ по площу та приймає такий вигляд:

$$\text{Втмц} = \frac{\text{Плкульт} \times \% \text{вик} \times \% \text{внес} \times \text{Нтмц} \times \text{Цтмц}}{\text{Курс}}, \quad (8)$$

де: Втмц (\$) – вартість конкретного ТМЦ по технологічній операції;

Плкульт (га) – площа культури;

%вик (%) – відсоток площі виконання технологічної операції від загальної площі культури;

%внес (%) – відсоток площі внесення конкретного ТМЦ від загальної площі виконання технологічної операції;

Нтмц (од./га) – норма використання ТМЦ в одиницях виміру (л, кг, т, пос. од) на одиницю площі виконання (га);

Цтмц (грн./од.) – вартість одиниці ТМЦ (без ПДВ) у національній валюті;

Курс (грн./\$) – курс бюджетування.

Загальне відхилення фактичної суми витрат від планової буде визначатися:

$$\Delta \text{Втмц}_{\text{заг}} = \text{Втмц}_{\text{ф}} - \text{Втмц}_{\text{пл}}, \text{ або}$$

$$\Delta \text{Втмц}_{\text{Плкульт}} + \Delta \text{Втмц}_{\% \text{вик}} + \Delta \text{Втмц}_{\% \text{внес}} + \Delta \text{Втмц}_{\text{Нтмц}} + \Delta \text{Втмц}_{\text{Цтмц}} + \Delta \text{Втмц}_{\text{Курс}}, \quad (9)$$

де: $\Delta \text{Втмц}_{\text{заг}}$ – загальне відхилення фактичної суми витрат від планової (\$);

$\text{Втмц}_{\text{ф}}$ – сума витрат фактична (\$);

$\text{Втмц}_{\text{пл}}$ – сума витрат планова (\$);

$\Delta \text{Втмц}_{\text{Плкульт}}$ – відхилення під впливом зміни площі культури (\$);

$\Delta \text{Втмц}_{\% \text{вик}}$ – відхилення під впливом зміни відсотку виконання операції (\$);

$\Delta \text{Втмц}_{\% \text{внес}}$ – відхилення під впливом зміни відсотку внесення ТМЦ по площі (\$);

$\Delta \text{Втмц}_{\text{Нтмц}}$ – відхилення під впливом зміни норми внесення конкретного ТМЦ (\$);

$\Delta \text{Втмц}_{\text{Цтмц}}$ – відхилення під впливом зміни ціни ТМЦ у національній валюті (\$);

$\Delta \text{Втмц}_{\text{Курс}}$ – відхилення під впливом зміни курсу бюджетування (\$).

Вплив кожного з факторів визначається таким чином:

$$\Delta \text{Втмц}_{\text{Плкульт}} = \frac{(\text{Плкульт}_{\text{ф}} - \text{Плкульт}_{\text{пл}}) \times \% \text{вик}_{\text{пл}} \times \% \text{внес}_{\text{пл}} \times \text{Нтмц}_{\text{пл}} \times \text{Цтмц}_{\text{пл}}}{\text{Курс}_{\text{пл}}}; \quad (10)$$

$$\Delta \text{Втмц}_{\% \text{вик}} = \frac{\text{Плкульт}_{\text{ф}} \times (\% \text{вик}_{\text{ф}} - \% \text{вик}_{\text{пл}}) \times \% \text{внес}_{\text{пл}} \times \text{Нтмц}_{\text{пл}} \times \text{Цтмц}_{\text{пл}}}{\text{Курс}_{\text{пл}}}; \quad (11)$$

$$\Delta \text{Втмц}_{\% \text{внес}} = \frac{\text{Плкульт}_{\text{ф}} \times \% \text{вик}_{\text{ф}} \times (\% \text{внес}_{\text{ф}} - \% \text{внес}_{\text{пл}}) \times \text{Нтмц}_{\text{пл}} \times \text{Цтмц}_{\text{пл}}}{\text{Курс}_{\text{пл}}}; \quad (12)$$

$$\Delta \text{Втмц}_{\text{Нтмц}} = \frac{\text{Плкульт}_{\text{ф}} \times \% \text{вик}_{\text{ф}} \times \% \text{внес}_{\text{ф}} \times (\text{Нтмц}_{\text{ф}} - \text{Нтмц}_{\text{пл}}) \times \text{Цтмц}_{\text{пл}}}{\text{Курс}_{\text{пл}}}; \quad (13)$$

$$\Delta \text{Втмц}_{\text{Цтмц}} = \frac{\text{Плкульт}_{\text{ф}} \times \% \text{вик}_{\text{ф}} \times \% \text{внес}_{\text{ф}} \times \text{Нтмц}_{\text{ф}} \times (\text{Цтмц}_{\text{ф}} - \text{Цтмц}_{\text{пл}})}{\text{Курс}_{\text{пл}}}; \quad (14)$$

$$\Delta \text{Втмц}_{\text{Курс}} = \text{Плкульт}_{\text{ф}} \times \% \text{вик}_{\text{ф}} \times \% \text{внес}_{\text{ф}} \times \text{Нтмц}_{\text{ф}} \times \text{Цтмц}_{\text{ф}} \times \left(\frac{1}{\text{Курс}_{\text{ф}}} - \frac{1}{\text{Курс}_{\text{пл}}} \right) \quad (15)$$

Приклад факторного аналізу виконання плану прямих витрат на конкретний вид матеріалу сільськогосподарського призначення (насіння, добрив, ЗЗР) наведений у табл. 2.

Таблиця 2

Факторний аналіз виконання плану витрат на ТМЦ

Показник	Од. виміру	Умовне позначення	План	Факт	Факт – план	Розрахунок відхилення
Площа культури	Га	ПЛкульт	100	120	20	$(120-100)*0,8*0,75*2*108/40=64,80$
% виконання технологічної операції	%	%вик	80	70	-10	$120*(0,7-0,8)*75\%*2*108/40=-48,6$
% внесення ТМЦ по площі	%	%внес	75	50	-25	$120*0,7*(0,5-0,75)*2*108/40=-113,4$
Норма внесення ТМЦ	од./га	Нтмц	2	1,8	-0,2	$120*0,7*0,5*(1,8-2)*108/40=-22,68$
Ціна ТМЦ	грн	Цтмц	108,00	147,00	39,00	$120*0,7*0,5*1,8*(147-108)/40=73,71$
Валютний курс	грн/\$	Курс	40	42	2	$120*0,7*0,5*1,8*147*(1/42-1/40)=-13,23$
Вартість ТМЦ	\$	Втмц	324,00	264,60	-59,40	$64,8-48,6-113,4-22,68+73,71-13,23=-59,40$

Джерело: розрахунки авторів.

3. Факторний аналіз прямих витрат на оплату праці. Проводячи паралелі з попередніми моделями, розуміємо що в залежності від стану забезпечення агропідприємства (об'єднання агропідприємств) власною сільськогосподарською технікою, потрібний обсяг робіт по технологічній операції може бути виконаний або власними силами, або силами найнятої сторонньої техніки, або ж у комбінації цих двох варіантів. У такому випадку доречно доповнити модель аналізу прямих витрат на оплату праці показником відсотку виконання робіт власними силами. Тоді наша модель приймає такий вигляд:

$$\text{Воп} = \frac{\text{ПЛкульт} \times \% \text{вик} \times \% \text{власн} \times \text{Розц}}{\text{Курс}}, \quad (16)$$

де: Воп (\$) – сума витрат на оплату праці по технологічній операції;

ПЛкульт (га) – площа культури;

%вик (%) – відсоток площі виконання технологічної операції від загальної площі культури;

%власн (%) – відсоток площі виконання робіт власними силами від загальної площі виконання технологічної операції;

Розц (грн./од.) – відрядна розцінка з оплати праці у національній валюті;

Курс (грн./\$) – курс бюджетування.

Загальне відхилення фактичної суми витрат від планової буде визначатися:

$$\Delta \text{Воп}_{\text{заг}} = \text{Воп}_{\text{ф}} - \text{Воп}_{\text{пл}}, \text{ або } \Delta \text{Воп}_{\text{ПЛкульт}} + \Delta \text{Воп}_{\% \text{вик}} + \Delta \text{Воп}_{\% \text{власн}} + \Delta \text{Воп}_{\text{Розц}} + \Delta \text{Воп}_{\text{Курс}}, \quad (17)$$

де: $\Delta \text{Воп}_{\text{заг}}$ – загальне відхилення фактичної суми витрат від планової (\$); $\text{Воп}_{\text{ф}}$ – сума витрат фактична (\$); $\text{Воп}_{\text{пл}}$ – сума витрат планова (\$); $\Delta \text{Воп}_{\text{ПЛкульт}}$ – відхилення під впливом зміни площі культури (\$); $\Delta \text{Воп}_{\% \text{вик}}$ – відхилення під впливом зміни відсотку виконання операції (\$); $\Delta \text{Воп}_{\% \text{власн}}$ – відхилення під впливом зміни відсотку виконання робіт власними силами (\$); $\Delta \text{Воп}_{\text{Розц}}$ – відхилення під впливом зміни відрядної розцінки у національній валюті (\$); $\Delta \text{Воп}_{\text{Курс}}$ – відхилення під впливом зміни курсу бюджетування (\$).

Вплив кожного з факторів визначається таким чином:

$$\Delta \text{Воп}_{\text{ПЛкульт}} = \frac{(\text{ПЛкульт}_{\text{ф}} - \text{ПЛкульт}_{\text{пл}}) \times \% \text{вик}_{\text{пл}} \times \% \text{власн}_{\text{пл}} \times \text{Розц}_{\text{пл}}}{\text{Курс}_{\text{пл}}}; \quad (18)$$

$$\Delta \text{Воп}_{\% \text{вик}} = \frac{\text{ПЛкульт}_{\text{ф}} \times (\% \text{вик}_{\text{ф}} - \% \text{вик}_{\text{пл}}) \times \% \text{власн}_{\text{пл}} \times \text{Розц}_{\text{пл}}}{\text{Курс}_{\text{пл}}}; \quad (19)$$

$$\Delta \text{Воп}_{\% \text{внес}} = \frac{\text{ПЛкульт}_{\text{ф}} \times \% \text{вик}_{\text{ф}} \times (\% \text{власн}_{\text{ф}} - \% \text{власн}_{\text{пл}}) \times \text{Розц}_{\text{пл}}}{\text{Курс}_{\text{пл}}}; \quad (20)$$

$$\Delta \text{Воп}_{\text{Розц}} = \frac{\text{ПЛкульт}_{\text{ф}} \times \% \text{вик}_{\text{ф}} \times \% \text{власн}_{\text{ф}} \times (\text{Розц}_{\text{ф}} - \text{Розц}_{\text{пл}})}{\text{Курс}_{\text{пл}}}; \quad (21)$$

$$\Delta \text{Воп}_{\text{Курс}} = \text{ПЛкульт}_{\text{ф}} \times \% \text{вик}_{\text{ф}} \times \% \text{власн}_{\text{ф}} \times \text{Розц}_{\text{ф}} \times \left(\frac{1}{\text{Курс}_{\text{ф}}} - \frac{1}{\text{Курс}_{\text{пл}}} \right) \quad (22)$$

Приклад факторного аналізу виконання плану прямих витрат на оплату праці наведений у табл. 3.

Таблиця 3

Факторний аналіз виконання плану витрат на оплату праці

Показник	Од. виміру	Умовне позначення	План	Факт	Факт – план	Розрахунок відхилення
Площа культури	га	ПЛкульт	100	120	20	$(120-100)*0,8*0,4*36/40=5,76$
% виконання технологічної операції	%	%вик	80	70	-10	$120*(0,7-0,8)*0,4*36/40=-4,32$
% виконання робіт власними силами	%	%власн	40	70	30	$120*0,7*(0,7-0,4)*36/40=22,68$
Відрядна розцінка з оплати праці	грн/га	Розц	36	50	14	$120*0,7*0,7*(50-36)/40=20,58$
Валютний курс	грн/\$	Курс	40	42	2	$120*0,7*0,7*50*(1/42-1/40)=-3,5$
Сума відрядної оплати праці	\$	Воп	28,8	70	41,2	$5,76-4,32+22,68+20,58-3,5=41,20$

Джерело: розрахунки авторів.

4. Факторний аналіз прямих витрат на послуги найму. Модель аналізу прямих витрат на послуги найму тісно пов'язана з попередньою моделлю аналізу прямих витрат на оплату праці, оскільки показники обсягу виконання робіт власними силами та силами найнятої техніки доповнюють один одного. Тому достатньо замінити у моделі показники оплати праці на показники найму. Тоді наша модель приймає такий вигляд:

$$\text{Внайм} = \frac{\text{ПЛкульт} \times \% \text{вик} \times \% \text{найм} \times \text{Тариф}}{\text{Курс}} \quad (23)$$

де: Внайм (\$) – сума витрат на послуги найму по технологічній операції;

ПЛкульт (га) – площа культури;

%вик (%) – відсоток площі виконання технологічної операції від загальної площі культури;

%найм (%) – відсоток площі виконання робіт сторонніми залученими підрядниками від загальної площі виконання технологічної операції;

Тариф (грн./од.) – договірний тариф (розцінка) на виконання робіт підрядником у національній валюті;

Курс (грн./\$) – курс бюджетування.

Загальне відхилення фактичної суми витрат від планової буде визначатися:

$$\Delta \text{Внайм}_{\text{ПЛкульт}} + \Delta \text{Внайм}_{\% \text{вик}} + \Delta \text{Внайм}_{\% \text{найм}} + \Delta \text{Внайм}_{\text{Тариф}} + \Delta \text{Воп}_{\text{Курс}}, \quad (24)$$

де: $\Delta \text{Внайм}_{\text{заг}}$ – загальне відхилення фактичної суми витрат від планової (\$);

$\text{Внайм}_{\text{ф}}$ – сума витрат фактична (\$);

$\text{Внайм}_{\text{пл}}$ – сума витрат планова (\$);

$\Delta \text{Внайм}_{\text{ПЛкульт}}$ – відхилення під впливом зміни площі культури (\$);

$\Delta \text{Внайм}_{\% \text{вик}}$ – відхилення під впливом зміни відсотку виконання операції (\$);

$\Delta \text{Внайм}_{\% \text{найм}}$ – відхилення під впливом зміни відсотку виконання робіт силами сторонніх підрядників (\$);

$\Delta \text{Внайм}_{\text{Тариф}}$ – відхилення під впливом зміни тарифу у національній валюті (\$);

$\Delta \text{Воп}_{\text{Курс}}$ – відхилення під впливом зміни курсу бюджетування (\$).

Вплив кожного з факторів визначається таким чином:

$$\Delta \text{Внайм}_{\text{ПЛкульт}} = \frac{(\text{ПЛкульт}_{\text{ф}} - \text{ПЛкульт}_{\text{пл}}) \times \% \text{вик}_{\text{пл}} \times \% \text{найм}_{\text{пл}} \times \text{Тариф}_{\text{пл}}}{\text{Курс}_{\text{пл}}}, \quad (25)$$

$$\Delta \text{Внайм}_{\% \text{вик}} = \frac{\text{ПЛкульт}_{\text{ф}} \times (\% \text{вик}_{\text{ф}} - \% \text{вик}_{\text{пл}}) \times \% \text{найм}_{\text{пл}} \times \text{Тариф}_{\text{пл}}}{\text{Курс}_{\text{пл}}}, \quad (26)$$

$$\Delta \text{Внайм}_{\% \text{внес}} = \frac{\text{ПЛкульт}_{\text{ф}} \times \% \text{вик}_{\text{ф}} \times (\% \text{найм}_{\text{ф}} - \% \text{найм}_{\text{пл}}) \times \text{Тариф}_{\text{пл}}}{\text{Курс}_{\text{пл}}}, \quad (27)$$

$$\Delta \text{Внайм}_{\text{Розц}} = \frac{\text{ПЛкульт}_{\text{ф}} \times \% \text{вик}_{\text{ф}} \times \% \text{найм}_{\text{ф}} \times (\text{Тариф}_{\text{ф}} - \text{Тариф}_{\text{пл}})}{\text{Курс}_{\text{пл}}}, \quad (28)$$

$$\Delta \text{Внайм}_{\text{Курс}} = \text{ПЛкульт}_{\text{ф}} \times \% \text{вик}_{\text{ф}} \times \% \text{найм}_{\text{ф}} \times \text{Тариф}_{\text{ф}} \times \left(\frac{1}{\text{Курс}_{\text{ф}}} - \frac{1}{\text{Курс}_{\text{пл}}} \right). \quad (29)$$

Приклад факторного аналізу виконання плану прямих витрат на послуги найму наведений у табл. 4.

Таблиця 4

Факторний аналіз загальної суми витрат на послуги найму

Показник	Од. виміру	Умовне позначення	План	Факт	Факт – план	Розрахунок відхилення
Площа культури	га	ПЛкульт	100	120	20	$(120-100)*0,8*0,6*260/40=62,40$
% виконання технологічної операції	%	%вик	80	70	-10	$120*(0,7-0,8)*0,6*260/40=-46,8$
% виконання робіт до найму	%	%найм	60	30	-30	$120*0,7*(0,3-0,6)*260/40=-163,8$
Тариф найму	грн/га	Тариф	260	315	55	$120*0,7*0,3*(315-260)/40=34,65$
Валютний курс	грн/\$	Курс	40	42	2	$120*0,7*0,3*315*(1/42-1/40)=-9,45$
Вартість послуг найму	\$	Внайм	312	189	-123	$62,4-46,8-163,8+34,65-9,45=-123,00$

Джерело: розрахунки авторів.

Необхідно зауважити, що таким чином ми визначили вплив факторів на відхилення загальної суми прямих витрат за їх видами по технологічній операції, тобто з розрахунку на всю площу культури. Якщо ж нас цікавить питомий показник на одиницю площі культури, тоді наші моделі потрібно доповнити показником площі культури, який, як і показник курсу бюджетування, має стояти у знаменнику.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність використання факторного аналізу як інструменту контролю та управління прямими витратами у рослинництві. Встановлено, що на величину витрат істотно впливають як виробничі фактори, зокрема площа посівів, обсяги виконання технологічних операцій та норми використання ресурсів, так і вартісні показники, пов'язані зі зміною цін на матеріально-технічні ресурси, тарифів на виконання робіт і валютного курсу.

Практичне значення розроблених моделей полягає у можливості їх використання в системі бюджетного контролю аграрних підприємств для своєчасного виявлення причин перевитрат або економії ресурсів, оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень та пошуку резервів зниження собівартості продукції. Перспективним напрямом подальших досліджень є розширення запропонованої методики на інші складові виробничих витрат, а також її адаптація до сучасних цифрових систем управління аграрним бізнесом.

Література:

1. Опора бюджету: чи може АПК продовжувати генерувати понад 70% експортного виторгу. *Онлайн-медіа «delo.ua»*. <<https://delo.ua/agro/opora-byudzetu-ci-moze-apk-prodovzuvati-generuvati-ponad-70-eksportnogo-vitorgu-437677/>>. (2026, травень, 17).

Opora biudzhetu: chy mozhe APK prodovzhuvaty heneruvaty ponad 70% eksportnoho vytorhu [Budget support: can the agro-industrial complex continue to generate over 70% of export revenue]. *Online-media «delo.ua»* [Online media «delo.ua»]. 2024. <<https://delo.ua/agro/opora-byudzetu-ci-moze-apk-prodovzuvati-generuvati-ponad-70-eksportnogo-vitorgu-437677/>>. (2026, May, 17). [in Ukrainian].

2. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. (2025). День працівників сільського господарства України. <<https://me.gov.ua/News/Detail/9cd29040-d278-411b-a37a-ff389da37173>>. (2026, травень, 17).

Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. (2025). Den pratsivnykiv silskoho hospodarstva Ukrainy [Agricultural Workers' Day of Ukraine]. <<https://me.gov.ua/News/Detail/9cd29040-d278-411b-a37a-ff389da37173>>. (2026, May, 17). [in Ukrainian].

3. Кірдан, О.П. (2017). Особливості формування аграрного сектора економіки в процесі трансформації національної моделі господарства. *Агропромисловий комплекс України: сучасний стан та проблеми розвитку* / Під ред. д.е.н., професора Ю.О. Нестерчук. Умань: Видавця «Сочинський М.М.», 17-22.

Kirdan, O.P. (2017). Osoblyvosti formuvannya ahrarnoho sektora ekonomiky v protsesi transformatsii natsionalnoi modeli hospodarstva [Peculiarities of the formation of the agricultural sector of the economy in the process of transforming the national economic model]. *Ahropromyslovyi kompleks Ukrainy: suchasnyi stan ta problemy rozvytku* [Agro-industrial complex of Ukraine: current state and development problems]/ Pid red. d.e.n., profesora Yu. O. Nesterchuk. Uman: Vydavets «Sochinskyi M.M.», 17-22. [in Ukrainian].

4. Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств від 18.05.2001 р. № 132. Дата оновлення: 31.10.2005. <<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0132555-01#Text>>. (2026, травень, 03).

Metodychni rekomendatsii z planuvannya, obliku i kalkuliuvannya sobivartosti produktsii (robit, posluh) silskohospodarskykh pidpriemstv vid 18.05.2001 r. № 132 [Methodological recommendations for planning, accounting and calculating the cost of products (works, services) of agricultural enterprises dated 05/18/2001 No. 132]. Data onovlennia: 31.10.2005. <<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0132555-01#Text>>. (2026, May, 03). [in Ukrainian].

5. Орел, В., Орел, А., Головніна, О. (2026). Облік витрат та аналіз собівартості продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*, 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-52>

Orel, V., Orel, A., Holovnina, O. (2026). Oblik vytrat ta analiz sobivartosti produktsii roslinnytstva [Cost accounting and cost analysis of crop production]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-52> [in Ukrainian].

6. Сисоліна, Н., Савеленко, Г., Сисоліна, І. (2024). Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>

Sysolina, N., Savelenko, H., Sysolina, I. (2024). Ekonomichna bezpeka ahropidpriemstv v umovakh viiny: mozhlyvosti ta zahrozy [Economic security of agricultural enterprises in wartime: opportunities and threats]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19> [in Ukrainian].

7. Коломієць, Т., Фурдик, О. (2024). Напрями стратегічного управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-113>

Kolomiets, T., Furdyk, O. (2024). Napriamy stratehichnoho upravlinnia vytratamy silskohospodarskykh pidpriemstv [Directions of strategic cost management of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-113> [in Ukrainian].

Отримано: 26 травня 2026 р.

Прорецензовано: 04 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 08 червня 2026 р.

email: v.chudovets@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-6043-479X>

email: yullianedbalo@gmail.com

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-318-323](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-318-323)

Чудовець В. В., Недбало Ю. А. Проблеми обліку і звітності в умовах війни. Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Економіка». Острог: Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 318–323.

УДК: 657

JEL-класифікація: M41

Чудовець Віталій Васильович,кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту
Луцького національного технічного університету**Недбало Юлія Андріївна,**

Луцький національний технічний університет

ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ І ЗВІТНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Збройний напад росії та проведення бойових дій на наших територіях стали причиною вагомих негативних змін в економіці країни та як наслідок значних демографічних, економічних та соціальних витрат та викликів. Бізнес змушений шукати нові шляхи продовження діяльності в умовах постійних повітряних тривог, обстрілів, мінування, окупації та знищення майна. Внаслідок воєнних дій виникають події та операції, які є нетиповими для «мирного обліку» та потребують відповідних підходів до достовірного та правильного їх відображення в обліку та фінансовій звітності. В статті досліджуються теоретико-практичні аспекти відображення в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності наслідків від воєнних дій та розробка на цій основі пропозицій щодо їх удосконалення.

Ключові слова: бухгалтерський облік, фінансова звітність, збитки, втрати від війни, облік втрат, активи.

Vitalii Chudovets,PhD, Associate Professor, Department of Accounting and Auditing,
Lutsk National Technical University**Yuliia Nedbalo,**

Lutsk National Technical University

ACCOUNTING AND REPORTING PROBLEMS IN WARTIME

The full-scale armed aggression of the Russian Federation and the conduct of hostilities on Ukrainian territory have caused significant negative disruptions across the national economy, creating profound demographic, economic, and social challenges. Businesses are forced to seek alternative operational models to ensure continuity amid constant air raids, shelling, temporary occupation, and infrastructure destruction. Consequently, unique financial events and operations arise that are atypical for traditional peacetime accounting, requiring specialized approaches for their reliable reflection in financial reporting. This article examines the theoretical and practical aspects of accounting for wartime consequences and develops structured proposals for enhancing reporting frameworks.

This study aims to identify current challenges related to asset accounting and proper data disclosure under wartime conditions. Specifically, the research analyzes financial statement preparation under the going concern principle, asset valuation in occupied territories, pervasive uncertainty, wartime inventory assessment, asset write-offs, and depreciation accruals caused by military actions. Furthermore, it addresses the documentation of war-related damages for filing future claims in international courts. To resolve these systemic issues, the article proposes distinguishing the non-operating activities of an enterprise by separately reflecting military-induced expenses—such as losses from property destruction or asset impairment in temporarily occupied areas—and income from subsequent compensation, including the restoration of control over property in liberated territories.

Keywords: accounting, financial reporting, war losses, accounting for losses, assets.

Постановка проблеми. Внаслідок воєнних дій виникають події та операції, які є нетиповими для «мирного обліку» та потребують відповідних підходів до достовірного та правильного їх відображення в обліку та фінансовій звітності. Підприємства вимушені шукати відповіді на питання щодо обліку та оцінки активів, що знаходяться на окупованих територіях їх відображення у звітності, а також відображення територіального переміщення бізнесу чи проведення інвентаризацій наявного та знищеного майна. Не менш важливим питанням є фіксація збитків, що у майбутньому подання позовів до міжнародного суду, забезпечить можливість їх відшкодування та визначення методики відображення їх у фінансовій

звітності. Нормативно-правова база та традиційні методи обліку виявились непристосованими до відображення воєнних реалій.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Теоретичні та практичні проблеми бухгалтерського обліку та розкриття у фінансовій звітності наслідків від війни висвітлено у роботах таких авторів: А. Войтенко, Г. Воляник, П. П. Гаврилко, С. Зубілевич, А. Кашуба, Т. Ковальова, М. Лалакулич, Л. Ловінська, А. Озеран, Н. Свічкарь, С. Скрипник, Д. Смірнов, М. Сулима, В. Томчук та ін.

При цьому окремі питання залишаються недостатньо розкритими та потребують подальших досліджень, зокрема оцінка принципу безперервності в умовах війни, проблема суттєвої невизначеності, оцінка та облік знищених активів та активів під окупацією тощо.

Мета і завдання дослідження. Метою наукової статті є дослідження теоретичних та практичних проблем бухгалтерського обліку та фінансової звітності під час війни та розробка на цій основі пропозицій щодо їх розв'язання. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити наслідки від збройного нападу росії, які є об'єктами обліку та підлягають розкриттю у фінансовій звітності;
- встановити проблеми обліку і звітності під час війни;
- розробити пропозиції з удосконалення обліку і відображення у звітності наслідків від воєнних дій.

Виклад основного матеріалу. Ситуація в Україні, яка склалася внаслідок війни, показала, що традиційних облікових підходів щодо відображення активів недостатньо та необхідно вишукувати нові рішення для обліку та оцінки знищеного або тимчасово окупованого майна. Проведене дослідження наукових праць та практики дозволило виділити основні проблеми, які виникають при відображенні в обліку та фінансової звітності наслідків війни (рис. 1).

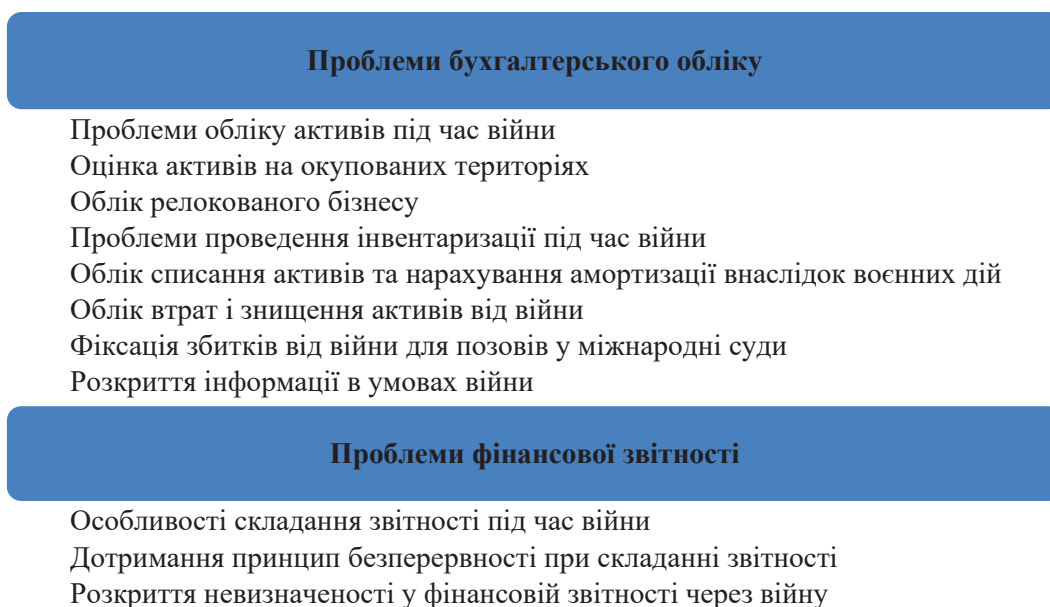


Рис. 1. Проблеми відображення в обліку і звітності наслідків від воєнних дій

Джерело: побудовано авторами за результатами власних досліджень.

Принцип безперервності є надзвичайно важливим для ведення бізнесу та в багатьох випадках є сумнів щодо його дотримання під час війни. При складанні фінансової звітності за національними чи міжнародними стандартами підприємство покладається на припущення продовження своєї діяльності. Користувачі, що аналізують таку звітність, повинні спостерігати спроможність підприємства погасити свої зобов'язання та реалізувати активи при необхідності.

«Одним з обов'язків керівництва при підготовці фінансової звітності є оцінювання доречності використання припущення про безперервність діяльності, яке потребує прогнозування за винятково невизначених обставин» [1, 56].

На думку А. С. Войтенко, Н. М. Свічкарь, «компанія повинна розглянути всю доступну інформацію про вплив цих подій на майбутню діяльність принаймні протягом 12 місяців з дати звітності або після дати підписання фінансової звітності. Якщо після аналізу впливу різних чинників на діяльність підприємства

немає впевненості, що компанія зможе працювати безперервно, використовують інші принципи складання звітності, наприклад, складають ліквідаційний баланс» [2, 49].

Колектив авторів Л. Г. Ловінська, А. В. Озеран, Р. С. Коршикова зазначають, що «визнання форс-мажорних обставин, тобто надзвичайних подій, справляє безпосередній та суттєвий вплив на систему бухгалтерського обліку та фінансову звітність у частині відображення результатів діяльності й фінансового стану, відокремлення коригуючих та некоригуючих подій після звітного періоду, оцінки безперервності діяльності як фундаментального допущення (принципу) звітування, а також подання та оприлюднення фінансової звітності у поточних умовах» [3, 92].

У багатьох наукових працях вчені акцентують увагу на проблему невизначеності компаній (табл. 1). Опираючись на національні та міжнародні положення, а також дослідницьку базу, вони надають власне судження щодо визначення рівня невизначеності та його відображення у фінансовій звітності.

Таблиця 1

Пропозиції вчених щодо оцінки рівня невизначеності підприємств

Джерело	Пропозиції автора
А. С. Войтенко, Н. М. Свічкарь [2]	Для оцінки здатності продовжувати діяльність на безперервній основі керівництву компанії бажано зробити такі кроки: 1. Оновити бюджети, бізнес-прогнози та оцінити ступінь чутливості бізнесу до змін з огляду на виявлені фактори ризику та різні можливі сценарії. 2. Розробити досяжні та реалістичні плани дій в умовах сумнівів щодо безперервної діяльності. 3. Підготувати чітке та надійне розкриття інформації у фінансовій звітності, включаючи розкриття інформації щодо невизначеності, виявленої в оцінці безперервності діяльності, якщо це необхідно.
С. Я. Зубілевич [1]	При складанні фінансової звітності в умовах війни визнання і подання активів та зобов'язань має відбуватися з урахуванням невизначеності існування, результату та оцінювання, надавати необхідні розкриття. Висновок про доречність використання безперервності діяльності і необхідний рівень розкриття інформації залежать від фактів і обставин у кожному конкретному випадку.
С. В. Скрипник [4]	Так, у поточних умовах майже всі підприємства повинні включати до своєї звітності спеціальний розділ, присвячений аналізу можливості продовження діяльності (going concern).
Т. В. Ковальова, Г. М. Воляник [5]	Важливість інформації, викладеній у звіті полягає в тому, що, окрім стратегії розвитку компанії в екстремальних умовах, не менш важливим є розрахунок екологічних показників з урахуванням нанесеної шкоди воєнною агресією та можливостями її подолання. Також важливим у звіті є необхідність повідомлення «про основні ризики та невизначеності, якщо подальший можливий розвиток подій може привести до негативних відхилень від прогнозів компанії».
В. В. Томчук, А. Г. Кашуба [6]	Під час складання фінансової звітності підприємства мають розглянути вплив війни на безперервність діяльності та по можливості провести аналіз чутливості кількох можливих сценаріїв, щоб дізнатися, чи існує значна невизначеність щодо здатності підприємства продовжувати діяльність на безперервній основі. Це може вимагати додаткового розкриття інформації у фінансовій звітності.

Джерело: згруповано авторами на основі [1–2; 4–6].

Отже, можна зробити висновок, що визначення рівня невизначеності є вагомим етапом у прийнятті рішення щодо продовження або припинення діяльності. Для правильно складання фінансової звітності необхідно додати окремий розділ до приміток, де буде розкрита інформація про присутній рівень невизначеності та відобразити фактори, що вплинули на це.

Якщо при оцінці діяльності підприємства керівник приймає рішення про його ліквідацію – також виникає необхідність у розкритті інформації щодо фактів та причин, що суперечать принципам безперервності та складанні ліквідаційного балансу.

Виникає питання, як саме інформація впливає на фінансовий стан та думку користувача щодо стійкості підприємства. Насамперед, важливими об'єктами обліку, що забезпечують проведення господарської діяльності є активи. Воєнні реалії змушують підприємства переглянути свої методи їх оцінки та визнання, що спричинено їх пошкодженням або повною втратою контролю над ними.

Важливу роль за таких умов відіграє інвентаризація. Вона дозволяє виявити розбіжності та оцінити наявний стан об'єктів, що забезпечують продовження діяльності, отримання економічних вигод у майбутньому та зміцнюють фінансову стійкість підприємства.

П. П. Гаврилко, М. Лалакулч та Е. Югас у спільній науковій праці акцентують увагу на цінності ролі, що виконує інвентаризація в обліку, стверджуючи: «В умовах війни інвентаризація набуває особливої актуальності, адже саме цей процес дозволяє забезпечити збереження та ефективне використання активів у ситуаціях підвищеної невизначеності. Воєнний стан вимагає від суб'єктів господарювання перегляду традиційних підходів до обліку та контролю, адаптуючи їх до реалій, що характеризуються високими ризиками, зокрема втратами матеріальних цінностей, обмеженим доступом до об'єктів обліку та порушенням звичних логістичних ланцюгів» [7].

Відповідно до Положення №879 [8], у ситуації, коли доступ до активів обмежений або неможливий, компанії можуть відкласти інвентаризацію у зв'язку із, насамперед, безпекою працівників.

М. Сулима та Д. Смірнов також зауважили: «Зважаючи на зазначене, врахування у складі витрат платника податку втрат від псування або знищення його майна внаслідок настання форс-мажорних обставин повинно здійснюватися на підставі відповідних первинних документів, за умови проведення обов'язкової інвентаризації та за наявності сертифіката про форс-мажорні обставини» [9].

Відповідно до НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» активи – це «ресурси, контролювані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигід у майбутньому» [10]. Ідентичний підхід зустрічаємо у міжнародних стандартах фінансової звітності, в тому числі в Концептуальній основі фінансової звітності.

Таким чином підприємства на окупованих територіях не відповідає відразу двом критеріям визнання активу:

- 1) відсутній контроль підприємства;
- 2) існує суттєва невизначеність щодо отримання економічних вигід від їх використання в майбутньому.

Така ситуація є не просто свідченням знецінення активів, а фактично втрати контролю над ними, а тому, є не доречним їх перебування на балансі підприємства у будь-якій формі. При цьому списання вартості активів втрачених через військові дії (знищених або на тимчасово окупованих територіях), необґрунтовано відносити до рахунків обліку витрат від господарської діяльності:

- 946 «Втрати від знецінення запасів»;
- 947 «Нестачі і втрати від псування цінностей»;
- 972 «Втрати від зменшення корисності активів»;
- 975 «Уцінка необоротних активів і фінансових інвестицій»;
- 976 «Списання необоротних активів».

Відповідно до статті 1 Закону України «Про національну безпеку України», збройний конфлікт – це «збройне зіткнення між державами (міжнародний збройний конфлікт, збройний конфлікт на державному кордоні) або між ворогуючими сторонами в межах території однієї держави, як правило, за підтримки ззовні (внутрішній збройний конфлікт)» [11]. Таким чином, будь-які операції, дії чи події, здійснені внаслідок воєнних дій не можуть бути віднесені до господарської діяльності підприємства.

В зв'язку з цим, пропонуємо для відмежування втрат від воєнних дій та їх достовірного відображення в обліку застосовувати рахунок 99 «Надзвичайні втрати» в розрізі наступних субрахунків:

- 991 «Втрати від знищення майна внаслідок воєнних дій»;
- 992 «Втрати майна на тимчасово окупованих територіях».

Для збереження інформації про списані активи на тимчасово окупованих територіях варто їх вартість обліковувати на позабалансовому рахунку 073 «Списане майно на тимчасово окупованих територіях».

У випадку відшкодування втрат від знищення чи втрати майна від воєнних дій пропонуємо використувати рахунок обліку 75 «Надзвичайні доходи» в розрізі відповідних субрахунків:

- 751 «Доходи від відшкодування за знищене майно внаслідок воєнних дій»;
- 752 «Доходи від відновлення контролю за майном на деокупованих територіях».

Використання таких рахунків дозволить забезпечити належний облік і контроль таких активів, а також витрат та доходів, пов'язаних з ними. Витрати віднесені на рахунок 99 є витратами внаслідок настання форс-мажорних обставин, що важливо з точки зору їх подальшого оподаткування податок на прибуток та податком на додану вартість.

З наведених вище обставин, вважаємо обґрунтованими пропозиції щодо включення до Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій раніше рахунків 75 «Надзвичайні доходи» та 99 «Надзвичайні витрати».

Застосовування їх в національному обліку, на відміну від міжнародних стандартів, пояснюється тим, що країни, які застосовують МСФЗ не стикалися після закінчення Другої світової війни з такими масштабними військовими діями як в Україні сьогодні, що потребує відповідної трансформації обліку.

Інформація про знищені або втрачені активи внаслідок воєнних дій є важливою з точки зору прийняття рішень як управлінським персоналом підприємства, так і зовнішніми контрагентами. Саме тому пропонуємо доповнити форму Приміток до річної фінансової звітності, затверджену наказом Міністерства фінансів України від 29.11.2000 р. №302 розділом XVI «Інформація про вплив воєнних дій на активи та зобов'язання підприємства», в якому розкривати інформацію щодо:

- втрати від знищення необоротних активів;
- втрати від знищення оборотних активів;
- вартість необоротних активів на тимчасово окупованих територіях;

- вартість оборотних активів на тимчасово окупованих територіях;
- заборгованість за розрахунками з підприємствами на тимчасово окупованих територіях;
- заборгованість за розрахунками з підсанкційними підприємствами;
- доходи від відшкодування за знищене майно внаслідок воєнних дій;
- доходи від відновлення контролю за майном на звільнених територіях.

Наведені пропозиції покликані підвищити якість, достовірність та аналітичність інформації про наслідки воєнних дій на діяльність підприємств та, відповідно, підвищити ефективність управлінських рішень.

Висновки. Якісний та достовірний облік дозволить належним чином зафіксувати втрати від війни для подальших міжнародних судових позовів та відшкодування, оптимізувати наявні ресурси суб'єктів господарювання та забезпечити їх належне збереження, уникнути можливих податкових ризиків у зв'язку з визнанням діяльності підприємств негосподарською. З цією метою варто розмежовувати негосподарську діяльність підприємства з окремим відображенням витрат від воєнних дій (втрати від знищення майна внаслідок воєнних дій, втрати майна на тимчасово окупованих територіях) та доходів від їх подальшого відшкодування (доходи від відшкодування за знищене майно внаслідок воєнних дій, доходи від відновлення контролю за майном на деокупованих територіях). Доповнення форми Приміток до річної фінансової звітності розділом XVI «Інформація про вплив воєнних дій на активи та зобов'язання підприємства» дасть можливість користувачам отримати більш розширену інформацію про вплив на підприємство воєнних дій та прийняти відповідні рішення.

Актуальним напрямом подальших наукових досліджень є розробка методики обліку втрат та доходів від воєнних дій на запропонованих рахунках обліку, а також формування методики заповнення розділу «Інформація про вплив воєнних дій на активи та зобов'язання підприємства».

Література:

1. Зубілевич, С. (2023). Розкриття невизначеності, спричиненої війною, у фінансовій звітності за МСФЗ. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*, 102(2), 56–68. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve220235>.
2. Zubilevych S. (2023). Rozkryttia nevyznachenosti, sprychynenoi viinoiu, u finansovii zvitnosti za MSFZ [Disclosure of war-induced uncertainty in IFRS financial statements]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia* [Bulletin of the National University of Water Management and Environmental Management], 102(2), 56–68. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve220235> [in Ukrainian].
3. Войтенко, А., Свічкарь, Н. (2023). Особливості ведення обліку та складання бізнес-звітності в умовах воєнного стану. *Управління змінами та інновації*, 5, 48–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/20232-5-8>.
4. Voitenko, A., & Svichkar, N. (2023). Osoblyvosti vedennia obliku ta skladannia biznes-zvitnosti v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of accounting and business reporting under martial law]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii* [Change management and innovation], 5, 48–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/20232-5-8> [in Ukrainian].
5. Ловінська, Л. Г., Озеран, А. В., Коршикова, Р. С. (2022). Бухгалтерський облік та фінансова звітність в умовах воєнного стану в Україні. *Фінанси України*, 4, 92–106. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.04.092>.
6. Lovinska L. H., Ozeran A. V., Korshykova R. S. (2022). Bukhhaltertskyi oblik ta finansova zvitnist v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Accounting and financial reporting under martial law in Ukraine]. *Finansy Ukrainy* [Finances of Ukraine], 4, 92–106. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.04.092> [in Ukrainian].
7. Скрипник, С. (2025). Облік активів та зобов'язань у контексті воєнних ризиків. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: збірник доповідей. Міжнародної науково-практичної конференції*, 5. <<http://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/10801>>. (2026, травень, 18).
8. Skrypnyk, S. (2025). Oblik aktyviv ta zoboviazan u konteksti voiennykh ryzykiv. Suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku biznesu, finansovo-kredytnykh ta oblikovykh system: zbirnyk dopovidei. Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 5. <<http://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/10801>>. (2026, May, 18). [in Ukrainian].
9. Ковальова, Т. В., Воляник, Г. М. (2024). Інформаційне забезпечення звітності компаній під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 12. DOI: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-09-02>.
10. Kovalova, T. V., Volianyk, H. M. (2024). Informatsiine zabezpechennia zvitnosti kompanii pid chas viiny [Information support for company reporting during the war]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia* [Problems of modern transformations. Series: economics and management], 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-09-02> [in Ukrainian].
11. Томчук, В. В., Кашуба, А. Г. (2022). Баланс як форма фінансової звітності під час воєнного стану. *Економіка і організація управління*, 3 (47), 75–83. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.8>.
12. Tomchuk V.V. Kashuba A.H. (2023). Balans yak forma finansovoi zvitnosti pid chas voiennoho stanu [Balance sheet as a form of financial reporting during martial law]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Economics and management organization], 3 (47), 75–83. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.8> [in Ukrainian].

7. Гаврилко, П. П., Лалакулич, М. Ю., Югас, Е. Ф. (2024). Інвентаризація як елемент методу обліку та контролю в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 43, 32-38. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.8>.

Havrylko P. P. Lalakulich M. Yu. Yugas E. F. (2024). Inventaryzatsiia yak element metodu obliku ta kontroliu v umovakh viiny [Inventory as an element of the method of accounting and control in wartime]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava* [Scientific notes of Lviv University of Business and Law], 43, 32-38. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.8> [in Ukrainian].

8. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 02.09.2014 р. № 879. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text>>. (2026, травень 20).

Polozhennia pro inventaryzatsiiu aktyviv ta zoboviazan, zatverdzhene nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 02.09.2014 r. № 879 [9. Regulations on the inventory of assets and liabilities, approved by order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 02.09.2014 No. 879]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text>>. (2026, May, 20).

9. Сулима, М. О., Смірнов, Д.Р. (2023). Облік основних засобів підприємства в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*, 70, 188-193. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-33>.

Sulyma M. O. Smirnov D.R. (2023). Oblik osnovnykh zasobiv pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Accounting for fixed assets of an enterprise under martial law]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], 70, 188-193. <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-33> [in Ukrainian].

10. Національне положення (стандарту) бухгалтерського обліку» 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. №73. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>>. (2026, травень 20).

Natsionalne polozhennia (standartu) bukhgalterskoho obliku» 1 «Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti», zatverdzhene nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07.02.2013 r. №73 [National Accounting Regulation (Standard) 1 “General Requirements for Financial Reporting”, approved by Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 07.02.2013 No. 73]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>>. (2026, May, 20).

11. Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 р. №2469-VIII. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>>. (2026, травень 20).

Zakon Ukrainy «Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy» vid 21.06.2018 r. №2469-VIII [Law of Ukraine “On National Security of Ukraine” dated 21.06.2018 No. 2469-VIII]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>>. (2026, May, 20).

Отримано: 28 травня 2026 р.

Прорецензовано: 06 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 08 червня 2026 р.

email: ulyana.pelekh@lnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-4717-3334>

email: yaroslava.krill@lnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-3421-8094>

email: vira.shevchuk@lnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-0925-6489>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-324-332](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-324-332)

Пелех У. В., Кріль Я. Я., Шевчук В. Р. Консалтинг у сфері фінансової звітності: розмежування з аудитом та аналізом в контексті стандартів незалежності МФБ. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 324–332.

УДК: 657.6.05:334.02]:005.572]:006.032]:174](100)

JEL-класифікація M42, M41, G30

Пелех Уляна Василівна,

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри обліку і аудиту
Львівського національного університету імені Івана Франка

Кріль Ярослава Ярославівна,

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри обліку і аудиту
Львівського національного університету імені Івана Франка

Шевчук Віра Романівна,

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри обліку і аудиту
Львівського національного університету імені Івана Франка

КОНСАЛТИНГ У СФЕРІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ: РОЗМЕЖУВАННЯ З АУДИТОМ ТА АНАЛІЗОМ В КОНТЕКСТІ СТАНДАРТІВ НЕЗАЛЕЖНОСТІ МФБ

У статті досліджено теоретико-прикладні аспекти розмежування аудиту, фінансового аналізу та консалтингу у сфері фінансової звітності. Автори обґрунтовують визначення сутності консалтингу у цій сфері та здійснюють порівняння послуг, визначаючи вимогу незалежності як ключовий демаркаційний критерій. Особливу увагу приділено типізації «сірої зони» (Due diligence, ESG-верифікація, оцінка активів, трансформаційний консалтинг) та ідентифікації п'яти категорій загроз незалежності за Кодексом IESBA. Виявлено інституційні прогалини в Україні та сформульовано рекомендації для аудиторських фірм, замовників і регуляторів щодо посилення комплаєнс-контролю для захисту незалежності аудиту.

Ключові слова: консалтинг, аудит, фінансовий аналіз, незалежність аудитора, загрози незалежності, кодекс етики професійних бухгалтерів.

Ulyana Pelekh,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Accounting and Auditing,
Ivan Franko National University of Lviv

Yaroslava Krill,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Accounting and Auditing,
Ivan Franko National University of Lviv

Vira Shevchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Accounting and Auditing,
Ivan Franko National University of Lviv

CONSULTING IN FINANCIAL REPORTING: DISTINGUISHING IT FROM AUDIT AND ANALYSIS IN THE CONTEXT OF IFAC INDEPENDENCE STANDARDS

This article examines the differentiation between financial reporting consulting, auditing, and financial analysis within the strict independence standards established by the International Federation of Accountants (IFAC) and the IESBA Code. To fill academic and legal gaps, the paper provides an original conceptualization of «financial reporting consulting.» A systematic comparison of these fields is conducted across three sets of evaluation criteria: conceptual, regulatory, and sanction-related. The research demonstrates that the defining criterion for professional differentiation is the mandatory requirement for the service provider's absolute independence.

Furthermore, the «grey area» of overlapping professional services is modeled using Euler diagrams, explicitly encompassing due diligence, ESG verification (incorporating the ISSA 5000 standard), asset valuation, and transformation consulting. The paper details the manifestation of five fundamental threats to independence within this unregulated domain: self-interest, self-review, advocacy, familiarity, and intimidation. It emphasizes that the lack of a specialized national

regulatory framework for consulting in Ukraine creates an institutional vacuum, weakening compliance control mechanisms.

Based on the findings, practical risk-mitigation recommendations are formulated for the audit services market. These include creating internal service registries for audit firms, introducing income structure disclosures for regulators (such as APU and OSNAD), and establishing stricter compliance evaluation criteria for corporate clients to protect audit objectivity during European Union integration.

Keywords: consulting, auditing, financial analysis, auditor independence, threats to independence, code of ethics for professional accountants.

Постановка проблеми. Сучасний ринок професійних послуг у сфері фінансової звітності характеризується стійкою тенденцією до розширення сервісних портфелів провідних аудиторських компаній за межі власне аудиту. Провідні гравці ринку – Deloitte, Ernst & Young, KPMG та PwC – одночасно надають аудиторські, консалтингові та аналітичні послуги в межах єдиної організаційної структури [1; 2]. Така конфігурація ринку створює принципову регуляторну проблему: концептуальні межі між аудитом, фінансовим аналізом та консалтингом у сфері фінансової звітності на практиці є розмитими, а окремі послуги – Due diligence, ESG-верифікація, оцінка активів, трансформаційний консалтинг – одночасно містять ознаки кількох видів діяльності, утворюючи «сіру зону» перетину.

Ця проблема має як теоретичний, так і прикладний вимір. Відповідно до §600.1 Кодексу етики професійних бухгалтерів, розробленого Радою з міжнародних стандартів етики бухгалтерів (далі – Кодекс IESBA, англ. International Ethics Standards Board for Accountants), надання аудиторською фірмою неаудиторських послуг тому самому клієнту створює загрози незалежності, що підривають ключовий принцип аудиту [3]. Ефективне застосування цих норм потребує чіткого розмежування між аудиторськими, консалтинговими та аналітичними послугами. Власне зрозумілих критеріїв бракує як у вітчизняних нормативних джерелах, так і в науковій літературі.

Проблему загострює відсутність в Україні спеціального нормативного документа, що регулював би консалтингову діяльність у сфері фінансової звітності. Чинне законодавство, зокрема Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» № 2258-VIII від 21.12.2017 (далі Закон «Про аудит»), регулює виключно аудиторську діяльність, тоді як консалтинг залишається поза межами спеціального регулювання [4]. Це означає, що механізми протидії загрозам незалежності, передбачені §120.6 АЗ та §600–610 Кодексу IESBA, функціонують в інституційному вакуумі на національному рівні, що знижує їхню практичну дієвість.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика консалтингових послуг у сфері фінансової звітності та їх розмежування з аудитом і фінансовим аналізом в контексті стандартів незалежності Міжнародної федерації бухгалтерів (далі МФБ) охоплює кілька наукових питань. Систематизація вітчизняних і зарубіжних публікацій дала змогу виокремити ключові дослідницькі напрями, які роблять вагомий внесок у предмет дослідження, але водночас залишають відкритими низку питань.

Загальнотеоретичні засади консалтингу та характеристику вітчизняного ринку консалтингових послуг розглянуто у працях Н. А. Мазур та А. О. Ніколашина [5], які встановили, що основною проблемою розвитку консалтингу в Україні є відсутність законодавчого визначення відповідного виду діяльності, що унеможливорює ведення статистичної звітності і ускладнює розмежування консалтингових та інших видів професійних послуг. Аналогічний висновок зроблено у дослідженні Г. Филюк та І. Притули [6], які зазначають, що консалтинговий ринок України характеризується невисоким рівнем конкуренції та відсутністю чітких кваліфікаційних бар'єрів для входу, а частка консалтингових послуг у ВВП України в 2,5 раза менша, ніж аналогічний показник у європейських державах. Ю. І. Грудзевич [7] акцентує увагу на організаційних аспектах консалтингової діяльності в обліку та оподаткуванні, розглядаючи методологічні підходи до надання таких послуг та роль сучасних інформаційних технологій у підвищенні їх ефективності. В. М. Кремень [8] звертає увагу на проблему відсутності стандартів якості надання консалтингових послуг та спеціалізованих органів регулювання, що призводить до незахищеності прав замовника.

Питанням розвитку аудиту та суміжних послуг у контексті міжнародних стандартів присвячено праці Г. Б. Назарової та Л. В. Кононенко [9], які дослідили зміни у вимогах Міжнародного стандарту супутніх послуг 4400 «Завдання з виконання узгоджених процедур». Автори зазначають, що цей вид послуг, який виходить за межі традиційного аудиту та не є завданням з надання впевненості, водночас за своєю природою наближається до консалтингу, що підтверджує концептуальну розмитість меж між видами послуг.

Т. В. Тучак та Х. О. Крутень [10] дослідили систему податкового консалтингу за європейською моделлю, акцентуючи увагу на її нормативно-правовому забезпеченні та двох системах регулювання – державного регулювання та саморегулювання.

У зарубіжній науковій літературі концептуальні проблеми розмежування видів професійних послуг досліджували R. Suddaby, D. J. Cooper та R. Greenwood [11], які розробили концепцію «функціонального

злиття» (functional convergence) професійних послуг у контексті трансформації великих аудиторських мереж у мультидисциплінарні практики. Відповідно до цієї концепції, розширення сервісного портфеля аудиторських фірм за межі власне аудиту є структурною тенденцією, а не винятком, що потребує відповідної регуляторної реакції. Т. Deelmann [12] досліджував характеристику понять і зв'язків у консалтингу, підкреслюючи складність однозначної кваліфікації консалтингових послуг. К. Visscher [13] розглядав методологію проектування в управлінському консалтингу, наголошуючи на необхідності індивідуального підходу до кожного клієнта.

Незважаючи на ґрунтовні наукові напрацювання, проблема розмежування консалтингу у сфері фінансової звітності з аудитом та фінансовим аналізом у контексті стандартів незалежності МФБ залишається недостатньо вивченою. Такий стан зумовлений кількома чинниками: відсутністю у вітчизняному дискурсі чіткого визначення консалтингу у сфері фінансової звітності як окремої концептуальної категорії; браком системного порівняльного аналізу зазначеної тріади професійних послуг за критерієм вимог незалежності Кодексу IESBA; не розробленою типологією «сірої зони» поєднання таких послуг.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є формулювання авторського визначення консалтингу у сфері фінансової звітності, розмежування його з аудитом та фінансовим аналізом, а також типологізація «сірої зони» перетину послуг у контексті стандартів незалежності МФБ та обґрунтування практичних рекомендацій для учасників ринку в Україні. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: уточнити сутність консалтингу у сфері фінансової звітності з урахуванням міжнародних стандартів та вітчизняного законодавства; порівняти аудит, фінансовий аналіз та зазначений вид консалтингу за критеріями регулювання, суб'єктів, відповідальності та вимог до незалежності; ідентифікувати загрози незалежності в межах «сірої зони» поєднання послуг відповідно до §120.6 АЗ та §600–610 Кодексу IESBA; розробити рекомендації для учасників ринку щодо оптимізації взаємодії та захисту незалежності аудиту.

Виклад основного матеріалу. Термін «консалтинг» (від англ. to consult – радитися, консультувати, як процес consulting – консультування) широко вживається в українській діловій мові. Проте у вітчизняному законодавстві немає чіткого визначення сутності «консалтингу» чи класифікації консалтингових послуг. У Національному класифікаторі України КВЕД ДК 009:2010 можна знайти цілі групи видів діяльності, які за своєю суттю є консалтингом, наприклад [14]: консультування з питань комерційної діяльності й керування (70.22); консультування з питань інформатизації (62.02); діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах (71.12); діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування (69.20); консультування з питань ведення лісового господарства (входить до 02.40); маркетингові консультації (входить до 73.11); медичне консультування та лікування у сфері загальної медицини, які надають лікарі загального профілю (входить до 86.21) та ін. Як бачимо, консалтинг являє собою діяльність із надання консультаційних та інформаційно-аналітичних послуг у різних секторах господарської діяльності. За своєю сутністю консалтингова послуга передбачає передання комплексної інформації та фахових рекомендацій замовнику. Зауважимо, що застосування консалтингу не обмежується юридичною, фінансовою чи управлінською сферами, він також представлений у технічній і медичній практиці.

Про консалтингові послуги згадується у Положенні про порядок організації та проведення конкурсів на право виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оціночних), затвердженому наказом Національного агентства України з управління державними корпоративними правами від 15.07.99 р. № 131. У додатку до цього Положення вказуються напрями надання консалтингових послуг: проведення аудиторських перевірок; проведення експертної оцінки державних корпоративних прав; консультаційні послуги з юридичних питань; розробка програм фінансово-економічного та технічного розвитку господарських товариств; інформаційні послуги з питань, які належать до компетенції Національного агентства та виконавця; розробка завдань та умов передання на конкурсних засадах функцій з управління державними корпоративними правами уповноваженим особам [15]. Отже, основні напрями консалтингу були визначені у 1999 р., але спеціального нормативного документу про консалтинг в Україні так і немає.

Інформацію про деякі послуги, які належать до консалтингових (інші послуги, пов'язані з професійною діяльністю), наведено у Переліку послуг, які можуть надавати аудитори (аудиторські фірми), затвердженому рішенням Аудиторської палати України від 22.12.2011р. № 244/14 [16].

На розвиток вітчизняного консалтингу в економічній сфері суттєво впливає відсутність уніфікованих стандартів провадження цього виду діяльності – на відміну від юридичних чи аудиторських послуг, що мають чітку нормативну регламентацію. На цю проблему звертає увагу і В. М. Кремень, наголошуючи, що відсутність стандартів якості та спеціалізованих регуляторних органів призводить до незахищеності прав замовника консалтингових послуг [8, 109]. Наслідком цього є відсутність формальних кваліфікаційних

бар'єрів: консалтингові послуги може надавати будь-який суб'єкт незалежно від рівня фахової компетентності. Додатковою особливістю є те, що консультування нерідко поєднується з іншими видами професійних послуг, межі яких не завжди піддаються однозначній кваліфікації.

В іноземній практиці немає окремого визначення терміну «консалтинг у сфері фінансової звітності» як єдиного поняття, проте у Міжнародній концептуальній основі з надання впевненості [17] подано визначення «завдання з консультування». Завдання з консультування – це послуга, у яких фахівець застосовує технічні навички, освіту, спостереження, досвід та знання процесу консультування. Воно включає аналітичний процес: встановлення мети, пошук фактів, визначення проблем або можливостей, оцінювання альтернатив та розробку рекомендацій. Завдання з консультування може бути частиною більшого проекту, який стосується фінансової звітності. Як приклад наводиться консультування щодо придбання бізнесу, яке може включати вимогу щодо отримання впевненості стосовно історичної або майбутньої фінансової інформації.

Отже, спираючись на загальну концепцію консалтингу як діяльності з надання фахових консультаційно-аналітичних послуг, а також на положення міжнародних стандартів та вітчизняні нормативні джерела (розглянуті вище), під консалтингом у сфері фінансової звітності розумітимемо діяльність із надання суб'єктам господарювання інформаційно-аналітичних, методичних та організаційних послуг, спрямованих на забезпечення відповідності фінансової та нефінансової звітності вимогам міжнародних і національних стандартів, підвищення якості розкриття інформації та супровід змін у системі обліку і звітності.

Водночас визначення меж консалтингу у сфері фінансової звітності є непростим завданням, оскільки на практиці він функціонує у безпосередній близькості до аудиту та фінансового аналізу. Кожен із цих видів має власну інституційну основу, регуляторну рамку та цільову функцію, проте між ними існують зони перетину, в межах яких одна й та сама послуга може одночасно містити ознаки двох або трьох видів діяльності.

Аудит як вид професійної діяльності регулюється Міжнародними стандартами аудиту (МСА, англ. ISA – International Standards on Auditing) [18], вимога обов'язкової незалежності виконавця та орієнтація на забезпечення суспільного інтересу закріплені у Кодексі IESBA, зокрема у розділах 400–999, присвячених незалежності аудиторів [3], Закон «Про аудит» [4]. Міжнародна федерація бухгалтерів (МФБ, англ. IFAC – International Federation of Accountants) через Раду з міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості (далі англ. IAASB – International Auditing and Assurance Standards Board) встановлює нормативну основу для завдань з надання впевненості у Міжнародній концептуальній основі завдань з надання впевненості [19]. Відповідно до цього документа, всі завдання поділяються на три категорії: завдання з аудиту та огляду (забезпечують розумну або обмежену впевненість відповідно); завдання з надання супутніх послуг (погоджені процедури, компіляція – без надання впевненості); завдання з консалтингу, що не підпадають під стандарти IAASB і регулюються виключно умовами контракту. Принципова відмінність між завданнями з надання впевненості та консалтингом полягає в наявності тристоронніх відносин у першому випадку: практик (виконавець), відповідальна сторона (менеджмент) та передбачені користувачі (зовнішні зацікавлені особи).

Консалтинг, натомість, є двосторонніми відносинами між виконавцем і замовником без публічної підзвітності [17]. Консалтинг у сфері фінансової звітності регулюється договором між виконавцем і замовником, а у частині професійних стандартів – міжнародним стандартом ISO 20700 «Management Consultancy Services», розробленим за ініціатииви Міжнародної ради інститутів управлінського консалтингу (ICMCI – International Council of Management Consulting Institutes), діє в інтересах клієнта і не передбачає обов'язкової незалежності виконавця [20].

Фінансовий аналіз посідає особливе місце в цій типології, оскільки не має єдиної міжнародної чи національної регуляторної бази. З одного боку, згідно з МСА 520 «Аналітичні процедури», він є обов'язковим інструментом аудиту на етапах його планування, виконання та завершення. З іншого боку, цей метод не регулюється окремим стандартом IAASB і може застосовуватися як автономно, так і поза межами аудиторських перевірок.

У табл. 1 відобразимо порівняльну характеристику аудиту, фінансового аналізу та консалтингу за ключовими критеріями, розподіленими за трьома блоками.

Ключовою відмінністю, що визначає всі інші, є наявність або відсутності вимоги незалежності. Аудит – єдиний вид послуг, де незалежність є абсолютною вимогою, порушення якої тягне за собою недійсність аудиторського висновку та регуляторні санкції. Для фінансового аналізу та консалтингу незалежність є бажаною, але не обов'язковою умовою – ці послуги регулюються виключно договором і загальними нормами цивільного та господарського законодавства.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика аудиту, фінансового аналізу та консалтингу
у сфері фінансової звітності**

Критерій	Аудит	Фінансовий аналіз	Консалтинг
Концептуальний блок			
Мета	Незалежна думка про достовірність звітності	Оцінка фінансового стану, виявлення тенденцій	Вирішення конкретного завдання замовника
Замовник	Власники, регулятор, публічний інтерес	Менеджмент, інвестори, кредитори	Менеджмент, власники, інвестори
Орієнтація послуги	Суспільний інтерес	Інтереси інвесторів, менеджменту	Інтереси клієнта
Результат послуги	Аудиторський висновок	Аналітичний звіт/записка	Звіт, рекомендації, план заходів
Регуляторний блок			
Нормативне регулювання	МСА, Кодекс IESBA, Закон «Про аудит»	Відсутній єдиний стандарт	Договір, міжнародний стандарт ISO 20700
Характер вимоги	Публічно-правовий	Саморегулюючий	Відсутній
Вимога незалежності виконавця	Обов'язкова	Етична (рекомендована)	Відсутня
Рівень впевненості	Розумна впевненість (аудит) або обмежена (огляд)	Не застосовується	Не застосовується
Коло суб'єктів	Сертифікований аудитор	Аналітик	Без кваліфікаційних обмежень
Орган контролю: міжнародний рівень національний рівень	IAASB, IESBA (у складі IFAC)	CFA Institute (недержавний)	Відсутній
	ОСНАД*(державний), АПУ** (делеговані повноваження)	Відсутній	Відсутній
Санкційний блок			
Відповідальність	Публічна, регуляторна, цивільна	Корпоративна	Договірна
Наслідок порушення	Анулювання висновку, санкції	Дисциплінарні заходи	Відшкодування збитків у межах контракту

Джерело: узагальнено авторами.

ОСНАД* – орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю (державний);

АПУ** – аудиторська палата України.

Попри наявність чітких критеріїв розмежування, на практиці аудит, фінансовий аналіз та консалтинг тісно взаємопов'язані. Їхній перетин формує «сіру зону», де одна й та сама послуга поєднує ознаки кількох напрямів. Власне ця зона є джерелом регуляторних прогалин і конфліктів інтересів, які проілюстровано за допомогою діаграми Ейлера (рис. 1).

На рис. 1 три центральні фігури представляють аудит, консалтинг та фінансовий аналіз. Ключовим елементом схеми є «сіра зона» (позначена пунктиром для підкреслення невизначеності та регуляторної нерегульованості) – простір спільного перетину цих напрямів. Тут надаються послуги, які поєднують ознаки всіх трьох видів діяльності: Due diligence, ESG-верифікація, оцінка активів та трансформаційний консалтинг.

Крім того, на схемі виділено зони попарного перетину, які ілюструють точки дотику між окремими сферами:

– аудит та консалтинг взаємодіють у межах аудиту нефінансової звітності (міжнародний стандарт надання впевненості 3000 (англ. ISAE – International Standard on Assurance Engagements) [19];

– аудит та фінансовий аналіз поєднуються під час виконання аналітичних процедур (МСА 520 «Аналітичні процедури») [18];

– консалтинг та фінансовий аналіз інтегруються у фінансове моделювання для угод злиття та поглинання (англ. M&A – Mergers and Acquisitions).

У нижній частині рис. 1 відображено п'ять категорій загроз незалежності (згідно з §120.6 А3 Кодексу IESBA), які безпосередньо пов'язані із «сірою зоною». Спільним для аналізованих напрямів діяльності є те, що їх перетин (поєднання) з аудитом фінансової звітності в межах одного суб'єкта господарювання створює специфічні комбінації загроз незалежності, які детально простежуються на прикладі конкретних видів послуг.

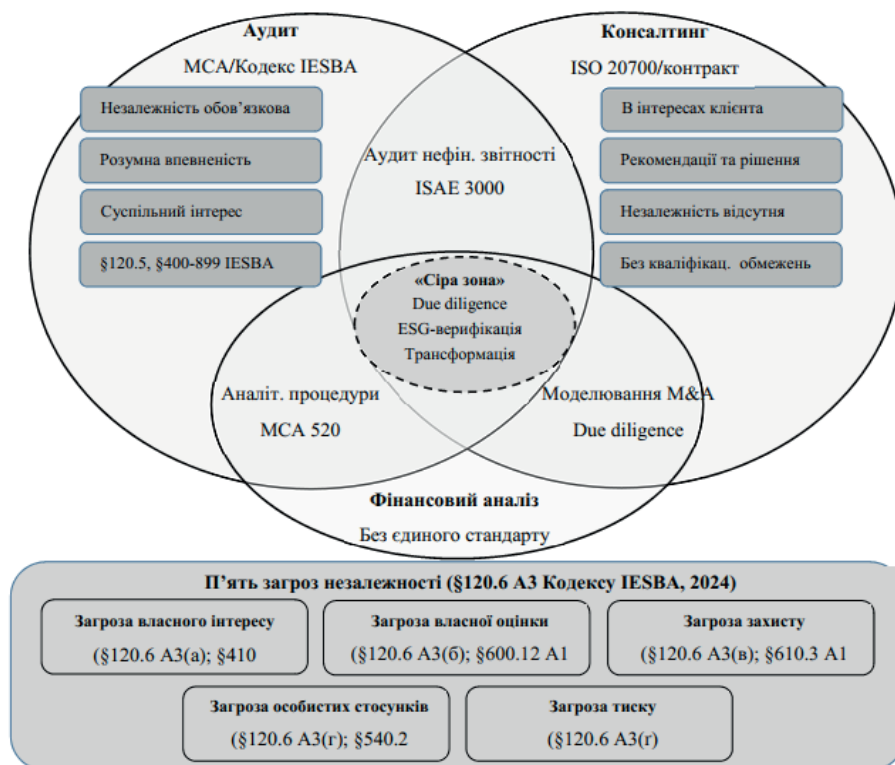


Рис. 1. Інституційні межі та «сіра зона» конфлікту інтересів при поєднанні професійних послуг за стандартами МФБ

Джерело: складено авторами за результатами дослідження.

Due diligence містить елементи аудиту (перевірка та підтвердження даних), фінансового аналізу (оцінка фінансового стану) та консалтингу (рекомендації щодо угоди). При цьому єдиного стандарту IAASB для нього не існує – застосовується ISAE 3000 або контрактні умови. З точки зору незалежності, поєднання цієї послуги з аудитом для одного клієнта становить одразу кілька загроз:

- власного інтересу (§120.6 А3(а); §410 Кодексу IESBA) – якщо фірма отримує значну частку доходу від завдання;
- захисту (§120.6 А3(в); §610.3 А1 Кодексу IESBA) – оскільки виконавець відстоює позицію покупця, що шкодить об'єктивності подальшої перевірки;
- особистих стосунків (§120.6 А3(г); §540.2 Кодексу IESBA) – внаслідок тривалої та багатоаспектної взаємодії.

ESG-верифікація є прикладом послуги, що еволюціонує від консалтингу до повноцінного завдання з надання впевненості. До набрання чинності міжнародного стандарту надання впевненості щодо сталого розвитку 5000 (англ. ISSA 5000 – International Standard on Sustainability Assurance) – для звітних періодів після 15 грудня 2026 р. – ESG-верифікація перебуває у «сірій зоні»: одні виконавці здійснюють її як квазі-аудиторську послугу за ISAE 3000, інші – як консалтинговий проєкт без вимог незалежності [21]. З точки зору загроз незалежності, надання ESG-консалтингу та подальша верифікація того самого ESG-звіту тією самою фірмою породжує:

- загрозу власної оцінки (§120.6 А3(б); §600.12 А1 Кодексу IESBA) – оскільки виконавець перевіряє результати власної попередньої роботи з розробки методології та формування звіту;
- загрозу тиску (§120.6 А3(г) Кодексу IESBA) – якщо клієнт очікує підтвердження раніше узгоджених показників.

Оцінка активів (зокрема, нематеріальних) залежно від мети може кваліфікуватися як складова аудиту, самостійне аналітичне завдання або консалтинговий проєкт без зміни змісту самої роботи. Вона може здійснюватися для фінансової чи податкової звітності, а також для підтримки транзакцій [21]; якщо оцінка є частиною аудиту, вона регулюється MCA 540 «Аудит облікових оцінок та розкриття пов'язаної інформації». З точки зору загроз незалежності, виконання оцінки активів щодо клієнта, для якого та сама фірма одночасно проводить аудит, породжує загрозу:

– власної оцінки (§120.6 АЗ(б); §600.12 А1) – через необхідність перевіряти розрахунки, які аудитор сам здійснив у межах консалтингу;

– захисту (§120.6 АЗ(в); §610.3 А1) – якщо в контексті угоди М&А виконавець відстоює вигідну для клієнта вартість.

Трансформаційний консалтинг – супровід переходу підприємства між стандартами обліку (найчастіше від П(С)БО до МСФЗ) – за змістом регулюється МСФЗ 1 «Перше застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності», однак надається як консалтингова послуга за контрактом без вимог незалежності. Його суміщення з аудитом породжує загрози:

– власної оцінки (§120.6 АЗ(б); §600.12 А1) – оскільки аудитор перевірятиме систему обліку та облікову політику, які сам і побудував;

– прийняття управлінських рішень (§400.20; §400.20 А2–А3) – якщо консультант фактично бере на себе функції менеджменту, зокрема розробляє та затверджує облікову політику замість уповноважених осіб, що прямо заборонено Кодексом IESBA.

Таким чином, зона загроз незалежності, відображена на рис. 1, є не лише ілюстративним елементом, а ключовим аргументом на користь практичної значущості проблеми розмежування аудиту, фінансового аналізу та консалтингу у сфері фінансової звітності. Розмиті межі між цими видами діяльності безпосередньо загрожують незалежності аудитора – визначальному принципу, закріпленому у §120.5 Кодексу IESBA.

Зауважимо, що стандарти МФБ містять нормативну відповідь на проблему «сірої зони» у вигляді конкретних параграфів Кодексу IESBA, зокрема §120.6 АЗ, що визначає п'ять категорій загроз незалежності, та §600–610, що регулюють надання неаудиторських послуг клієнтам і встановлюють відповідні захисні заходи. Однак ця відповідь спрямована на врегулювання наслідків поєднання послуг та встановлює захисні заходи, але не усуває саму регуляторну прогалину – відсутність чіткого визначення меж консалтингу як самостійного виду професійної діяльності у сфері фінансової звітності.

Особливої гостроти ця проблема набуває в українському контексті. Відсутність спеціального нормативного документа, що регулював би консалтингову діяльність у сфері фінансової звітності, означає, що на національному рівні механізми протидії загрозам «сірої зони» є суттєво слабшими порівняно з міжнародними. Це обґрунтовує як актуальність проведеного дослідження, так і необхідність цілеспрямованої адаптації стандартів МФБ до умов вітчизняного ринку професійних послуг у сфері фінансової звітності.

Проведений аналіз дав змогу сформулювати практичні рекомендації для основних зацікавлених учасників ринку аудиторських та консалтингових послуг у сфері фінансової звітності в Україні:

– для аудиторських фірм рекомендується запровадити внутрішній реєстр неаудиторських послуг; проводити щорічну оцінку загроз незалежності в розрізі кожного аудиту;

– для підприємств-замовників послуг при виборі аудитора варто оцінювати не лише його кваліфікацію, а й обсяг і склад неаудиторських послуг, що надаються тому самому суб'єкту господарювання, оскільки значна частка консалтингових доходів від одного клієнта є індикатором загрози власного інтересу

– для регулятора (АПУ/ОСНАД) доцільно запровадити обов'язкове розкриття: структури доходів аудиторських фірм у розрізі «аудит / неаудиторські послуги» як інструменту системного нагляду за дотриманням вимог незалежності; ідентифікації, оцінювання та реагування на загрози незалежності з урахуванням специфіки вітчизняного ринку, зокрема в частині послуг «сірої зони» – Due diligence, ESG-верифікації, оцінки активів та трансформаційного консалтингу.

Реалізація згаданих рекомендацій є необхідною умовою гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством ЄС та посилення захисту незалежності аудиту в умовах євроінтеграції України.

Висновки. У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретичні положення та запропоновано вирішення практичного завдання щодо чіткого розмежування аудиту, фінансового аналізу та консалтингу у сфері фінансової звітності. Визначено шляхи мінімізації загроз незалежності аудиторів в умовах розширення неаудиторських послуг профільних компаній через призму регуляторних вимог Міжнародної федерації бухгалтерів (МФБ).

За результатами дослідження сформульовано такі основні висновки:

За умов відсутності спеціального нормативно-правового регулювання консалтингової діяльності в Україні та з урахуванням Міжнародної концептуальної основи з надання впевненості IAASB, обґрунтовано авторське визначення поняття «консалтинг у сфері фінансової звітності».

Здійснено системне розмежування понять «аудит», «фінансовий аналіз» та «консалтинг у сфері фінансової звітності» за трьома концептуальними блоками критеріїв: концептуальним, регуляторним і санкційним.

Доведено, що визначальним критерієм виступає вимога незалежності виконавця. В аудиті вона є абсолютною, імперативною та публічно-правовою умовою, тоді як у консалтингу та фінансовому аналізі – рекомендаційною або етичною категорією, що регулюється виключно рамками цивільно-правового договору та професійними кодексами.

Ідентифіковано та графічно змодельовано «сіру зону» перетину професійних послуг (Due diligence, ESG-верифікація, оцінка активів, трансформаційний консалтинг). У контексті стандартів незалежності МФБ деталізовано специфіку прояву п'яти базових категорій загроз (власного інтересу, власної оцінки, захисту, особистих стосунків та тиску). Обґрунтовано ризики порушення фундаментальних етичних принципів, які виникають у разі синергетичного поєднання аудиту із зазначеними неаудиторськими послугами в межах однієї компанії.

Сформульовано практичні рекомендації для основних зацікавлених учасників ринку аудиторських та консалтингових послуг у сфері фінансової звітності в Україні.

Перспективами подальших досліджень є розроблення методики кількісної оцінки ризиків незалежності при наданні неаудиторських послуг, а також аналіз практики застосування захисних заходів Кодексу IESBA в умовах українського ринку.

Література:

1. Українська бізнес асоціація. (2024). *Топ консалтингових компаній в Україні*. UBA. <<https://uba.top/consulting-companies-in-ukraine/>>. (2026, травень, 27).
Ukrayinska biznes asotsiatsiya [Ukrainian Business Association]. (2024). *Top konsaltnykhovykh kompaniy v Ukrayini* [Top consulting companies in Ukraine]. UBA. <<https://uba.top/consulting-companies-in-ukraine/>>. (2026, May, 27). [in Ukrainian].
2. YouControl. (2023). *Аналіз консалтингового ринку в Україні: Сегмент консалтингу, класифікація компаній*. <<https://youcontrol.market/blog/analiz-konsaltinghovogho-rinku-v-ukrayini/>>. (2026, травень, 27).
YouControl. (2023). *Analiz konsaltnykhovoho rynku v Ukraini: Sehment konsaltnyhu, klasyfikatsiia kompanii* [Analysis of the consulting market in Ukraine: Consulting segment, company classification]. <<https://youcontrol.market/blog/analiz-konsaltinghovogho-rinku-v-ukrayini/>>. (2026, May, 27). [in Ukrainian].
2. International Ethics Standards Board for Accountants. (2024). *Handbook of the International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards)*. IFAC. <<https://www.ifac.org/publications-resources/2024-handbook-international-code-ethics-professional-accountants>>. (2026, May, 27). [in Ukrainian].
4. *Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19/print>>. (2026, травень, 20).
Verkhovna Rada Ukrainy (2017). *Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 21.12.2017 № 2258-VIII* [On the audit of financial statements and auditing activity: Law of Ukraine dated 21.12.2017 No. 2258-VIII] (Verkhovna Rada Ukrainy). *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy* [The official site of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19/print>> [in Ukrainian]. (2026, May, 20).
5. Мазур, Н. А., Ніколашин, А. О. (2021). Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*, 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15>
Mazur, N. A., & Nikolashyn, A. O. (2021). Rynok konsaltnykhovykh posluh Ukrainy ta svitu v umovakh zmin [The market of consulting services of Ukraine and the world in the conditions of changes]. *Ekonomika ta Suspilstvo* [Economy and society], 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15> [in Ukrainian].
6. Філюк, Г., Пригула, І. (2024). Розвиток ринку консалтингових послуг в Україні в умовах сучасних викликів. *Економічний аналіз*, 34(1), 115–125. <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115>
Fyliuk, H., & Prytula, I. (2024). Rozvytkov rynku konsaltnykhovykh posluh v Ukraini v umovakh suchasnykh vyklykiv [Development of the consulting services market in Ukraine under modern challenges]. *Ekonomichnyi Analiz* [Economic analysis], 34(1), 115–125. <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115> [in Ukrainian].
7. Грудзевич, Ю. І. (2024). Організація консалтингової діяльності в обліку та оподаткуванні. *Економіка та суспільство*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-100>
Hrudzevych, Yu. I. (2024). Orhanizatsiia konsaltnykhovoi diialnosti v obliku ta opodatkuванні [Organization of consulting activities in accounting and taxation]. *Ekonomika ta Suspilstvo* [Economy and society], 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-100> [in Ukrainian].
8. Кремень, В. М. (2009). Сучасний стан та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Формування ринкової економіки*, 19, 108–116.
Kremen, V. M. (2009). Suchasnyi stan ta perspektivy rozvytku rynku konsaltnykhovykh posluh v Ukraini [Current state and prospects of development of the consulting services market in Ukraine]. *Formuvannia Rynkovoi Ekonomiky* [Formation of a market economy], 19, 108–116 [in Ukrainian].
9. Назарова, Г. Б., Кононенко, Л. В. (2023). Завдання з виконання узгоджених процедур як вид супутніх послуг в аудиторській діяльності. *Економіка та суспільство*, 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-63>
Nazarova, H. B., & Kononenko, L. V. (2023). Zavdannya z vykonannya uzgodzhenykh protsedur yak vyd suputnykh posluh v audytorskii diialnosti [Agreed-upon procedures engagements as a type of related services in auditing]. *Ekonomika ta Suspilstvo* [Economy and society], 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-63> [in Ukrainian].

10. Тучак, Т. В., Крутень, Х. О. (2020). Європейська модель функціонування системи податкового консультування. *Економіка та суспільство*, 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-53>
- Tuchak, T. V., & Kruten, Kh. O. (2020). Yevropeiska model funktsionuvannia systemy podatkovoho konsultuvannia [European model of tax consulting system functioning]. *Ekonomika ta Suspilstvo* [Economy and society], 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-53> [in Ukrainian].
11. Suddaby, R., Cooper, David J., & Greenwood, R. (2007). Transnational regulation of professional services: Governance dynamics of field level organizational change. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4-5), 333–362. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.08.002>
12. Deelmann, T. (2019). Consulting: Characterization of concepts and connections. In V. Nissen (Ed.), *Advances in Consulting Research: Recent Findings and Practical Cases* (pp. 31–52). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95999-3_3
13. Visscher, K. (2001). *Design methodology in management consulting*. Twente University Press.
14. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010): Перелік секцій видів економічної діяльності (Державна служба статистики України). Офіційний сайт Державної служби статистики України. <https://ukrstat.gov.ua/klasf/st_klasf/kved_10.htm>. (2026, Травень, 20).
- Klasyfikatsiia vydiv ekonomichnoi diialnosti (KVED-2010): Perelik seksii vydiv ekonomichnoi diialnosti (Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy) [Classification of economic activities (KVED-2010): List of sections of economic activities (State Statistics Service of Ukraine)]. *Oficiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy* [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. <https://ukrstat.gov.ua/klasf/st_klasf/kved_10.htm>. (2026, May, 20). [in Ukrainian].
15. Положення про порядок організації та проведення конкурсів на право виконання консалтингових (консультативних, аудиторських, юридичних та оціночних) послуг: Наказ Національного агентства України з управління державними корпоративними правами від 15.07.1999 р. № 131 (Міністерство юстиції України). Офіційний вебпортал парламенту України «Законодавство України». <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0633-99#Text>>. (2026, Травень, 20).
- Polozhennia pro poriadok orhanizatsii ta provedennia konkursiv na pravo vykonannia konsaltnykhvykh (konsultatsiinykh, audytorskykh, yurydychnykh ta otsinchnykh) posluh: Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z upravlinnia derzhavnyimi korporatyvnymy pravamy vid 15.07.1999 № 131 (Ministerstvo yustytzii Ukrainy) [Regulation on the procedure for organizing and conducting competitions for the right to perform consulting (advisory, auditing, legal and valuation) services: Order of the National Agency of Ukraine for Management of State Corporate Rights dated 15.07.1999 No. 131 (Ministry of Justice of Ukraine)]. *Oficiyni vebportal parlamentu Ukrainy «Zakonodavstvo Ukrainy»* [Official web-portal of the Parliament of Ukraine «Legislation of Ukraine»]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0633-99#Text>>. (2026, May, 20). [in Ukrainian].
16. Про Перелік послуг, які можуть надавати аудитори (аудиторські фірми): Рішення Аудиторської палати України від 22.12.2011 р. № 244/14 (Верховна Рада України). Офіційний вебпортал парламенту України «Законодавство України». <<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr244230-11#Text>>. (2026, Травень, 20).
- Pro Perelik posluh, yaki mozhut nadavaty audytory (audytorski firmy): Rishennia Audytorskoï palaty Ukrainy vid 22.12.2011 № 244/14 (Verkhovna Rada Ukrainy) [On the List of services that can be provided by auditors (audit firms): Decision of the Audit Chamber of Ukraine dated 22.12.2011 No. 244/14 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Oficiyni vebportal parlamentu Ukrainy «Zakonodavstvo Ukrainy»* [Official web-portal of the Parliament of Ukraine «Legislation of Ukraine»]. <<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr244230-11#Text>>. [in Ukrainian]. (2026, May, 20).
17. International Auditing and Assurance Standards Board. (2013). *International framework for assurance engagements*. IFAC. <<https://www.ifac.org/publications-resources/international-framework-assurance-engagements-1>>. (2026, May, 22).
18. International Auditing and Assurance Standards Board. (2024). *Handbook of international quality management, auditing, review, other assurance, and related services pronouncements* (Vol. 1). IFAC. <<https://www.ifac.org/publications-resources/2023-2024-handbook-international-quality-management-auditing-review-other-assurance-and-related-services-pronouncements>>. (2026, May, 22).
19. International Auditing and Assurance Standards Board. (2024). *Handbook of international quality management, auditing, review, other assurance, and related services pronouncements* (Vol. 2). IFAC. <<https://www.ifac.org/publications-resources/2023-2024-handbook-international-quality-management-auditing-review-other-assurance-and-related-services-pronouncements>>. (2026, May, 23).
20. International Council of Management Consulting Institutes. (n.d.). ISO 20700: Guidelines for management consulting. CMC-Global. <<https://www.cmc-global.org/content/iso-standards-consulting>>. (2026, May, 23).
21. International Auditing and Assurance Standards Board. (2024). *Handbook of international quality management, auditing, review, other assurance, and related services pronouncements* (Vol. 3). IFAC. <<https://www.ifac.org/publications-resources/2023-2024-handbook-international-quality-management-auditing-review-other-assurance-and-related-services-pronouncements>>. (2026, May, 23).
22. International Valuation Standards Council. (2022). *IVS 210 Intangible assets*. In *International Valuation Standards*. IVSC. <<https://www.ivsc.org/standards/>>. (2026, May, 27).

Отримано: 20 травня 2026 р.

Прорецензовано: 29 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 31 травня 2026 р.

email: i.krupelnyska@vtei.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-9102-1928>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-333-337](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-333-337)

Крупельницька І. Г. Аналітичні інструменти в системі внутрішнього контролю в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 333–337.

УДК: 657.6:005.52:004

JEL-класифікація: M40, M42, C44, D81, O33

Крупельницька Ірина Геннадіївна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри обліку та оподаткування
Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ

АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

У статті досліджено сучасні аналітичні підходи та моделі, що використовуються у системі внутрішнього контролю підприємства в умовах цифровізації економіки, нестабільності бізнес-середовища та зростання управлінських ризиків. Розглянуто традиційні та сучасні методи економічного аналізу, економіко-математичні й евристичні моделі прийняття управлінських рішень. Визначено особливості застосування факторного аналізу, моделі DuPont, прогнозних та стохастичних методів у внутрішньому контролі. Обґрунтовано вплив цифрових технологій, ERP-систем та автоматизованих платформ управління на підвищення ефективності контрольних процедур і якості управлінських рішень. Акцентовано увагу на необхідності вдосконалення внутрішнього контролю в умовах сучасних кіберризиків та інформаційної невизначеності.

Ключові слова: внутрішній контроль, економічний аналіз, аналітичні моделі, управлінські рішення, аудит, цифровізація, економіко-математичні методи, ERP-системи, ризики, факторний аналіз.

Iryna Krupelnyska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Accounting and Taxation,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

ANALYTICAL TOOLS IN THE INTERNAL CONTROL SYSTEM IN AN UNSTABLE BUSINESS ENVIRONMENT

This article examines modern analytical approaches and models within enterprise internal control systems amid environmental instability, economic digitalization, and increasing managerial risks. The study substantiates that effective modern internal control requires advanced analytical tools to ensure timely risk identification, performance assessment, and reliable decision-making support. Consequently, internal control is transforming from traditional accounting verification into a comprehensive managerial mechanism.

The paper outlines the theoretical foundations of applying economic analysis within internal control systems. It considers traditional methodologies—including absolute, relative, and average values, grouping, comparison, chain substitutions, and factor analysis—alongside economic-mathematical models, forecasting systems, and stochastic methods for risk assessment. Furthermore, it emphasizes the importance of heuristic approaches, such as the Delphi method, brainstorming, and synectics, under rapid business shifts.

Additionally, the article investigates the stepwise construction of internal control analytical models, covering identification, development, adequacy testing, and implementation. The study analyzes cognitive, pragmatic, and mathematical models, focusing on the DuPont model and factor analysis as highly effective tools for evaluating enterprise financial efficiency.

Finally, the study highlights how digital innovations shape internal control development. Implementing ERP systems and automated management platforms significantly improves control procedures, operational efficiency, and financial security. However, digitalization introduces new risks regarding cybersecurity and data protection, demanding continuous system optimization.

Keywords: internal control, economic analysis, analytical models, managerial decisions, audit, digitalization, economic and mathematical methods, ERP systems, risks, factor analysis.

Постановка проблеми. На будь-якому етапі розвиток економіки характеризується високим рівнем динамічності бізнес-процесів, цифровізацією управління, зростанням обсягів інформації та посиленням ризиків господарської діяльності. Особливої актуальності ці процеси набули в умовах воєнного стану, коли підприємства функціонують в середовищі постійної невизначеності, фінансової нестабільності, логістичних обмежень та зростання управлінських ризиків. За таких умов система внутрішнього контролю

перестає бути виключно елементом перевірки правильності облікових процедур і трансформується у важливий інструмент інформаційно-аналітичної підтримки управління підприємством.

Ефективність внутрішнього контролю безпосередньо залежить від якості аналітичних процедур, які застосовуються для оцінювання результативності діяльності, прогнозування можливих ризиків, виявлення відхилень та формування управлінських рішень. [1, 289] Традиційні методи аналізу, що тривалий час використовувалися у фінансовому контролі, сьогодні вже не забезпечують достатньої оперативності та адаптивності в умовах швидкої зміни зовнішнього середовища. Це обумовлює необхідність використання сучасних аналітичних моделей, економіко-математичних методів, прогнозних систем та евристичних підходів, здатних враховувати невизначеність і багатофакторність сучасного управління.

Крім того, цифровізація економіки сприяє активному впровадженню автоматизованих систем управління, ERP-платформ, аналітичних програм та інструментів обробки великих масивів даних, що істотно змінює підходи до організації внутрішнього контролю. Відтак дослідження сучасних аналітичних підходів і моделей у системі внутрішнього контролю є важливим як для теорії бухгалтерського обліку та аудиту, так і для практики управління підприємствами в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми розвитку внутрішнього контролю, управлінського аналізу та застосування сучасних аналітичних моделей досліджуються у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток методології управлінського обліку та внутрішнього контролю здійснили Charles Thomas Horngren, George Foster, Srikanth Datar, Kenneth Drury, у працях яких розкрито роль аналітичних процедур у системі прийняття управлінських рішень.

Серед українських науковців питання внутрішнього контролю, економічного аналізу та аудиту досліджували провідні вчені С. Ф. Голов, О. В. Карпенко, Л. В. Нападівська, М. С. Пушкар, М. Г. Чумаченко та інші дослідники. У їхніх роботах розглядаються питання методології внутрішнього контролю, застосування факторного аналізу, економіко-математичного моделювання, оцінювання ефективності діяльності підприємств та інформаційного забезпечення управління.

Окремі аспекти використання математичних моделей та евристичних методів у системі внутрішнього контролю висвітлені у працях І. В. Аверчева, Е. А. Аткинсона, С. В. Івахненкова, В. Ф. Палія, А. Д. Шеремета. Науковці акцентують увагу на необхідності поєднання традиційних методів економічного аналізу із сучасними прогнозними моделями та інструментами оцінювання ризиків.

Водночас сучасні умови господарювання, цифровізація бізнес-процесів, зростання воєнних і фінансових ризиків потребують подальшого вдосконалення методології внутрішнього контролю. Недостатньо дослідженими, на нашу думку, залишаються питання адаптації аналітичних моделей до умов нестабільного середовища, використання цифрових технологій у системі контролю та інтеграції прогнозних методів у процес прийняття управлінських рішень.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є дослідження сучасних аналітичних підходів і моделей, що застосовуються в системі внутрішнього контролю підприємства, а також у визначенні їх ролі в інформаційно-аналітичному забезпеченні управлінських рішень в умовах цифровізації економіки та нестабільного бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: проаналізувати сучасні підходи до організації внутрішнього контролю в системі управління підприємством, дослідити теоретико-методологічні засади застосування аналітичних процедур у внутрішньому контролі, визначити вплив цифровізації бізнес-процесів на розвиток аналітичного інструментарію внутрішнього контролю, обґрунтувати напрями вдосконалення аналітичного забезпечення внутрішнього контролю та управління підприємством в умовах зростання ризиків і невизначеності.

Виклад основного матеріалу. У сучасній системі управління підприємством внутрішній контроль виконує не лише функцію перевірки достовірності облікових даних, а й забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень. Саме тому ефективність функціонування системи внутрішнього контролю значною мірою залежить від якості методів аналізу та моделей, які застосовуються для оцінювання господарських процесів.

Базою для проведення аналітичних процедур традиційно виступають показники фінансової звітності, однак сучасні умови господарювання потребують використання ширшої інформаційної бази. До неї належать статистичні, виробничі, галузеві, маркетингові та макроекономічні показники, які дозволяють формувати комплексне уявлення про стан підприємства та тенденції його розвитку.

Практика свідчить, що обґрунтованість управлінських рішень можлива лише за умови системного врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність суб'єкта господарювання. Це зумовлює необхідність використання сучасних аналітичних методів і моделей, здатних забезпечувати

оперативність оцінювання, прогнозування ризиків та адаптацію до швидких змін бізнес-середовища [2, 296; 3, 214].

У системі внутрішнього контролю застосовуються як традиційні, так і сучасні методи економічного аналізу. До найбільш поширених належать методи абсолютних, відносних і середніх величин, індексний метод, групування, порівняння, ланцюгові підстановки, графічний, інтегральний та логарифмічний аналіз. Ці методи дозволяють оцінювати результати діяльності підприємства, визначати вплив окремих факторів на фінансові показники та формувати аналітичну основу для прийняття управлінських рішень [4, 92].

В умовах високої невизначеності дедалі більшого значення набувають економіко-математичні моделі та прогнозні системи. Ми провели аналіз відповідності процедур внутрішнього аудиту щодо контролю та запобігання можливих ризиків бізнес-середовища (табл. 1).

Таблиця 1

Застосування аналітичних інструментів у системі внутрішнього контролю залежно від рівня нестабільності бізнес-середовища

Рівень нестабільності	Аналітичні інструменти	Основне призначення
Низький	Порівняння, групування, індексний аналіз	Контроль поточних показників
Середній	Факторний аналіз, модель DuPont, економіко-математичне моделювання	Виявлення причин відхилень та оцінка впливу факторів
Високий	Стохастичні моделі, сценарний аналіз, прогнозування ризиків	Оцінювання альтернатив розвитку подій
Кризовий	Delphi, мозковий штурм, евристичні методи	Прийняття рішень за умов невизначеності

Джерело: складено авторкою.

Вони дозволяють оцінювати альтернативні варіанти розвитку подій, моделювати фінансові результати та визначати можливі ризики діяльності підприємства. Особливо актуальними є стохастичні моделі, які враховують імовірнісний характер зовнішніх факторів та забезпечують гнучкість управлінських рішень [5, 310].

Суттєву роль у внутрішньому контролі відіграють евристичні методи, серед яких метод Delphi, мозковий штурм, синектика та метод ключових питань. Їх використання є доцільним у ситуаціях недостатності інформації або необхідності формування альтернативних варіантів управлінських рішень [4, 95; 6].

Процес побудови моделей у системі внутрішнього контролю включає кілька послідовних етапів: визначення проблеми, формування моделі, перевірку її адекватності, використання та подальше оновлення. Залежно від поставленої мети застосовуються фізичні, аналогові або математичні моделі. Водночас у сучасних умовах особливої популярності набувають когнітивні та прагматичні моделі, спрямовані на систематизацію знань і підтримку практичного управління [7, 3; 8, 250; 9, 260]. У контексті внутрішнього контролю зазначений процес передбачає ідентифікацію контрольного ризику, формування аналітичної моделі оцінювання, тестування її на реальних даних підприємства, інтерпретацію отриманих результатів та використання сформованих висновків для прийняття управлінських рішень. Такий підхід забезпечує адаптацію контрольних процедур до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Важливе місце у внутрішньому контролі займає факторний аналіз, зокрема модель DuPont, яка дозволяє оцінити вплив окремих чинників на рівень рентабельності власного капіталу. Використання таких моделей сприяє підвищенню якості фінансового аналізу та формуванню більш обґрунтованих управлінських рішень [4, 92; 10, 402]. Наприклад, у разі зниження рентабельності власного капіталу застосування моделі DuPont дозволяє встановити, чи обумовлене таке відхилення зменшенням чистого прибутку, зниженням оборотності активів або зміною структури фінансування підприємства. Отримані результати використовуються службою внутрішнього контролю для розробки коригувальних заходів та мінімізації ризиків погіршення фінансового стану.

Сучасна система внутрішнього контролю також тісно пов'язана з цифровізацією бізнес-процесів. Використання ERP-систем, автоматизованих платформ управління та програм аналітичної обробки даних дозволяє забезпечити оперативний моніторинг фінансових показників, автоматизувати контрольні процедури та підвищити рівень інформаційної безпеки підприємства. Водночас цифровізація породжує нові ризики, пов'язані з кіберзагрозами, технічними збоями та необхідністю захисту інформації.

Особливого значення в сучасних умовах набуває внутрішній аудит як складова системи внутрішнього контролю. Процедури внутрішнього аудиту забезпечують перевірку достовірності інформації, оцінювання ефективності використання ресурсів, дотримання нормативних вимог та аналіз функціонування системи управління підприємством. У процесі аудиту використовуються документальні, статистичні, економіко-математичні та обчислювально-аналітичні методи, що дозволяє здійснювати комплексне оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства.

Висновки. Отже, сучасна система внутрішнього контролю функціонує в умовах постійної динаміки бізнес-середовища, цифровізації економіки та зростання управлінських ризиків. За таких умов аналітичні підходи та моделі стають ключовими інструментами забезпечення ефективності управління підприємством.

Дослідження показало, що традиційні методи економічного аналізу залишаються важливою складовою внутрішнього контролю, однак сучасні умови господарювання потребують їх поєднання з економіко-математичними моделями, прогнозними системами та цифровими технологіями обробки інформації. Використання аналітичних моделей дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, своєчасно виявляти ризики та забезпечувати адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

У результаті проведеного дослідження систематизовано сучасні аналітичні інструменти внутрішнього контролю залежно від рівня нестабільності бізнес-середовища та обґрунтовано доцільність їх комплексного застосування в умовах цифровізації управління підприємством. Запропоновано адаптувати процес побудови аналітичних моделей до завдань внутрішнього контролю шляхом інтеграції прогнозних, факторних та евристичних методів оцінювання ризиків.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на розвиток цифрових інструментів внутрішнього контролю, застосування штучного інтелекту в аналітичних процедурах, автоматизацію аудиторських процесів та вдосконалення методів оцінювання ризиків у системі корпоративного управління.

Література:

1. Старенька, О. В. (2016). Теоретичні аспекти внутрішнього контролю. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 1(60), 289–296. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(60\).2016.289-296](https://doi.org/10.33987/vsed.1(60).2016.289-296)

Starenka, O. V. (2016). Teoretychni aspekty vnutrishnoho kontrolyu [Theoretical aspects of internal control]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen* [Bulletin of social and economic research], 1(60), 289–296. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(60\).2016.289-296](https://doi.org/10.33987/vsed.1(60).2016.289-296) [in Ukrainian].

2. Савченко, Р. О. (2013). Організація системи внутрішнього контролю на основі ризик-орієнтованого підходу. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 2(26), 296–303. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2013-2\(26\)-296-303](https://doi.org/10.26642/pbo-2013-2(26)-296-303)

Savchenko, R. O. (2013). Orhanizatsiya systemy vnutrishn'oho kontrolyu na osnovi ryzyk-oriyentovanoho pidkhodu [Organization of the internal control system based on a risk-oriented approach]. *Problemy teorii ta metodolohiyi bukhgalters'koho obliku, kontrolyu i analizu* [Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis], 2(26), 296–303. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2013-2\(26\)-296-303](https://doi.org/10.26642/pbo-2013-2(26)-296-303) [in Ukrainian].

3. Ломаченко, Т. І. (2014). Дієва система внутрішнього контролю: європейський досвід. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 2(26), 214–226. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2013-2\(26\)-214-226](https://doi.org/10.26642/pbo-2013-2(26)-214-226)

Lomachenko, T. I. (2014). Diyeva systema vnutrishn'oho kontrolyu: yevropeys'ky dosvid [Effective internal control system: European experience]. *Problemy teorii ta metodolohiyi bukhgalters'koho obliku, kontrolyu i analizu* [Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis], 2(26), 214–226. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2013-2\(26\)-214-226](https://doi.org/10.26642/pbo-2013-2(26)-214-226) [in Ukrainian].

4. Івахненко, С. В. (2025). Розроблення концептуальної методології періодичного аудиту облікової інформації. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 10 (1), 92–99. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2025.10.1.92-99>

Ivakhnenkov, S. V. (2025). Rozroblennya kontseptual'noyi metodolohiyi periodychnoho audytu oblikovoyi informatsiyi [Development of a conceptual methodology for periodic audit of accounting information]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky* [Naukovye zapiski NaUKMA. Economic Sciences], 10 (1), 92–99. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2025.10.1.92-99> [in Ukrainian].

5. Винницький, Т. В. (2025). Внутрішній контроль бізнес-процесів дистрибуційної компанії: методичний аспект. *Економіка та суспільство*, 79, 310–319 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-134>

Vynnytskyi, T. V. (2025). Vnutrishniy kontrol' biznes-protsesiv dystrybutsynoyi kompaniyi: metodychnyy aspekt [Internal control of business processes of a distribution company: methodological aspect]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and Society], 79, 310–319 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-134> [in Ukrainian].

6. Пугаченко, О. Б., Зарудна, Н. Я. (2022). Внутрішній контроль порядку відображення в бухгалтерському та управлінському обліку довгострокових зобов'язань. *Економіка та суспільство*, 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-4>

Puhachenko, O. B., Zarudna, N. YA. (2022). Vnutrishniy kontrol poryadku vidobrazhennya v bukhgalterskomu ta upravlinskomu obliku dovhostrokovykh zobovyazan [Internal control of the order of reflection in accounting and management accounting of long-term liabilities]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and Society], 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-4> [in Ukrainian].

7. Бутинець, Т. А. (2014). Внутрішній аудит основних засобів: виявлення типових порушень в обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 3(30), 3–13. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2014-3\(30\)-3-13](https://doi.org/10.26642/pbo-2014-3(30)-3-13)

Butynets, T. A. (2014). Vnutrishniy audyt osnovnykh zasobiv: vyyavlennya tipovykh porushen v obliku [Internal audit of fixed assets: identification of typical violations in accounting]. *Problemy teorii ta metodolohiyi bukhhaltern'koho obliku, kontrolyu i analizu* [Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis], 3(30), 3–13. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2014-3\(30\)-3-13](https://doi.org/10.26642/pbo-2014-3(30)-3-13) [in Ukrainian].

8. Марценюк, Р. А. (2011). Організація внутрішньогосподарського контролю на заготівельному підприємстві. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 3(21), 250–253. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2011-3\(21\)-250-253](https://doi.org/10.26642/pbo-2011-3(21)-250-253)

Martsenyuk, R. A. (2011). Orhanizatsiya vnutrishn'ohospodars'koho kontrolyu na zahotivel'nomu pidpryyemstvi [Organization of internal control at a procurement enterprise]. *Problemy teorii ta metodolohiyi bukhhaltern'koho obliku, kontrolyu i analizu* [Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis], 3(21), 250–253. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2011-3\(21\)-250-253](https://doi.org/10.26642/pbo-2011-3(21)-250-253) [in Ukrainian].

9. Савченко, Р. О., Гудзенко, Н. М. (2014). Система внутрішнього контролю підприємства: принципи формування. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*, 3, 260–262.

Savchenko, R. O., Hudzenko, N. M. (2014). Systema vnutrishn'oho kontrolyu pidpryyemstva: pryntsypy formuvannya [Internal control system of an enterprise: principles of formation]. *Instytut bukhhaltern'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsiyi* [Institute of Accounting, Control and Analysis in the Conditions of Globalization], 3, 260–262.

10. Фоміна, Т. В. (2022). Внутрішній контроль поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*. Львів: ЛНУП, Ч. 1, 402–404.

Fomina, T. V. (2022). Vnutrishniy kontrol potочноyi kredytorskoyi zaborhovanosti za tovary, roboty, posluhy [Internal control of current accounts payable for goods, works, services]. *Aktualni problemy suchasnoho biznesu: oblikovo-finansovyy ta upravlinskyy aspekty* [Current problems of modern business: accounting, financial and management aspects]. Lviv: LNUP, CH. 1, 402–404.

**МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ
ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ
В ЕКОНОМІЦІ**



Отримано: 01 червня 2026 р.

Прорецензовано: 05 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 07 червня 2026 р.

email: tetiana.nikitina@tsatu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0004-6642-0451>

email: oleg.kravets@tsatu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-5643-0910>

email: roman.shapaiko@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0003-6223-3862>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-339-347](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-339-347)

Нікітіна Т. Р., Кравець О. В., Шапайко Р. Б. Моделювання динаміки споживчої аудиторії під впливом конкуруючих рекламних стратегій. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*: серія «Економіка». Острог: Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 339–347.

УДК: 339.138

JEL-класифікація: M30, M31, M37

Нікітіна Тетяна Романівна,

аспірантка кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

Кравець Олег Васильович,

доцент, кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

Шапайко Роман Богданович,

аспірант кафедри «Менеджмент» Національного університету «Острозька академія»

МОДЕЛЮВАННЯ ДИНАМІКИ СПОЖИВЧОЇ АУДИТОРІЇ ПІД ВПЛИВОМ КОНКУРУЮЧИХ РЕКЛАМНИХ СТРАТЕГІЙ

У статті досліджено конкурентний інформаційний вплив двох рекламно-маркетингових потоків на спільну потенційну аудиторію в умовах змінного цифрового середовища. Метою роботи є аналіз динаміки залучення споживачів до двох конкуруючих брендів із використанням схеми усереднення. Для опису взаємодії застосовано модель типу Лотки-Вольтерри, параметри якої залежать від стану швидкого марковського середовища. Розглянуто три сценарії рекламної конкуренції: збалансовану взаємодію брендів, домінування одного бренду та вірусне підсилення іншого. Отримані результати показують, що фінальний розподіл аудиторії залежить не лише від прямої рекламної активності, а й від довіри споживачів, органічного поширення інформації та короткострокових інформаційних сплесків.

Ключові слова: цифровий маркетинг, рекламна конкуренція, інформаційний вплив, поведінка споживачів, схема усереднення.

Tetiana Nikitina,

PhD student at the Department of Management and Public Administration,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

Oleg Kravets,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management and Public Administration,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

Roman Shapaiko,

PhD student at the Department of Management,
The National University of «Ostroh Academy»

MODELING THE DYNAMICS OF CONSUMER AUDIENCE UNDER THE INFLUENCE OF COMPETING ADVERTISING STRATEGIES

The article investigates the competitive informational influence of two advertising flows on a common potential consumer audience in a changing digital environment. Modern advertising competition is shaped by digital communication channels, social media engagement, consumer trust, and organic information spread. Under such conditions, final audience distribution between competing brands shifts dynamically based on environmental variations.

The study aims to analyze consumer audience dynamics under competing marketing flows by applying an averaging scheme to a model with fast random environmental changes. A Lotka–Volterra-type model divides the potential audience into consumers influenced by the first brand, those influenced by the second brand, and a neutral audience. Parameters reflect direct advertising intensity and internal amplification from social interaction and brand trust.



Digital environment variability is described by a fast Markov process with states corresponding to different marketing activity levels. The averaging scheme replaces the initial system of fast random switching with an effective model of averaged characteristics. Three competition scenarios are evaluated: balanced competition, dominance of Brand A, and viral amplification of Brand B.

The results show that close advertising parameters yield an even audience distribution, while a stable advantage in communication intensity significantly increases final market share. Furthermore, short-term information surges can strengthen a brand's position without initial advantages, highlighting the economic importance of consumer trust and organic content distribution in volatile digital markets.

Keywords: digital marketing, advertising competition, informational influence, consumer behavior, averaging scheme.

Постановка проблеми. У сучасному цифровому середовищі реклама та маркетингові комунікації вже не обмежуються простим інформуванням споживача про товар чи послугу. Вони формують поведінкові реакції аудиторії, впливають на вибір споживача, рівень довіри до бренду та його подальшу лояльність. Особливо це помітно в умовах активного використання соціальних мереж, персоналізованої реклами, контент-маркетингу та алгоритмічного просування, де різні інформаційні повідомлення одночасно конкурують за увагу однієї й тієї самої аудиторії.

У зв'язку з цим виникає потреба у математичному описі процесів конкурентного інформаційного впливу в маркетингу. Таку взаємодію можна розглядати як боротьбу двох рекламних стратегій, брендів або інформаційних потоків за спільну потенційну аудиторію. Частина споживачів залишається нейтральною, тоді як інші поступово переходять під вплив першої або другої маркетингової кампанії. Для опису такої динаміки доцільно використати модель типу Лотки-Вольтерри [16]:

$$\left\{ \frac{dN_1}{dt} = (\alpha_1 + \beta_1 N_1)(N_0 - N_1 - N_2) \right. \quad \left. \frac{dN_2}{dt} = (\alpha_2 + \beta_2 N_2)(N_0 - N_1 - N_2) \right\}, \#(1)$$

Тут N_0 позначає загальний обсяг потенційної аудиторії, N_1 та N_2 – кількість споживачів, залучених відповідно першим і другим інформаційним потоком. Величина $N_0 - N_1 - N_2$ описує частину аудиторії, яка ще не перебуває під вираженим впливом жодної з кампаній. Параметри α_1, α_2 характеризують зовнішню інтенсивність рекламного впливу, а β_1, β_2 – ефект внутрішнього підсилення, пов'язаний із повторним поширенням інформації, рекомендаціями, соціальною взаємодією та зростанням довіри до повідомлення.

Разом з тим, реальні маркетингові процеси рідко відбуваються в сталих умовах. Інтенсивність рекламного впливу може змінюватися через коливання бюджету, зміну алгоритмів цифрових платформ, появу нових трендів, дії конкурентів або короткочасні інформаційні сплески. Тому фіксовані параметри класичної детермінованої моделі не завжди достатньо точно відображають поведінку системи. Більш природним є підхід, у якому параметри моделі залежать від стану випадкового середовища, а самі зміни цього середовища описуються швидким марковським процесом.

Отже, проблема, що розглядається у статті, полягає у побудові та дослідженні математичної моделі конкурентного інформаційного впливу в рекламно-маркетинговому середовищі з урахуванням швидких випадкових змін параметрів. Метою роботи є застосування схеми усереднення до моделі типу Лотки-Вольтерри, яка описує взаємодію двох маркетингових інформаційних потоків у межах спільної потенційної аудиторії. Така постановка узгоджується із загальною тематикою стохастичного моделювання складних інформаційних процесів і дозволяє адаптувати відомий математичний підхід до задач аналізу реклами, маркетингових комунікацій та поведінки споживачів у цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасних економічних дослідженнях цифровий маркетинг розглядається як система взаємодії бізнесу зі споживачем через різні цифрові канали, точки контакту та інструменти аналітики. У роботі Р. К. Kannan та Н. А. Li запропоновано загальну рамку дослідження цифрового маркетингу, у якій увага зосереджена на ролі цифрових технологій у маркетинговій стратегії та взаємодії зі споживачами [1]. У роботі К. N. Lemon та Р. C. Verhoef показано, що поведінка споживача формується не одноразовим рекламним контактом, а послідовністю взаємодій із брендом у межах customer journey [2].

Окремий блок сучасних праць присвячений впливу штучного інтелекту, Big Data та цифрової персоналізації на споживчу поведінку. У роботі С. Asatrinei та ін. досліджено використання штучного інтелекту в цифровому маркетингу, зокрема персоналізацію, автоматизацію рекламних кампаній, аналіз настроїв споживачів і формування довіри до AI-інструментів [3]. У роботі А. Ribeiro та ін. узагальнено вплив штучного інтелекту на прийняття купівельних рішень, лояльність до брендів, довіру, безпеку та персоналізацію [4]. У роботі С. R. Guerra-Tamez окремо розглянуто вплив AI на довіру до бренду та купівельну поведінку покоління Z [5]. У роботі L. Theodorakopoulos та A. Theodoropoulou проаналізовано роль Big Data Analytics у вивченні споживчих переваг, сегментації аудиторії та оптимізації маркетингових стратегій [6]. У роботі



А. Т. Rosário та J. C. Dias цифровий маркетинг розглянуто як інструмент впливу на сталі моделі споживання, довіру до бренду та відповідальну поведінку споживачів [7].

Значна частина сучасних економіко-маркетингових досліджень зосереджена на соціальних мережах, електронній комерції та намірах купівлі. У роботі Н. Kothari та ін. показано, що ефективність реклами в соціальних мережах залежить від довіри, достовірності, автентичності повідомлень і сприйняття сталості бренду [8]. У роботі А. Т. Phan та ін. проведено бібліометричний аналіз досліджень social media marketing та customer purchase intention, що підтверджує актуальність цієї тематики для сучасного маркетингу [9]. У роботі F. Alnaser та ін. досліджено вплив маркетингової активності в соціальних мережах на намір купівлі через сприйняту цінність і залучення до бренду [10]. У роботі R. Farhat та ін. проаналізовано роль довіри, сприйняття якості продукту, задоволеності онлайн-покупками та ризику у формуванні купівельного наміру в електронній комерції [11]. У роботі D. Theocharis та G. Tsekouropoulos розглянуто вплив брендингу, довіри, лояльності та онлайн-досвіду на поведінку споживачів покоління Z у контексті сталого споживання [12]. У роботі Т. Н. Сui та ін. визначено ключові інформаційні проблеми омніканального маркетингу, пов'язані з інтеграцією даних, оцінюванням ефективності маркетингових каналів і захистом приватності споживачів [13].

Поширення інформації у цифровому середовищі є важливим чинником рекламної конкуренції. У роботі J. Atienza-Barthelemy, J. C. Losada та R. M. Benito запропоновано модель дифузії інформації в соціальних мережах із урахуванням ефекту інформаційного перевантаження та зниження залученості користувачів [14]. У роботі L. Frischlich та ін. підкреслено, що дезінформацію та інформаційний вплив доцільно розглядати як складні багаторівневі процеси, а не лише через спрощені аналогії на кшталт «інформаційної війни» чи «інфодемії» [15]. Для економічного аналізу це важливо, оскільки інформаційне середовище безпосередньо впливає на довіру, репутацію компаній, очікування споживачів і конкурентні позиції брендів.

Моделювання конкурентних процесів традиційно спирається на моделі типу Лотки-Вольтерри, базові ідеї яких були закладені у роботі V. Volterra [16]. Надалі такі моделі почали застосовувати не лише до біологічних систем, а й до соціально-економічних, інформаційних і конфліктних процесів. У роботі S. Bekesiene та ін. модель конфліктної взаємодії використано для опису складної епідеміологічної ситуації з урахуванням внутрішньої міграції [17]. У роботі I. I. Samoilenko та A. Nikitin досліджено модель інформаційної боротьби зі стохастичними стрибками, які відображають швидкий вплив рідкісних подій на зміну підтримки певних ідей в аудиторії [18]. У роботі I. Samoilenko та ін. цей підхід розширено шляхом включення до моделі внутрішнього конфлікту та циклічної міграції [19].

Для систем, параметри яких змінюються під впливом випадкового середовища, важливими є підходи марковських перемикань, асимптотичного аналізу та усереднення. Загальні теоретичні засади побудови й аналізу стохастичних моделей систем подано в монографії V. S. Korolyuk та V. V. Korolyuk, де розглянуто математичний апарат, необхідний для дослідження еволюційних систем у випадковому середовищі [20]. У роботі Y. M. Chabanyuk, A. V. Nikitin та U. T. Khimka розглянуто стохастичну систему з марковськими перемиканнями та показано роль ергодичності у побудові граничних моделей [21]. У роботі В. А. Сачовська та А. С. Перцов схема усереднення застосована до стохастичної моделі технологічного ринку праці зі швидкими марковськими перемиканнями [22]. У роботі A. Nikitin та ін. цей підхід розвинуто для моделі взаємодії робочої сили та автоматизації у виробничих системах з урахуванням фазового укрупнення та пуассонівських збурень [23].

Отже, наявні дослідження охоплюють два взаємопов'язані напрями: економіко-маркетинговий аналіз цифрового впливу на поведінку споживачів та математичне моделювання конкурентних інформаційних процесів. Водночас моделі типу Лотки-Вольтерри зі стохастичними перемиканнями переважно розглядалися в контексті інформаційної боротьби, епідеміологічних процесів, ринку праці або виробничих систем. Тому актуальним є застосування схеми усереднення до моделі конкурентного інформаційного впливу саме в рекламно-маркетинговому середовищі, де дві кампанії або два бренди змагаються за спільну потенційну аудиторію.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз конкурентного інформаційного впливу двох рекламно-маркетингових потоків на спільну потенційну аудиторію шляхом застосування схеми усереднення до моделі зі змінним цифровим середовищем.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- охарактеризувати рекламно-маркетингове середовище як простір конкурентного інформаційного впливу;
- описати взаємодію двох маркетингових інформаційних потоків у межах спільної споживчої аудиторії;
- врахувати змінність цифрового середовища, що впливає на інтенсивність рекламного впливу;
- застосувати схему усереднення для переходу до ефективної моделі динаміки залучення аудиторії;



– проаналізувати отримані результати з позицій рекламної конкуренції, поведінки споживачів та ефективності маркетингових комунікацій.

Виклад основного матеріалу. Еволюційна система з випадковими збуреннями у схемі серій з малим параметром серії $\varepsilon \rightarrow 0 (\varepsilon > 0)$ задається розв'язком еволюційного рівняння [20]:

$$\frac{du^\varepsilon(t)}{dt} = C(u^\varepsilon(t), x(\frac{t}{\varepsilon})), t \geq 0 \quad (2)$$

де функція швидкості $C(u; x) u \in R^d, x \in E$, є вектор-функцією двох аргументів: аргументу еволюційної системи u , що приймає значення в просторі $R^d, d \geq 1$, та аргументу випадкових збурень x , що приймає значення у фазовому просторі (X, F) , який є повним метричним простором X із системою вимірних множин F . Вважаємо, що окремі точки x простору X належать F .

Тут $x(\frac{t}{\varepsilon})$ означає, що випадкове збурення x змінюється значно швидше порівняно з основною системою u . Це створює ефект високочастотного шуму, який у границі замінюється його усередненим впливом.

Припускається існування розв'язку сім'ї рівнянь:

$$\frac{du_x(t)}{dt} = C(u_x(t), x), x \in X \quad (3)$$

Важливою властивістю рівнянь (3) є півгрупова властивість розв'язків:

$$u_x(t_1 + t_2; u) = u_x(t_2; u_x(t_1; u)) \quad (4)$$

Тут $u_x(t; u)$ є розв'язком рівняння (3) з початковою умовою $u_x(0; u) = u$.

Півгрупова властивість (4) породжує півгрупу операторів у банаховому просторі тест-функцій $B(R^d)$:

$$C_t(x)\varphi(u) = \varphi(u_x(t; u)), t \geq 0, \varphi(u) \in B(R^d) \quad (5)$$

Півгрупа операторів (4) визначається генератором:

$$C(x)\varphi(u) := \frac{1}{t} [C_t(x)\varphi(u) - \varphi(u)],$$

який задається формулою

$$C(x)\varphi(u) = C(u; x)\varphi'(u).$$

За означенням отримуємо

$$C(u; x)\varphi'(u) = \sum_{k=1}^d C_k(u; x) \frac{\partial \varphi(u)}{\partial u_k}.$$

Тепер залишається визначитися з характеристизацією випадкових збурень. Будемо розглядати, в основному, випадкові збурення, що визначаються марковським стрибковим процесом $x(t), t \geq 0$, у стандартному фазовому просторі (X, F) , що задається породжуючим оператором (генератором) у банаховому просторі $B(E)$ тест-функцій $\varphi(x) \in B(E)$, які приймають числові значення:

$$Q\varphi(x) = q(x) \int_E P(x, dy) [\varphi(y) - \varphi(x)]$$

Тут функція $q(x), x \in E$, задає інтенсивність моментів стрибків процесу $x(t), t \geq 0$, що мають показниковий розподіл; стохастичне ядро $P(x, dy), x \in E, dy \in F$, задає розподіл ймовірностей переходу процесу $x(t)$ зі стану x у множину станів dy .

Стохастичне ядро $P(x, B), x \in E, B \in F$ визначає рівномірно ергодичний вбудований марковський ланцюг $x_n = x(\tau_n), n \geq 0$, зі стаціонарним розподілом $\rho(B), B \in F$. Стаціонарний розподіл $\pi(B), B \in F$, марковського процесу $x(t), t \geq 0$, визначається співвідношенням:

$$\pi(dx)q(x) = q\rho(dx), q = \int_X \pi(dx)q(x)$$

Принцип усереднення. Якщо марковський процес збурень $x(t), t \geq 0$, є рівномірно ергодичним зі стаціонарним розподілом $\pi(B), B \in F$, то при виконанні сформульованих вище умов має місце слабка збіжність: $u^\varepsilon(t) \rightarrow u^0(t), \varepsilon \rightarrow 0$.

Гранична еволюція $u^0(t), t \geq 0$, визначається розв'язком детермінованого еволюційного рівняння

$$\frac{du^0(t)}{dt} = \hat{C}(u^0(t)), t \geq 0,$$

де усереднена функція швидкості визначається співвідношенням



$$\hat{C}(u) = \int_E \pi(dx) C(u; x)$$

У нашому дослідженні вектор стану має вигляд $u(t) = (N_1(t), N_2(t))$, де N_1 та N_2 – чисельність аудиторії, що перейшла під вплив відповідно першої та другої рекламно-маркетингової кампанії. Тоді функція швидкості $C(u; x)$ задається системою типу Лотки-Вольтерри:

$$C(u; x) = (-\alpha_1 + \beta_1 N_0 - \beta_1 N_1(t) - \alpha_2 - \beta_2 N_2(t) - \alpha_1 - \beta_1 N_1(t) - \alpha_2 + \beta_2 N_0 - \beta_2 N_2(t)) \times (N_1 N_2) + (\alpha_1 N_0 \alpha_2 N_0),$$

Нехай, тут параметри $\alpha_1, \alpha_2, \beta_1, \beta_2$ залежать від стану швидкого марковського середовища, яке відображає зміну умов рекламно-маркетингової активності, зокрема інтенсивності комунікацій, рівня залучення аудиторії та впливу цифрових каналів. Відповідно до принципу усереднення, при $\varepsilon \rightarrow 0$ стохастична система (1) асимптотично замінюється детермінованою системою:

$$\left\{ \frac{dN_1}{dt} = (\bar{\alpha}_1 + \bar{\beta}_1 N_1) (N_0 - N_1 - N_2) \frac{dN_2}{dt} = (\bar{\alpha}_2 + \bar{\beta}_2 N_2) (N_0 - N_1 - N_2) \right\}, \#(6)$$

де усереднені коефіцієнти визначаються за стаціонарним розподілом π :

$$\hat{\alpha}_i = \int_E \pi(dx) \alpha_i(x), \hat{\beta}_i = \int_E \pi(dx) \beta_i(x), i = 1, 2.$$

Таким чином, схема усереднення дозволяє перейти від моделі з швидкими випадковими змінами рекламно-маркетингового середовища до ефективної детермінованої системи, яка описує довгострокову динаміку залучення споживчої аудиторії через усереднені характеристики інформаційного впливу.

Для перевірки роботи запропонованої моделі розглянемо умовну ситуацію конкуренції двох брендів, які просувають подібний продукт у спільному цифровому середовищі. У такій постановці Бренд А та Бренд В змагаються за одну потенційну аудиторію, а результат їхньої взаємодії залежить від інтенсивності рекламного впливу, сили повторного поширення повідомлень і змінності цифрового середовища.

У моделі загальний обсяг потенційної аудиторії прийнято рівним ($N_0 = 10000$) осіб. Початкові значення ($N_1(0) = 100$) та ($N_2(0) = 100$) задають ситуацію, коли обидва бренди на початку мають однакову невелику частку залучених споживачів. Такий вибір дозволяє оцінити не початкову перевагу одного з брендів, а саме вплив рекламно-маркетингових параметрів на подальший розподіл аудиторії.

Параметри α_1 та α_2 інтерпретуються як зовнішня інтенсивність рекламного впливу відповідно Бренду А та Бренду В. В економічному змісті вони відображають рекламний бюджет, частоту показів, охоплення таргетованої реклами або загальний рівень медійної активності бренду. Параметри β_1 та β_2 описують ефект внутрішнього підсилення, тобто здатність уже залученої аудиторії посилювати подальше поширення повідомлення через рекомендації, повторні контакти, соціальні мережі, довіру до бренду та органічне поширення контенту.

Для врахування змінності цифрового середовища розглядаються три можливі стани марковського процесу:

1. Низька рекламна активність. Період слабого охоплення, низької частоти показів або меншої активності аудиторії.
2. Стандартний рівень цифрового просування. Звичайний режим рекламної кампанії з помірним рівнем охоплення.
3. Інформаційний сплеск. Період підвищеної активності, вірусного поширення або посиленого інтересу аудиторії.

Така структура дозволяє відобразити типову для цифрового маркетингу ситуацію, коли ефективність рекламної кампанії змінюється під впливом алгоритмів платформ, зміни бюджету, сезонності, реакції аудиторії або появи вірусного контенту.

Розглянемо три сценарії рекламно-маркетингової конкуренції, які відображають різні умови взаємодії двох брендів у цифровому середовищі. Перший сценарій описує збалансовану конкуренцію, коли Бренд А і Бренд В мають близькі рекламні можливості, подібний рівень охоплення аудиторії та майже однаковий ефект повторного поширення інформації. Другий сценарій відображає домінування Бренду А, для якого задано вищу інтенсивність прямого рекламного впливу та сильніший ефект внутрішнього підсилення, що може відповідати більшому рекламному бюджету, вищій впізнаваності бренду або кращій довірі споживачів. Третій сценарій моделює ситуацію вірусного підсилення Бренду В, коли цей бренд не має сталої переваги в усіх режимах, однак у стані інформаційного сплеску його вплив суттєво зростає завдяки активності соціальних мереж, рекомендаціям користувачів або короткостроковому зростанню інтересу аудиторії.

Значення параметрів обрано таким чином, щоб не відтворювати конкретний реальний ринок, а показати різні типові ситуації рекламної конкуренції. Параметри α_1 та α_2 мають порядок 10^{-3} , оскільки вони характеризують прямий зовнішній вплив реклами на ще не залучену аудиторію. Параметри β_1 та β_2 мають порядок 10^{-5} , оскільки вони описують поступовий ефект органічного поширення, який залежить від уже сформованої аудиторії бренду. У першому сценарії значення параметрів двох брендів майже однакові, у другому – перевага системно надається Бренду А, а в третьому – Бренд В отримує найвищі значення параметрів саме в режимі інформаційного сплеску. Відповідні значення параметрів зовнішнього рекламного впливу й внутрішнього підсилення наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Параметри рекламно-маркетингового впливу для трьох сценаріїв

Сценарій	Стан середовища	α_1	α_2	β_1	β_2
Збалансована конкуренція	1	0.00080	0.00078	$8.0 \cdot 10^{-6}$	$8.2 \cdot 10^{-6}$
	2	0.00100	0.00100	$1.0 \cdot 10^{-5}$	$1.0 \cdot 10^{-5}$
	3	0.00125	0.00120	$1.2 \cdot 10^{-5}$	$1.18 \cdot 10^{-5}$
Домінування Бренду А	1	0.00100	0.00070	$1.00 \cdot 10^{-5}$	$7.0 \cdot 10^{-6}$
	2	0.00130	0.00090	$1.25 \cdot 10^{-5}$	$8.5 \cdot 10^{-6}$
	3	0.00180	0.00110	$1.60 \cdot 10^{-5}$	$1.0 \cdot 10^{-5}$
Вірусне підсилення Бренду В	1	0.00110	0.00075	$1.10 \cdot 10^{-5}$	$7.5 \cdot 10^{-6}$
	2	0.00120	0.00100	$1.15 \cdot 10^{-5}$	$1.0 \cdot 10^{-5}$
	3	0.00100	0.00180	$9.00 \cdot 10^{-6}$	$1.8 \cdot 10^{-5}$

У сценарії збалансованої конкуренції обидва бренди демонструють майже однакову динаміку залучення аудиторії, а кількість незалучених споживачів швидко зменшується практично до нуля, що свідчить про рівномірний розподіл ринку між конкурентами, як показано на рис. 1.

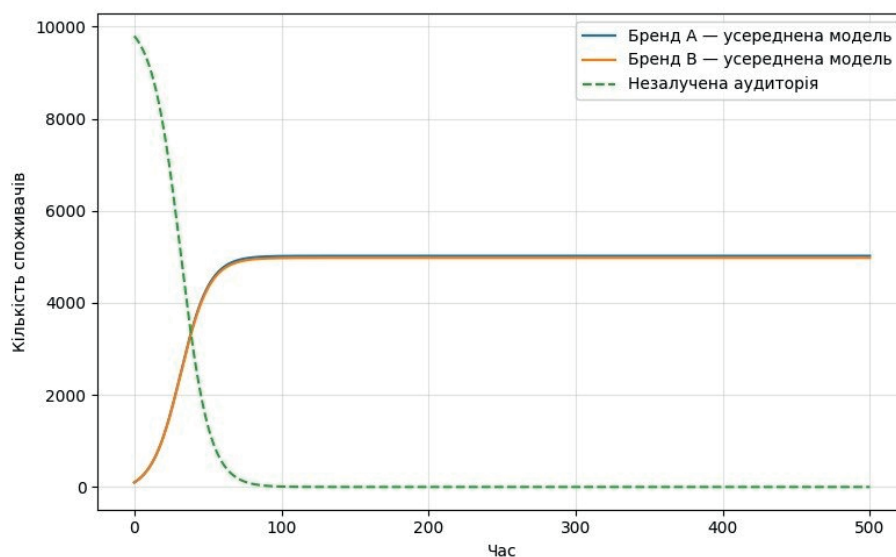


Рис. 1. Динаміка залучення аудиторії у сценарії збалансованої конкуренції

У сценарії домінування Бренду А його аудиторія швидко зростає та стабілізується на значно вищому рівні порівняно з Брендом В, що відображає перевагу сильнішої рекламної активності та ефекту повторного поширення, як показано на рис. 2.

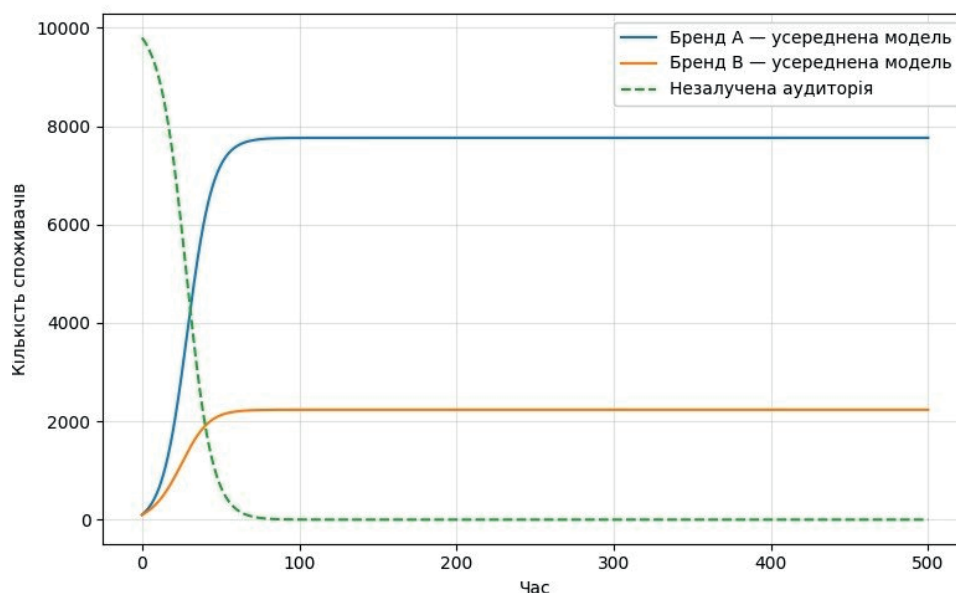


Рис. 2. Динаміка залучення аудиторії у сценарії домінування Бренду А

У сценарії вірусного підсилення Бренду В саме другий бренд отримує перевагу в залученні аудиторії та стабілізується на вищому рівні, що демонструє вплив короткострокового інформаційного сплеску й органічного поширення контенту на конкурентні позиції бренду, як показано на рис. 3.

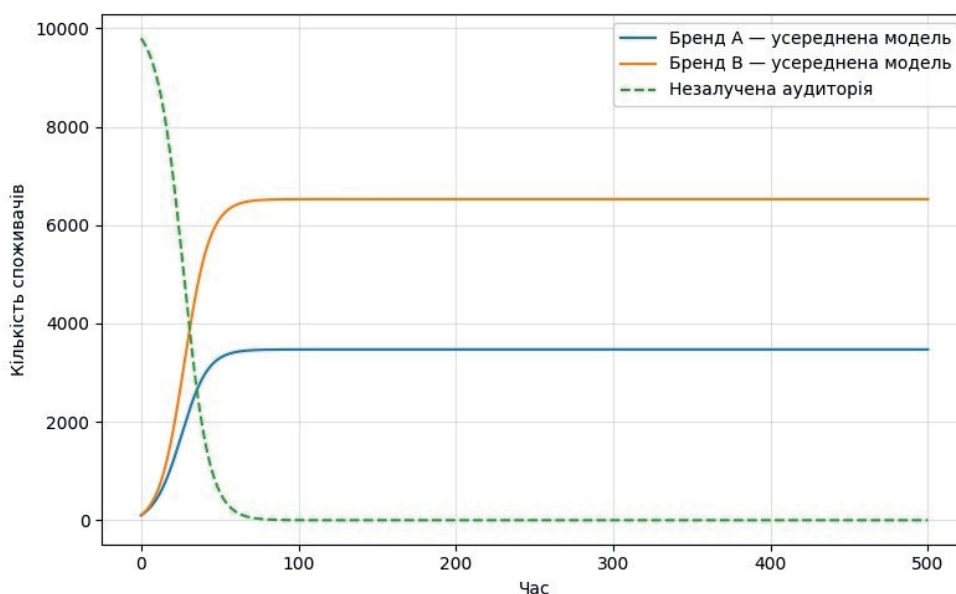


Рис. 3. Динаміка залучення аудиторії у сценарії вірусного підсилення Бренду В

Порівняння фінальних часток аудиторії показує, що результат рекламно-маркетингової конкуренції істотно залежить від співвідношення прямого рекламного впливу та ефекту органічного поширення інформації. У сценарії збалансованої конкуренції аудиторія розподіляється майже порівну між двома брендами. За умов домінування Бренду А його фінальна частка зростає приблизно до 78 %, що свідчить про перевагу стабільно вищої рекламної активності. Водночас у сценарії вірусного підсилення Бренд В отримує близько 65 % аудиторії, хоча не має постійної переваги в усіх станах середовища. Це означає, що короткостроковий інформаційний сплеск, активність соціальних мереж і ефект рекомендацій можуть суттєво змінити конкурентний розподіл навіть за відсутності сталої початкової переваги бренду, як показано на рис. 4.

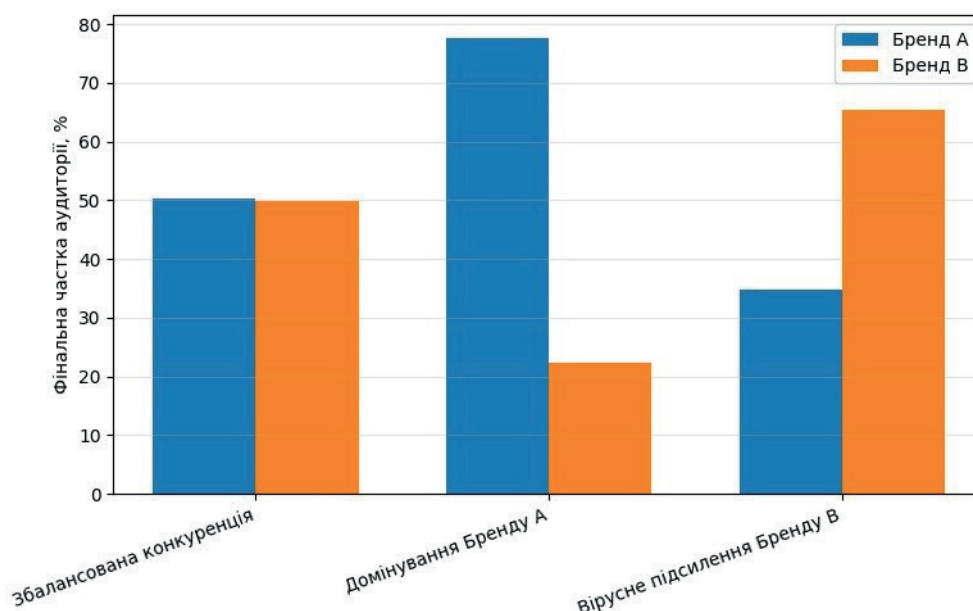


Рис. 4. Порівняння фінальних часток аудиторії за трьома сценаріями рекламно-маркетингової конкуренції

Отримані результати показують, що фінальний розподіл аудиторії залежить не лише від прямої рекламної активності бренду, а й від сили органічного поширення інформації. За близьких параметрів конкуренція залишається збалансованою, тоді як стабільна перевага одного бренду або короткостроковий інформаційний сплеск можуть суттєво змінити структуру споживчої аудиторії.

Висновки. У статті розглянуто конкурентний інформаційний вплив двох рекламно-маркетингових потоків на спільну споживчу аудиторію. Для опису такої взаємодії використано модель типу Лотки-Вольтерри з урахуванням змінності цифрового середовища через швидкі марковські перемикання та подальше застосування схеми усереднення.

Сценарний аналіз показав, що за близьких параметрів рекламного впливу аудиторія розподіляється між брендами майже рівномірно. У сценарії домінування Бренду А його фінальна частка зростає приблизно до 78 %, що підтверджує вплив стабільно вищої інтенсивності комунікацій. Водночас у сценарії вірусного підсилення Бренд В отримує близько 65 % аудиторії, тобто короткостроковий інформаційний сплеск може суттєво змінити конкурентний розподіл навіть без сталої початкової переваги.

Отже, у цифровому маркетинговому середовищі результат рекламної конкуренції залежить не лише від прямої рекламної активності, а й від довіри аудиторії, органічного поширення контенту та здатності бренду швидко реагувати на зміну інформаційних умов. Подальші дослідження можуть бути пов'язані з розширенням моделі через застосування дифузійної, пуассонівської та Леві-апроксимації, а також із калібруванням її параметрів на основі реальних маркетингових даних.

Література:

1. Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
2. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
3. Acatrinei, C., Apostol, I. G., Barbu, L. N., Chivu (Popa), R.-G., & Orzan, M.-C. (2025). Artificial intelligence in digital marketing: Enhancing consumer engagement and supporting sustainable behavior through social and mobile networks. *Sustainability*, 17(14), 6638. <https://doi.org/10.3390/su17146638>
4. Ribeiro, A., López Rivero, A. J., & Abrantes, J. L. (2025). The impact of artificial intelligence on consumer behavior towards brands: A systematic review. *Electronic Commerce Research*. <https://doi.org/10.1007/s10660-025-10063-7>
5. Guerra-Tamez, C. R. (2024). Decoding Gen Z: AI's influence on brand trust and purchasing behavior. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7, Article 1323512. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1323512>
6. Theodorakopoulos, L., & Theodoropoulos, A. (2024). Leveraging big data analytics for understanding consumer behavior in digital marketing: A systematic review. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2024, 3641502. <https://doi.org/10.1155/2024/3641502>



7. Rosário, A. T., & Dias, J. C. (2025). The role of digital marketing in shaping sustainable consumption: Insights from a systematic literature review. *Sustainability*, 17(17), 7784. <https://doi.org/10.3390/su17177784>
8. Kothari, H., Choudhary, A., Jain, A., Singh, S., Prasad, K. D. V., & Vani, U. K. (2025). Impact of social media advertising on consumer behavior: Role of credibility, perceived authenticity, and sustainability. *Frontiers in Communication*, 10, Article 1595796. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1595796>
9. Phan, A. T., Nguyen, A. V., Ho, N. V., & Hai, G. H. (2024). Social media marketing and customer purchase intention: Evidence-based bibliometrics and text analysis. *Innovative Marketing*, 20(2), 169–181. [https://doi.org/10.21511/im.20\(2\).2024.14](https://doi.org/10.21511/im.20(2).2024.14)
10. Alnaser, F., Alghizzawi, M., Abualfalah, G., Omeish, F., Alharthi, S., & Al Koni, S. R. (2024). The impact of social media marketing activities on purchase intention. *International Review of Management and Marketing*, 14(6), 288–300. <https://doi.org/10.32479/irmm.16839>
11. Farhat, R., Yang, Q., Ahmed, M. A. O., & Hasan, G. (2025). E-commerce for a sustainable future: Integrating trust, product quality perception, and online-shopping satisfaction. *Sustainability*, 17(4), 1431. <https://doi.org/10.3390/su17041431>
12. Theocharis, D., & Tsekouropoulos, G. (2025). Sustainable consumption and branding for Gen Z: How brand dimensions influence consumer behavior and adoption of newly launched technological products. *Sustainability*, 17(9), 4124. <https://doi.org/10.3390/su17094124>
13. Cui, T. H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., Tucker, C., & Venkataraman, S. (2021). Informational challenges in omnichannel marketing: Remedies and future research. *Journal of Marketing*, 85(1), 103–120. <https://doi.org/10.1177/0022242920968810>
14. Atienza-Barthelemy, J., Losada, J. C., & Benito, R. M. (2025). Modeling information diffusion on social media: The role of the saturation effect. *Mathematics*, 13(6), 963. <https://doi.org/10.3390/math13060963>
15. Frischlich, L., Olsson, H., Roy, A., Schulze, H., Rhodes, S., & Mansheim, A. (2025). The complexity of misinformation extends beyond virus and warfare analogies. *npj Complexity*, 2, 29. <https://doi.org/10.1038/s44260-025-00053-z>
16. Volterra, V. (1931). *Leçons sur la théorie mathématique de la lutte pour la vie*. Gauthier-Villars et Cie.
17. Bekesiene, S., Samoilenko, I. V., Nikitin, A. V., & Meidute-Kavaliauskiene, I. (2022). The complex systems for conflict interaction modelling to describe a non-trivial epidemiological situation. *Mathematics*, 10(4), Article 537. <https://doi.org/10.3390/math10040537>
18. Samoilenko, I. I., & Nikitin, A. (2020). Construction features and analysis of warfare information model with Markov switching's under Levy approximation conditions. *Challenges to National Defence in Contemporary Geopolitical Situation*, 2020(1), 209–214. <https://doi.org/10.47459/cndcgs.2020.27>
19. Samoilenko, I., Nikitin, A., Salo, N., Samoilenko, T., Verovkina, G., & Krasiuk, B. (2024). Information warfare model with internal conflict. In *Proceedings of the Challenges to National Defence in Contemporary Geopolitical Situation* (pp. 372–386). <https://doi.org/10.3849/cndcgs.2024.372>
20. Korolyuk, V. S., & Korolyuk, V. V. (1999). *Stochastic models of systems*. Kluwer Academic Publishers. <https://doi.org/10.1007/978-94-011-4625-8>
21. Chabanyuk, Y. M., Nikitin, A. V., & Khimka, U. T. (2020). Asymptotics of control problem for the diffusion process in Markov environment. *Journal of Automation and Information Sciences*, 52(5), 26–37. <https://doi.org/10.1615/JAutomatInfScien.v52.i5.30>
22. Сачовська, В., & Перцов, А. (2026). Стохастичне моделювання динаміки технологічного ринку праці зі швидкими марковськими перемиканнями на основі принципу усереднення. *Математичне та комп'ютерне моделювання. Серія: Фізико-математичні науки*, (29), 122–133. <https://doi.org/10.32626/2308-5878.2026-29.122-133>
23. Sachovska, V., & Pertsov, A. (2026). Stokhastychne modelyuvannya dynamiky tekhnolohichnoho rynku pratsi zi shvydkymy markovskymy peremykannyamy na osnovi pryntsyphu userednennya [Stochastic modeling of the dynamics of the technological labor market with fast Markov switching based on the averaging principle]. *Matematychnye ta kompyuterne modelyuvannya. Seriya: Fyzyko-matematychni nauky* [Mathematical and computer modeling. Series: Physical and mathematical sciences], (29), 122–133. <https://doi.org/10.32626/2308-5878.2026-29.122-133> [in Ukrainian].
24. Nikitin, A., Smaliukiene, R., Bekesiene, S., & Sachovska, V. (2026). Phase aggregation in a Markov switching model of manufacturing workforce–automation dynamics under Poisson approximation. *Mathematics*, 14(11), 1943. <https://doi.org/10.3390/math14111943>



Отримано: 15 травня 2026 р.

Прорецензовано: 18 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 31 травня 2026 р.

email: sergeysergey0093@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-0717-0291>

email: maxishko@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-0473-7195>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-348-360](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-348-360)

Куркула С. Г., Максишко Н. К. Система підтримки прийняття рішень на ринку електромобілів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острого : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 348–360.

УДК: 005.53:[629.33:621.313]

JEL-класифікація: O32, M15, L86, D83

Куркула Сергій Геннадійович,
аспірант кафедри економічної кібернетики
Запорізького національного університету
Максишко Наталія Костянтинівна,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економічної кібернетики
Запорізького національного університету

СИСТЕМА ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА РИНКУ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ

У статті розглянуто проблему підтримки прийняття рішень на ринку електромобілів, який характеризується складним характером динаміки та високим рівнем невизначеності. Визначено особливості прийняття рішень на ринку електромобілів та обґрунтовано необхідність створення спеціалізованої СППР. У роботі розроблено концептуальну модель та визначено системоутворюючі принципи побудови СППР, серед яких системність, орієнтація на нелінійну динаміку, інтеграція аналізу, прогнозування і прийняття рішень, а також врахування невизначеності. Розроблено модульну архітектуру системи, яка включає підсистеми збору та зберігання даних, аналізу, прогнозування, нечіткого моделювання та формування рекомендацій. Обґрунтовано функції, склад та взаємодію кожного модуля у межах єдиного інформаційно-аналітичного контуру. Особливістю запропонованої СППР є адаптивний вибір моделей прогнозування залежно від характеристик часових рядів і використання нечіткої логіки для формування рекомендацій для інвесторів, виробників та органів державного управління. Показано, що застосований підхід забезпечує узгоджене функціонування всіх підсистем СППР та підвищує обґрунтованість управлінських і інвестиційних рішень на ринку електромобілів.

Ключові слова: система підтримки прийняття рішень, ринок електромобілів, прогнозування, аналіз часових рядів, нелінійна динаміка.

Serhii Kurkula,
PhD student at the Department of Economic Cybernetics,
Zaporizhzhia National University
Nataliia Maksyshko,
Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Economic Cybernetics,
Zaporizhzhia National University

DECISION SUPPORT SYSTEM FOR THE ELECTRIC VEHICLE MARKET

This article investigates the problem of decision support within the electric vehicle (EV) market, which is characterized by volatile dynamics and high uncertainty. The study identifies specific decision-making features unique to the EV sector, substantiating the critical necessity of a specialized Decision Support System (DSS). To address this, a conceptual model is proposed, defining the fundamental design principles including a systems approach, an explicit orientation toward nonlinear dynamics, the systematic integration of analytical and forecasting processes, and the formal consideration of uncertainty parameters. Furthermore, a comprehensive modular architecture is developed, explicitly integrating data collection and storage, multi-factor analysis, time-series forecasting, fuzzy modeling, and strategic recommendation-generation subsystems. The functions, composition, and structural interactions of each distinct module within a unified information-analytical framework are thoroughly justified. A key distinctive feature of the proposed DSS lies in the adaptive selection of advanced forecasting models based on the specific behavior of time-series data, alongside the application of fuzzy logic algorithms to generate optimized recommendations for market investors, manufacturers, and public authorities. Ultimately, the empirical results demonstrate that the proposed methodological approach ensures the highly coordinated operation of all integrated DSS subsystems, thereby significantly improving the validity, transparency, and strategic efficacy of managerial and investment decisions within the global electric vehicle market.

Keywords: decision support system, electric vehicle market, forecasting, time series analysis, nonlinear dynamics.



Постановка проблеми. Ринок електромобілів на сучасному етапі розвитку світової економіки є одним із ключових сегментів ринків високих технологій та важливою складовою реалізації концепції сталого розвитку. Його функціонування відбувається в умовах стрімких технологічних змін, активного державного регулювання, трансформації споживчих переваг та високої чутливості до зовнішніх соціально-економічних чинників [1]. Світовий ринок електромобілів демонструє високий темп росту, глобальну диференціацію за регіонами та динамічні зміни у структурі продажів (зокрема, понад 20 млн електромобілів продано у 2025 р. – понад 22 % всіх нових автомобілів [2]). Одночасно зміни у державній підтримці та політиці впливу на ринок створюють нерівномірні середовища для розвитку у різних країнах. Додатковий вплив на поведінку споживачів створює нерівномірний розвиток інфраструктури, що безпосередньо впливає на динаміку продажів. Також, ринок електромобілів є дуже чутливим до будь-яких кризових явищ на нафтовому ринку [3]. Внаслідок цих особливостей, динаміка розвитку ринку електромобілів характеризується нелінійністю, нестационарністю та наявністю структурних зламів, що суттєво ускладнює процеси аналізу, прогнозування та прийняття управлінських і інвестиційних рішень.

За таких умов особливої складності набуває процес прийняття інвестиційних рішень, які повинні спиратися на достовірні оцінки майбутніх обсягів продажів електромобілів. Основними проблемами є низька точність прогнозних оцінок унаслідок обмеженості історичних даних, складність формалізації впливу різнорідних факторів на попит, а також необхідність урахування індивідуальних характеристик часових рядів, що прогножуються. Додаткові труднощі виникають через відсутність моделей, здатних адекватно відображати коротко- та довгострокові тенденції розвитку ринку. У результаті інвестори змушені діяти за умов неповної визначеності щодо майбутніх обсягів реалізації, що підвищує ризик неефективного розподілу капіталу.

Окремою проблемою є обмеженість існуючих систем підтримки прийняття рішень, що застосовуються на високотехнологічних ринках. Класичні СППР орієнтовані переважно на роботу в умовах відносної стабільності й використовують жорстко формалізовані критерії вибору альтернатив.

В умовах високої невизначеності розвитку ринку електромобілів виникає необхідність прийняття комплексних інвестиційних та управлінських рішень щодо входження на ринок, визначення обсягів капіталовкладень у суміжні галузі та інфраструктуру, а також розробкою маркетингових стратегій та стратегій державної підтримки з урахуванням динаміки ринку. Для цього потребується підтримка при прийнятті рішень, що дозволить враховувати невизначеність і забезпечить гнучкість управління.

Зазначені обставини обумовлюють потребу у розробці спеціалізованих систем підтримки прийняття рішень, орієнтованих на врахування специфіки ринку електромобілів, інтеграцію методів нелінійної динаміки, адаптивного прогнозування й нечіткого моделювання, а також формування обґрунтованих рекомендацій для різних груп користувачів за умов динамічного середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Зважаючи на те, що ринок електромобілів є достатньо молодим, проблема підтримки прийняття рішень в електромобільній галузі є актуальною в науковому та бізнес-середовищі. У сучасних дослідженнях певна увага приділяється підтримці прийняття рішень для оцінювання привабливості електромобілів та компліментарних галузей, при цьому СППР визначаються як інтерактивні комп'ютеризовані системи, що забезпечують підтримку прийняття рішень у складних, слабоструктурованих задачах шляхом інтеграції даних, моделей та аналітичних інструментів [4].

У науковій літературі СППР визначаються як інтерактивні комп'ютеризовані системи, що забезпечують підтримку прийняття рішень у складних, слабоструктурованих задачах шляхом інтеграції даних, моделей та аналітичних інструментів [4]. Класичні підходи до побудови СППР, сформульовані Е. Турбаном та Д. Пауером [4; 5], передбачають трикомпонентну архітектуру з базою даних, базою моделей і базою знань, що доповнюється інтерфейсом користувача та самим користувачем як активним учасником процесу. Залежно від домінуючої компоненти у наукових джерелах виокремлюють чотири основні концептуальні підходи: data-driven (на основі аналізу великих обсягів даних), model-driven (на математичних та імітаційних моделях), knowledge-driven (на експертних знаннях і правилах) та системний підхід, що розглядає СППР як інтегровану структуру взаємопов'язаних компонентів. Сучасні розробки демонструють тенденцію до поєднання цих підходів, особливо для задач з високим рівнем невизначеності [6; 7].

Зазначені підходи формують теоретичну основу побудови СППР, проте їх практична реалізація вимагає урахування характеристик конкретного ринку. Як правило, такі системи не інтегрують результати аналізу нелінійної динаміки ринку, не враховують рівень невизначеності прогнозних оцінок і не забезпечують формування диференційованих рекомендацій для різних сценаріїв розвитку подій. Традиційні підходи до аналізу та прогнозування ринкових процесів, що базуються на лінійних економетричних моделях і трендових методах, виявляються недостатніми для адекватного відображення складної динаміки ринку електромобілів [8].



Водночас методи дискретної нелінійної динаміки, фрактального та фазового аналізу дають змогу враховувати складні взаємозв'язки між факторами та нелінійні залежності у часових рядах, ідентифікувати періоди нестабільності й потенційні точки перелому, що підтверджується результатами досліджень динаміки продажів електромобілів на провідних регіональних ринках [9]. Тому доцільно розглянути особливості розвитку ринку електромобілів як середовища та об'єкта прийняття рішень.

Аналіз ринку електромобілів та чинників його розвитку охоплює широке коло публікацій. У роботі [10] узагальнено сучасні дослідження динаміки галузі та представлено критичний огляд методів прогнозування попиту з оцінкою їх переваг і обмежень для різних груп зацікавлених сторін. У дослідженні [11] здійснено структурований огляд праць, присвячених продажам електромобілів за останнє десятиліття, виокремлено багаторівневу систему чинників впливу та основні напрями вдосконалення прогнозування. У роботі [12] узагальнено тенденції розвитку світового ринку електромобілів із акцентом на регіональні відмінності та механізми державної підтримки. Бібліометричне дослідження [13] виявило основні тренди наукових публікацій у галузі за період 2015–2024 рр., підтвердивши інтенсивне зростання інтересу до проблематики аналізу динаміки та прогнозування. Показники ринкової динаміки, що використовуються у наведених дослідженнях, узгоджуються з оцінками провідних аналітичних структур – Міжнародного енергетичного агентства [14] та BloombergNEF [1].

Таким чином, ринок електромобілів постає як складна динамічна система, розвиток якої визначається взаємодією економічних, технологічних, інституційних і соціальних факторів, що зумовлює необхідність застосування сучасних аналітичних інструментів для його дослідження.

Окремий блок публікацій присвячено методам прогнозування продажів електромобілів. У роботі [15] здійснено критичний огляд моделей дифузії та моделей споживчого вибору, продемонстровано, що навіть складні гібридні підходи часто дають неточні результати, а ключовим обмеженням залишається якість і доступність вхідних даних. У дослідженні [16] запропоновано модель EVs-PredNet, яка поєднує згорткові та рекурентні нейронні мережі для прогнозування попиту на різні типи електромобілів. У роботі [8] розроблено підхід на основі поєднання глибокого навчання та GARCH-моделювання для прогнозування нестационарних часових рядів, що особливо актуально для волатильних ринкових даних. У дослідженні [17] використано відкриті дані для оцінювання волатильності та прогнозування продажів, виявлено значущу варіативність ефективності прогнозних моделей за різних ринкових умов. У роботі [18] виконано порівняльний аналіз класичних та генеративних моделей прогнозування, що підтвердило залежність ефективності методів від властивостей часових рядів і обумовило необхідність адаптивного вибору моделей.

Важливим напрямом є застосування методів нелінійної динаміки до аналізу часових рядів продажів електромобілів. У роботі [9] на прикладі китайського ринку як найбільшого у світі за допомогою тестів на детермінований хаос, фрактального та фазового аналізу виявлено фрактальні властивості, циклічність і детермінований характер відповідних часових рядів. Цей результат суттєво обґрунтовує доцільність використання нелінійної динаміки як методологічної основи для аналізу галузі.

Прийняття інвестиційних рішень на ринку електромобілів становить окрему наукову проблематику. У дослідженні [19] на прикладі компаній NIO, BYD та Tesla проаналізовано систему фінансових індикаторів інвестиційної привабливості учасників галузі. У роботі [20] розроблено техніку прийняття рішень для формування оптимальних інвестиційних стратегій у сфері зарядних станцій. У дослідженні [21] запропоновано інтелектуальну систему підтримки прийняття рішень, що інтегрує методи обробки природної мови та машинного навчання для аналізу фінансових новин і формування сигналів щодо управління інвестиційним портфелем у галузі електромобілів. Спільною ознакою цих робіт є зосередженість на окремих аспектах інвестиційного процесу без інтеграції з аналізом нелінійної динаміки ринку.

Близькими до тематики цього дослідження є роботи, що використовують нечіткі моделі та СППР безпосередньо для електромобільної галузі. У роботі [22] розроблено багатокритеріальну СППР для пріоритизації політик переходу до електротранспорту. У дослідженні [23] запропоновано нечітку модель прийняття рішень для фінансування інвестицій у зарядну інфраструктуру з урахуванням різної ваги експертів. У роботі [24] цей підхід розвинено у моделі вдосконалення зарядної інфраструктури з поєднанням багатокритеріальних методів і нечіткої логіки. У роботі [25] застосовано нечітку логіку до стратегічного оцінювання електромобільної галузі за умов цифровізації. У дослідженні [26] розроблено нечітку модель прийняття рішень для інвесторів на ринку електромобілів. Загальнометодологічні аспекти роботи з невизначеністю у складі СППР розглянуто у публікаціях [6] та [27], де запропоновано інтервально-значну інтуїціоністську нечітку модель багатокритеріального вибору.

Проведений аналіз досліджень показує, що, незважаючи на значну кількість робіт, присвячених підтримці прийняття рішень та прогнозуванню на ринку електромобілів, недостатньо розробленими залишаються інтегровані підходи, які поєднують у собі аналіз динаміки ринку, врахування невизначеності



та формування управлінських рекомендацій. Більшість існуючих досліджень зосереджені або на окремих аспектах підтримки прийняття рішень, або на розробці моделей прогнозування, що не інтегруються безпосередньо в процес прийняття рішень. У ході вивчення вищезазначених досліджень та публікацій було виявлено три ключові методологічні прогалини. По-перше, методи нелінійної динаміки, які демонструють високу ефективність для виявлення прихованих закономірностей у динаміці ринку електромобілів [9], застосовуються переважно ізольовано від процесу формування рекомендацій. По-друге, нечіткі моделі прийняття рішень, що активно розвиваються для електромобільної галузі [22–26], зазвичай використовують прості статистичні характеристики ринку як вхідні дані, не залучаючи показники нелінійного аналізу часових рядів. По-третє, прогнозні моделі будуються переважно за апріорно обраним типом (нейронні мережі, ARIMA, дифузійні моделі), без врахування індивідуальних властивостей часових рядів конкретних регіональних ринків чи сегментів, що знижує адекватність прогнозних оцінок.

Автори мають власний доробок у сфері вирішення кожної із виявлених проблем [9; 18; 26; 30; 34] для ринку електромобілів. Проте, цілісної ефективної СППР для ринку електромобілів, здатної інтегрувати інструменти аналізу нелінійної динаміки, механізми вибору сучасних методів прогнозування та моделі прийняття рішень в умовах невизначеності, наразі не існує. Тому виникає науково-практична проблема розробки комплексної спеціалізованої для ринку електромобілів системи, яка інтегрує аналіз і прогнозування розвитку ринку для формування адаптивних рекомендацій для основних його учасників.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка концептуальної моделі системи підтримки прийняття рішень на ринку електромобілів на основі поєднання методів нелінійної динаміки та нечіткого моделювання за умов невизначеності, яка забезпечує формування обґрунтованих рекомендацій особам, що приймають рішення.

Завданнями дослідження є:

1) виявлення особливостей прийняття рішень на ринку електромобілів, які зумовлюють потребу в акумуляції та аналізі даних для формування обґрунтованих рекомендацій з урахуванням динаміки ринкового середовища;

2) розробка концепції спеціалізованої СППР для ринку електромобілів, формування її системоутворюючих принципів;

3) розробка архітектури СППР для ринку електромобілів;

4) обґрунтування призначення, складу та завдань кожної із підсистем СППР, які взаємопов'язані між собою та спрямовані на інтеграцію результатів аналізу та прогнозування динаміки на ринку у механізми формування адаптивних рекомендацій для основних його учасників;

5) розробка елементів інтерфейсу для осіб, що приймають рішення в умовах невизначеності на ринку електромобілів на основі представлення результатів модулів аналізу, прогнозування та моделювання.

Виклад основного матеріалу. Підтримка прийняття рішень на ринку електромобілів є складним процесом, що здійснюється в умовах значної невизначеності, високих темпів зростання, регіональної диференціації та впливу змін у державній політиці. Це зумовлює потребу в гнучких системах підтримки прийняття рішень, які не лише акумулюють і аналізують дані, а й формують обґрунтовані рекомендації з урахуванням динаміки ринкового середовища. Простір рішень у цій сфері охоплює чотири взаємопов'язані рівні:

- *інвестиційний* – оцінювання привабливості ринку та розподіл капіталу;
- *стратегічний* – визначення довгострокових напрямів розвитку та виходу на нові ринки;
- *тактичний* – коригування виробничих, маркетингових і логістичних процесів;
- *регуляторний* – формування політики стимулювання й регулювання галузі.

Значення цих рішень підтверджується численними аналітичними оглядами, які підкреслюють, що розуміння ринкових трендів та ризиків є критично важливим для всіх учасників екосистеми електромобілів [1].

Інвестори та фінансові інституції, як ключові користувачі СППР, зацікавлені у точних прогнозах та оцінках ризиків з огляду на високу волатильність ринкових показників. Їх діяльність потребує підтримки в процесі прийняття рішень щодо розподілу капіталу, інвестування у виробництво або інфраструктуру, а також для оцінки показників корисності від різних сценаріїв розвитку технологій (наприклад, батарейних технологій, зарядної мережі тощо).

Виробники електромобілів та пов'язаних технологій також потребують підтримки під час стратегічного і тактичного планування, оскільки динаміка попиту та політика державної підтримки можуть кардинально змінюватися в короткі строки.

Органи державного управління теж потребують ефективних інструментів підтримки рішень для оцінки впливу політик на темпи впровадження електромобілів, розвиток зарядної інфраструктури та екологічні



наслідки, що підтверджується у численних звітах Міжнародного енергетичного агентства [14] стосовно ролі електромобілів у досягненні кліматичних та енергетичних цілей країн, де аналізується взаємозв'язок політик та ринкових трендів, що додатково підкреслює потребу у системному підході до підтримки рішень.

Консалтингові та аналітичні структури можуть використовувати СППР як основу для формування власних рекомендацій і звітів, особливо коли необхідно враховувати численні невизначеності, пов'язані зі зміною державних стимулів, технологічним прогресом і поведінковими чинниками споживачів.

Прийняття рішень у сучасному економічному середовищі відбувається за умов високого рівня невизначеності, неточності даних та неповноти інформації, що висуває до СППР специфічні вимоги: окрім агрегації даних та моделей, система повинна забезпечувати адекватне моделювання й представлення невизначеності у процесі формування рекомендацій, охоплюючи усі її джерела – від статистичної варіабельності даних до невизначеності експертних оцінок та непередбачуваних змін зовнішніх параметрів [6]. Виконання цих вимог досягається через інтеграцію багатокритеріальних підходів та методів нечіткої логіки, здатних працювати з частково визначеними або суперечливими даними [27], а також через адаптивні механізми, що поєднують кількісні аналітичні моделі з нечіткими оцінками й забезпечують інтерактивний зворотний зв'язок користувача із системою [7].

У зв'язку з цим у роботі пропонується концепція спеціалізованої СППР для ринку електромобілів, яка базується на інтеграції підсистем аналізу та прогнозування динаміки ринку. Така система орієнтована на формування обґрунтованих рекомендацій для різних груп користувачів – інвесторів, виробників та органів державного управління – з урахуванням специфіки їхніх цілей і умов прийняття рішень. Запропонована система підтримки прийняття рішень для аналізу та прогнозування розвитку ринку електромобілів формується з урахуванням специфіки досліджуваного об'єкта як складної, відкритої та динамічної соціально-економічної системи. Це зумовлює необхідність використання різних інструментів обробки даних, моделювання та прогнозування, а також інтеграції їх у єдину систему підтримки прийняття рішень.

Концептуальна основа побудови СППР визначається системою принципів, що відображають динамічність, невизначеність та багатофакторність ринку електромобілів. Розглянемо ці принципи більш детально.

Принцип 1. Системність. Ринок електромобілів розглядається як цілісний об'єкт, що формується взаємодією економічних, технологічних, інституційних та поведінкових чинників. Аналіз окремих показників у межах СППР не є самоціллю, а здійснюється з урахуванням їх взаємозв'язків та впливу на загальну динаміку ринку.

Принцип 2. Орієнтація на нелінійність динаміки. Динаміка ринку може змінюватися за різними траєкторіями руху, що проявляється у зміні фазових траєкторій його розвитку, наявності структурних зламів та переходів між різними станами функціонування. Такі особливості відображають складну природу ринку, яка не може бути адекватно описана лінійними моделями. За цих умов СППР повинна спиратися на методи, здатні виявляти зміну режимів динаміки, нестійкі стани та потенційні точки біфуркації. Це обумовлює доцільність використання методів дискретної нелінійної динаміки як методологічної основи системи.

Принцип 3. Інтеграція аналізу, прогнозування та прийняття рішень. У межах СППР результати аналізу і прогнозні оцінки розглядаються не як кінцевий результат, а як інформаційна база для формування альтернативних сценаріїв і підтримки вибору рішень. Такий підхід забезпечує практичну спрямованість СППР і орієнтацію на потреби користувачів.

Принцип 4. Врахування невизначеності. СППР має відображати не лише очікувані значення показників, а й рівень невизначеності, пов'язаної з прогнозами та оцінками стану ринку. Це досягається застосуванням нечіткого підходу замість жорстко детермінованих рішень, що дозволяє користувачам враховувати ризики під час вибору альтернатив.

Принцип 5. Підтримка, а не автоматизація прийняття рішень. Система не замінює експерта чи особу, що приймає рішення, а надає інструментарій для аналізу ситуації, оцінювання сценаріїв розвитку та обґрунтування вибору. Цим забезпечується гнучкість СППР та її адаптивність до різних типів задач і користувачів.

Реалізація зазначених принципів обумовлює відповідні вимоги до структури та організації СППР, що знаходить відображення в її архітектурі.

Концептуальна схема СППР представлена на рис. 1. Архітектура запропонованої системи підтримки прийняття рішень для ринку електромобілів реалізується як розподілена модульна структура, у якій окремі підсистеми відповідають за зберігання, аналіз, прогнозування, моделювання та прийняття рішень.

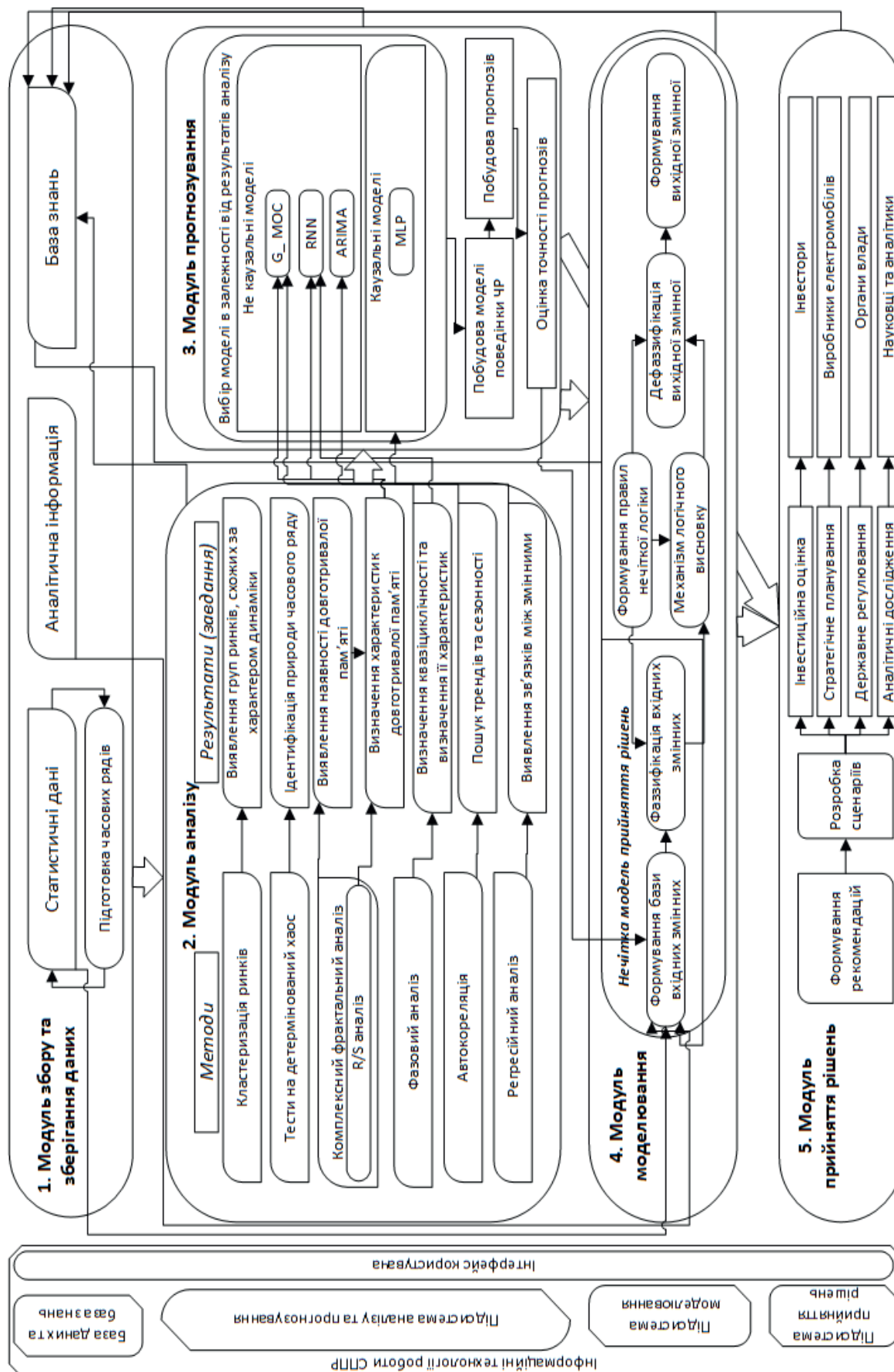


Рис. 1. Концептуальна схема СППР на ринку електромобілів

Розглянемо детальніше склад, призначення та завдання кожного модуля запропонованої архітектури СППР та їх взаємодію у складі єдиного інформаційно-аналітичного контуру.

Архітектура запропонованої системи підтримки прийняття рішень для ринку електромобілів реалізується як розподілена модульна структура, у якій окремі підсистеми відповідають за зберігання, аналіз, прогнозування, моделювання та прийняття рішень.

Такий підхід обумовлений необхідністю роботи з різнорідними джерелами інформації та використанням спеціалізованих програмних засобів для розв'язання аналітичних задач.

Основу СППР становить **модуль збору та зберігання даних**, реалізований у вигляді бази даних, у якій накопичується та зберігається інформація про продаж електромобілів та результатів її подальшої обробки.

База даних виконує функцію централізованого сховища первинної статистичної інформації та результатів подальшого аналізу і прогнозування. Наповнення бази даних забезпечується шляхом збирання та оновлення даних, який має змогу отримувати дані шляхом парсингу інтернет-ресурсів, наприклад [28], а також шляхом імпорту даних із файлів стандартних форматів (CSV, XLS тощо), отриманих з ресурсів на зразок [29]. Це дозволяє підтримувати актуальність інформаційної бази та реагувати на зміни доступних джерел даних. В цьому модулі формується інформаційна база, яка включає статистичні дані, аналітичну інформацію та базу знань (правила, лінгвістичні змінні та функції належності, що використовуються модулем нечіткого моделювання).

Окремою функцією модуля є попередня підготовка часових рядів, яка включає очищення від аномальних значень, нормалізацію та узгодження часових масштабів. Якість виконання цих операцій безпосередньо визначає достовірність подальших результатів аналізу й прогнозування. Перед передачею до модуля аналізу первинні статистичні дані трансформуються у систему показників, що характеризують динаміку ринку: базові показники – обсяги продажів та темпи їх зростання – доповнюються похідними характеристиками, до яких належать індекси динаміки, відносні прирости та коефіцієнти прискорення. У результаті формується узгоджений набір вхідних змінних, який достовірно відображає напрям розвитку ринку та слугує вхідним інформаційним потоком для модуля аналізу.

Структуру інформаційних потоків модуля збору та зберігання даних наведено на рис. 2.

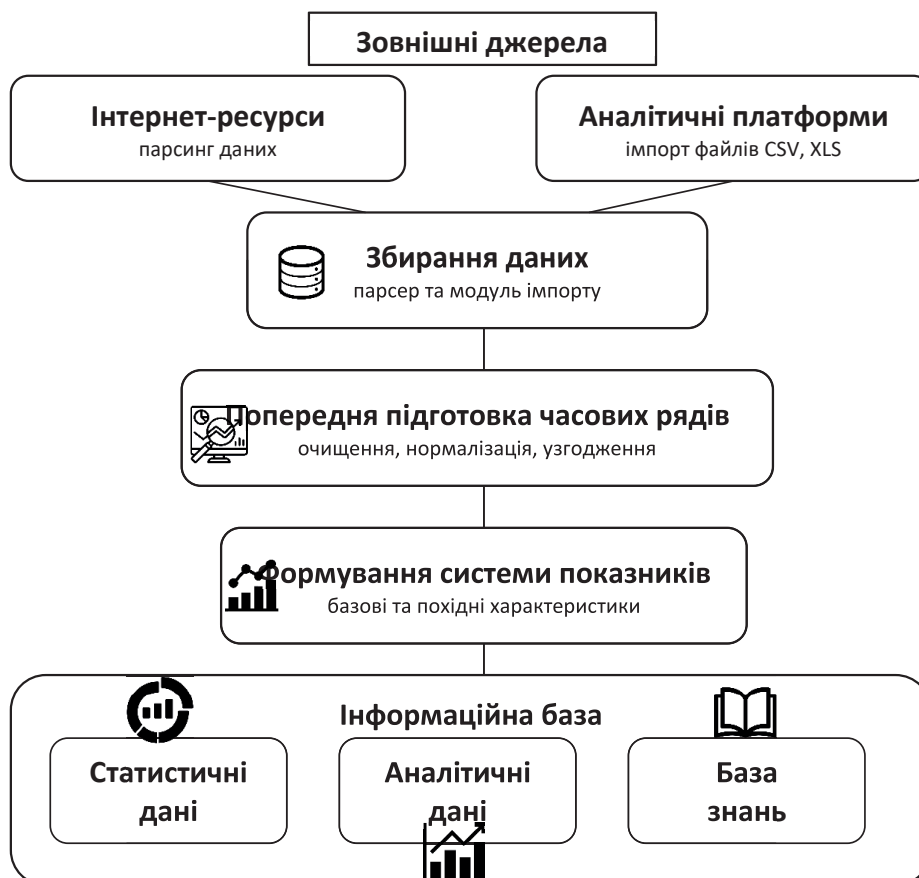


Рис. 2. Структурно-функціональна схема модуля збору та зберігання даних СППР

Джерело: побудовано авторами за результатами власних досліджень.



Наступний рівень моделі представлений **модулем аналізу**, у межах якого здійснюється дослідження структури та властивостей часових рядів, що характеризують динаміку ринку електромобілів.

Реалізація цього модуля передбачає використання зовнішніх спеціалізованих програмних середовищ (Statistica, R, Matlab) та базується на застосуванні методів статистичного аналізу, теорії нелінійної динаміки та комплексного фрактального аналізу.

На першому етапі роботи цього модуля пропонується здійснити кластеризацію ринків за характером динаміки, тобто виділити групи країн із подібною динамікою показників. Таке застосування кластерного аналізу було проведено авторами цієї роботи у статті [30], в якій розглянуто статистичні дані 22 країн, що мають найбільші обсяги продажів електромобілів у світі. За допомогою кластеризації визначено групи країн зі схожими характеристиками динаміки обсягів продажів електромобілів. Така сегментація ринку дала змогу застосовувати для подальшого аналізу і прогнозування в межах кожного кластера узгоджені підходи, що адаптовані до його унікальних властивостей. Це стосується, зокрема, питання визначення природи часового ряду.

Для визначення природи часових рядів пропонується застосовувати, зокрема, тести на детермінований хаос, які дають змогу встановити стохастичний, детермінований або фрактальний [31] характер динаміки і, відповідно, обґрунтувати вибір методів прогнозування.

Для дослідження наявності або відсутності властивості персистентності в часовому ряді, характеристик його довгострокової пам'яті пропонується включити до модуля аналізу як інструмент комплексний R/S-аналіз, який містить традиційний метод нормованого розмаху Херста, а також метод послідовного R/S-аналізу [32]. Результати цих досліджень також впливають на подальший вибір методу прогнозування.

Для аналізу динамічної структури процесу продажів доцільно включити фазовий аналіз, який базується на реконструкції фазового простору та дозволяє виявити аттрактори, цикли й нестійкі режими. Додатково можуть бути застосовані декомпозиційний та автокореляційний аналіз для ідентифікації трендів, сезонних компонентів і лагових залежностей.

У роботі [9] авторами здійснено діагностику характеру та властивостей динаміки обсягів продажів електромобілів на ринку Китаю із застосуванням інструментарію нелінійного аналізу. Для дослідження щомісячних обсягів продажів за 2016–2022 рр. провідних виробників електромобілів використано метод нормованого розмаху Херста, фазовий аналіз та метод рекурентних діаграм, які дали змогу отримати змістовні висновки для розуміння характеру динаміки та подальшого вибору методу прогнозування.

Для встановлення кількісних взаємозв'язків між показниками пропонується включення класичного методу регресійного аналізу, який дозволяє оцінити вплив окремих факторів на розвиток ринку та сформувати основу для побудови каузальних моделей прогнозування.

Таким чином, у результаті функціонування модуля формується цілісне уявлення про характер динаміки досліджуваного процесу, включаючи структуру часових рядів, наявність довготривалої пам'яті, рівень хаотичності, тренди, сезонність і взаємозв'язки між змінними.

Орієнтовний набір методів аналізу, їх призначення та підсумкових показників, що передаються до модуля прогнозування, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Методи аналізу часових рядів у складі модуля аналізу СППР

Метод аналізу	Призначення	Підсумкові показники
Кластерний аналіз	Виділення груп ринків з подібною динамікою	Кластери країн та сегментів ринку
Методи статистичного аналізу часових рядів	Виявлення внутрішніх закономірностей даних	Інтенсивність змін, узагальнюючі характеристики періоду, точкові статистичні характеристики ряду
Декомпозиційний та автокореляційний аналіз	Вивчення структури часових рядів	Тренд, сезонні компоненти, лагові залежності
Тести на детермінований хаос	Визначення природи часового ряду	Тип динаміки: стохастична, детермінована або хаотична
Фрактальний (R/S-) аналіз – метод нормованого розмаху Херста	Виявлення наявності довготривалої пам'яті	Показник Херста, фрактальна розмірність, персистентність / антиперсистентність
Метод послідовного R/S-аналізу	Визначення характеристик довготривалої пам'яті	Нечітка множина глибини пам'яті часового ряду та її характеристики
Фазовий аналіз	Дослідження динамічної (циклічної) структури процесу	Атрактори, цикли, нестійкі режими, потенційні точки біфуркації
Регресійний аналіз	Встановлення кількісних взаємозв'язків між показниками	Параметри впливу факторів, основа для каузальних моделей

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень.



Результати, отримані на етапі аналізу, мають використовуватися як основа для функціонування **модуля прогнозування**, у якому здійснюється вибір відповідної моделі з урахуванням виявлених характеристик часових рядів. У межах запропонованої СППР передбачено застосування як некаузальних підходів (ARIMA, RNN, G_MOC [33]), так і каузальних моделей, зокрема багатопарових перцептронів. Побудова моделі супроводжується формуванням прогнозних значень і подальшою оцінкою їх точності, що дозволяє обґрунтувати вибір найбільш адекватного підходу.

Особливістю функціонування модуля прогнозування є адаптивний підхід до вибору моделі, відповідно до якого тип і параметри моделі визначаються на основі попереднього аналізу. Залежно від характеристик часових рядів використовуються різні методи: для стаціонарних процесів із вираженою автокореляцією – моделі ARIMA; за наявності довготривалої пам'яті та квазіциклічності – гібридні моделі типу моделі однорідної структури (MOC) [33]; у випадку складних нелінійних залежностей або ознак хаотичної динаміки – рекурентні нейронні мережі; при наявності значущих факторних зв'язків – каузальні моделі, зокрема багатопарові перцептрони (MLP).

Логіку адаптивного вибору моделі прогнозування за характеристиками часового ряду, виявленими у модулі аналізу, наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Адаптивний вибір моделі прогнозування за характеристиками часового ряду

Характеристика часового ряду (з модуля аналізу)	Рекомендована модель	Обґрунтування вибору
Стаціонарний процес з вираженою автокореляцією	ARIMA	Адекватно описує лінійні залежності у коротко- та середньостроковій динаміці
Наявність довготривалої пам'яті та квазіциклічності (показник Херста $> 0,5$)	Гібридна модель на базі однорідної структури	Враховує фрактальну структуру ряду, наявність довгострокової пам'яті та повторювані цикли
Нелінійна або хаотична динаміка	Рекурентні нейронні мережі (RNN, LSTM)	Апроксимують нелінійні залежності та складну динаміку
Наявність значущих факторних зв'язків між змінними	Багатопарові перцептрони (MLP)	Забезпечують каузальне прогнозування з урахуванням впливу зовнішніх чинників

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень.

Після вибору моделі здійснюється її побудова, що включає оцінювання параметрів, навчання та перевірку адекватності. Завершальним етапом є оцінка точності прогнозів за допомогою стандартних метрик (MAE, RMSE тощо).

Якщо точність побудованої моделі не відповідає встановленим вимогам (наприклад, значення MAPE перевищує допустимий поріг), у складі модуля передбачено механізм зворотного зв'язку: повернення до процедури вибору моделі з розглядом альтернативних варіантів або побудовою композиційної моделі (ансамблю), яка поєднує прогнози кількох моделей. Цей механізм забезпечує самокорекцію прогнозного контуру СППР та її стійкість до змін у динаміці ринку.

Таким чином, модуль прогнозування реалізує адаптивний механізм побудови прогнозів, у якому вибір моделі узгоджується з результатами попереднього аналізу, що підвищує адекватність прогнозних оцінок в умовах складної та нелінійної динаміки ринку електромобілів.

Для ілюстрації роботи запропонованого підходу розглянемо часовий ряд продажів електромобілів на ринку Австрії за 2016–2023 рр. Попередній R/S-аналіз відповідного ряду показав значення показника Херста $H=0,81$, що свідчить про наявність довготривалої пам'яті та персистентного характеру динаміки. На основі цих результатів у модулі прогнозування було обрано гібридну модель типу G_MOC, яка забезпечила прийнятний рівень точності прогнозування ($MAPE \approx 8,5\%$). Ефективність цього методу була підтверджена шляхом порівняння з результатами прогнозування іншими методами [34] (див. табл. 3).

Таблиця 3

Результати перевірки на тестових даних прогнозу обсягів продажів електромобілів в Австрії

Період прогнозування	Фактичні дані (шт)	Каузальна модель	Не каузальні моделі		
		MLP	RNN	ARIMA	G_MOC
Вересень 2023	2594	2810	2412	2326	2517
Жовтень 2023	2573	1994	1692	2319	2098
Листопад 2023	2469	2567	2209	2481	2223
Грудень 2023	2005	2836	2296	2467	1950
MAPE		0.1906	0.1658	0.1093	0.0853

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень [34].



Отримані результати демонструють можливість практичного застосування запропонованого механізму адаптивного вибору моделі для регіональних ринків електромобілів.

Модуль моделювання реалізує інтелектуальну інтерпретацію результатів попередніх модулів СППР та слугує містком між кількісними прогностичними оцінками і якісними рекомендаціями для осіб, що приймають рішення. Його реалізація базується на апараті теорії нечітких множин та нечіткому логічному виведенні і дозволяє коректно працювати з даними, які мають неточну, частково визначену або суперечливу природу.

Логіка нечіткого виведення реалізується за алгоритмом Мамдані, який обрано з огляду на його прозорість, інтерпретованість для користувача-неспеціаліста та можливість безпосередньої формалізації експертних знань у вигляді продукційних правил типу «ЯКЩО – ТО». База нечітких правил формує ядро модуля та відображає логіку прийняття рішень фахівцями галузі. Прикладом такого правила є конструкція: «ЯКЩО темп зростання ринку – високий І рівень нестабільності – низький І надійність прогнозу – висока, ТО інвестиційна привабливість – висока». Множина подібних правил охоплює типові ринкові ситуації та забезпечує отримання інтегральної оцінки навіть за наявності суперечливих або неповних вхідних даних.

Процес нечіткого виведення у модулі складається з чотирьох логічних складових: фазифікації – перетворення чітких вхідних значень показників у ступені належності до термів лінгвістичних змінних; агрегації передумов правил – обчислення ступеня істинності умовних частин правил з використанням логічних операцій нечіткого мінімуму та максимуму; активації висновків – формування нечітких множин вихідних змінних відповідно до спрацьованих правил; дефазифікації – перетворення результуючої нечіткої множини у чітке числове значення методом центру тяжіння, що забезпечує отримання інтерпретованої інтегральної оцінки.

Виконуючи функцію інтелектуальної інтерпретації кількісних результатів аналізу та прогнозування, модуль моделювання забезпечує перехід від числових оцінок до якісних характеристик ринкових ситуацій з урахуванням невизначеності, експертних знань та контекстних особливостей. Це створює методологічну основу для формування обґрунтованих рекомендацій у модулі прийняття рішень.

У роботі [26] авторами цієї статті були розглянуті проблеми оцінки та вибору країни для інвестицій в інфраструктуру ринку електромобілів. Для прийняття обґрунтованого інвестиційного рішення представлена та застосована відповідна авторська модель на основі нечіткої логіки.

Модуль прийняття рішень є завершальним функціональним компонентом СППР і реалізує перехід від аналітичних, прогностичних та нечітких оцінок, отриманих у попередніх модулях, до практично орієнтованих рекомендацій для осіб, що приймають рішення.

На першому етапі відбувається узагальнення отриманих аналітичних і прогностичних результатів та їх інтерпретація з урахуванням цілей конкретного користувача. На цій основі формується набір можливих альтернатив або напрямів дій.

Наступним кроком є розробка сценаріїв розвитку, які відображають різні варіанти поведінки ринку електромобілів з урахуванням невизначеності та впливу зовнішніх факторів.

Сформовані сценарії та рекомендації диференціюються відповідно до типу користувачів системи. Зокрема:

- для інвесторів – у вигляді інвестиційних оцінок і рекомендацій щодо розподілу капіталу;
- для виробників – як рішення у сфері стратегічного планування та розвитку виробництва;
- для органів державного управління – як пропозиції щодо регуляторної політики;
- для аналітиків і науковців – як результати аналітичних досліджень і оцінок ринку.

Важливою особливістю модуля є орієнтація на підтримку, а не автоматизацію прийняття рішень. Система не замінює особу, що приймає рішення, а надає їй інструменти для оцінки альтернатив, аналізу сценаріїв і врахування ризиків.

Таким чином, модуль прийняття рішень забезпечує перехід від аналітичних і прогностичних результатів до практично орієнтованих рекомендацій, що підвищує обґрунтованість управлінських та інвестиційних рішень в умовах невизначеності та складної динаміки ринку електромобілів.

Особливу роль інтерфейс відіграє у представленні результатів роботи системи. Отримані прогнози, аналітичні показники та рекомендації подаються у зручній для сприйняття формі – у вигляді графіків, таблиць і узагальнених індикаторів (рис. 3). Це сприяє підвищенню прозорості процесу прийняття рішень і полегшує інтерпретацію складних моделей.

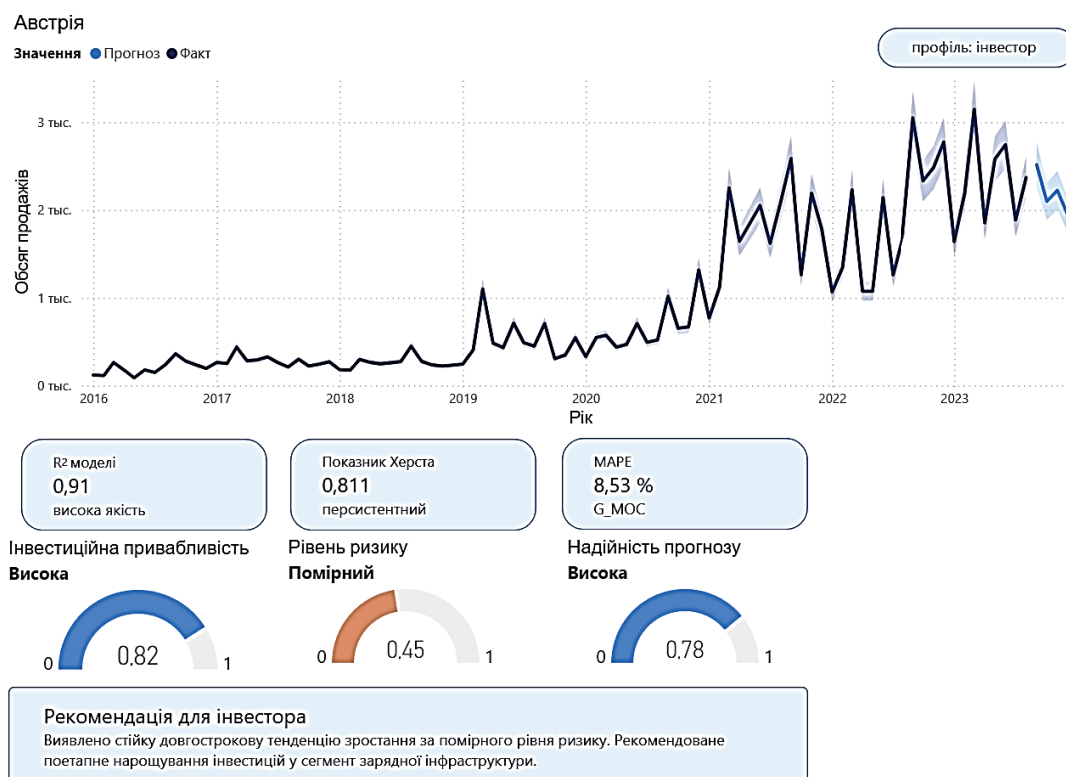


Рис. 3. Вікно профілю «Інвестор» СППР з прогнозними та аналітичними результатами щодо характеристики ринку електромобілів

Джерело: побудовано авторами за результатами власних досліджень.

Крім того, інтерфейс користувача забезпечує зворотний зв'язок із системою, що дозволяє оновлювати вхідні дані, уточнювати параметри моделей та оновлювати базу даних і базу знань. Таким чином, він не лише виконує функцію відображення інформації, а й виступає активним інструментом управління процесом аналізу та прийняття рішень.

Цілісність функціонування СППР забезпечується узгодженістю всіх її модулів у межах єдиної архітектури. Модулі збору та зберігання даних, аналізу, прогнозування, моделювання й прийняття рішень формують інтегрований інформаційно-аналітичний контур, у якому результати роботи кожного модуля безпосередньо використовуються на наступних рівнях обробки. Така організація відповідає модульному принципу побудови системи та забезпечує послідовний перехід від первинних даних про ринок електромобілів до обґрунтованих практично орієнтованих рекомендацій.

Запропонована СППР має значне практичне значення, оскільки дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих показників до системного оцінювання розвитку ринку електромобілів. Вона може використовуватися для підтримки інвестиційних рішень фінансових інституцій, стратегічного й тактичного планування виробників, а також у сфері державного регулювання – для оцінювання ефективності політик стимулювання та обґрунтування сценаріїв розвитку галузі. Окремою сферою застосування є аналітична та науково-дослідна діяльність, зокрема дослідження нелінійної динаміки галузевих ринків та апробація методологічних підходів інтеграції методів аналізу, прогнозування й нечіткого моделювання у складі систем підтримки прийняття рішень.

Застосування запропонованої СППР дасть змогу підвищити обґрунтованість управлінських та інвестиційних рішень, зменшити рівень невизначеності у процесі їх прийняття та розширити можливості аналізу й прогнозування розвитку ринку електромобілів, а її методологічна основа може бути поширена на інші високотехнологічні ринки зі складною та нелінійною динамікою.

Висновки. У роботі розв'язано науково-практичну задачу розробки концептуальної моделі системи підтримки прийняття рішень для ринку електромобілів на основі аналізу та прогнозування в умовах невизначеності. Проведений аналіз сучасних досліджень показав, що існуючі підходи або зосереджуються на окремих аспектах прогнозування, або на методах підтримки прийняття рішень, що не забезпечує їх інтеграції в єдиний інформаційно-аналітичний контур.



У роботі сформовано концепцію та визначено системоутворюючі принципи побудови СППР, серед яких системність, орієнтація на нелінійну динаміку, інтеграція аналізу, прогнозування і прийняття рішень, а також врахування невизначеності. Розроблено модульну архітектуру системи, яка включає підсистеми збору та зберігання даних, аналізу, прогнозування, нечіткого моделювання та формування рекомендацій. Обґрунтовано функції, склад та взаємодію кожного модуля у межах єдиного інформаційно-аналітичного контуру.

У межах роботи запропоновано та обґрунтовано доцільність використання методів дискретної нелінійної динаміки, фрактального та фазового аналізу для дослідження часових рядів, що дозволяє виявляти приховані закономірності розвитку ринку. Показано, що застосування адаптивного підходу до прогнозування, при якому вибір моделі здійснюється на основі результатів попереднього аналізу, сприятиме підвищенню адекватності прогнозних оцінок порівняно з підходами, що передбачають одночасне використання різних моделей.

Важливим результатом є інтеграція аналізу та прогнозування з нечіткою моделлю прийняття рішень, що дозволяє враховувати невизначеність і формувати відповідні рекомендації. Запропонована система орієнтована на підтримку, а не автоматизацію прийняття рішень, що забезпечує її гнучкість і адаптивність до різних вимог користувачів.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування СППР для підтримки інвестиційних, стратегічних і регуляторних рішень на ринку електромобілів. Запропонований підхід може бути використаний також для аналізу інших ринків зі складною динамікою.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з реалізацією запропонованої комплексної СППР та розширенням її функціональних можливостей за рахунок інтеграції нових методів аналізу, прогнозування та моделювання проблем прийняття стратегічних і регуляторних рішень на ринку електромобілів.

Література:

1. BloombergNEF. (2024). Electric vehicle outlook. <<https://about.bnef.com/insights/clean-transport/electric-vehicle-outlook/>>. (2026 April, 07).
2. Tridens. (2026). Global Electric Car Sales and Electric Vehicle Statistics (2026). <<https://tridenttechnology.com/electric-car-sales-statistics>>. (2026 April, 18).
3. Reuters. (2026). Surging petrol prices drive record EV sales in Europe in March. <<https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/surging-petrol-prices-drive-record-ev-sales-europe-march-2026-04-13>>. (2026 April, 18).
4. Turban E., Sharda R., Delen D. (2018). *Business Intelligence and Analytics: Systems for Decision Support*. Pearson, New York, 688.
5. Power, D. J. (2002). *Decision Support Systems: Concepts and Resources for Managers*. Quorum Books, Westport, 251.
6. Dias L.C., Henggeler Antunes C. & Rios Insua D. (2012). Dealing with uncertainty in Decision Support Systems: Recent trends (2000–2011). *Intelligent Decision Technologies*, 6(4), 245–264. DOI: 10.3233/IDT-2012-0141.
7. Celent, L., Mladineo, M., Gjeldum, N., & Crnjac Zizic, M. (2022). Multi-Criteria Decision Support System for Smart and Sustainable Machining Process. *Energies*, 15(3), 772. DOI: 10.3390/en15030772.
8. Han H., Liu Z., Barrios Barrios, M., Li J., Zeng Z., Sarhan N. & Mahrous Awwad E. (2024). Time series forecasting model for non-stationary series pattern extraction using deep learning and GARCH modeling. *Journal of Cloud Computing* 13, 2. DOI: 10.1186/s13677-023-00576-7.
9. Kurkula, S., Maksyshko, N., Ocheretin, D. and Cheverda, S. (2023). Nonlinear Analysis of the Dynamics of Sales of Electric Automobiles in the Chinese Market. In *Proceedings of 10th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy – M3E2*, SciTePress, 185–195. DOI: 10.5220/0011932500003432.
10. Sharma, D. P. (2024). Study of Electric Vehicle Market Dynamics and Forecasting. *Shodh Sagar Journal of Electric Vehicles*, 1(1), 25–30. DOI: 10.36676/jev.v1.i1.4.
11. Han, G., & Li, Z. (2026). A Structured Review of Electric Vehicle Sales Research: Multi-Level Driving Factors and Forecasting Pathways over the Past Decade. *World Electric Vehicle Journal*, 17(3), 122. DOI: 10.3390/wevj17030122.
12. Dovgal, O. A. (2025). Dynamics, factors and trends of the global electric vehicle market. *Economic Space*, 202, 65–71. DOI: 10.30838/EP.202.65-71.
13. Zhao, Z., Omar, N. A., & Zaki, H. O. (2024). A study of electric vehicle market development in 2015–2024: A bibliometric analysis. *International Journal of Religion*, 5(11), 8147 – 8162. DOI:10.61707/pkh1sc51
14. International Energy Agency. (2025). Global EV outlook 2025: Trends in electric car markets. <<https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2025/trends-in-electric-car-markets-2>>. (2026 April, 07).
15. Domarchi, C., & Cherchi, E. (2023). Electric vehicle forecasts: A review of models and methods including diffusion and substitution effects. *Transport Reviews*, 43(6), 1118–1143. DOI: 10.1080/01441647.2023.2195687.
16. Simsek, A. I., Koç, E., Desticioglu Tasdemir, B., Aksöz, A., Turkoglu, M., & Sengur, A. (2024). Deep Learning Forecasting Model for Market Demand of Electric Vehicles. *Applied Sciences*, 14(23), 10974. DOI: 10.3390/app142310974.



17. Pelegov, D. V., & Chanaron, J.-J. (2023). Electric Car Market Analysis Using Open Data: Sales, Volatility Assessment, and Forecasting. *Sustainability*, 15(1), 399. DOI: 10.3390/su15010399.
18. Куркула, С., Максишко, Н., Очеретін, Д., & Ракша, О. (2025). Прогнозування продажів електромобілів: порівняльний аналіз класичних та генеративних моделей. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*, 4 (68), 14-19. DOI:10.26661/2414-0287-2025-4-68-02.
19. Zhu, L. (2023). Electric Vehicle Investment Analysis Based on Indicators: Evidence from NIO, BYD and, TSLA. *Highlights in Business, Economics and Management*, 7, 163-171. DOI: 10.54097/hbem.v7i.6938.
20. Yardim, M. F., Yüksel, S., & Dinçer, H. (2025). Development of Optimal Investment Strategies for Electric Vehicle Charging Stations with a Novel Decision-Making Technique. *Journal of Operations Intelligence*, 3(1), 68-75. DOI:10.31181/jopi31202534.
21. Ghiassi, M., Shah K., Agrawal M. & Schmitzer R. (2025). An Intelligent Text Analytics Approach to Sentiment-Based Portfolio Decision Making in the Electric Vehicle Market. < <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5990050>>. (2026 April, 07).
22. Bouraima, B. M., Więckowski, J. & Qian, S. (2025). A decision support system for prioritizing electric vehicles transition policies. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 146. DOI: 10.1016/j.trd.2025.104880.
23. Kou, G., Eti, S., Yüksel, S., Dinçer H., Ergün. E. & Gökalp Y. (2025). Innovative solution suggestions for financing electric vehicle charging infrastructure investments with a novel artificial intelligence-based fuzzy decision-making modelling. *Artificial Intelligence Review*, 58, 16. DOI: 10.1007/s10462-024-11012-w.
24. Eti, S., Dinçer, H., Yüksel, S., & Gökalp, Y. (2025). A New Fuzzy Decision-Making Model for Enhancing Electric Vehicle Charging Infrastructure. *Spectrum of Decision Making and Applications*, 2(1), 94–99. DOI: 10.31181/sdmap21202513.
25. Gouveia, S., Hernández de la Iglesia, D., Luís Abrantes, J., J. López Rivero, A. & Gouveia, E. (2025). Strategic evaluation of electric vehicles: applying fuzzy logic to enhance decision-making in the digital era. *Strategy & Leadership*. DOI: 10.1108/SL-03-2025-0055.
26. Kurkula, S. & Maksyshko, N. (2023) A Fuzzy Decision-Making Model for Investors in the Electric Vehicle Market, 2023 5th International Conference on Problems of Cybernetics and Informatics (PCI), Baku, Azerbaijan. DOI: 10.1109/PCI60110.2023.10325978.
27. Salimian, S. & Mousavi, S.M. (2023). A Multi-Criteria Decision-Making Model with Interval-Valued Intuitionistic Fuzzy Sets for Evaluating Digital Technology Strategies in COVID-19 Pandemic Under Uncertainty. *Arabian Journal for Science and Engineering*, 48, 7005–7017. DOI: 10.1007/s13369-022-07168-8.
28. ChinaMobil. (2026). Car sales statistics worldwide. <<https://chinamobil.fr/sales/>>. (2026 April, 18).
29. Statista. (2026). Statista. <<https://www.statista.com>>. (2026 April, 18).
30. Kurkula, S., Maksyshko, N. & Ocheretin, D. (2024). Analysis of the development of the global electric vehicle market using cluster analysis. *Informatics and Control Problems*, 44(2), 42–50. DOI: <https://doi.org/10.54381/icp.2024.2.05>.
31. Peters, E. E. (1996). Chaos and Order in the Capital Markets: A New View of Cycles, Prices, and Market Volatility. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 288 p.
32. Максишко, Н. К. (2009). *Моделювання економіки методами дискретної нелінійної динаміки*. Запоріжжя: Поліграф, 416.
33. Максишко Н. К. (2009). Modelyuvannya ekonomiky metodamy dyskretnoyi neliniynoyi dynamiky [Modeling the economy using methods of discrete nonlinear dynamics]. Zaporizhzhya: Polihraf, 416. [in Ukrainian].
33. Максишко, Н. К. (2011). Гібридна прогнозна модель на базі інструментарію дискретної нелінійної динаміки. *Прогнозування соціально-економічних процесів: сучасні підходи та перспективи*. Монографія за ред. О. Черняка, П. Захарченка. Бердянськ : Ткачук О.В., 170–189.
34. Максишко, Н. К. (2011). Hibrydna prohnozna model na bazi instrumentariyu dyskretnoyi neliniynoyi dynamiky [Hybrid forecasting model based on discrete nonlinear dynamics tools]. *Prohnozuvannya sotsial'no-ekonomichnykh protsesiv: suchasni pidkhody ta perspektyvy* [Forecasting socio-economic processes: modern approaches and prospects]. Monohrafiya za red. O. Chernyaka, P. Zakharchenka. Berdyans'k : Tkachuk O.V., 170–189. [in Ukrainian].
34. Kurkula, S., Maksyshko, N., Ocheretin, D. & Cheverda, S. (2024). Comparative Analysis of the Effectiveness of Methods for Forecasting the Dynamics of Sales Volumes in the World Electric Vehicle Market. In *Proceedings of 11th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy – M3E2* (подано до друку).



Отримано: 07 травня 2026 р.

Прорецензовано: 11 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 12 травня 2026 р.

email: elenapomor7@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-4746-0464>

email: a.petrova@karazin.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-1773-1427>

email: ledah@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0009-1957-0840>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-361-368](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-361-368)

Поморцева О. Є., Петрова А. Ю., Ледахівський А. В. Просторовий підхід до моделювання розташування соціально-сервісних центрів на основі транспортної мережі та просторових характеристик районів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 361–368.

УДК: 332.431.84:004.715.5

JEL-класифікація: R31

Поморцева Олена Євгенівна,

кандидатка технічних наук, доцентка кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Петрова Анжела Юрійівна,

кандидатка фізико-математичних наук, доцентка кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Ледахівський Андрій Володимирович,

магістр економіки
Харківського національного університету імені В. Н. Каразін

ПРОСТОРОВИЙ ПІДХІД ДО МОДЕЛЮВАННЯ РОЗТАШУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ НА ОСНОВІ ТРАНСПОРТНОЇ МЕРЕЖІ ТА ПРОСТОРОВИХ ХАРАКТЕРИСТИК РАЙОНІВ

У статті розглядається актуальне завдання – визначення оптимальних локацій для соціально-сервісних центрів надання послуг населенню. Метою статті є розробка та апробація геоінформаційної методики для оцінки розміщення таких центрів. Для цього аналізуються центроїди вернакулярних (неформальних) районів, а результати оцінюються шляхом порівняння евклідової відстані та ізохронної доступності. Більшість традиційних моделей базуються на спрощених геометричних методах, які часто ігнорують реальну дорожню мережу, природні та штучні бар'єри, а також специфіку вернакулярних районів. У ході роботи застосовано комплекс методів: центроїдний аналіз районів, розрахунок евклідових відстаней до загального центру досліджуваної території, побудову ізохрон на основі реальної дорожньої мережі, а також порівняльний аналіз максимального часу доступу. Збалансоване розміщення соціально-сервісних центрів з обслуговування населення знижує просторову нерівність у місті. Це підвищує доступність послуг для всіх груп населення, зокрема для людей похилого віку, осіб з інвалідністю та маломобільних громадян, сприяючи формуванню комфортного міського середовища. Отримані результати можуть бути корисними для органів місцевого самоврядування, містобудівників та логістичних компаній задля покращення соціального забезпечення громадян.

Ключові слова: центр обслуговування населення, вернакулярний район, центроїд, евклідова відстань, ізохрони, геоінформаційна система, просторова доступність.

Olena Pomortseva,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor at the Department of Economic Cybernetics and Applied Economics,
V.N. Karazin Kharkiv National University

Anzhela Petrova,

PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor at the Department of Economic Cybernetics and Applied Economics,
V.N. Karazin Kharkiv National University

Andrii Ledakhivskyi,

Master of Science in Economics,
V.N. Karazin Kharkiv National University

A SPATIAL APPROACH TO MODELING SOCIAL SERVICE CENTER LOCATIONS USING TRANSPORT NETWORKS AND NEIGHBORHOOD CHARACTERISTICS

This article investigates the critical task of determining optimal locations for public service centers by developing and testing a GIS-based methodology for spatial placement evaluation. The study analyzes the centroids of vernacular (informal) neighborhoods, comparing traditional Euclidean distance metrics with network-based isochrone accessibility. While most



conventional models rely on simplified geometric methods that ignore actual road networks, physical barriers, and the specific socio-spatial characteristics of vernacular neighborhoods, this research incorporates real-world infrastructure constraints using QGIS Desktop. Methodologically, the study combines neighborhood centroid analysis, regional geographic center calculations, and road network isochrone generation for both pedestrian and vehicular transit modes to evaluate maximum travel times. The findings demonstrate that relying solely on Euclidean distance is highly insufficient for planning social infrastructure when actual travel time acts as a critical operational factor. Isochrone analysis, despite requiring higher computational complexity, provides significantly more reliable results and should be prioritized in municipal planning. Furthermore, a well-balanced placement of social service centers reduces spatial inequality within cities, improving accessibility for vulnerable demographic groups—including the elderly and individuals with limited mobility—thereby fostering a more equitable urban environment. Ultimately, these insights offer clear practical utility for local governments, urban planners, and logistics providers seeking to maximize public welfare and optimize sustainable infrastructure distribution.

Keywords: public service center, vernacular neighborhood, centroid, Euclidean distance, isochrones, geographic information system (GIS), spatial accessibility.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток міського середовища та зростання потреб населення у якісних адміністративних послугах зумовлюють необхідність підвищення ефективності просторової організації соціально-сервісних центрів надання послуг. Особливої актуальності набуває проблема їх оптимального розміщення в умовах нерівномірної щільності населення, складної конфігурації міської забудови та обмежень транспортної доступності.

Традиційні підходи до вибору місця розташування соціально-сервісних центрів обслуговування населення здебільшого базуються на використанні геометричних характеристик території, зокрема визначенні її центральних точок, що не завжди відображає реальні умови доступності для мешканців. Використання лише евклідових відстаней (відстаней по прямій) ігнорує особливості дорожньої мережі, транспортних потоків та бар'єрів міського середовища, що може призводити до суттєвих похибок у визначенні оптимального розміщення об'єктів.

У зв'язку з цим виникає наукова проблема визначення такого місця розташування соціально-сервісного центру, наприклад, ЦНАП – центру надання адміністративних послуг населенню, яке б забезпечувало мінімізацію відстаней для більшості населення як у геометричному сенсі, так і з урахуванням реальної транспортної доступності. Потребує дослідження питання порівняльної ефективності різних підходів до оцінювання доступності – на основі прямих відстаней та із застосуванням ізохрон, що враховують часові витрати пересування пішки чи автомобільним транспортом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика оптимального розміщення об'єктів обслуговування населення є однією з ключових у сучасних дослідженнях у галузі просторової економіки, міського планування та геоінформаційного аналізу. Центральним поняттям виступає просторова доступність, яка характеризує можливість населення отримувати послуги з урахуванням відстані, часу та транспортної інфраструктури. Одним із базових підходів є використання геометричних характеристик, зокрема центроїдів територіальних одиниць і евклідових відстаней. Такий підхід дозволяє спростити просторові розрахунки та широко застосовується у геоінформаційному аналізі. Водночас дослідження показують обмеженість такого підходу, оскільки він не враховує реальні умови пересування та конфігурацію транспортної мережі [1].

Більш точні результати забезпечує мережевий підхід, який враховує дорожню інфраструктуру та реальні маршрути пересування. У таких моделях доступність визначається через найкоротший шлях або час доїзду. Доступність розглядається як функція взаємодії між об'єктами з урахуванням відстані, що стало основою подальших досліджень у цій сфері [2]. Мережеві моделі, на відміну від евклідових відстаней, враховують розгалуження транспортної мережі та часові витрати [3]. Сучасні дослідження активно використовують ізохронний підхід, що дозволяє оцінити доступність територій за часовими параметрами. Ізохрони визначають області, які можуть бути досягнуті за заданий час, зважаючи на транспортну мережу. Це особливо важливо для аналізу доступу до соціальних послуг. Ізохронний аналіз є більш реалістичним порівняно з евклідовими відстанями, оскільки враховує транспортну мережу та режими пересування [4].

У сучасних дослідженнях дедалі частіше застосовуються комбіновані підходи, що поєднують прості геометричні методи та складні мережеві моделі. Наприклад, методи типу «Two-Step Floating Catchment Area» дозволяють враховувати як відстань, так і попит на послуги [5].

У наш час все більшого поширення набувають геоінформаційні системи (ГІС) для автоматизації аналізу просторової доступності, побудови ізохрон та моделювання різних сценаріїв розміщення об'єктів. ГІС дозволяють інтегрувати різні джерела даних та методи аналізу, що робить їх ключовим інструментом у задачах оптимізації розміщення об'єктів [6].

У переважній більшості вимірювання просторової доступності при розміщенні об'єктів обслуговування населення використовується евклідова відстань через її обчислювальну простоту та усталену практику [7; 8].



Однак більшість дослідників вказують на необхідність врахування реальної дорожньої мережі та часових витрат, особливо в умовах ускладненої місцевості або нерівномірної щільності доріг [9; 10].

Це питання було досліджено в умовах щільної міської забудови на прикладі Паризького регіону. Було показано, що локальні просторові ефекти найкраще відображаються через комбінацію різних метрик (час подорожі в пікові та непікові години), а не через єдину абстрактну міру, таку як евклідова відстань. Їхні висновки свідчать, що ігнорування мережесистемних бар'єрів (річок, залізниць, обмежень швидкості) може суттєво спотворювати результати просторового економетричного моделювання [11].

Якщо в аналізі передбачається рух людей або транспортних засобів, використання ізохрон є обов'язковим для забезпечення репрезентативності результатів [12].

Мета і завдання дослідження. Аналіз наукових джерел свідчить про поступовий перехід від простих геометричних методів до більш складних мережесистемних і комбінованих підходів. Ізохронний аналіз є одним із найбільш ефективних інструментів оцінки доступності, однак поєднання різних методів дозволяє отримати більш обґрунтовані результати.

Виходячи з цього, мета та завдання дослідження – розробка та випробування ГІС-методики поєднання підходів з визначення прямої відстані від центрів вернакулярних районів до центроїду масиву районів та ізохрон з подальшим визначенням найкращого варіанту за критеріями мінімізації часу доступу. Розробка алгоритму, який на основі ГІС-аналізу надасть змогу:

- врахувати внутрішню просторову структуру вернакулярних районів через їх центроїди;
- визначити оптимальне розміщення соціально-сервісного центру, обчислене за прямою відстанню до глобального центроїда масиву вернакулярних районів та з використанням ізохронної доступності на реальній дорожній мережі;
- визначити кількісні критерії оптимальності.

Виклад основного матеріалу. Оптимізація просторового розміщення об'єктів соціальної, адміністративної чи комерційної інфраструктури, що надають послуги населенню, є одним із ключових завдань регіонального розвитку, містобудування та логістики. Неправильно обране місце розташування соціально-сервісного центру обслуговування призводить до нерівномірного доступу громадян, збільшення часу на переміщення, просторової нерівності та соціального виключення окремих груп населення, особливо в умовах децентралізації та урбанізації.

Більшість традиційних моделей розміщення соціально-сервісних центрів базуються або на суто геометричних методах (пошук центроїда або медіани масиву точок), або на виключно мережесистемних алгоритмах (ізохрони з урахуванням транспортних магістралей) [13].

Однак перший підхід ігнорує реальну транспортну доступність (перешкоди у вигляді відсутності доріг), а другий – часто не враховує внутрішню гетерогенність розселення в межах неформальних (вернакулярних) районів, які мають сенс для самого населення.

Попри значну кількість робіт, присвячених порівнянню методів вимірювання відстані, поза увагою дослідників залишається питання інтеграції вернакулярних (неформальних) районів у моделі розміщення. Більшість досліджень оперують або точковими даними, або стандартними адміністративними одиницями.

Розвиток геоінформаційних технологій, зокрема можливості геоінформаційної системи QGIS, дозволяє інтегрувати різні підходи до аналізу просторової доступності, поєднуючи геометричні методи з мережесистемним аналізом [14].

ГІС надають можливість порівнювати евклідову відстань від центроїдів вернакулярних районів до глобального центру масиву та ізохронну доступність для визначення найкращого компромісного рішення. Зокрема, застосування центроїдів вернакулярних районів як репрезентативних точок розселення населення у поєднанні з побудовою ізохрон транспортної доступності відкриває нові можливості для комплексного обґрунтування розміщення соціально-сервісних центрів надання послуг.

Дослідження з пошуку оптимального місця для розміщення центра надання адміністративних послуг населенню (ЦНАП) виконувалося на прикладі житлового масиву міста Харкова, а саме Салтівки. Салтівський житловий масив є найбільшим житловим районом міста та одним із найбільших житлових масивів України. Його структура формувалася за принципом функціонального зонування та мікрорайонної забудови з 1960-х рр. Планування базувалося на принципі концентрації об'єктів обслуговування навколо транспортних вузлів і магістралей.

Салтівський житловий масив – це не просто офіційний топонім, а складна екосистема локальних ідентичностей. Його вернакулярні райони формують реальну ментальну карту мешканців, яка є критично важливим критерієм при розміщенні ЦНАПу. Офіційний адміністративний поділ (Салтівський, Київський, Немишлянський райони) часто не збігається з тим, як люди сприймають простір. Для мешканців не існує кордону «Київського району» посеред вулиці – вони живуть на «Північній Салтівці» або



біля «Барабашово». ЦНАП має бути розташований у місці, яке є центром тяжіння для більшості таких неформальних спільнот, а не просто місцем на карті.

Адміністративний поділ території Салтівського житлового масиву на райони не відображає реальної просторової поведінки населення. Для задачі розміщення ЦНАП доцільно виділити не лише офіційні мікрорайони, а саме вернакулярні райони – території, які населення ідентифікує як окремі частини Салтівки. Це дозволяє врахувати:

- повсякденну мобільність мешканців;
- локальну ідентичність території;
- тяжіння до транспортних вузлів;
- реальні маршрути пересування;
- психологічно комфортну дистанцію доступу.

Саме тому вернакулярні (ментально сприйняті мешканцями) райони є більш релевантною основою для просторового аналізу доступності адміністративних послуг.

Для дослідження оптимального місця ЦНАП доцільно використовувати багатокритеріальну модель, де вернакулярні райони виступають як базові одиниці аналізу. Вернакулярне районування Салтівського житлового масиву дозволяє врахувати суб'єктивне просторове сприйняття території населенням, що підвищує точність моделювання доступності адміністративних послуг та забезпечує більш релевантний вибір місця розташування соціально-сервісного центру. Практично це означає, що замість пошуку «геометричного центру» Салтівки варто визначати центр тяжіння між вернакулярними районами, що забезпечує максимальну доступність для найбільшої кількості мешканців. Тобто геометричні методи залишаються актуальними завдяки своїй простоті та можливості швидкого первинного аналізу.

У дослідженні використовувалося комбінування методів у зв'язку з тим, що прості показники (відстань, час до найближчого об'єкта) мають високу інтерпретованість, але низьку точність, а складні моделі (гравітаційні) забезпечують більшу точність, але є складнішими для реалізації. Тому було обрано підхід, що поєднує геометричний аналіз (центроїди, відстані) та мережевий аналіз (ізохрони, час доїзду) з подальшим порівнянням результатів. У свою чергу використання ГІС-технологій дозволило автоматизувати розрахунок центроїдів та будувати ізохрони на основі даних OpenStreetMap.

Одним із базових підходів є використання центроїдів територіальних одиниць (вернакулярних районів) як репрезентативних точок розселення населення. Такий підхід широко застосовується у ГІС-аналізі, оскільки дозволяє перейти від полігональних об'єктів до точкових для подальших розрахунків. Центроїд кожного вернакулярного району визначався як геометричний центр (середнє арифметичне координат усіх точок, що формують полігон району). Для всього масиву районів (Салтівський житловий масив) глобальний центроїд обчислювався як точка, що мінімізує суму квадратів евклідових відстаней до центроїдів окремих районів. Цей метод було використано в дослідженні як перше наближення (рис. 1).

Після визначення центроїдів було застосовано метрику евклідової відстані як базовий просторовий показник. Відстань між центроїдом i -го вернакулярного району та глобальним центроїдом територіального масиву обчислювалася за формулою:

$$D_{ij} = \sqrt{(X_i - X_j)^2 + (Y_i - Y_j)^2} \quad (1)$$

де X_i, Y_i – координати центроїда району;

X_j, Y_j – координати глобального центроїда масива;

D_{ij} – відстань між двома центроїдами.

Використання евклідової відстані зумовлене її властивістю відображати геометрично найкоротшу відстань у безперервному евклідовому просторі, що є стандартним припущенням у первинному геоінформаційному аналізі просторових структур. Такий підхід дозволяє формалізувати просторову взаємодію без урахування транспортної мережі та інших обмежень середовища, забезпечуючи уніфіковану метрику для порівняння територіальних одиниць.

У даному дослідженні глобальний центроїд інтерпретується як оптимальна агрегована точка просторового розподілу, що відповідає критерію мінімізації суми квадратичних відхилень. Це забезпечує його використання як репрезентативного центру масиву в рамках першого наближення моделі просторового аналізу.

Цей метод не враховує дорожню мережу, рельєф та бар'єри у вигляді річок або ярів. Але надає змогу визначити мінімальну (0,72 км) та максимальну (4 км) відстань від геометричних центрів вернакулярних районів до геометричного центру Салтівського житлового масиву.

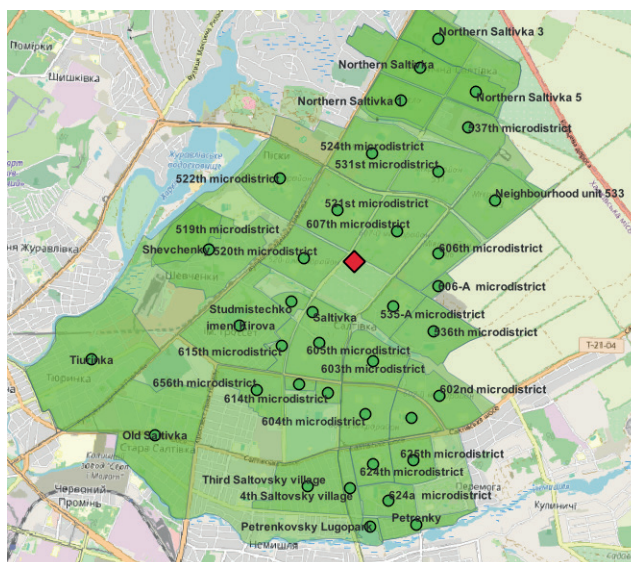


Рис. 1. Візуалізація геометричних центрів вернакулярних районів (точки) та Салтівського житлового масиву (ромб)

Джерело: авторська розробка.

Якщо порівняти ці показники з мінімальною (0,36 км) та максимальною (5,36 км) відстанню геометричних центрів вернакулярних районів до існуючого ЦНАП, можна дійти висновку, що, незважаючи на те що мінімальна відстань зменшилася, все ж таки максимальна збільшилася на 1,36 км, що для пересічного громадянина принципово – літня людина навряд пройде таку відстань пішки.

Наступний крок у визначенні оптимального розташування ЦНАП – використання методу ізохрон [15; 16].

Ізохрони – це лінії або полігони рівного часу досяжності, побудовані на основі реальної дорожньої мережі (дані про транспортну мережу було взято з OpenStreetMap). Для існуючого ЦНАП та геометричного центра Салтівського масиву було побудовано по дві ізохрони (рис. 2):

- 15 хвилин пішки – менші за площею (швидкість ~ 5 км/год, враховуючи пішохідні доріжки, переходи, світлофори);
- 5 хвилин на автомобілі – більші за площею (швидкість згідно з дорожніми обмеженнями у місті).

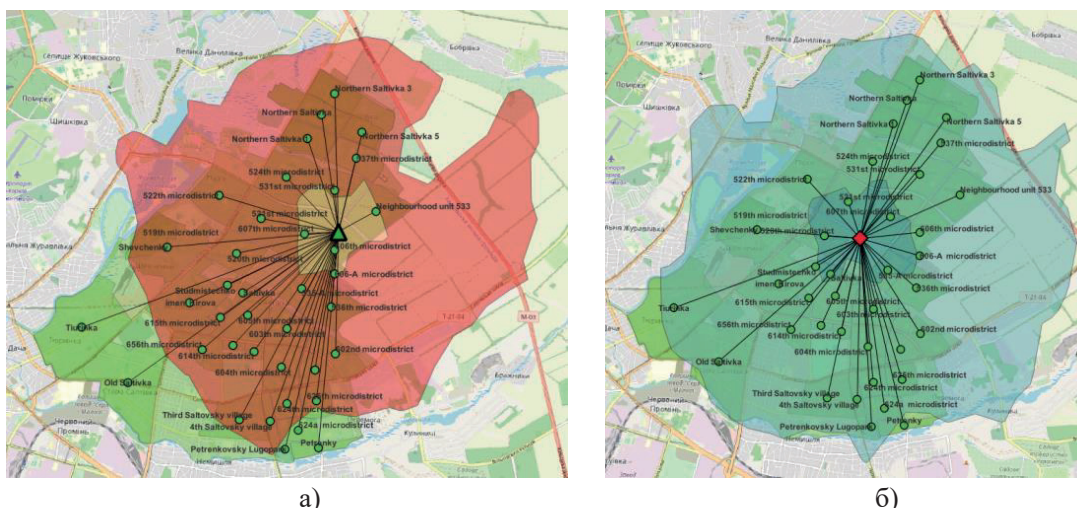


Рис. 2. Візуалізація відстаней по прямій та 5 та 15 хвилинної ізохрони для існуючого ЦНАП (а) та запропонованого (б)

Джерело: авторська розробка.

Ізохронний аналіз (зони рівної досяжності за часом) – це один із ключових інструментів оцінки доступності. Ізохронний підхід базується на припущенні, що об'єкт є доступним, якщо він може бути досягнутий за певний граничний час. Ізохрони, на відміну від евклідової відстані, дозволяють оцінити реальну доступність, а не лише геометричну. Ізохрони можуть враховувати різні режими пересування (пішки,



автомобілем). Разом з тим, ізохронний аналіз має деякі обмеження – не враховує змін у часі (затори, години пік).

Для кількісного зіставлення двох підходів будемо використовувати такі показники як «Сумарне значення відстаней» (агреговане для всіх вернакулярних районів). В результаті було отримано для існуючого ЦНАП – 98,18 км, а для запропонованого – 82,65 км. Що до «Середнього значення відстаней», то перевага також у запропонованого місця розташування – 2,13 проти 2,58.

Територія, що потрапляє в ізохрону для пішої доступності та доступності транспортом, також говорить на користь запропонованого місця розташування ЦНАП – вони більш рівномірно охоплюють територію Салтівського житлового масиву (див. рис. 2 б). Та повністю покривають його на відміну від існуючого (див. рис. 2 а).

Для кількісної оцінки результатів ізохронного аналізу були розраховані показники просторового покриття, зокрема площа ізохронних зон, що потрапляє у межі відповідних зон доступності. Площа ізохрони визначалась як площа полігона, обмеженого лінією рівного часу досяжності.

З метою порівняння альтернативних варіантів розміщення об'єктів було здійснено зіставлення значень показників для існуючого та запропонованого місця розташування ЦНАП та визначена частка покритої території у відсотках (табл. 1):

$$P_{aria} = \frac{S_{iso}}{S_{total}} * 100\% \quad (2)$$

де S_{iso} – площа ізохрони;

S_{total} – площа Салтівського житлового масиву.

Таблиця 1

Показники просторово-часової доступності ЦНАП

Показник	Існуючий ЦНАП		Запропоноване розміщення	
	15-хв пішохідної	5-хв авто	15-хв пішохідної	5-хв авто
Площа ізохрони, км2	16,86	2,17	22,34	2,13
Частка покритої території, %	6,8	53,0	6,7	70,2

Чому ж тоді локація існуючого ЦНАП на території Салтівського житлового масиву існуючого не є оптимальною? Це пояснюється тим, що він базується у переобладнаному об'єкті – колишньому будинку побуту. Тобто ЦНАП розміщений у будівлі, яка первісно виконувала інші функції та була адаптована під адміністративне обслуговування населення. Оскільки об'єкт створювався шляхом переобладнання вже наявної споруди, його локація визначалася насамперед наявністю відповідного приміщення, а не результатами комплексного просторового аналізу потреб населення та транспортної доступності. Такий підхід не завжди забезпечує просторову оптимальність щодо рівномірного охоплення населення та транспортної доступності. Це свідчить про невідповідність сучасним критеріям оптимального територіального розміщення сервісної інфраструктури.

У разі перенесення існуючого ЦНАП або створення додаткового слід звернути увагу на те, що на перетині вулиць Валентинівської та Гвардійців Широнінців у 607 мікрорайоні можна використати територію існуючого паркувального майданчика під будівництво нового ЦНАП. Це місце знаходиться поблизу від запропонованого місця розташування ЦНАП, тому що безпосередньо на території садового товариства «Салтівські сади», куди припадає винайдене геоінформаційним шляхом розташування центроїду Салтівського житлового масиву, створити нову будівлю немає можливості.

У дослідженні запропоновано та кількісно обґрунтовано методику поєднання евклідової відстані та ізохрон (з диференціацією за видом пересування) з урахуванням вернакулярних районів як базових одиниць просторової агрегації. Це дозволить подолати обмеження традиційних моделей розміщення, які часто ігнорують реальну поведінку населення та неформальну районну структуру.

Висновки. У результаті проведеного дослідження вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо обґрунтування оптимального розміщення соціально-сервісного центру на основі поєднання геометричних і мережевих підходів просторового аналізу з використанням можливостей ГІС.

Картографічне моделювання дало змогу дійти висновку, що ЦНАП не може бути глибоко всередині мікрорайону, він має бути на межі мікрорайонів або на «червоній лінії» проспекту, де перетинаються шляхи різних вернакулярних районів. Це місце повинно бути «центром» масиву вернакулярних районів, що забезпечить максимальну пішохідну доступність для найбільш вразливих верств населення.

Встановлено, що застосування підходу, який базується на визначенні центроїдів територіальних одиниць та обчисленні евклідових відстаней, дозволяє швидко отримати узагальнену оцінку просторової структури досліджуваної території та визначити потенційний центр масиву. Водночас доведено, що цей



підхід має обмежену точність, оскільки не враховує реальні умови пересування та особливості транспортної мережі. Обґрунтовано доцільність використання мережевого підходу, зокрема ізохронного аналізу, який дозволяє оцінити доступність ЦНАП з урахуванням часових витрат на пересування. Використання критеріїв пішохідної (15 хвилин) та автомобільної (5 хвилин) доступності забезпечує більш реалістичне відображення можливостей населення щодо отримання послуг.

Порівняльний аналіз результатів, отриманих за геометричним та мережевим підходами, показав їхню синергію у визначенні оптимального розташування ЦНАП. Це свідчить про необхідність поєднання цих двох підходів при прийнятті управлінських рішень у сфері просторового планування. Доведено, що найбільш обґрунтованим є комбінований підхід, який передбачає використання геометричних методів на етапі попереднього аналізу та мережевих – для уточнення та прийняття остаточного рішення. Такий підхід дозволяє підвищити точність оцінювання доступності та ефективність розміщення соціально-сервісних центрів надання послуг.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування органами місцевого самоврядування при плануванні мережі ЦНАП, оптимізації існуючої інфраструктури та підвищенні рівня доступності послуг для населення.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з урахуванням додаткових факторів, зокрема щільності населення, транспортних потоків, соціально-економічних характеристик території, а також із застосуванням більш складних моделей просторової взаємодії.

Література:

1. Apparicio, P., Abdelmajid, M., Riva, M., & Shearmur, R. (2008). Comparing alternative approaches to measuring the geographical accessibility of urban health services: Distance types and aggregation-error issues. *International Journal of Health Geographics*, 7(1), 7. <https://doi.org/10.1186/1476-072X-7-7> [in English].
2. Hansen, W. G. (1959). How accessibility shapes land use. *Journal of the American Institute of Planners*, 25(2), 73–76. <https://doi.org/10.1080/01944365908978307> [in English].
3. Geurs, K. T., & van Wee, B. (2004). Accessibility evaluation of land-use and transport strategies: Review and research directions. *Journal of Transport Geography*, 12(2), 127–140. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2003.10.005> [in English].
4. Pérez, A., Scott, D. M., & Morency, C. (2012). Measuring accessibility: Positive and normative implementations of various accessibility indicators. *Journal of Transport Geography*, 25, 141–153. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2012.03.016> [in English].
5. Luo, W., & Wang, F. (2003). Measures of spatial accessibility to health care in a GIS environment: Synthesis and a case study in the Chicago region. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 30(6), 865–884. <https://doi.org/10.1068/b29120> [in English].
6. Delamater, P. L., Messina, J. P., Shortridge, A. M., & Grady, S. C. (2012). Measuring geographic access to health care: Raster and network-based methods. *International Journal of Health Geographics*, 11(1), 15. <https://doi.org/10.1186/1476-072X-11-15> [in English].
7. Carling, K., Han, M., Håkansson, J., & Rebreyend, P. (2015). Distance measure and the p-median problem in rural areas. *Annals of Operations Research*, 226(1), 89–99. <https://doi.org/10.1007/s10479-014-1725-0> [in English].
8. Carling, K., Han, M., & Håkansson, J. (2012). Does Euclidean distance work well when the p-median model is applied in rural areas? *Annals of Operations Research*, 201(1), 83–97. <https://doi.org/10.1007/s10479-012-1214-2> [in English].
9. Berman, O., & Krass, D. (1998). Flow intercepting spatial interaction model: A new approach to optimal location of competitive facilities. *Location Science*, 6(1–4), 41–65. [https://doi.org/10.1016/S0966-8349\(98\)00047-3](https://doi.org/10.1016/S0966-8349(98)00047-3) [in English].
10. Peeters, D., Thomas, I. (2000). Distance predicting functions and applied location-allocation models. *Journal of Geographical Systems* 2, 167–184 <https://doi.org/10.1007/PL00011453> [in English].
11. Buczkowska, S., Coulombel, N., & de Lapparent, M. (2019). A comparison of Euclidean distance, travel times, and network distances in location choice mixture models. *Networks and Spatial Economics*, 19(4), 1215–1248. <https://doi.org/10.1007/s11067-018-9439-5> [in English].
12. Buczkowska, S., & de Lapparent, M. (2014). Location choices of newly created establishments: Spatial patterns at the aggregate level. *Regional Science and Urban Economics*, 48, 68–81. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2014.05.001> [in English].
13. Поморцева, О. С., & Герасименко, М. Д. (2019). Розробка туристичного маршруту за допомогою геоінформаційних технологій. *Системи обробки інформації*, 1(156), 37–43. <https://doi.org/10.30748/soi.2019.156.05>
14. Pomortseva, O. Ye., & Herasymenko, M. D. (2019). Rozrobka turystychnoho marshrutu za dopomohoyu heoinformatsiynykh tekhnolohiy [Development of a tourist route using geoinformation technologies]. *Systemy obrobky informatsiyi* [Information Processing Systems], 1(156), 37–43. <https://doi.org/10.30748/soi.2019.156.05> [in Ukrainian].
14. Kobzan, S., & Pomortseva, O. (2023). *Real estate market of Ukraine: Practical aspects and trends*. SpringerBriefs in Geography. https://doi.org/10.1007/978-3-031-31248-9_1 [in English].
15. Поморцева, О. С., Наливайко, Т. А., Козиренко, В. П., & Паньків, В. В. (2025). Геоінформаційне моделювання торговельних зон з використанням баз даних та програмно-аналітичного підходу. *Вісник Харківського*



національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм, 22. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2025-22-13>

Pomortseva, O. Ye., Nalyvaiko, T. A., Kozyrenko, V. P., & Pankiv, V. V. (2025). Heoinformatsiyne modelyuvannya torhovel'nykh zon z vykorystannyam baz danykh ta prohramno-analitychnoho pidkhodu [Geoinformation modeling of trade areas using databases and a software-analytical approach]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krayinoznavstvo. Turyzm* [Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism], 22. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2025-22-13> [in Ukrainian].

16. Поморцева, О. С., Наливайко, Т. А., Козиренко, В. П., & Козиренко, С. І. (2025). Впровадження моделі маркетингової стратегії у поєднанні з базами геоданих. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17150772>

Pomortseva, O. Ye., Nalyvaiko, T. A., Kozyrenko, V. P., & Kozyrenko, S. I. (2025). Vprovadzhennya modeli marketynhovoyi stratehiyi u poyednanni z bazamy heodanykh [Implementation of a marketing strategy model combined with geodatabases]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsiyi* [Achievements of Economics: Prospects and Innovations], 21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17150772> [in Ukrainian].

Отримано: 23 березня 2026 р.

Прорецензовано: 9 квітня 2026 р.

Прийнято до друку: 20 квітня 2026 р.

email: zinkevych.tetyana@kneu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-4200-6609>

email: lisovska@kneu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-8675-3975>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-369-379](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-369-379)

Кудик Т. О., Лісовська В. П. Фінансове моделювання та прогнозування споживчого попиту на основі функцій корисності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острого : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 369–379.

УДК: 336.64:330.567.22

JEL-класифікація: G32, D11, C53

Кудик Тетяна Олексіївна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Лісовська Валентина Петрівна,

кандидат фізико-математичних наук, доцент,

професор кафедри вищої математики

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

ФІНАНСОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ НА ОСНОВІ ФУНКЦІЙ КОРИСНОСТІ

У статті досліджено економіко-математичні моделі споживчого вибору на основі функцій корисності та їх застосування для аналізу і прогнозування попиту. Розглянуто різні типи функцій корисності, зокрема логарифмічні та моделі Стоуна, і на їх основі виведено відповідні функції попиту при бюджетних обмеженнях.

Отримано умови, за яких товари можуть класифікуватися як нормальні, неякісні або товари Гіффена. Показано, як зміни доходу та цін впливають на структуру споживання.

Запропоновано підхід до використання цих моделей у задачах фінансового прогнозування попиту, що дозволяє оцінювати поведінку споживачів у різних економічних ситуаціях.

Результати можуть бути використані для аналізу ринків та підтримки управлінських рішень у сфері ціноутворення та планування попиту.

Ключові слова: функція корисності, функція попиту, споживчий вибір, фінансове моделювання, фінансове прогнозування, прогнозування попиту.

Tetiana Kudyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Corporate Finance and Controlling, Vadym Hetman Kyiv National Economic University

Valentyna Lisovska,

PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Higher Mathematics, Vadym Hetman Kyiv National Economic University

FINANCIAL MODELING AND FORECASTING OF CONSUMER DEMAND BASED ON UTILITY FUNCTIONS

This article explores the financial modeling of consumer behavior based on utility functions and its application to demand analysis and forecasting under budget constraints. At the microeconomic level, the study addresses rational consumer choice, where individuals allocate income across goods to maximize utility under specific price conditions and resource limitations.

The research evaluates various economic-mathematical models of consumer behavior, including logarithmic utility functions, Stone-type models, and generalized multiplicative utility functions. Different modeling approaches apply to the same economic object depending on analytical objectives, data availability, and market conditions. The paper examines consumer choice problems related to forming optimal bundles of goods and services, taking into account income, price structures, and individual preferences.

For each model, demand functions are derived via optimization methods, analyzing the relationships among income, prices, and consumption patterns. Particular attention is dedicated to identifying conditions under which goods are classified as normal, inferior, or Giffen goods, as well as analyzing substitution and complementarity effects.

An approach for applying utility-based models to financial demand forecasting is proposed, enabling consumer behavior evaluation under diverse economic scenarios and uncertainty factors. A numerical example illustrates the framework's practical applicability and confirms its relevance for real-world analysis.



Ultimately, the results support market analysis, demand forecasting, and managerial decision-making in pricing, planning, and resource allocation under economic uncertainty and market volatility.

Keywords: *utility function, demand function, consumer choice, financial modeling, financial forecasting, demand forecasting.*

Постановка проблеми. Ефективне функціонування будь-якої економічної системи значною мірою визначається стратегіями споживчого вибору, що робить їх пріоритетним об'єктом математичного моделювання. Є різні математичні моделі поведінки окремого споживача. Перед споживачем постає головне завдання раціонального ведення господарства. Воно полягає у вирішенні питання про те, яку кількість наявних товарів він повинен придбати за певний проміжок часу при заданих цінах і споживчому доході, щоб від цього йому була найбільша користь в умовах бюджетного обмеження [4, 14].

Будемо вважати, що I – дохід (капітал) споживача, який він готовий витратити на придбання товарів. Ціни товарів вважаються заданими. Враховуючи структуру цін, дохід та власні переваги, споживач купує певну кількість товарів (благ), і математична модель такої його поведінки називається моделлю споживчого вибору. Розглянемо різні економіко-математичні моделі, пов'язані з теорією споживання. Для початку розглянемо один з простіших прикладів споживчого вибору в просторі двох товарів, коли функція корисності задається за допомогою функції Бернуллі, $U(x_1, x_2) = a_1 \ln x_1 + a_2 \ln x_2$, де ϵ споживчий набір з двох благ (товарів). Вважається, що споживач про кожні два набори може сказати, що один з них – більш бажаний, ніж інший, або споживач не бачить між ними різниці [3]. Розглянемо іншу функцію корисності споживача, функцію попиту Р. Стоуна вигляду: $U(x_1, x_2) = (x_1 - a_1)^{c_1} (x_2 - a_2)^{c_2}$.

Потім дослідимо іншу модель споживання, модель Стоуна, в якій функція корисності споживача є загальною мультиплікативною функцією корисності [4, 42]: $U(x_1, x_2, \dots, x_n) = c \cdot \prod_{i=1}^n (x_i - \bar{x}_i)^{\alpha_i}$.

Наступною розглянемо модифіковану функцію споживчої корисності Р. Стоуна

$u(x) = (x_1 + x_2 - b)x_2^{\alpha_2} \prod_{k=3}^n (x_k - a_k)^{\alpha_k}$ для опису зміни структури харчування. І, нарешті, розглянемо приклад споживчого вибору товарів першої потреби і товарів розкоші в просторі двох товарів R_+^2 , який можна зобразити функцією корисності вигляду $U(x_1, x_2) = x_1^\alpha \cdot x_2^{\beta-\alpha} \cdot (x_1 + \beta - \alpha)^{-\beta}$, $x_1, x_2 \geq 0$.

Таким чином, систематизуємо різні моделі споживчого вибору та для кожної з наведених моделей, при заданому бюджетному обмеженні, виведемо умови, за яких про той чи інший товар можна сказати, що він є нормальним (цінним, або малоцінним), чи товари є взаємозамінними (взаємодоповнювальними), або товарами Гіффена (товари Гіффена – це товари першої необхідності, попит на які зростає при підвищенні їх ціни). Також з'ясуємо питання про те, чи залежить попит на кожний товар від зміни цін на інший товар і як змінюється попит на той чи інший товар із зростанням доходу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Дослідження загальної теорії споживчого вибору проведено, зокрема, в роботах [1; 3–5], в яких розглянуто низку найпоширеніших економіко-математичних моделей, що пов'язані з теорією споживання, виробництва, заощаджень, загальної економічної рівноваги, тощо.

У міжнародній науковій літературі теорія споживчого вибору та функцій попиту ґрунтовно досліджена у працях Varian, Mas-Colell et al., Deaton and Muellbauer [7–10], де сформульовано базові підходи до аналізу функцій корисності та поведінки споживача. У новітніх дослідженнях значна увага приділяється емпіричному аналізу попиту та використанню великих масивів даних, а також інтеграції поведінкових факторів у моделі споживчого вибору [6; 11–13].

Потреба в точних кількісних моделях при господарюванні та веденні ділових операцій була усвідомлена давно. Розробці та дослідженню математичних моделей поведінки споживача присвячено роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Вагомий внесок у розроблення вище названих проблем внесли англійський економіст Дж. Р. Стоун, видатний український економіст, статистик і математик Є. Є. Слуцький. Важливу роль у вивченні теорії граничної корисності відіграли представники математичної школи в економіці Х. Госсен у Німеччині, В. Джевонс та Ф. Еджворт у Великій Британії, Л. Вальрас у Швейцарії та ін. В роботах [4; 5] розглянуто низку важливих прикладів, що розкривають особливості оптимального вибору споживача в різних ситуаціях.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є системний аналіз та фінансове моделювання варіативних стратегій споживчого вибору, а також демонстрація практичного застосування моделей для фінансового прогнозування попиту. До завдань дослідження входить: узагальнення математичних підходів до побудови функцій корисності; виведення функцій попиту для різних категорій благ; а також обґрунтування методології фінансового прогнозування динаміки попиту на товари першої необхідності та предмети розкоші при зростанні капіталу споживача.



Наукова новизна дослідження полягає у розширенні класичної моделі Стоуна через введення специфічних параметрів для товарів Гіффена та предметів розкоші, що дозволяє точніше прогнозувати попит в умовах різкої зміни доходів населення.

Виклад основного матеріалу. Розглянемо різні важливі приклади споживчого вибору, які розкривають певні особливості вибору споживача в різних ситуаціях. Спочатку розглянемо один з простіших прикладів споживчого вибору в просторі двох товарів. Нехай корисність задається функцією Бернуллі

$$U(x_1, x_2) = a_1 \ln x_1 + a_2 \ln x_2, \quad (1)$$

a_1, a_2 – задані константи, причому $a_1, a_2 > 0$.

Нехай x_1, x_2 – відповідно кількості одиниць товарів № 1 та № 2, а p_1, p_2 – ринкові ціни однієї одиниці товарів № 1 та № 2 відповідно. Вибір товарів першої потреби і товарів розкоші можна подати функцією корисності вигляду (1).

Нехай дохід (капітал) I споживача, який він готовий витратити на придбання товарів, перевищує вартість мінімального споживчого кошика

$\vec{x} = (x_1, x_2) \geq 0$, тобто має місце стандартне бюджетне обмеження

$$p_1 x_1 + p_2 x_2 \leq I. \quad (2)$$

Задачу споживчого вибору можна замінити задачею на умовний екстремум функції (1) за умови (2). Задача знаходження функцій попиту $x_1^* = \varphi_1(p_1, p_2, I)$, $x_2^* = \varphi_2(p_1, p_2, I)$ на товари № 1 та № 2 відповідно, які характеризують оптимальний вибір споживача, зводиться до знаходження максимуму функції корисності (1) при бюджетному обмеженні (2).

Функція Лагранжа має вигляд [2, 67]

$$L(x_1, x_2, \lambda) = U(x_1, x_2) + \lambda(I - \sum_{i=1}^2 p_i x_i),$$

тобто

$$L(x_1, x_2, \lambda) = a_1 \ln x_1 + a_2 \ln x_2 + \lambda(I - p_1 x_1 - p_2 x_2).$$

Знайдемо частинні похідні $\frac{\partial L}{\partial x_1}, \frac{\partial L}{\partial x_2}, \frac{\partial L}{\partial \lambda}$:

$$\frac{\partial L}{\partial x_1} = a_1 \frac{1}{x_1} - \lambda p_1,$$

$$\frac{\partial L}{\partial x_2} = a_2 \frac{1}{x_2} - \lambda p_2,$$

$$\frac{\partial L}{\partial \lambda} = I - p_1 x_1 - p_2 x_2.$$

Необхідними умовами оптимальності розв'язку x_1^*, x_2^* і множника λ^* є рівність нулю частинних похідних по всім змінним [3, 121]:

$$\frac{\partial L}{\partial x_1} = 0, \frac{\partial L}{\partial x_2} = 0, \frac{\partial L}{\partial \lambda} = 0.$$

Функції попиту (x_1^*, x_2^*) задовольняють систему рівнянь:

$$\begin{cases} a_1 \frac{1}{x_1} - \lambda p_1 = 0, \\ a_2 \frac{1}{x_2} - \lambda p_2 = 0, \\ I - p_1 x_1 - p_2 x_2 = 0. \end{cases} \quad (3)$$

Розв'язок системи (3) лежить на так званій бюджетній прямій $I - p_1 x_1 - p_2 x_2 = 0$, або

$$\left(\frac{x_1}{p_1} + \frac{x_2}{p_2} = 1 \right).$$

Розв'яжемо систему (3), отримаємо функції попиту:

$x_1^* = \varphi_1(p_1, p_2, I)$, $x_2^* = \varphi_2(p_1, p_2, I)$ на товари № 1 та № 2 відповідно та значення λ^* :

$$\begin{cases} x_1^* = \frac{a_1}{(a_2 + a_1)} \frac{I}{p_1}, \\ x_2^* = \frac{a_2}{(a_2 + a_1)} \frac{I}{p_2}, \\ \lambda^* = \frac{a_2 + a_1}{I}. \end{cases} \quad (4)$$



З (4) робимо висновок: якщо усі ціни і дохід I змінюються (збільшуються чи зменшуються) в одну й ту ж кількість разів, то величина попиту на товар (перший чи другий) залишається незмінною. При цьому маємо, що попит на перший товар не залежить від ціни на другий товар і попит на другий товар також не залежить від ціни на перший товар.

Оскільки

$$\frac{\partial x_1^*}{\partial p_1} = -\frac{Ia_1}{(a_2+a_1)p_1^2} < 0 \quad ; \quad \frac{\partial x_2^*}{\partial p_2} = -\frac{Ia_2}{(a_2+a_1)p_2^2} < 0,$$

то кожний товар (перший і другий) не є товарами Гіффена (товари Гіффена – це товари першої необхідності, попит на які зростає при підвищенні їх ціни. Це бюджетні товари, які споживаються щодня), а в нашому випадку зі зростанням цін попит на них зменшується і відповідно попит зростає з пониженням цін на товари відповідно. Окрім того, обидва товари є нейтральними один до одного, бо попит на кожний товар не залежить від зміни ціни на інший товар:

$$\frac{\partial x_1^*}{\partial p_2} = 0 \quad ; \quad \frac{\partial x_2^*}{\partial p_1} = 0.$$

Розглянемо функцію (4) попиту першого товару. Частинна похідна її за доходом має вигляд

$$\frac{\partial x_1^*}{\partial I} = \frac{a_1}{(a_1+a_2)p_1} \quad ; \quad \frac{\partial x_1^*}{\partial I} > 0, \text{ оскільки } a_1, a_2, p_1 \text{ (а тому і їхній добуток) більше нуля.}$$

Аналогічно знайдемо:

$$\frac{\partial x_2^*}{\partial I} : \frac{\partial x_2^*}{\partial I} = \frac{a_2}{(a_1+a_2)p_2} > 0.$$

У цьому випадку попит на перший і на другий товари відповідно із зростанням доходу зростає, тобто перший (і другий) товар є нормальним, більше того, цінними товарами. Інакше, зниження доходу тягне за собою зниження попиту і на перший, і на другий товари. Нормальний товар не може бути товаром Гіффена.

Непряма функція корисності споживача має вигляд:

$$\begin{aligned} V(p_1, p_2, I) &= U(x_1^*, x_2^*) = a_1 \ln \frac{a_1}{(a_2+a_1)p_1} + a_2 \ln \frac{a_2}{(a_2+a_1)p_2} = \\ &= a_1 (\ln I + \ln \frac{a_1}{(a_2+a_1)p_1}) + a_2 (\ln I + \ln \frac{a_2}{(a_2+a_1)p_2}). \end{aligned} \quad (5)$$

Продиференціюємо останню рівність за змінною I , дістанемо

$$\frac{\partial V}{\partial I} = a_1 \frac{1}{I} + a_2 \frac{1}{I} = \frac{a_1+a_2}{I} > 0.$$

Тоді

$$\lambda^* = \frac{a_2+a_1}{I} = \frac{\partial V}{\partial I} = \Lambda(p_1, p_2, I) -$$

функція граничної корисності доходу споживача.

Отже, маємо, $\Lambda = \frac{\partial V}{\partial I} = \frac{\partial U(x_1^*, x_2^*)}{\partial I}$.

Знайдемо граничні корисності споживача за i -тим товаром:

$$\begin{aligned} \frac{\partial U}{\partial x_1^*} &= \frac{a_1}{x_1^*} = \frac{a_1}{\frac{a_1}{(a_2+a_1)p_1} I} = \frac{(a_2+a_1)p_1}{I} > 0, \\ \frac{\partial U}{\partial x_2^*} &= \frac{a_2}{x_2^*} = \frac{a_2}{\frac{a_2}{(a_2+a_1)p_2} I} = \frac{(a_2+a_1)p_2}{I} > 0. \end{aligned} \quad (6)$$

Отже,

$$p_2 \cdot \frac{\partial U}{\partial x_1^*} = p_1 \cdot \frac{\partial U}{\partial x_2^*}, \text{ або } \frac{1}{p_1} \cdot \frac{\partial U}{\partial x_1^*} = \frac{1}{p_2} \cdot \frac{\partial U}{\partial x_2^*}.$$

Враховуючи (6), дістанемо

$$\frac{\frac{\partial U}{\partial x_1^*}}{\frac{\partial U}{\partial x_2^*}} = \frac{a_1 x_2^*}{a_2 x_1^*} = \frac{a_1 \frac{Ia_2}{(a_2+a_1)p_2}}{a_2 \frac{Ia_1}{(a_2+a_1)p_1}} = \frac{p_1}{p_2}.$$

Відношення $\frac{\partial U}{\partial x_1^*} / \frac{\partial U}{\partial x_2^*}$ – гранична норма заміни першого товару (продукту) другим в точці локальної рівноваги (x_1^*, x_2^*) . Вона дорівнює відношенню ринкових цін $\frac{p_1}{p_2}$ на товари (продукти).



Розглянемо іншу функцію корисності споживача, функцію попиту Р. Стоуна вигляду:

$$U(x_1, x_2) = (x_1 - a_1)^{c_1} (x_2 - a_2)^{c_2}, \quad (7)$$

де a_1, a_2, c_1, c_2 – задані константи, причому зазвичай зазначають, що $c_1 + c_2 = 1$.

Дослідимо функцію (7) за аналогічним алгоритмом, що й (1).

Нехай дохід (капітал) I споживача, який він готовий витратити на придбання товарів, перевищує вартість мінімального споживчого кошика $\vec{x} = (x_1, x_2) \geq 0$, тобто має місце стандартне бюджетне обмеження (2).

Функція Лагранжа при умовах (7), (2) має вигляд:

$$L(x_1, x_2, \lambda) = U(x_1, x_2) + \lambda(I - \sum_{i=1}^2 p_i x_i),$$

тобто

$$L(x_1, x_2, \lambda) = (x_1 - a_1)^{c_1} (x_2 - a_2)^{c_2} + \lambda(I - p_1 x_1 - p_2 x_2).$$

Знайдемо частинні похідні $\frac{\partial L}{\partial x_1}, \frac{\partial L}{\partial x_2}, \frac{\partial L}{\partial \lambda}$:

$$\begin{aligned} \frac{\partial L}{\partial x_1} &= c_1 \cdot (x_1 - a_1)^{c_1-1} (x_2 - a_2)^{c_2} - \lambda p_1, \quad \frac{\partial L}{\partial x_2} = c_2 \cdot (x_1 - a_1)^{c_1} (x_2 - a_2)^{c_2-1} - \lambda p_2, \quad \frac{\partial L}{\partial \lambda} = \\ &= I - p_1 x_1 - p_2 x_2 \end{aligned}$$

та прирівняємо їх до нуля (необхідна умова екстремуму функції Лагранжа).

Оптимальне споживання (x_1^*, x_2^*) задовольняє систему рівнянь:

$$\begin{cases} c_1 \cdot (x_1 - a_1)^{c_1-1} (x_2 - a_2)^{c_2} - \lambda p_1 = 0, \\ c_2 \cdot (x_1 - a_1)^{c_1} (x_2 - a_2)^{c_2-1} - \lambda p_2 = 0, \\ I - p_1 x_1 - p_2 x_2 = 0. \end{cases} \quad (8)$$

Розв'яжемо систему рівнянь (8):

$$\begin{cases} \lambda = \frac{c_1 \cdot (x_1 - a_1)^{c_1-1} (x_2 - a_2)^{c_2}}{p_1}, \\ (x_1 - a_1)^{c_1-1} (x_2 - a_2)^{c_2-1} (c_2 (x_1 - a_1) - \frac{c_1 \cdot (x_2 - a_2)}{p_1} p_2) = 0, \\ p_2 x_2 = I - p_1 x_1. \end{cases}$$

Розглянемо друге рівняння останньої системи. Оскільки $x_1 \neq a_1, x_2 \neq a_2$,

$$\text{тоді } c_2 (x_1 - a_1) - \frac{c_1 \cdot (x_2 - a_2)}{p_1} p_2 = 0$$

Підставимо сюди $p_2 x_2$ з третього рівняння останньої системи, знайдемо $c_2 (x_1 - a_1) - \frac{c_1 \cdot (I - p_1 x_1)}{p_1} + \frac{p_2 c_1 a_2}{p_1} = 0$, звідки $x_1 = \frac{c_1 I + p_1 c_2 a_1 - p_2 c_1 a_2}{p_1 (c_1 + c_2)}$. Тоді $x_2 = \frac{I - p_1 x_1}{p_2} = \frac{c_2 I + p_2 c_1 a_2 - p_1 c_2 a_1}{p_2 (c_1 + c_2)}$.

Оскільки $c_1 + c_2 = 1$, то $x_1^* = \frac{c_1 I + p_1 c_2 a_1 - p_2 c_1 a_2}{p_1}$, $x_2^* = \frac{c_2 I + p_2 c_1 a_2 - p_1 c_2 a_1}{p_2}$,

$$\begin{aligned} \lambda &= \frac{c_1 \cdot (\frac{c_1 I + p_1 c_2 a_1 - p_2 c_1 a_2}{p_1} - a_1)^{c_1-1} (\frac{c_2 I + p_2 c_1 a_2 - p_1 c_2 a_1}{p_2} - a_2)^{c_2}}{p_1} = \\ &= \frac{c_1}{p_1} \left(\frac{p_2 c_1}{p_1 c_2} \right)^{c_1-1} = \frac{c_1}{p_1} \left(\frac{p_1 c_2}{p_2 c_1} \right)^{1-c_1} = \frac{c_1}{p_1} \left(\frac{p_1 c_2}{p_2 c_1} \right)^{c_2}. \end{aligned}$$

Отже, функції попиту Стоуна набувають вигляду:

$$\text{то } x_1^* = \frac{c_1 I + p_1 c_2 a_1 - p_2 c_1 a_2}{p_1} = a_1 + \frac{c_1}{p_1} (I - p_1 a_1 - p_2 a_2), \quad (9)$$

$$x_2^* = \frac{c_2 I + p_2 c_1 a_2 - p_1 c_2 a_1}{p_2} = a_2 + \frac{c_2}{p_2} (I - p_1 a_1 - p_2 a_2), \quad (10)$$

$$\text{а } \lambda^* = \frac{c_1}{p_1} \left(\frac{p_1 c_2}{p_2 c_1} \right)^{c_2}.$$

Оскільки

$$\begin{aligned} \frac{\partial x_1^*}{\partial p_1} &= \frac{p_1 c_2 a_1 - (c_1 I + p_1 c_2 a_1 - p_2 c_1 a_2)}{(p_1)^2} = \frac{p_1 c_2 a_1 - c_1 I - p_1 c_2 a_1 + p_2 c_1 a_2}{(p_1)^2} = \\ &= \frac{c_1}{(p_1)^2} (p_2 a_2 - I) < 0, \quad \text{і } \frac{\partial x_2^*}{\partial p_2} = \frac{c_2}{(p_2)^2} (p_1 a_1 - I) < 0, \end{aligned}$$



то кожний товар (перший і другий) є нормальними, тобто зростання ціни товару призводить до зменшення попиту на нього.

Розглянемо функцію (9) попиту першого товару.

Частинна похідна її за доходом має вигляд $\frac{\partial x_1^*}{\partial I} = \frac{c_1}{p_1} \cdot \frac{\partial x_1^*}{\partial I} > 0$, оскільки c_1, p_1 (а тому і їхня частка) більше нуля. У цьому випадку попит на перший товар із зростанням доходу зростає, тобто перший товар є нормальним, більше того, цінним товаром. Нормальний товар не може бути товаром Гіффена.

Знайдемо з (10) $\frac{\partial x_2}{\partial I}$: $\frac{\partial x_2}{\partial I} = \frac{c_2}{p_2} > 0$.

Отже, і другий товар є нормальним, також цінним товаром.

Інакше, зниження доходу тягне за собою зниження попиту і на перший, і на другий товари.

Непряма функція корисності споживача має вигляд:

$$V(p_1, p_2, I) = U(x_1^*, x_2^*) = \left(\frac{c_1 p_2}{p_1 c_2}\right)^{c_1} \cdot \frac{c_2}{p_2} (I - (p_2 a_2 + p_1 a_1)). \quad (11)$$

Продиференціюємо рівність (11) за змінною I , отримуємо

$$\frac{\partial V}{\partial I} = \left(\frac{c_1 p_2}{p_1 c_2}\right)^{c_1} \cdot \frac{c_2}{p_2} \cdot \frac{\partial V}{\partial I} > 0.$$

Знайдемо

$$\lambda^* = \frac{c_1}{p_1} \left(\frac{p_1 c_2}{p_2 c_1}\right)^{c_2} = \frac{c_1}{p_1} \left(\frac{p_1 c_2}{p_2 c_1}\right)^{1-c_1} = \frac{c_1 p_1 c_2}{p_1 p_2 c_1} \left(\frac{p_2 c_1}{p_1 c_2}\right)^{c_1} = \left(\frac{c_1 p_2}{p_1 c_2}\right)^{c_1} \cdot \frac{c_2}{p_2} = \Lambda(p_1, p_2, I) -$$

функція граничної корисності доходу споживача.

Отже, маємо, $\Lambda = \frac{\partial V}{\partial I}$

Знайдемо граничні корисності споживача за i -тим товаром:

$$\frac{\partial U}{\partial x_1^*} = (x_2^* - a_2)^{c_2} c_1 (x_1^* - a_1)^{c_1-1}.$$

Оскільки $c_1 + c_2 = 1$, то $c_1 - 1 = -c_2$, тоді

$$\frac{\partial U}{\partial x_1^*} = \left(\frac{c_2 I + p_2 c_1 a_2 - p_1 c_2 a_1 - p_2 a_2}{p_2}\right)^{c_2} \cdot c_1 \left(\frac{c_1 I + p_1 c_2 a_1 - p_2 c_1 a_2 - p_1 a_1}{p_1}\right)^{-c_2}$$

В результаті перетворень, отримаємо:

$$\frac{\partial U}{\partial x_1^*} = c_1 \left(\frac{p_1}{p_2} \cdot \frac{c_2}{c_1}\right)^{c_2}. \quad (12)$$

Аналогічно обчислимо та після перетворень, знайдемо

$$\frac{\partial U}{\partial x_2^*} = c_2 \left(\frac{p_2}{p_1} \cdot \frac{c_1}{c_2}\right)^{c_1}. \quad (13)$$

Враховуючи (12), (13), дістанемо співвідношення

$$\frac{1}{p_1} \cdot \frac{\partial U}{\partial x_1^*} = \frac{1}{p_2} \cdot \frac{\partial U}{\partial x_2^*}.$$

Тепер розглянемо іншу модель споживання Стоуна, в якій функція корисності споживача є загальною мультиплікативною функцією корисності [4, 42]:

$$U(x_1, x_2, \dots, x_n) = c \cdot \prod_{i=1}^n (x_i - \bar{x}_i)^{\alpha_i}. \quad (14)$$

Дослідження проводимо аналогічно, як і у випадку функцій корисності (1) та (7). В результаті проведених аналогічних перетворень, знайдемо функції попиту

$$x_i^* = \bar{x}_i + \frac{\alpha_i (I - \sum_{i=1}^n p_i \bar{x}_i)}{p_i (\sum_{i=1}^n \alpha_i)}. \quad (15)$$

Зокрема, коли в моделі Стоуна всі товари є товарами вибору, тобто серед них немає товарів першої потреби, тоді всі $\bar{x}_i = 0$ й усі параметри α_i рівні між собою ($\alpha_i = \alpha, i = 1, 2, \dots, n$), то функції попиту мають вигляд

$$x_i^* = \frac{I}{np_i}, \quad i = 1, 2, \dots, n.$$

Це означає, що дохід розподіляється на n однакових частин. Попит на кожний товар є оберненим до ціни на нього товар і необмежено зростає, коли $I \rightarrow \infty$: $\frac{I}{np_i} = \infty$. При цьому $\frac{\partial x_i^*}{\partial p_j} = 0, j \neq i$, то усі товари є



нейтральними один до одного (попит на кожний товар не залежить від зміни цін на інші товари). У цій моделі функція непрямой корисності (з урахуванням (15)) має вигляд

$$V(p, I) = U(x_1^*, x_2^*) = c \cdot \prod_{i=1}^n \left(\frac{\alpha_i (I - \sum_{i=1}^n p_i x_i)}{p_i \alpha_i} \right)^{\alpha_i},$$

а функція граничної корисності доходу споживача

$$\Lambda(p, I) = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i}{I - \sum_{i=1}^n p_i x_i} V(p, I),$$

де p – вектор-стовпець цін.

Для опису зміни структури харчування пропонується модифікована функція споживчої корисності Р. Стоуна:

$$u(x) = (x_1 + x_2 - b) x_2^{\alpha_2} \prod_{k=3}^n (x_k - a_k)^{\alpha_k}, \quad (16)$$

де $x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$, x_k – кількість товару, a_k – постійні коефіцієнти. Вони характеризують відносний ступінь переваги товару k ; b – необхідна сумарна кількість двох взаємозамінних товарів (вважаємо, що один із товарів дешевше за інший). В якості цих товарів можна розглядати, наприклад, овочі і фрукти або хліб і картоплю тощо. Функція (16) відрізняється від функції корисності Р. Стоуна тільки множниками $(x_1 + x_2 - b)$ та $x_2^{\alpha_2}$. Перший множник має враховувати бажання споживача придбати якомога більше за масою продуктів харчування, незалежно від виду продуктів. Другий множник $x_2^{\alpha_2}$ – має відобразити бажання споживача купити разом з тим і деяку кількість іншого (не найдешевшого) продукту. Як і в моделях (1), (7), (14) потрібно знайти такі функції попиту x_k , для яких функція корисності $u(x)$ набуватиме максимального значення при бюджетному обмеженні

$$\sum_{i=1}^n p_i x_i = I, \quad (17)$$

де I – величина доходу, p_i – ціна одиниці товару i , причому $p_2 > p_1$.

Як і для моделей (1), (7), (14) складемо функцію Лагранжа, знайдемо частинні похідні від неї за усіма змінними x_i , та прирівняємо їх до нуля, отримаємо з урахуванням (16), (17) систему алгебраїчних рівнянь:

$$\begin{cases} \frac{U(x)}{x_1 + x_2 - b} + \lambda p_1 = 0, \\ \frac{U(x)}{x_1 + x_2 - b} + \frac{\alpha_2 U(x)}{x_2} + \lambda p_2 = 0, \\ \frac{\alpha_k U(x)}{x_k - a_k} + \lambda p_k = 0, \quad \forall k \geq 3. \end{cases} \quad (18)$$

де

$$L = (x_1 + x_2 - b) x_2^{\alpha_2} \prod_{k=3}^n (x_k - a_k)^{\alpha_k} + \lambda (\sum_{i=1}^n p_i x_i - I),$$

$$\frac{\partial L}{\partial x_1} = x_2^{\alpha_2} \prod_{k=3}^n (x_k - a_k)^{\alpha_k} + \lambda p_1 = \frac{U(x)}{x_1 + x_2 - b} + \lambda p_1,$$

$$\begin{aligned} \frac{\partial L}{\partial x_2} &= x_2^{\alpha_2} \prod_{k=3}^n (x_k - a_k)^{\alpha_k} + (x_1 + x_2 - b) \prod_{k=3}^n (x_k - a_k)^{\alpha_k} \alpha_2 x_2^{\alpha_2 - 1} + \lambda p_2 = \\ &= \frac{U(x)}{x_1 + x_2 - b} + \frac{U(x) \alpha_2}{x_2} + \lambda p_2, \end{aligned}$$

$$\frac{\partial L}{\partial x_k} = \alpha_k (x_1 + x_2 - b) x_2^{\alpha_2} \prod_{k=3}^n (x_k - a_k)^{\alpha_k - 1} + \lambda p_k = \frac{\alpha_k U(x)}{x_k - a_k} + \lambda p_k, \quad \forall k \geq 3.$$

Розв'язуючи систему (18), знайдем

$$\begin{aligned} x_1 &= b + \frac{1}{p_1} \left(I - p_1 b - \sum_{k=3}^n p_k a_k \right) \frac{p_2 - (1 + \alpha_2) p_1}{(p_2 - p_1) \sum_{i=1}^n \alpha_i}, \\ x_2 &= \frac{\alpha_2}{(p_2 - p_1) \sum_{i=1}^n \alpha_i} (I - p_1 b - \sum_{k=3}^n p_k a_k), \quad \dots, \\ x_k &= a_k + \frac{\alpha_k}{p_k \sum_{i=1}^n \alpha_i} (I - p_1 b - \sum_{k=3}^n p_k a_k), \quad \forall k \geq 3, \end{aligned} \quad (19)$$

а

$$\lambda = - \frac{U(x) \alpha_k}{p_k (x_k - a_k)}.$$



Функції попиту (19) майже такі ж, як і в моделі Стоуна. З (19) робимо висновок, що попит на кожне благо (для $k \geq 3$) зростає з ростом доходу і знижується з ростом ціни. Інакше кажучи, кожне з цих благ є нормальним товаром. Другий товар також є нормальним.

Розглянемо функцію попиту першого товару. Частинна похідна по доходу:

$$\frac{\partial x_1}{\partial I} = \frac{p_2 - (1 + \alpha_2)p_1}{p_1(p_2 - p_1) \sum_i \alpha_i}. \quad (20)$$

Якщо виконується умова

$$p_2 > (1 + \alpha_2)p_1, \quad (21)$$

то похідна $\frac{\partial x_1}{\partial I}$ більше нуля. У цьому випадку попит на перший товар зростає із зростанням доходу, тобто перший товар є нормальним. При цьому, як випливає з (19), він купується у кількості, яка перевищує b .

Порушення умови (21) має місце у випадку, коли величина α_2 достатньо велика, тобто якщо покупець має велике бажання купити другий (більш дорогий) товар. У цьому випадку $\frac{\partial x_1}{\partial I} < 0$. Це означає, що перший товар є товаром малоцінним.

Частинна похідна $\frac{\partial x_1}{\partial p_1}$ від величини попиту на перший товар за його ціною p_1 має вигляд

$$\frac{\partial x_1}{\partial p_1} = \frac{1}{\sum_{i=1}^n \alpha_i} \left(\alpha_2 \frac{\sum_{k=3}^n p_k a_k + b p_2 - I}{(p_2 - p_1)^2} - \frac{I - \sum_{k=3}^n p_k a_k}{p_1^2} \right).$$

Вона може приймати як додатні, так і від'ємні значення. Коли $\frac{\partial x_1}{\partial p_1} > 0$, то це означає, що перший товар є товаром Гіффена, бо в такому випадку з ростом ціни попит на товар зростає і, відповідно, падає зі зниженням ціни. З нерівності

$\frac{\partial x_1}{\partial p_1} > 0$ впливає наступний критерій Гіффена:

$$I - \sum_{k=3}^n p_k a_k < \frac{\alpha_2 p_2 b}{(p_2 - p_1)^2 + \alpha_2}.$$

І, нарешті, розглянемо приклад споживчого вибору товарів першої потреби і товарів розкоші в просторі двох товарів R_+^2 , який можна зобразити функціями корисності вигляду

$$U(x_1, x_2) = x_1^\alpha \cdot x_2^{\beta-\alpha} \cdot (x_1 + \beta - \alpha)^{-\beta}, \quad x_1, x_2 \geq 0, \quad (22)$$

де α, β задовольняють умовам: $\alpha > 0, \beta > \alpha$. При цьому вважаємо, що один товар дешевше іншого.

Функція (22) детально досліджена в роботі [3, 118]. Аналогічно вище викладеному алгоритму, складемо функцію Лагранжа для задачі (22). Знайдено функції попиту x_1 , що максимізують функцію корисності (22) при бюджетному обмеженні:

$$\sum_{i=1}^2 p_i \cdot x_i \leq I,$$

де p_1 – ціна одиниці i -го товару, I – величина доходу:

$$x_1^* = \frac{I\alpha}{I + \beta p_1}, \quad x_2^* = \frac{I(I + p_1(\beta - \alpha))}{p_2(I + \beta p_1)}.$$

Маємо, що попит на перший товар не залежить від ціни на другий товар (він є «товаром першої необхідності»), а з формули функції попиту x_2^* для предметів розкоші видно, що попит на другий товар залежить від ціни на перший товар.

Оскільки

$$\frac{\partial x_1^*}{\partial p_1} = -\frac{I\alpha\beta}{(I + \beta p_1)^2} < 0 \quad \text{і} \quad \frac{\partial x_2^*}{\partial p_2} = -\frac{I(I + p_1(\beta - \alpha))}{p_2^2(I + \beta p_1)} < 0,$$

то кожний товар (перший і другий) є нормальними, тобто зростання ціни товару призводить до зменшення попиту на нього. Також доведено, що попит на перший товар із зростанням доходу зростає, тобто перший товар є нормальним, більше того, цінним товаром, оскільки

$\frac{\partial x_1^*}{\partial I} = \frac{\alpha\beta p_1}{(I + \beta p_1)^2} > 0$, бо α, β, p_1 (а тому і їхній добуток) більше нуля. Другий товар є нормальним, також цінним товаром, оскільки

$$\frac{\partial x_2^*}{\partial I} = \frac{I^2 + 2I\beta p_1 + p_1^2\beta(\beta - \alpha)}{p_2(I + \beta p_1)^2} > 0, \quad \text{бо } \beta > \alpha. \quad \text{Як і у випадку моделей (1), (7), (14), доведено співвідношення}$$

$$\frac{1}{p_1} \cdot \frac{\partial U}{\partial x_1^*} = \frac{1}{p_2} \cdot \frac{\partial U}{\partial x_2^*},$$

де $\frac{\partial U}{\partial x_i^*}$ – граничні корисності споживача за i -тим товаром:



$$\frac{\partial U}{\partial x_1^*} = \frac{\alpha^\alpha (\beta - \alpha) p_1 I^{\beta-1} (I + p_1 \beta)}{\beta^\beta p_2^{\beta-\alpha} (I + p_1 (\beta - \alpha))^{\alpha+1}} > 0, \quad \frac{\partial U}{\partial x_2^*} = \frac{\alpha^\alpha (\beta - \alpha) I^{\beta-1} (I + p_1 \beta)}{\beta^\beta p_2^{\beta-\alpha-1} (I + p_1 (\beta - \alpha))^{\alpha+1}}.$$

Деталізація аналітичних виведень дозволяє забезпечити відтворюваність результатів та їх подальше використання в прикладних задачах фінансового моделювання.

Отримані аналітичні залежності функцій попиту дозволяють не лише досліджувати поведінку споживача, але й застосовувати їх для практичних задач фінансового прогнозування. Розглянемо це на конкретних прикладах.

Фінансове моделювання споживчого попиту на основі функцій корисності має важливе практичне значення для бізнесу, державної політики та аналітики ринків. В порівнянні з суто теоретичних моделей, у реальних умовах параметри функцій корисності оцінюються на основі статистичних даних, що дозволяє здійснювати кількісне прогнозування попиту.

Зокрема, для функцій попиту вигляду (15) параметри α_i можуть інтерпретуватися як частки витрат на відповідні товари у бюджеті споживача.

Для ілюстрації практичного застосування моделей розглянемо умовно-реальний приклад, побудований на основі даних Державної служби статистики України щодо структури споживчих витрат домогосподарств.

За статистичними даними, значна частка витрат українських домогосподарств припадає на:

- продукти харчування (близько 45–50 %),
- непродовольчі товари та послуги (решта).

Нехай середньомісячний дохід домогосподарства становить:

$$I = 18\,000 \text{ грн}$$

Розглянемо два агреговані товари:

- 1) x_1 – продукти харчування (товари першої необхідності),
- 2) x_2 – непродовольчі товари (умовно товари вищого порядку).

Використаємо модель попиту (15).

Припустимо, що:

- $\alpha_1 = 0,5$; $\alpha_2 = 0,5$ (наближено до структури витрат),
- середня «умовна» ціна:

$$p_1 = 120 \text{ грн (харчові продукти)}, p_2 = 600 \text{ грн (непродовольчі товари)}.$$

$$\text{Тоді: } x_1^* = 0,5 \frac{18000}{120} = 75; \quad x_2^* = 0,5 \frac{18000}{600} = 15.$$

При зростанні доходу до $I = 22\,000$ грн відповідні значення попиту зміняться до:

$$x_1^* = 0,5 \frac{22000}{120} \approx 91,7; \quad x_2^* = 0,5 \frac{22000}{600} \approx 18,3.$$

Побудуємо графік попиту залежно від доходу, використовуючи модель $x_1^* = 0,5 \frac{I}{120}$.

Графік демонструє лінійну залежність попиту від доходу, що підтверджує позитивну залежність попиту від доходу, характерну для нормальних товарів: зі зростанням доходу обсяг споживання зростає пропорційно.

Побудуємо графік попиту залежно від ціни, використовуючи модель $x_1^* = 0,5 \frac{18000}{p_1}$.

Залежність попиту від ціни має обернений характер: зі зростанням ціни попит зменшується, що відповідає закону попиту.

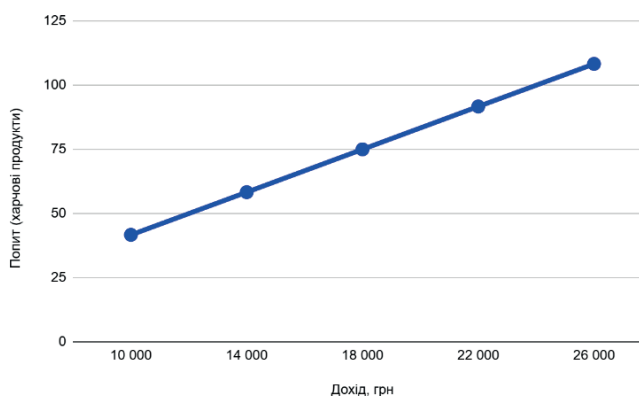


Рис. 1. Залежність попиту на товари першої необхідності від доходу



На основі наведених розрахунків побудовано графічні залежності попиту від доходу та ціни (рис. 1–2). Таким чином, модель дозволяє прогнозувати зміну попиту залежно від доходу споживача, що є важливим інструментом фінансового планування.

Крім того, такі моделі можуть використовуватися для прогнозування виручки підприємств.

Важливим аспектом є також аналіз чутливості попиту до зміни цін. Використання похідних функцій попиту дозволяє оцінити еластичність попиту та передбачити наслідки зміни цінової політики підприємства. В свою чергу, в більшості розглянутих моделей виконується умова $\frac{\partial x_i^*}{\partial p_i} < 0$, що означає зменшення попиту при зростанні ціни.

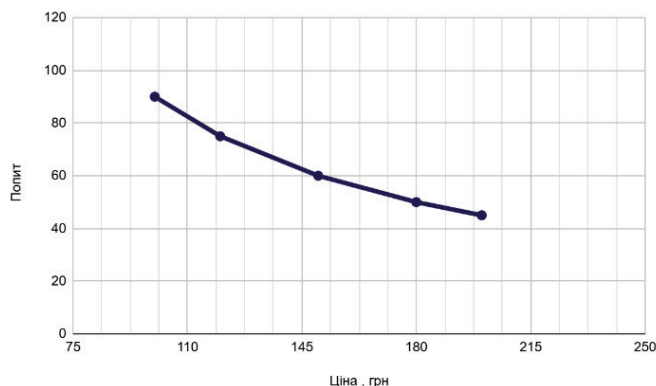


Рис. 2. Залежність попиту від ціни

Сучасні підходи до прогнозування попиту базуються на поєднанні економічних моделей та статистичних методів [14].

Отримані результати можуть бути застосовані не лише на рівні окремого підприємства, але й у макроекономічному аналізі, зокрема для прогнозування структури споживчих витрат населення, оцінки впливу інфляційних процесів та формування економічної політики держави.

Висновки. У роботі узагальнено та систематизовано підходи до моделювання споживчого вибору на основі функцій корисності та досліджено їх застосування для формування функцій попиту в умовах бюджетних обмежень.

На відміну від попередніх досліджень авторів [1; 3], у даній роботі:

- розширено клас досліджуваних функцій корисності (зокрема, модифіковані моделі Стоуна);
- отримано аналітичні умови, за яких товари можуть бути нормальними, неякісними або товарами Гіффена;
- запропоновано підхід до інтерпретації функцій попиту в контексті фінансового прогнозування поведінки споживача.

Наукова новизна полягає у поєднанні класичних моделей споживчого вибору з елементами фінансового прогнозування, що дозволяє оцінювати зміну попиту залежно від доходу та структури цін у прикладному контексті.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання отриманих моделей для прогнозування споживчого попиту на реальних ринках, зокрема у сфері роздрібної торгівлі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з:

- емпіричною верифікацією моделей на реальних даних підприємств;
- інтеграцією поведінкових факторів у функції корисності;
- застосуванням економетричних методів для оцінювання параметрів моделей.

Література:

1. Зінкевич, Т.О., Лісовська, В.П., Стасюк, В.Д. (2018). *Дослідження деяких моделей споживчого вибору*: зб. наук. праць «Моделювання та інформаційні системи в економіці». К.:КНЕУ, 120-133.
- Zinkevych, T.O., Lisovska, V.P. and Stasiuk, V.D. (2018). *Doslidzhennya deyakykh modeley spozhyvchoho vyboru*: zb. nauk. prats' «Modelyuvannya ta informatsiyni systemy v ekonomitsi» [Investigation of certain consumer choice models. Modelling and Information Systems in Economics: Collection of Scientific Papers]. Kyiv: KNEU, 120–133. [in Ukrainian].
2. Лісовська, В.П., Перестюк, М.О. (2009, 2012). *Вища математика*. Практикум: навч. посіб.: у 2-х ч. - ч.І.К.: КНЕУ, 720; ч.ІІ. К.:КНЕУ, 443.



- Lisovska, V.P., Perestiuk, M.O. (2009, 2012). *Vyshcha matematyka* [Advanced Mathematics]. Practicum: course book: in 2 parts – part 1. K.: KNEU, 720; part 2. K.: KNEU, 443. [in Ukrainian].
3. Лісовська, В. П., & Стасюк, В. Д. (2017). Дослідження однієї моделі раціональної поведінки споживача на ринку. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, 34, 118–126. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.34.2017.128917>
- Lisovska, V.P. and Stasiuk, V.D. (2017). Doslidzhennya odniyeyi modeli ratsional'noyi povedinky spozhyvacha na rynku [The study of one model of rational consumer behaviour on the market]. *Visnyk Pryazovs'koho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Azov State Technical University. Series: Economic Sciences], 34, 118–126. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.34.2017.128917>
4. Пономаренко, О.І., Перестюк, М.О., Бурим, В.М. (2004). *Сучасний економічний аналіз: у 2-х ч. - ч.І. Мікро-економіка*: Навч. посіб. К.: Вища шк., 262.
- Ponomarenko, O.I., Perestiuk, M.O., Buryim, V.M. (2004). *Suchasnyy ekonomichnyy analiz: u 2-kh ch.- ch.I. Mikroekonomika*: Navch. posib. [Modern economic analysis: In 2 parts. – Part 1. Microeconomics: Course book]. K.: Vyshcha shkola, 262. [in Ukrainian].
5. Пономаренко, О.І., Перестюк, М.О., Бурим, В.М. (1995). *Основи математичної економіки*. К.: Інформ-техніка, 320.
- Ponomarenko, O.I., Perestiuk, M.O., Buryim, V.M. (1995). *Osnovy matematychnoyi ekonomiky* [Fundamentals of mathematical economics]. K.: Informtekhnik, 320. [in Ukrainian].
6. Varian, H.R. (2019). *Intermediate Microeconomics: A Modern Approach*. 9th ed. New York: W.W. Norton & Company.
7. Mas-Colell, A., Whinston, M.D., Green, J.R. (1995). *Microeconomic Theory*. New York: Oxford University Press. [in English].
8. Deaton, A., Muellbauer, J. (1980). *Economics and Consumer Behavior*. Cambridge: Cambridge University Press, 467.
9. Blundell, R., Browning, M., Meghir, C. (1994). Consumer demand and the life-cycle allocation of household expenditures. *Review of Economic Studies*, 61(1), 57–80. <https://doi.org/10.2307/2297993> [in English].
10. Banks, J., Blundell, R., Lewbel, A. (1997). Quadratic Engel curves and consumer demand. *Review of Economics and Statistics*, 79(4), 527–539. <https://doi.org/10.1162/003465397557015> [in English].
11. Attanasio, O.P., Weber, G. (2010). Consumption and saving: Models of intertemporal allocation and their implications for public policy. *Handbook of Labor Economics*, 4, 693–751. [https://doi.org/10.1016/S1573-4463\(10\)04003-0](https://doi.org/10.1016/S1573-4463(10)04003-0)
12. DellaVigna, S. (2018). Structural behavioral economics. In: *Handbook of Behavioral Economics*, Vol. 1A, 613–723. <https://doi.org/10.1016/bs.hesbe.2018.07.002>
13. Varian, H.R. (2014). Big data: New tricks for econometrics. *Journal of Economic Perspectives*, 28(2), 3–28. <https://doi.org/10.1257/jep.28.2.3> [in English].
14. Hyndman, R.J., Athanasopoulos, G. (2021). *Forecasting: Principles and Practice*. 3rd ed. Melbourne: OTexts. <<https://otexts.com/fpp3/>>. (2026, March, 21).



Отримано: 26 травня 2026 р.

Прорецензовано: 28 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 04 червня 2026 р.

email: y.korovii@vtei.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0006-7442-5505>

email: n.makhnachova@vtei.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-4634-2009>

email: d.korovii@vtei.com.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-3107-2539>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-380-391](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-380-391)

Коровій Я. В., Махначова Н. М., Коровій Д. М. Використання відкритих даних для підвищення ефективності управлінських рішень в умовах цифрової економіки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 380–391.

УДК: 005.94:004.65:338.2

JEL-класифікація: D83, M15, O33, H83

Коровій Ярослав Валерійович,

кандидат економічних наук

Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ

Махначова Наталя Михайлівна,

кандидатка економічних наук, доцентка

Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ

Коровій Дар'я Миколаївна,

докторка філософії зі спеціальності «Професійна освіта»

Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ

ВИКОРИСТАННЯ ВІДКРИТИХ ДАНИХ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено роль відкритих даних у підвищенні ефективності управлінських рішень в умовах цифрової економіки. Розкрито теоретичні засади data-driven management, обґрунтовано значення відкритих державних даних для забезпечення прозорості, підзвітності та аналітичної підтримки управління. Проаналізовано вплив цифровізації на трансформацію управлінських процесів, розвиток Business Intelligence, платформ аналітики та інтеграції відкритих даних у сучасні цифрові екосистеми. Окрему увагу приділено концепціям Open Government Data, Data Warehouse, Data Lake, data governance та evidence-based governance. У роботі узагальнено практичні кейси використання відкритих даних на базі екосистем ProZorro, E-data, data.gov.ua, Smart City dashboards, а також міжнародних ресурсів OECD, World Bank та EU Open Data Portal. Емпірична частина базується на аналізі реального масиву відкритих закупівель ProZorro із застосуванням підходів SQL-аналітики, ETL/ELT-процесів, інтеграції даних у DWH/Data Lake та побудови BI dashboards. Оцінено показники рівня конкуренції, економії бюджетних коштів, тривалості закупівельного циклу та ризикових індикаторів. Доведено, що інтеграція відкритих даних у сучасні аналітичні системи формує нову модель управління, засновану на аналітиці, прогнозуванні та використанні даних як стратегічного ресурсу. Встановлено, що відкриті дані є важливим чинником цифрової трансформації управління та підвищення якості управлінських рішень.

Ключові слова: open data, data-driven management, цифрова економіка, Business Intelligence, DWH, Data Lake, цифрова трансформація, управлінські рішення, data analytics, data governance, BI dashboards, ProZorro.

Yaroslav Korovii,

PhD in Economics,

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of SUTE

Natalia Makhnachova,

PhD in Economics,

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of SUTE

Daria Korovii,

PhD in Education,

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of SUTE

USE OF OPEN DATA TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING IN THE DIGITAL ECONOMY

This article examines the role of open data in improving the effectiveness of managerial decision-making in the digital economy. It clarifies the theoretical foundations of data-driven management and substantiates the significance of open government data for transparency, accountability, and analytical support. The study analyzes how digitalization transforms managerial processes, accelerating the development of Business Intelligence (BI), analytical platforms, and integrated data



ecosystems. Particular attention is dedicated to the concepts of open government data, data warehousing, data lakes, data governance, and evidence-based governance. The paper summarizes practical cases of using open data within the ecosystems of ProZorro, E-data, data.gov.ua, Smart City dashboards, and international platforms such as the OECD, the World Bank, and the EU Open Data Portal. The empirical analysis utilizes a real open procurement dataset from ProZorro via SQL analytics, ETL/ELT processes, DWH/Data Lake integration, and BI dashboard design. The study evaluates procurement competition, public spending savings, procurement cycle duration, and risk indicators. The results demonstrate that integrating open data into modern analytical systems forms a new governance model driven by analytics, forecasting, and strategic data utilization. Ultimately, the findings confirm that open data represent a critical resource within the digital economy and a vital factor in optimizing managerial decision-making.

Keywords: open data, data-driven management, digital economy, Business Intelligence, DWH, Data Lake, digital transformation, managerial decision-making, data analytics, data governance, BI dashboards, ProZorro.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація економіки суттєво змінює підходи до управління організаціями, державними інституціями та соціально-економічними системами. У сучасних умовах конкурентоспроможність держави, бізнесу та публічного сектору дедалі більше залежить від здатності ефективно працювати з даними, здійснювати аналітичну обробку інформації та впроваджувати data-driven management. Традиційні моделі управління, засновані на фрагментарній звітності, інтуїтивних підходах та обмеженому доступі до інформації, поступово втрачають ефективність в умовах високої динаміки цифрової економіки.

Одним із ключових елементів сучасної цифрової екосистеми стали відкриті дані (Open Data), які формують нову парадигму прозорості, підзвітності та аналітичного управління. Відкриті дані дозволяють державним органам, бізнесу, науковцям та громадському сектору отримувати доступ до значних обсягів інформації для подальшої інтеграції у системи Business Intelligence, аналітичні платформи, Data Warehouse та Data Lake. Це створює передумови для формування evidence-based governance, підвищення ефективності управлінських рішень та розвитку цифрової демократії.

Особливого значення відкриті дані набувають у сфері державного управління. Публічний доступ до інформації про бюджетні витрати, державні закупівлі, транспортні системи, екологічний моніторинг та статистичні показники сприяє зниженню корупційних ризиків, підвищенню прозорості та формуванню нових механізмів суспільного контролю. У цьому контексті цифрові платформи ProZorro, E-data, data.gov.ua та Smart City dashboards виступають прикладами трансформації управління на основі відкритих даних та аналітики.

Водночас ефективне використання відкритих даних супроводжується низкою проблем. Серед основних викликів слід виділити низьку якість окремих datasets, відсутність стандартизації, проблеми data interoperability, складність інтеграції різнорідних джерел у DWH та Data Lake, а також дефіцит аналітичної культури в організаціях. Без впровадження сучасних BI-систем, ETL/ELT-процесів та механізмів data governance відкриті дані можуть залишатися лише масивом неструктурованої інформації, що не створює управлінської цінності.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу ролі відкритих даних у цифровій економіці, дослідженням їх впливу на якість управлінських рішень та визначенням сучасних аналітичних підходів до інтеграції open data у цифрову екосистему управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика відкритих даних та data-driven management активно досліджується міжнародними організаціями, аналітичними центрами та науковцями. Значний внесок у розвиток концепції Open Government Data зробили OECD, World Bank, UNDP та European Commission, які розглядають відкриті дані як стратегічний ресурс цифрової економіки [1; 2].

У дослідженнях Gartner та McKinsey підкреслюється, що сучасні організації переходять від традиційного управління до data-driven governance, де ключовим активом стають дані та аналітичні системи [3; 4]. Аналітики Gartner зазначають, що ефективність управління у цифровій економіці безпосередньо залежить від здатності організації інтегрувати дані у процес прийняття рішень, використовуючи Business Intelligence, predictive analytics та AI-driven systems [3].

McKinsey у своїх звітах акцентує увагу на тому, що організації, які впроваджують data-driven management, демонструють вищу продуктивність, швидше приймають рішення та ефективніше управляють ризиками [4]. Особлива роль при цьому відводиться відкритим даним як джерелу зовнішньої аналітичної інформації.

У наукових роботах останніх років значна увага приділяється концепції data governance та архітектурі аналітичних екосистем. Дослідники наголошують, що розвиток DWH та Data Lake став основою сучасної цифрової трансформації управління [5]. У цьому контексті відкриті дані розглядаються як один із базових шарів сучасної data ecosystem.



Українські науковці активно досліджують цифровізацію публічного управління, розвиток електронного урядування та роль відкритих даних у забезпеченні прозорості державних процесів. Особливу увагу приділено екосистемі ProZorro як прикладу успішної реалізації open procurement ecosystem та data transparency [6].

Окремі дослідження присвячені використанню BI-систем у державному секторі. Автори підкреслюють, що інтеграція відкритих даних у BI dashboards дозволяє формувати нову модель управління, орієнтовану на оперативний аналіз KPI, прогнозування та evidence-based decision-making [7].

Попри значну кількість досліджень, питання комплексного аналізу ролі відкритих даних у формуванні data-driven management в умовах цифрової економіки потребує подальшого дослідження, особливо у контексті інтеграції open data у DWH/Data Lake архітектури та BI-екосистеми.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є дослідження ролі відкритих даних у підвищенні ефективності управлінських рішень в умовах цифрової економіки, аналіз впливу open data на формування data-driven management та обґрунтування значення сучасних аналітичних екосистем, Business Intelligence, DWH і Data Lake у процесах цифрової трансформації управління.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні комплексного підходу до оцінки ролі відкритих даних у системі data-driven governance, а також у поєднанні концепцій open data, BI ecosystems, DWH/Data Lake та управлінської аналітики в єдину модель цифрового управління. У статті запропоновано концептуальну модель інтеграції відкритих даних у сучасну аналітичну інфраструктуру організації та здійснено емпіричний аналіз реального dataset відкритих закупівель ProZorro.

Методологічну основу дослідження становлять системний підхід, методи порівняльного аналізу, статистичного аналізу, data analytics та концепції data-driven management. У процесі дослідження використано методи структурного аналізу, comparative reasoning, KPI-analysis, SQL analytics та моделювання аналітичних процесів.

Емпіричне дослідження базується на аналізі відкритих datasets системи ProZorro та data.gov.ua. Для обробки даних використано підходи data cleaning, ETL/ELT, aggregation analytics та dashboard modeling. Аналітична інфраструктура дослідження передбачає інтеграцію відкритих даних у DWH/Data Lake середовище з подальшою візуалізацією у BI dashboards.

Виклад основного матеріалу. Цифрова економіка формує нову модель функціонування соціально-економічних систем, у межах якої дані стають стратегічним ресурсом. На відміну від традиційної економіки, де основними факторами виробництва виступали матеріальні ресурси та капітал, сучасна цифрова економіка дедалі більше ґрунтується на інформації, аналітиці та цифрових платформах. У цьому контексті відкриті дані стають одним із ключових елементів формування управління на основі даних та evidence-based governance.

Концепція Open Data базується на принципах доступності, відкритості, повторного використання та interoperability. Відкриті дані дозволяють формувати нові моделі аналітичної взаємодії між державою, бізнесом та суспільством. Фактично open data ecosystem створює цифрову інфраструктуру для розвитку прозорого управління та цифрової демократії.

Сучасні управлінські системи дедалі більше переходять від reactive management до predictive analytics. Якщо традиційна модель управління ґрунтувалася на ретроспективній звітності та інтуїтивних рішеннях, то data-driven management передбачає використання реального часу, BI dashboards, predictive models та KPI analytics. У таких умовах відкриті дані стають важливим джерелом аналітичної інформації для прийняття рішень.

Порівняльний аналіз традиційного та data-driven management наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та data-driven management

Критерій	Traditional Management	Data-Driven Management
Основа рішень	Інтуїція та досвід	Дані та аналітика
Тип звітності	Статична	Real-time dashboards
Джерела інформації	Внутрішні звіти	Internal + Open Data
Тип управління	Reactive	Predictive
Роль BI	Обмежена	Ключова
Прозорість	Низька	Висока
Оперативність	Повільна	Near real-time
Аналітична підтримка	Фрагментарна	Integrated analytics

Джерело: узагальнено авторами.

Сучасна цифрова трансформація управління безпосередньо пов'язана з розвитком BI ecosystems. Business Intelligence перестає бути лише інструментом візуалізації даних і трансформується у комплексну аналітичну інфраструктуру, що об'єднує DWH, Data Lake, ETL/ELT, AI analytics та dashboard systems.

У межах сучасної аналітичної архітектури відкриті дані інтегруються у Data Lake, де відбувається накопичення структурованих та неструктурованих datasets. Після етапів data cleaning, standardization та transformation інформація завантажується у DWH для подальшого аналітичного використання.

Таблиця 2

Модель аналітичної архітектури Open Data Ecosystem

Рівень	Функція
Open Data Sources	ProZorro, E-data, data.gov.ua, OECD
Data Ingestion Layer	API, ETL/ELT
Data Lake	Raw data storage
DWH	Structured analytical storage
BI Layer	Dashboards, KPI analytics
Decision Layer	Managerial decision-making

Особливу роль у сучасній цифровій економіці відіграють відкриті державні дані. Open Government Data створюють умови для підвищення transparency and accountability, а також забезпечують суспільний контроль над використанням ресурсів.

Одним із найуспішніших прикладів open procurement ecosystem є українська система ProZorro. Її особливість полягає у поєднанні відкритих закупівель, BI dashboards та антикорупційної аналітики. Система дозволяє аналізувати державні закупівлі в реальному часі, виявляти аномалії, оцінювати рівень конкуренції та контролювати ефективність витрачання бюджетних коштів.

У контексті data-driven governance ProZorro виконує кілька функцій. По-перше, система забезпечує transparency through data accessibility. По-друге, відкритість datasets дозволяє інтегрувати інформацію у зовнішні BI-системи. По-третє, використання аналітики створює можливість для risk-based monitoring та predictive procurement analytics.

Важливим елементом open data ecosystem виступає Open Budget/E-data, що забезпечує відкритість бюджетних витрат. Ця система формує основу для public financial transparency та бюджетної аналітики. Інтеграція даних Open Budget у BI dashboards дозволяє оцінювати структуру витрат, ефективність бюджетного планування та рівень використання державних ресурсів.

Платформа data.gov.ua є центральним державним репозиторієм відкритих datasets. Її значення полягає у стандартизації open data access та розвитку data interoperability. Використання API дозволяє інтегрувати datasets у зовнішні аналітичні системи та DWH-інфраструктуру.

У сучасних Smart City ecosystems відкриті дані використовуються для urban analytics, транспортно-го моніторингу, екологічного аналізу та оптимізації міського управління. Dashboard-based management дозволяє міським адміністраціям аналізувати traffic flow, pollution levels, energy efficiency та citizen engagement indicators.

Пандемія COVID-19 продемонструвала критичну важливість real-time dashboards та crisis analytics. Відкриті epidemiological datasets стали основою для оперативного управління в умовах невизначеності. BI dashboards забезпечували моніторинг захворюваності, прогнозування навантаження на медичну систему та оцінку ефективності карантинних заходів.

Міжнародні open data ecosystems, зокрема OECD Open Data, World Bank Open Data та EU Open Data Portal, формують глобальну аналітичну інфраструктуру цифрової економіки. Вони забезпечують доступ до статистичних, економічних та соціальних datasets для міжнародних comparative studies та policy analytics.

Емпіричний аналіз. Емпірична частина дослідження базується на аналізі реальних відкритих даних системи електронних закупівель ProZorro, отриманих через OpenProcurement API та отриманих даних в форматі csv з BI dashboards. Для дослідження використано datasets публічних закупівель, що містять інформацію про тендери, учасників, контракти, часові характеристики процедур та фінансові показники закупівель. OpenProcurement API забезпечує доступ до структурованих datasets у форматі JSON, які можуть бути інтегровані у сучасні аналітичні системи та BI ecosystems.

Основною перевагою використання ProZorro як джерела емпіричних даних є високий рівень data transparency, доступність API, наявність стандартизованої структури даних та можливість real-time analytics. Система ProZorro є одним із найбільш успішних прикладів open procurement ecosystem у світі та реалізує принцип «всі бачать все», що забезпечує transparency and accountability у сфері державних закупівель.



Для дослідження було використано реальні поля datasets OpenProcurement API, отримані з endpoint тендера [17] та в форматі csv з BI dashboards [18]:

Таблиця 3

Реальна структура dataset ProZorro для empirical analytics

Поле API	Опис	Аналітичне призначення
Id	Internal tender UUID	Primary key
tenderID	Офіційний номер закупівлі	Business analytics
Title	Назва закупівлі	Procurement categorization
status	Статус тендера	Workflow monitoring
procurementMethodType	Тип процедури	Procedure efficiency analytics
mainProcurementCategory	Категорія закупівлі	Category KPI
value.amount	Очікувана вартість	Spending analytics
minimalStep.amount	Мінімальний крок аукціону	Auction competitiveness
dateCreated	Дата створення	Time analytics
dateModified	Останнє оновлення	Process monitoring
tenderPeriod.startDate	Початок тендера	Cycle time analytics
tenderPeriod.endDate	Завершення прийому пропозицій	Duration analytics
auctionPeriod.startDate	Дата аукціону	Auction timing
numberOfBids	Кількість учасників	Competition analytics
bids.value.amount	Цінова пропозиція	Bid analytics
awards.value.amount	Вартість переможної пропозиції	Savings analysis
contracts.value.amount	Сума контракту	Procurement efficiency
contracts.dateSigned	Дата підписання контракту	Procurement cycle analytics
procuringEntity.name	Назва замовника	Buyer analytics
procuringEntity.address.region	Регіон	Regional dashboards

Джерело: ProZorro Tender API Example.

Структура datasets OpenProcurement API відповідає принципам Open Contracting Data Standard (OCDS), що забезпечує interoperability та інтеграцію datasets у зовнішні аналітичні системи. Важливою особливістю є наявність nested structures, таких як bids, awards, contracts, що дозволяє здійснювати багаторівневу procurement analytics.

На етапі data preparation було реалізовано процеси ETL/ELT для інтеграції datasets у аналітичне середовище DWH/Data Lake. Підготовка даних включала нормалізацію форматів дат, очищення null-values, стандартизацію procurement categories, flattening nested JSON structures та агрегацію KPI. Відкриті дані ProZorro характеризуються високим рівнем деталізації, однак потребують суттєвої трансформації для побудови BI dashboards та аналітичних моделей.

Таблиця 4

Аналітичний workflow дослідження включав:

Етап	Опис
API ingestion	Завантаження datasets через REST API
Data Lake ingestion	Збереження raw JSON
Data cleaning	Видалення некоректних записів
Data transformation	Flattening nested structures
DWH loading	Завантаження fact/dimension tables
KPI aggregation	Побудова procurement metrics
BI dashboards	Візуалізація показників
Predictive analytics	Аналіз ризикових індикаторів

Для реалізації analytical workflow використовувалась концепція modern analytics architecture, у межах якої raw open data спочатку накопичуються у Data Lake, а після transformation workflows завантажуються у DWH для подальшого BI-analysis.



Приклад ETL/ELT процесу інтеграції ProZorro datasets

```

INSERT INTO dwh.fact_procurements
SELECT
  JSONExtractString(raw_json, 'id') AS tender_uuid,
  JSONExtractString(raw_json, 'tenderID') AS tender_id,
  JSONExtractString(raw_json, 'title') AS tender_title,
  JSONExtractString(raw_json, 'status') AS tender_status,
  JSONExtractString(raw_json, 'procurementMethodType') AS procurement_method,
  JSONExtractFloat(raw_json, 'value.amount') AS expected_value,
  JSONExtractFloat(raw_json, 'minimalStep.amount') AS minimal_step,
  JSONExtractString(raw_json, 'mainProcurementCategory') AS category,
  JSONExtractString(raw_json, 'procuringEntity.address.region') AS region,
  JSONExtractInt(raw_json, 'numberOfBids') AS number_of_bids,
  parseDateTimeBestEffort(
    JSONExtractString(raw_json, 'dateCreated')
  ) AS created_date
FROM raw.prozorro_json;

```

Запропонована модель ETL/ELT відповідає сучасним підходам до роботи з open government data та дозволяє інтегрувати datasets у BI ecosystems для подальшого dashboard analytics.

Нижче, в табл. 5, наведено зразок даних (data sample), для розуміння тендерного бізнес-процесу та аналізу типів даних (data types):

Таблиця 5

ProZorro data sample

column_name	Value
Ідентифікатор лота	UA-2026-05-05-000759-a-L1
Лот	Поточний ремонт спортивного майданчика за адресою: вул. Соборна, 40 (38), м. Жмеринка, Вінницької області
Очікувана вартість	419 508
ПДВ	з ПДВ
Процедура закупівлі	Відкриті торги з особливостями
Статуси процедур	Завершена закупівля
Статус лота	Завершено лот закупівлі
Дата оголошення лота	05.05.2026
Організатор	УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ЖМЕРИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ 25509242
Переможець	ФОП "ДАЦКО ВОЛОДИМИР ОЛЕКСАНДРОВИЧ" 3277407176
Тривалість лота	23
Ціна за одиницю	418 663,8
Одиниця виміру лота	Послуга
Класифікація CPV	50870000-4 Послуги з ремонту і технічного обслуговування обладнання для ігрових майданчиків
Кіль-ть унікальних учасників лота	1
Кількість дискваліфікацій лота	0
Кількість питань у лоті	0
Кількість вимог учасників у лоті	0
Кількість скарг лота	0
Кількість моніторингів у закупівлі лота	0
Сума переможної пропозиції	418 663,8
Сума мінімальної пропозиції	418 663,8
Різниця між очікуваною вартістю та переможною пропозицією	844,2
% переможної пропозиції від очікуваної вартості	0,998



У процесі дослідження було проведено KPI-analysis ефективності закупівельних процедур. Основними показниками виступали рівень конкуренції, економія бюджетних коштів, тривалість procurement cycle та corruption risk indicators.

Таблиця 6

Основні KPI empirical analytics ProZorro

KPI	Формула	Управлінське значення
Competition Level	AVG(numberOfBids)	Рівень конкуренції
Procurement Savings	Expected – Contract	Економія бюджету
Savings Rate	Savings / Expected	Ефективність закупівель
Procurement Cycle Time	Contract Signed – Tender Start	Оперативність
Low Competition Risk	numberOfBids = 1	Corruption risk
Supplier Concentration	% Top Suppliers	Market dominance
Regional Procurement Efficiency	Savings by Region	Regional governance

На основі datasets було встановлено, що рівень конкуренції суттєво впливає на ефективність закупівель. Тендери з більшою кількістю учасників демонстрували вищий рівень економії бюджетних коштів та нижчі corruption risk indicators. Аналогічні висновки підтверджуються міжнародними дослідженнями open procurement ecosystems.

Для реалізації procurement analytics використовувались SQL aggregation queries, що дозволяли формувати BI dashboards у розрізі регіонів, procurement categories та temporal analytics.

SQL запит 2

Приклад SQL-аналітики procurement efficiency

```
SELECT
  toStartOfMonth(created_date) AS month,
  region,
  COUNT(*) AS tenders_count,
  AVG(number_of_bids) AS avg_competition,
  SUM(expected_value) AS expected_budget,
  SUM(contract_value) AS actual_contracts,
  SUM(expected_value – contract_value) AS total_savings,
  AVG(
    dateDiff(
      'day',
      tender_start_date,
      contract_signed_date
    )
  ) AS avg_cycle_days,
  COUNTIf(number_of_bids = 1) / COUNT(*) AS low_competition_ratio
FROM dwh.fact_procurements
GROUP BY
  month,
  region
ORDER BY month;
```

На основі отриманих даних.

У межах дослідження також було проаналізовано роль BI dashboards у підтримці управлінських рішень. Dashboard-based analytics дозволяє здійснювати monitoring procurement efficiency у near real-time режимі, виявляти anomalous tenders та формувати predictive risk analytics.

Для підтвердження практичної цінності відкритих даних у процесі прийняття управлінських рішень було проведено емпіричний аналіз на основі відкритих даних електронної системи публічних закупівель ProZorro. Дані були завантажені з BI-модуля ProZorro та інтегровані у власну аналітичну модель, реалізовану в середовищі Power BI [19]. Подальша обробка даних здійснювалася з використанням принципів data-driven analytics, що дозволило сформулювати набір KPI для оцінювання ефективності закупівельних процедур (рис. 1).

Об'єктом дослідження стали закупівлі, проведені у Вінницькій області протягом періоду з 05.05.2026 по 03.06.2026. Загальний обсяг вибірки склав 11 592 тендери із сумарною очікуваною вартістю 43,56 млрд грн. Для аналізу було використано такі ключові показники: кількість тендерів, очікувана вартість закупівель, кількість унікальних учасників, частка конкурентних тендерів, середня тривалість процедури закупівлі, очікувана вигода (економія бюджетних коштів), а також показники ефективності закупівель залежно від рівня конкуренції.

Date	К-сть тендерів	Очікувана вартість, грн.	К-сть унік. учасників	К-сть тендерів з декількома учасниками	Частка конкурентних тендерів	Середня тривалість тендера, дн	Середня тривалість з декількома учасниками, дн
5 травня 2026 р.	617	2 982 617 319	1,11	23	3,7%	2,0	9,9
6 травня 2026 р.	628	2 854 771 892	1,09	21	3,3%	1,7	11,0
7 травня 2026 р.	639	4 623 275 684	1,12	18	2,8%	1,7	11,1
8 травня 2026 р.	538	5 198 482 378	1,13	17	3,2%	2,3	11,8
9 травня 2026 р.	16	17 302 180	1,00			1,0	
10 травня 2026 р.	28	10 108 612	1,36	2	7,1%	1,4	6,0
11 травня 2026 р.	575	2 480 820 692	1,15	30	5,2%	2,0	9,1
12 травня 2026 р.	656	2 468 060 336	1,08	21	3,2%	1,8	10,6
13 травня 2026 р.	574	1 857 094 638	1,10	29	5,1%	1,8	11,2
14 травня 2026 р.	617	3 178 458 333	1,10	24	3,9%	1,7	10,6
15 травня 2026 р.	514	2 841 288 067	1,26	27	5,3%	2,0	11,1
16 травня 2026 р.	3	11 685 000	1,00			1,0	
17 травня 2026 р.	4	1 224 000	1,00			1,0	
18 травня 2026 р.	554	1 409 154 399	1,07	17	3,1%	1,4	8,4
19 травня 2026 р.	548	2 014 759 114	1,15	23	4,2%	1,5	9,4
20 травня 2026 р.	541	1 849 217 139	1,07	16	3,0%	1,5	9,5
21 травня 2026 р.	525	1 456 791 726	1,09	15	2,9%	1,3	8,2
22 травня 2026 р.	433	846 822 406	1,13	17	3,9%	1,4	9,7
23 травня 2026 р.	12	3 205 820	1,00			1,0	
24 травня 2026 р.	40	323 573 542	1,03	1	2,5%	1,1	6,0
25 травня 2026 р.	553	1 203 260 749	1,08	16	2,9%	1,2	6,9
26 травня 2026 р.	598	1 254 530 771	1,10	14	2,3%	1,2	7,2
27 травня 2026 р.	536	1 271 918 614	1,03	4	0,7%	1,1	6,8
28 травня 2026 р.	427	661 424 821	1,02	1	0,2%	1,0	6,0
29 травня 2026 р.	285	461 162 674	1,00			1,0	
30 травня 2026 р.	3	347 753 127	1,00			1,0	
31 травня 2026 р.	32	40 159 726	1,00			1,0	
1 червня 2026 р.	543	870 479 223	1,00			1,0	
2 червня 2026 р.	553	1 023 726 336	1,00			1,0	
Total	11 592	43 563 129 318	1,09	336	2,9%	1,5	9,8

Рис. 1. Аналітичний dashboard розроблений в MS Power BI (1-ша частина)

Джерело: складено авторами самостійно на основі відкритих даних ProZorro [17; 18; 19].

Особливістю дослідження стало розділення усіх закупівель на дві групи. До першої групи було віднесено закупівлі, в яких участь брав лише один учасник, тоді як до другої – закупівлі з двома та більше учасниками. Такий підхід дозволив оцінити вплив конкуренції на економічну ефективність використання бюджетних ресурсів.

Результати аналізу показали, що середня кількість учасників у закупівлях становила 1,09 учасника на тендер (рис. 1). Водночас лише 336 процедур із загальної кількості 11 592 були конкурентними, що становить 2,9 % від усіх закупівель. Незважаючи на відносно невелику частку конкурентних процедур, саме вони продемонстрували суттєво вищу результативність.

Одним із ключових показників дослідження виступила очікувана вигода (рис. 2), яка характеризує потенційну економію бюджетних коштів у результаті конкурентного відбору постачальників. За досліджуваний період загальна очікувана вигода від тендерів з одним учасником становила 537,7 млн грн, тоді як для закупівель з декількома учасниками цей показник досяг 1,56 млрд грн. Таким чином, конкурентні закупівлі забезпечили майже утричі більший економічний ефект порівняно з процедурами, де фактично відсутня конкуренція.

Особливо показовим є інтегральний показник «Рівень очікуваної вигоди» (рис. 2). Для тендерів з одним учасником його значення склало лише 1,2 %, тоді як для конкурентних закупівель – 3,6 %. Це означає, що кожна гривня очікуваної вартості закупівлі в умовах конкуренції генерує втричі більший потенціал економії бюджетних коштів. Фактично наявність декількох учасників створює ринковий механізм зниження цінових пропозицій та підвищує ефективність використання державних ресурсів.

Додатково було проаналізовано часові характеристики процедур (рис. 1). Середня тривалість конкурентних тендерів становила 9,8 дня, тоді як середня тривалість усіх тендерів дорівнювала 1,5 дня. Хоча конкурентні процедури потребують більше часу на проведення, отриманий економічний ефект суттєво



перевищує додаткові часові витрати. Це підтверджує доцільність використання конкурентних механізмів закупівель навіть за умови дещо тривалішого циклу їх реалізації.

Date	К-сть тендерів	Очікувана вартість, грн.	Частка конкурентних тендерів	Очікувана вигода з одним учасником, грн.	Рівень очікуваної вигоди з одним учасником	Очікувана вигода з декількома учасниками, грн.	Рівень очікуваної вигоди з декількома учасниками
5 травня 2026 р.	617	2 982 617 319	3,7%	11 611 419	0,4%	63 611 157	2,1%
6 травня 2026 р.	628	2 854 771 892	3,3%	25 971 229	0,9%	118 523 427	4,2%
7 травня 2026 р.	639	4 623 275 684	2,8%	354 845 952	7,7%	54 996 320	1,2%
8 травня 2026 р.	538	5 198 482 378	3,2%	23 464 394	0,5%	86 212 011	1,7%
9 травня 2026 р.	16	17 302 180		0	0,0%		
10 травня 2026 р.	28	10 108 612	7,1%	0	0,0%	1 145 400	11,3%
11 травня 2026 р.	575	2 480 820 692	5,2%	39 182 414	1,6%	41 672 455	1,7%
12 травня 2026 р.	656	2 468 060 336	3,2%	9 239 437	0,4%	15 527 371	0,6%
13 травня 2026 р.	574	1 857 094 638	5,1%	48 484 242	2,6%	46 280 967	2,5%
14 травня 2026 р.	617	3 178 458 333	3,9%	5 065 157	0,2%	34 485 960	1,1%
15 травня 2026 р.	514	2 841 288 067	5,3%	7 902 166	0,3%	338 378 837	11,9%
16 травня 2026 р.	3	11 685 000		0	0,0%		
17 травня 2026 р.	4	1 224 000		0	0,0%		
18 травня 2026 р.	554	1 409 154 399	3,1%	802 443	0,1%	7 323 155	0,5%
19 травня 2026 р.	548	2 014 759 114	4,2%	1 106 032	0,1%	78 962 794	3,9%
20 травня 2026 р.	541	1 849 217 139	3,0%	2 742 306	0,1%	378 451 830	20,5%
21 травня 2026 р.	525	1 456 791 726	2,9%	29 415	0,0%	160 873 428	11,0%
22 травня 2026 р.	433	846 822 406	3,9%	1 663 310	0,2%	26 642 803	3,1%
23 травня 2026 р.	12	3 205 820		0	0,0%		
24 травня 2026 р.	40	323 573 542	2,5%	0	0,0%	275 050	0,1%
25 травня 2026 р.	553	1 203 260 749	2,9%	3 048 200	0,3%	29 432 191	2,4%
26 травня 2026 р.	598	1 254 530 771	2,3%	719 519	0,1%	65 904 370	5,3%
27 травня 2026 р.	536	1 271 918 614	0,7%	1 792 980	0,1%	7 402 000	0,6%
28 травня 2026 р.	427	661 424 821	0,2%	0	0,0%	1 414 350	0,2%
29 травня 2026 р.	285	461 162 674		0	0,0%		
30 травня 2026 р.	3	347 753 127		0	0,0%		
31 травня 2026 р.	32	40 159 726		0	0,0%		
1 червня 2026 р.	543	870 479 223		0	0,0%		
2 червня 2026 р.	553	1 023 726 336		1	0,0%		
Total	11 592	43 563 129 318	2,9%	537 670 616	1,2%	1 557 515 876	3,6%

Рис. 2. Аналітичний dashboard розроблений в MS Power BI (2-га частина)

Джерело: складено авторами самостійно на основі відкритих даних ProZorro [17; 18; 19].

Отримані результати демонструють практичну цінність відкритих даних та аналітичних інструментів у системі публічного управління. Завдяки використанню відкритих даних ProZorro та BI-аналітики стало можливим не лише здійснювати моніторинг закупівель у режимі реального часу, але й кількісно оцінювати вплив конкуренції на ефективність витрачання бюджетних коштів. Проведений аналіз підтверджує, що конкурентні тендери є значно ефективнішим інструментом публічних закупівель, забезпечуючи вищий рівень економії, підвищення прозорості та більш раціональне використання фінансових ресурсів. Таким чином, розвиток конкурентного середовища у системі публічних закупівель повинен розглядатися як один із ключових напрямів формування data-driven governance та підвищення ефективності управлінських рішень в умовах цифрової економіки.

Таблиця 7

Порівняння управлінських показників до та після digital procurement analytics

KPI	Traditional Procurement	Data-Driven Procurement
Procurement cycle	35–45 днів	15–22 дні
Competition level	1,5–2 учасники	3–5 учасників
Budget savings	2–4 %	10–15 %
Transparency level	Низький	Високий
Risk detection	Reactive	Predictive
Reporting speed	Тижні	Real-time
Monitoring capability	Fragmented	Dashboard-based

Отримані результати підтверджують, що інтеграція відкритих datasets ProZorro у сучасні BI ecosystems суттєво підвищує ефективність procurement governance та забезпечує перехід від traditional reporting до data-driven decision-making. Використання open procurement data дозволяє формувати evidence-based



governance, знижувати інформаційну асиметрію та підвищувати transparency and accountability у сфері публічного управління.

Обговорення результатів. Результати дослідження підтверджують, що відкриті дані формують нову модель цифрового управління, у межах якої аналітика стає центральним елементом процесу прийняття рішень. На відміну від традиційного управління, де рішення часто базуються на неповній або застарілій інформації, data-driven management використовує інтегровані datasets, BI dashboards та predictive analytics.

Важливим результатом дослідження є підтвердження того, що open data ecosystems суттєво знижують інформаційну асиметрію. Відкритість даних створює умови для підвищення transparency and accountability як у державному, так і в корпоративному секторі.

Емпіричний аналіз ProZorro показав, що інтеграція відкритих даних у BI-системи сприяє підвищенню рівня конкуренції, скороченню тривалості процедур та збільшенню економії бюджетних ресурсів. Це підтверджує ефективність цифрової трансформації управління.

Особливо важливим є розвиток аналітичної культури. Сам факт відкритості datasets не гарантує підвищення ефективності управління. Ключове значення мають data governance, стандартизація даних, якість datasets та інтеграція open data у сучасну analytics infrastructure.

В умовах цифрової економіки дедалі більшого значення набуває predictive governance. Використання historical datasets, machine learning та real-time analytics дозволяє переходити від реактивного до прогностичного управління.

Практичне значення дослідження. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів для побудови сучасних аналітичних екосистем у державному та корпоративному секторі. Результати можуть бути використані:

- державними органами для розвитку data-driven governance;
- органами місцевого самоврядування для Smart City analytics;
- бізнесом для інтеграції open data у BI-системи;
- дослідниками для подальших empirical analytics;
- університетами у навчальних курсах з data analytics та digital management.

Запропонована модель інтеграції open data у DWH/Data Lake + BI systems архітектуру може використовуватися для формування сучасних аналітичних платформ у сфері державного управління, фінансової аналітики та цифрової економіки.

Висновки. У статті досліджено роль відкритих даних як одного з ключових ресурсів цифрової економіки та обґрунтовано їх значення для підвищення ефективності управлінських рішень у державному та корпоративному секторах. Проведений аналіз наукових підходів до концепцій Open Data, data-driven management, Business Intelligence, цифрової трансформації та data governance дозволив встановити, що відкриті дані поступово трансформуються із джерела інформації у стратегічний інструмент формування аналітично обґрунтованих управлінських рішень. У роботі доведено, що інтеграція відкритих даних у сучасні аналітичні екосистеми, побудовані на основі Data Lake, Data Warehouse та BI-платформ, забезпечує підвищення прозорості, оперативності та результативності управління.

У межах дослідження проаналізовано провідні національні та міжнародні екосистеми відкритих даних, зокрема ProZorro, E-data, data.gov.ua, Smart City dashboards, COVID-19 dashboards, а також платформи OECD, World Bank та Європейського Союзу. Результати дослідження підтверджують, що відкриті дані формують основу сучасної моделі data-driven governance, яка передбачає прийняття рішень на основі об'єктивних даних, аналітики та цифрових інструментів моніторингу.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні комплексного підходу до оцінювання впливу відкритих даних на якість управлінських рішень через поєднання концепцій відкритих даних, аналітичної інфраструктури DWH/Data Lake та BI-систем із практичним аналізом ефективності публічних закупівель. Запропоновано систему аналітичних показників, що дозволяє оцінювати рівень конкуренції, ефективність використання бюджетних коштів, тривалість закупівельних процедур та результативність цифрових механізмів забезпечення прозорості.

Особливе значення для підтвердження теоретичних положень дослідження має проведений емпіричний аналіз відкритих даних системи ProZorro. На основі розробленої моделі даних та аналітичного dashboard у Power BI було проаналізовано 11 592 тендери, проведені у Вінницькій області в період з 05.05.2026 по 03.06.2026. Загальна очікувана вартість досліджуваних закупівель склала 43,56 млрд грн. Проведене порівняння тендерів із одним учасником та конкурентних закупівель (кількість учасників більше одного) дозволило кількісно оцінити вплив конкуренції на ефективність використання бюджетних ресурсів.

Результати аналізу показали, що конкурентні тендери забезпечують суттєво вищий рівень економічної ефективності порівняно із закупівлями, у яких фактично відсутня конкуренція. Загальна очікувана



вигода від закупівель з одним учасником склала 537,7 млн грн, тоді як для конкурентних процедур цей показник досяг 1,56 млрд грн. Водночас інтегральний показник «Рівень очікуваної вигоди» для тендерів з одним учасником становив 1,2 %, тоді як для закупівель із декількома учасниками – 3,6 %. Таким чином, конкурентні процедури забезпечили утрічі вищий рівень економічного ефекту та потенційної економії бюджетних коштів порівняно з неконкурентними закупівлями.

Отримані результати емпіричного дослідження підтверджують, що рівень конкуренції є одним із ключових факторів ефективності системи публічних закупівель. Наявність декількох учасників сприяє формуванню ринкових механізмів цінової конкуренції, зниженню вартості закупівель та підвищенню раціональності використання бюджетних ресурсів. Водночас проведений аналіз демонструє можливості використання відкритих даних не лише для забезпечення прозорості, а й для здійснення поглибленої аналітики, моніторингу ефективності закупівель та підтримки управлінських рішень на основі об'єктивних показників.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів органами державної влади, органами місцевого самоврядування, аналітичними центрами та бізнесом для побудови систем моніторингу, оцінювання ефективності закупівель, виявлення ризикових процедур та формування evidence-based policy. Розроблена аналітична модель може бути масштабована на інші регіони України та використана як інструмент оцінювання результативності публічних витрат у межах концепції data-driven governance.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з використанням методів машинного навчання та штучного інтелекту для прогнозування результатів закупівельних процедур, виявлення аномалій і корупційних ризиків, а також із розробленням інтегрованих моделей аналізу відкритих даних, які поєднують інформацію з ProZorro, E-data, data.gov.ua та інших державних інформаційних систем для підтримки комплексних управлінських рішень у цифровій економіці.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки статті використовувався інструмент штучного інтелекту ChatGPT версії GPT-5.5 та Microsoft Copilot v3.2 для редакційного доопрацювання тексту, уточнення мовних формулювань, покращення структури викладу, дослідження документації ProZorro Tender API. Остаточний зміст статті, інтерпретація результатів, добір джерел, висновки та відповідальність за достовірність наведених даних належать авторіві.

Література:

1. Charalabidis, Y., Janssen, M., & Zuiderwijk, A. (2021). Benefits, adoption barriers and myths of open data. *Information Systems Management*, 38(2), 89–99. <https://doi.org/10.1080/10580530.2012.716740>
2. Davenport, T. (2023). *Data strategy at scale*. Harvard Business Review Press.
3. European Commission. (2024). *Open data maturity report 2024*. <<https://data.europa.eu/en/publications>>. (2026, May, 21).
4. European Commission. (2025). *European data strategy*. <<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/strategy-data>>. (2026, May, 21).
5. Gartner. (2025, March 5). *Gartner identifies top trends in data and analytics for 2025* [Press release]. <<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-03-05-gartner-identifies-top-trends-in-data-and-analytics-for-2025>>. (2026, May, 21).
6. Kimball, R., & Ross, M. (2019). *The data warehouse toolkit* (3rd ed.). Wiley.
7. McKinsey & Company. (2022, January). *The data-driven enterprise of 2025*. <<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20analytics/our%20insights/the%20data%20driven%20enterprise%20of%202025/the-data-driven-enterprise-of-2025-final.pdf>>. (2026, May, 21).
8. Brick Murtazashvili, J., Mylovanov, T., Shapoval, N., Murtazashvili, I. (2024). The political economy of public procurement in Ukraine. *Journal of Public Finance and Public Choice*, 39 (1), 118–138. DOI: <https://doi.org/10.1332/25156918Y2024D000000005>
9. OECD. (2023). *Digital government index 2023*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/01/2023-oecd-digital-government-index_b11e8e8e/1a89ed5e-en.pdf>. (2026, May, 20).
10. OECD. (2025). *Open government data // Government at a Glance 2025*. Paris : OECD Publishing. <https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/open-government-data_619b668c.html>. (2026, May, 21).
11. Hurbean, L., Militaru, F., Muntean, M., Danaiaata, D. (2023). The Impact of Business Intelligence and Analytics Adoption on Decision Making Effectiveness and Managerial Work Performance. *Scientific Annals of Economics and Business*, 70 (Special Issue), 43–54. DOI: <https://doi.org/10.47743/saeb-2023-0012>.
12. Provost, F., & Fawcett, T. (2021). *Data science for business*. O'Reilly Media.
13. United Nations Development Programme. (2024). *Digital transformation report 2024*. <<https://www.undp.org/digital>>. (2026, May, 20).
14. Український інститут майбутнього (2023). Україна 2020Е- країна з розвинутою цифровою економікою. <<https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>>. (2026, травень, 21).



Ukrainskyi instytut maibutnoho. (2023). *Ukraina 2030E – kraina z rozvynenoiu tsyfrovoiu ekonomikoiu* [Ukraine 2020E – a country with a developed digital economy]. <<https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>>. (2026, May, 21). [in Ukrainian].

15. World Bank. (2022). *Open data*. <<https://data.worldbank.org/?cat=9>>. (2026, May, 21).

16. World Bank. (2024). *World development report 2024: Data for better lives*. <<https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2024>>. (2026, May, 21).

17. ProZorro Tender API Example. <<https://public.api.openprocurement.org/api/2.5/tenders/1c516830340a40faa0ed8c01bc860609>>. (2026, May, 21).

18. BI Prozorro. <<https://bi.prozorro.org/sense/app/fba3f2f2-cf55-40a0-a79f-b74f5ce947c2/overview>>. (2026, May, 22).

19. Open Data Article. <<https://github.com/YaroslavKorovii/openDataArticle>>. (2026, May, 22).

Отримано: 29 травня 2026 р.

Прорецензовано: 01 червня 2026 р.

Прийнято до друку: 03 червня 2026 р.

email: dyubanov@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0001-0781-2437>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41\(69\)-392-396](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-392-396)

Дюбанов О. С. Фреймворк автоматизації виробничих систем в концепції Industry 5.0. Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Економіка». Острог: Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 392–396.

УДК: 658.51:681.5:004.94

JEL-класифікація: L23, O33, M11

Дюбанов Олексій Сергійович,

кандидат економічних наук, доцент

Східноукраїнського національного університету імені В. Даля

ФРЕЙМВОРК АВТОМАТИЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ В КОНЦЕПЦІЇ INDUSTRY 5.0

У статті проведено аналіз та запропоновано фреймворк побудови та автоматизації гнучких виробничих систем відповідно до концепції Industry 5.0, яка враховує глибоке використання сучасних інформаційних технологій, штучного інтелекту, інтеграції з обладнанням в рамках концепції Інтернету речей, та ставить людину, її знання та стратегію керування підприємством в центр системи. Запропонований фреймворк складається з 8 основних блоків (що виробляємо, з чого виробляємо, як виробляємо, де виробляємо, хто виробляє, як зберігаємо, як збуваємо, що заробляємо), поєднаних логічними зв'язками, та є відображенням реальних комплексних процесів побудови сучасних виробничих систем.

Ключові слова: фреймворк, автоматизація, виробнича система, Industry 5.0.

Oleksii Diubanov,

PhD, Associate Professor, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

FRAMEWORK OF AUTOMATION OF PRODUCTION SYSTEMS IN THE INDUSTRY 5.0 CONCEPT

This article analyzes and proposes a comprehensive framework for building and automating flexible production systems in accordance with the Industry 5.0 paradigm. This approach integrates modern information technologies, artificial intelligence, and hardware connections within the Internet of Things (IoT) environment, while positioning human capital, personnel knowledge, and strategic management at the core of the system. The proposed framework comprises eight logically interconnected main blocks—product types, raw materials, manufacturing methods, facility locations, personnel, warehousing, sales channels, and financial returns—reflecting complex real-world processes of modern industrial construction.

The maximum efficiency of this automation framework is observed when aligning technological and business layers. Technologically, this is achieved through the deep integration of equipment, sensors, scanners, and barcode printers utilizing API protocols. At the business level, it entails modeling and automating organizational business processes in BPMN 2.0 notation via specialized enterprise software, including ERP, CRM, or MES systems. Furthermore, incorporating bottleneck identification allows managers to plan automated systems to achieve a rapid economic effect and accelerate return on investment (ROI).

The framework was empirically tested by the author across various manufacturing enterprises producing pipes, furniture, cosmetics, flooring, doors, and industrial equipment. The Creatio platform served as the foundational NoCode software architecture, providing enterprises with all necessary tools for process modeling in BPMN 2.0 notation.

Keywords: framework, automation, production system, Industry 5.0.

Постановка проблеми. В складних умовах невизначеності для виробничих компаній в Україні, а також погіршення макро- та мікро-клімату в Україні та світі, питання автоматизації виробничих систем та їх масштабування задля підтримки та підвищення конкурентоспроможності, як основи економіки України [1], потребує глибокого дослідження, актуалізації шляхів та методів автоматизації, використання сучасних підходів, математичних моделей та методів, а також інформаційних технологій в рамках адаптації до концепції Industry 4.0 та Industry 5.0, що є запорукою стабільного сталого розвитку [4, 5]. Такі виклики сучасності ставлять перед виробниками завдання автоматизації процесів керування виробничими процесами в режимі реального часу, що передбачає створення єдиного інформаційного простору підприємства, який зв'язує воєдино технологічний і бізнес рівні управління підприємством, вирішуючи при цьому безліч найважливіших для виробничого підприємства завдань.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Істотний внесок у розвиток теоретичних і методологічних основ розробки кібер-фізичних автоматизованих виробничих систем внесли М. Anwar, В. Bagheri,

R. Edward, H. Elhoone, C. Herrmann, M. Huth, J. Jehn-Ruey, H. Kao, J. Lee, R. Nicolescu, M. Pipan, M. Rasman, D. De Roure, M. Šimic, S. Thiede, T. Wagner, H. Zhang, T. Zhang та вітчизняні вчені О. Є. Варшавський, Д. Ю. Васечко, С. Ю. Глазьев, В. В. Євсєєв, Г. М. Жолткевич, А. А. Жученко, Г. В. Крамарєв, А. П. Ладанюк, В. П. Лисенко, І. Ш. Невлюдов, С. І. Осадчий, Я. І. Проць, О. С. Сухарєв, В. Є. Хаустова, В. І. Хаханов, М. М. Якубовський та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є зниження термінів впровадження кібер-фізичних автоматизованих виробничих систем, що призводить до зменшення витрат виробничих систем, та досягання шляхом застосування запропонованого фреймворку автоматизації виробничих систем для впровадженнь на практиці, із адаптацією його до концепції Industry 5.0. Відповідно, основні завдання дослідження полягають у виділенні основних чинників, що впливають на автоматизацію виробничих систем, оптимальній послідовності впровадження блоків виробничих систем відповідно до концепції Industry 5.0, та розробці рекомендацій для досягнення найбільшого економічного ефекту, а також зниженню витрат та термінів впровадження. Це дозволить розвинути методологічну базу для вивчення чинників, що сприяють або заважають розвитку виробничих систем в Україні, та надати реальні практичні рекомендації.

Виклад основного матеріалу. Управління виробничими системами та бізнес-процесами таких систем задля сталого розвитку та масштабування потребує побудови комплексної системи взаємопов'язаних блоків управління підприємством, автоматизованих за допомогою сучасних інформаційних технологій та врахування особливостей взаємодії між цими функційними блоками із врахуванням засад концепції Industry 5.0 [4], в основі якої, окрім сучасних інформаційних технологій та математичного апарату, центральною фігурою є людина та взаємодія людини з кібер-фізичною системою [2]. Сучасна практика зазвичай базується на автоматизації виробничих систем за допомогою якогось одного класу систем (ERP-систем, MES-систем, WMS-систем або CRM-систем), але такий підхід не враховує всі складові автоматизації виробничої системи та не дозволяє отримати дійсно цілісну стабільно функціонуючу систему [3].

Авторський фреймворк автоматизації виробничих систем поєднує різні підходи та цілісно поєднує всі функціональні блоки діяльності виробничих систем, що забезпечує сталий розвиток в рамках концепції Industry 5.0 та безперервність функціонування бізнес-процесів виробничих компаній. Задачею фреймворку є спрощення побудови автоматизованих виробничих систем, цілісне бачення всіх бізнес-процесів, що супроводжують діяльність таких систем, та легкість практичного використання методики підприємствами.

Перший блок фреймворку «**01 Що виробляємо**» поєднує всі елементи автоматизації, які стосуються продукції, яку виробляє виробнича система:

- номенклатура продукції (масове виробництво, індивідуальне виробництво, виробництво під замовника, комбіноване виробництво);
- технологічні карти та їх автоматичний розрахунок;
- процеси розробки нових продуктів.

Другий блок має назву «**02 З чого виробляємо**» та поєднує всі елементи, які стосуються сировини та матеріалів, їх обліку та оптимального використання. До цього блоку відносяться:

- облік сировини;
- облік витратних матеріалів;
- облік відходів від виробництва;
- технологічні карти та автоматичний розрахунок сировини для виробництва продукції на їх основі;
- процеси закупівлі сировини та моделі управління запасами;
- партійний облік по закупівлям.

Третій блок фреймворку «**03 Як виробляємо**» поєднує бізнес-процеси та технологічні процеси створення продукції:

- етапи виробництва продукції, що забезпечує універсальність використання запропонованого підходу для будь-яких виробництв;
- виробничі завдання як базові одиничні елементи діяльності у виробничій системі;
- виробничі замовлення як базу для планування завантаження обладнання та оптимізації самого процесу виробництва;
- врахування відходів від виробництва (як таких, що підлягають переробці, так і неперероблюваних);
- контроль якості виробленої продукції.

Четвертий блок «**04 Де виробляємо**» стосується обладнання та автоматизації виробничих ліній, на яких виробляється готова продукція:

- облік обладнання та його параметрів для забезпечення оптимального функціонування підприємства;
- поєднання обладнання у виробничі лінії, які забезпечують цілісність та безперервність процесу;



- інтеграція обладнання з програмним забезпеченням для мінімізації людського фактору та зменшення кількості «ручної» праці по збору даних (IoT);
- система динамічного планування та перепланування виробничих завдань та завантаженості обладнання;
- планове та позапланове обслуговування обладнання, забезпечення максимального коефіцієнту корисної дії обладнання.

П'ятий блок **«05 Хто виробляє»** присвячено людині та її ролі у виробничій системі, як центральному елементу концепції Industry 5.0:

- управління співробітниками та їх кар'єрою;
- облік виробничих змін та оптимальна побудова команд;
- облік та управління фондом оплати праці, автоматична калькуляція витрат на фонд оплати праці при виробництві продукції;
- табелювання та грейди при розрахунках заробітної плати.

Шостий блок **«06 Як зберігаємо»** відповідає за всі процеси роботи зі складами та бізнес-процесами взаємодії співробітників для забезпечення зберігання сировини, матеріалів та готової продукції:

- склади та їх облік;
- переміщення сировини, матеріалів та готової продукції між складами та цехами виробництва продукції;
- управління запасами та моделі управління запасами;
- партійний облік виробленої продукції;
- WMS-системи та коміркове зберігання товарів і сировини на складах;
- інтеграція складів з системами керування та керування параметрами спеціального зберігання (температура, вологість й інше).

Сьомий блок **«07 Як збуваємо»** присвячено CRM-складовій функціонування виробничої системи та включає наступні елементи:

- управління продажами, збутом, дистрибуцією в залежності від моделі, прийнятої на підприємстві;
- управління логістичними процесами (власна логістика, аутсорсингові логістичні послуги тощо);
- взаємодія системи збуту з кабінетами самообслуговування клієнтів, ботами та іншими інструментами, які дозволяють зменшити залежність від кадрів;
- управління документообігом та договірними процесами.

Восьмий блок **«08 Що заробляємо»** є аналітичним ядром фреймворку та всієї автоматизованої виробничої системи й включає наступні елементи:

- автоматизований розрахунок виробничої та операційної собівартості продукції на основі основних складових (вартість сировини та матеріалів, фонд оплати праці, амортизація обладнання, витрати на електроенергію, вартість відходів від виробництва, накладні витрати й інше);
- аналітика та система дашбордів для керування всією виробничою системою та підсистемами;
- система інформування дієвих осіб виробництва про стан та бізнес-процеси виробничої системи (сповіщення при відхиленнях, фіксація обсягів виробленої продукції, AI-агенти для глибокого аналізу);
- система планування виробництва в цілому, система KPI для кожної ділянки процесу;
- інтеграція всієї автоматизованої системи управління виробництвом з обліковою системою (бухгалтерський та податковий облік);
- облік загальних витрат підприємства;
- інше.

Цілісно запропонований фреймворк автоматизації виробничих систем можна навести у вигляді схеми (рис. 1). Як видно з загальної схеми фреймворку, він простою мовою пояснює взаємодію всіх блоків, що робить його простим та легким для практичного використання виробничими підприємствами. Основні зв'язки між блоками відповідають реальному процесу виробництва продукції та відповідають процесу створення цінності виробничої системи. Також вся система автоматизації виробничої системи наскрізно пов'язується різноманітними процесами, системами аналізу даних та предиктивного прогнозування, побудованими на основі нейронних мереж та AI-агентів, як сучасного елементу використання штучного інтелекту.

Найбільший ефект від використання запропонованого фреймворку автоматизації виробничих систем спостерігається саме при поєднанні технологічного та бізнесового рівнів побудови системи, що досягається на технологічному рівні за допомогою глибокого використання інтеграції з обладнанням, датчиками, сканерами та принтерами штрихкодів за допомогою API-протоколів, а на бізнесовому рівні – за допо-

могою опису та автоматизації бізнес-процесів підприємства в нотатії BPMN 2.0 на базі спеціалізованого програмного забезпечення автоматизації підприємства (ERP, CRM або MES-системи).

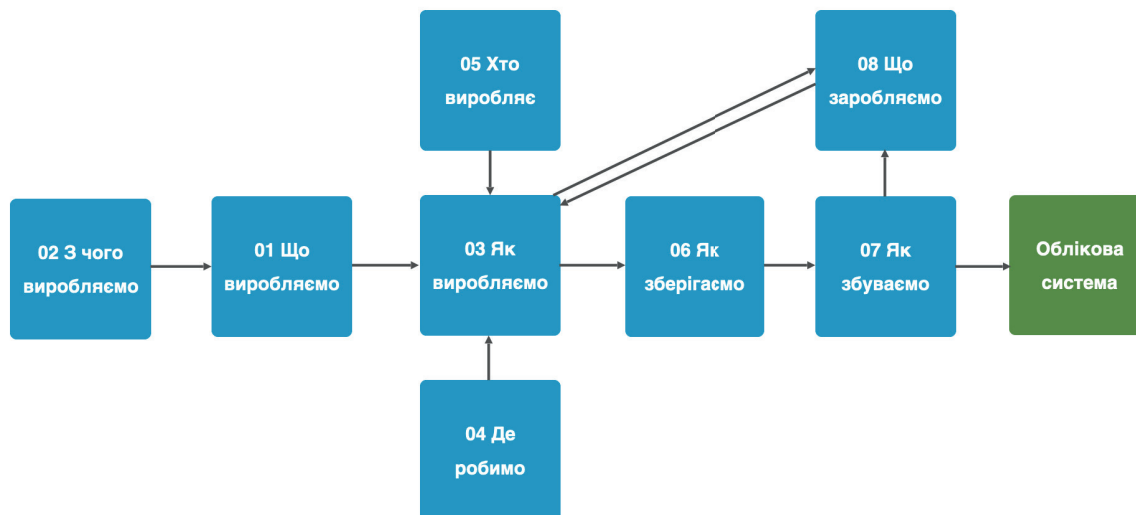


Рис. 1. Структурна модель фреймворку автоматизації виробничих систем

Джерело: авторська розробка.

Оптимальна послідовність впровадження блоків на основі запропонованого фреймворку автоматизації виробничих систем залежить від конкретного підприємства та стану його готовності до автоматизації на момент початку такого процесу. Найбільший ефект від впровадження досягається при врахуванні концепції пошуку «вузького горлишка» (bottle neck), що дозволяє спланувати процес побудови автоматизованої виробничої системи з досягненням «швидкого» економічного ефекту та окупності інвестицій на впровадження. Найчастіше використовуються два основні підходи до процесу автоматизації – прямий та зворотній.

Прямий підхід полягає в тому, що автоматизація відбувається в логічній послідовності від сировини та матеріалів до збуту готової продукції відповідно до потоку створення цінності, та виглядає наступним чином:

1 етап – блоки 1–5 («01 Що виробляємо», «02 З чого виробляємо», «03 Як виробляємо», «04 Де виробляємо», «05 Хто виробляє»). Цей етап повністю покриває безпосередній процес виробництва, технологічні карти та процеси, а також обладнання та співробітників, що дозволяє знизити витрати та пришвидшити процес виробництва;

2 етап – блок 6 («06 Як зберігаємо»). Це, по суті, автоматизація роботи складів (WMS-частина автоматизації), яка у зв'язці з першими п'ятьма блоками дозволяє ще пришвидшити процеси, скоротити витрати, а також зменшити кількість помилок та оптимізувати роботу з оборотними коштами на підприємстві;

3 етап – блоки 7–8 («07 Як збуваємо», «08 Що заробляємо») та інтеграція з обліковою системою. Результатом даного етапу є тісна інтеграція CRM-функцій та аналітики, за рахунок чого досягається цілісність процесу виробництва, зберігання та відвантаження продукції кінцевому клієнту.

Зворотній підхід має на меті побудувати процес автоматизації таким чином, щоб максимально використати вже наявні функціональні блоки шляхом отримання «швидкого» економічного ефекту (у будь-якого підприємства зазвичай вже є облікова система, а також частково автоматизовані продажі на базі облікової системи), і саме від них будується процес:

1 етап – блоки 7–8 («07 Як збуваємо», «08 Що заробляємо») та інтеграція з обліковою системою. Це дуже розповсюджений шлях автоматизації, який полягає у впровадженні CRM-системи для роботи з клієнтами та інтеграції її з обліковою системою, в якій вже є вся номенклатура, ціни, залишки.

2 етап – блок 6 («06 Як зберігаємо»). В даному підході це дозволяє суттєво пришвидшити відвантаження готової продукції в процесах продажів (наприклад, за рахунок коміркового обліку, або впровадження роботи зі сканерами штрих-кодів), зробити залишки «прозорими» для продажів та отримати більше порядку в процесах.

3 етап – блоки 1–5 («01 Що виробляємо», «02 З чого виробляємо», «03 Як виробляємо», «04 Де виробляємо», «05 Хто виробляє»). Коли автоматизовані облік, продажі, робота зі складами, то природньо виникає певний «вакуум» між швидкістю неавтоматизованого виробництва та швидкістю автоматизованого збуту



і автоматизація процесів виробництва в певному сенсі дозволяє «підтягнути» обсяги виробництва до потенціалу їх збуту.

Обидва підходи можуть ефективно використовуватись при автоматизації в залежності від багатьох факторів роботи виробничих підприємств, а також від специфіки конкретної галузі виробництва, що більш детально буде розглянуто автором в окремих статтях.

Також варто зазначити, що при частковій автоматизації виробничих систем (ERP, MES, WMS, CRM – частини), очікуваний економічний ефект від впровадження суттєво зменшується і залишає багато ручної роботи для співробітників та керівників підприємства. Саме комплексний підхід дає змогу отримати гнучку автоматизовану систему управління виробничою системою, яка дозволяє збирати інформацію, аналізувати, керувати та приймати рішення на основі зібраних даних в єдиній цілісній інформаційній системі.

Запропонований фреймворк було апробовано автором на підприємствах з виробництва промислових товарів, таких як виробництво труб, меблів, косметики, покриття для підлоги, протезного обладнання, дверей, промислового обладнання тощо, а також на підприємствах харчової промисловості. В якості базового програмного забезпечення для побудови системи автоматизації виробничих систем було використано платформу Creatio, яка забезпечує підприємства всіма необхідними інструментами побудови бізнес-процесів в нотації BPMN 2.0 та іншими сучасними NoCode-інструментами. В усіх випадках було досягнуто мети та цілей впровадженнь, а реальний економічний ефект та швидкість окупності інвестицій перевищували розрахункові показники.

Висновки. Запропонований фреймворк автоматизації виробничих систем пропонує новий, простий, зрозумілий для практичного використання підхід до побудови автоматизованих виробництв, що поєднує технологічний та бізнесовий рівні та відповідає концепції Industry 5.0. В статті наведено функціональні блоки та їх складові, а також чинники отримання реального економічного ефекту від використання запропонованого фреймворку. Напрямами подальших досліджень автора є обґрунтування підходів та концептуальних методів автоматизації виробничих систем в залежності від специфіки галузі виробництва, а також внутрішніх та зовнішніх факторів та чинників. Окремо потребує подальших досліджень питання розрахунку окупності інвестицій при впровадженні автоматизованих систем керування виробничими системами.

Література:

1. Хаустова, В. Є., Крамарев, Г. В., Зінченко, В. А. (2019). Інноваційно-технологічне забезпечення модернізації пріоритетних галузей промисловості України. *Економіка. Економіка Промисловості, Бізнесінформ*, 3, 218-228. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-3-218- 228
2. Khaustova, V. YE., Kramarev, H. V., Zinchenko, V. A. (2019). Innovatsiyno-tekhnologichne zabezpechennya modernizatsiyi priorytetnykh haluzey promyslovosti Ukrayiny [Innovative and technological support for the modernization of priority industries of Ukraine]. *Ekonomika. Ekonomika Promyslovosti, Biznesinform* [Economics. Economics of Industry, Businessinform], 3, 218-228. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-3-218- 228[in Ukrainian].
3. Nevliudov, I., Yevsieiev, V., Omarov, M., Bronnikov, A., Liashenko, V. (2020). Method of Algorithms for Cyber-Physical Production Systems Functioning Synthesis. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research (IJETER)*, 8 (10), 7465–7473. DOI:10.30534/ijeter/2020/ 1278102020.
4. Yevsieiev, V. (2018). Visual objects interaction mathematical presentation to solve the problem of software design automation for computer information systems of technological production preparation. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: «Обчислювальна техніка та автоматизація»*, 1(31), 24–31. <https://doi.org/10.31474/2075-4272-2018-1-31-24-31>
5. Ривак, Н.О. (2022). Індустрія 5.0: перехід до стійкої та орієнтованої на людину промисловості. *Економіка та управління національним господарством*, 155(3), 41-46. DOI: 10.36818/2071-4653-2022-3-7
6. Ryvak, N.O. (2022). Industriya 5.0: perekhid do stiykoyi ta oriyentovanoi na lyudynu promyslovosti [Industry 5.0: Transition to Sustainable and Human-Centered Industry]. *Ekonomika ta upravlinnya natsionalnym hospodarstvom* [Economics and National Economy Management], 155(3), 41-46. DOI: 10.36818/2071-4653-2022-3-7 [in Ukrainian].
7. Невлюдов, І.Ш., Євсєєв, В.В., Максимова, С.С. (2026). *Industry 5.0 та колаборативна робототехніка: динамічний опис навколишнього середовища роботів-маніпуляторів з використанням мови Python*: монографія. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 279.
8. Nevlyudov, I.SH., Yevsyeyev, V.V., Maksymova, S.C. (2026). *Industry 5.0 ta kolaboratyvna robototekhnika: dynamichnyy opys navkolyshnoho seredovyshecha robotiv-manipulyatoriv z vykorystanniam movy Python: monohrafiya* [Industry 5.0 and collaborative robotics: dynamic description of the environment of robot manipulators using Python language: monograph]. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 279. [in Ukrainian].

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Слесарчук Олександр Петрович ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНКЛЮЗИВНИХ АГРОВИРОБНИЧИХ КЛАСТЕРІВ	4
Залізнюк Вікторія Петрівна, Бондар Віта Олександрівна ПЛАНІ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕІНТЕГРАЦІЇ: ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА ЦИФРОВИЙ ВИМІР	11
Мартінова Лілія Борисівна, Юрчик Ірина Борисівна СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: СУТЬ, РОЛЬ, НАПРЯМИ РОЗВИТКУ	17
Голубник Ольга Романівна КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ІНТЕГРАЛЬНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДОБРОБУТУ НАСЕЛЕННЯ	26

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ

Адлер Оксана Олександрівна, Лесько Олександр Йосипович ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ОЦІНЮВАННЯ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ	34
Кудирко Ольга Василівна, Корецький Микола Христофорович УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: HR-ВИМІР	43
Коваль Зоряна Остапівна РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	50
Козак Людмила Василівна, Зрум Дарина Олександрівна ГУМАНІТАРНА ЛОГІСТИКА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	56
Радько Вікторія Миколаївна, Гевко Данило Ярославович ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	62
Фесіна Юрій Георгійович ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В АГРОБІЗНЕСІ	69
Хомуляк Тарас Ігорович ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ	77
Аберніхіна Ірина Георгіївна РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-СТРУКТУР: ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ, ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЕФЕКТИ	83
Біловодська Олена Анатоліївна, Петров Дмитро Вадимович КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ ТА ДЕТЕРМІНАНТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СПОЖИВЧИХ ЦІННОСТЕЙ	89
Банар Оксана Василівна, Понедільчук Тетяна Василівна ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА	98
Свічкач Наталія Михайлівна, Маргарян Маріне Львівна, Нежнов Ян Іванович СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ МАРКЕТИНГУ ОФІСНОЇ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ	106
Джеджула В'ячеслав Васильович, Шевчук Дмитро Григорович МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ВИБОРУ ПРІОРИТЕТНИХ ЗАХОДІВ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ І ОБМЕЖЕНОСТІ РЕСУРСІВ	115
Кучкова Ольга Вікторівна, Білоусов Ярослав Сергійович СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕС-СИСТЕМ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ	123
Строкович Ганна Віталіївна, Ястремська Олеся Олександрівна АНАЛІЗ ЖИТТЕВОГО ЦИКЛУ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ	129
Ліпич Любов Григорівна, Хілуха Оксана Анатоліївна, Кушнір Мирослава Анатоліївна ФОРМУВАННЯ БАГАТОРІВНЕВОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР	135

Небава Микола Іванович, Небава Олександр Миколайович ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	143

ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ

Спасів Наталія Ярославівна ПРАГМАТИЗМ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ НА ЛОКАЛЬНОМУ РІВНІ	153
Стефанів Ігор Федорович НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	165
Наконечна Юлія Леонідівна, Демиденко Людмила Миколаївна, Дрозд Наталія Володимирівна ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РИЗИКІВ ВИКОРИСТАННЯ ІШ У ФІНАНСОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ	171
Чернявка Владислав Андрійович, Версаль Наталія Іванівна МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ МОБІЛІЗАЦІЙНОГО ЕФЕКТУ СТРАХУВАННЯ ВОЄННИХ РИЗИКІВ І МІЖНАРОДНИХ ГАРАНТІЙ ЯК КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ СТАЛОСТІ ФІНАНСУВАННЯ СЕКТОРУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ	179
Чайковський Ярослав Іванович, Чайковський Євген Ярославович ВІДКРИТИЙ БАНКІНГ І ФІНТЕХ-ЕКОСИСТЕМА ЯК ЧИННИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	186
Ткачук Наталія Василівна ДЕРЖАВНА МИТНА СЛУЖБА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА СУСПІЛЬНА ЗНАЧУЩІСТЬ	197
Посаднєва Оксана Михайлівна ОЦІНКА ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	202
Полінкевич Оксана Миколаївна, Костюк Вікторія Анатоліївна, Борисюк Катерина Миколаївна, Зайцева Людмила Олексіївна, Зелениця Ірина Михайлівна УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФІНАНСОВОГО РИНКУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ, ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ ТА БЕЗПЕКИ	210
Гузела Ірина Анатоліївна СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	218
Карлін Микола Іванович МІСЦЕВІ ФІНАНСИ В ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ВІДБУДОВИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	228
Давиденко Надія Миколаївна, Костриця Богдан Ілліч ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	234
Кушнір Роман Ярославович СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ЗЕЛЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ	242
Сідельникова Лариса Петрівна, Ахмад Нісар ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У РЕГІОНАХ З ПІДВИЩЕНИМИ БЕЗПЕКОВИМИ РИЗИКАМИ	249
Проць Василь Ігорович, Бессмертна Вероніка Вікторівна СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ТЕХНОЛОГІЧНИХ І НОРМАТИВНИХ ЗМІН	260
Кузнецова Світлана Олександрівна ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОГО ФІНАНСОВОГО РИНКУ	269
Волкова Неля Іванівна, Щербата Анна Володимирівна ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ	275
Демчишак Назар Богданович, Тинкалюк Христина Олексіївна, Ульзутуєва Світлана Петрівна УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	282
Маршалок Тарас Ярославович, Задорожня Ліна Адамівна, Симовоник Ірина Борисівна МЕТОДОЛОГІЯ ПРОГНОЗУВАННЯ НАДХОДЖЕНЬ ПОДАТКОВИХ ПЛАТЕЖІВ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	290
Рудик Наталія Василівна, Подоїніцин Олексій Володимирович ФІНАНСОВІ СТИМУЛИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЕКОЛОГІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА	300

ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Сарапіна Ольга Андріївна, Пінчук Тетяна Анатоліївна, Шрам Тетяна Валеріївна МЕТОДИКА ФАКТОРНОГО АНАЛІЗУ ПРЯМИХ ВИТРАТ У РОСЛИННИЦТВІ	309
Чудовець Віталій Васильович, Недбало Юлія Андріївна ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ І ЗВІТНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ	318
Пелех Уляна Василівна, Кріль Ярослава Ярославівна, Шевчук Віра Романівна, КОНСАЛТИНГ У СФЕРІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ: РОЗМЕЖУВАННЯ З АУДИТОМ ТА АНАЛІЗОМ В КОНТЕКСТІ СТАНДАРТІВ НЕЗАЛЕЖНОСТІ МФБ	324
Крупельницька Ірина Геннадіївна АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	333

**МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ
ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ**

Нікітіна Тетяна Романівна, Кравець Олег Васильович, Шапайко Роман Богданович МОДЕЛЮВАННЯ ДИНАМІКИ СПОЖИВЧОЇ АУДИТОРІЇ ПІД ВПЛИВОМ КОНКУРУЮЧИХ РЕКЛАМНИХ СТРАТЕГІЙ	339
Куркула Сергій Геннадійович, Максишко Наталія Костянтинівна СИСТЕМА ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА РИНКУ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ	348
Поморцева Олена Євгенівна, Петрова Анжела Юріївна, Ледахівський Андрій Володимирович ПРОСТОРОВИЙ ПІДХІД ДО МОДЕЛЮВАННЯ РОЗТАШУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ НА ОСНОВІ ТРАНСПОРТНОЇ МЕРЕЖІ ТА ПРОСТОРОВИХ ХАРАКТЕРИСТИК РАЙОНІВ	361
Кудик Тетяна Олексіївна, Лісовська Валентина Петрівна ФІНАНСОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ НА ОСНОВІ ФУНКЦІЙ КОРИСНОСТІ	369
Коровій Ярослав Валерійович, Махначова Наталя Михайлівна, Коровій Дар'я Миколаївна ВИКОРИСТАННЯ ВІДКРИТИХ ДАНИХ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	380
Дюбанов Олексій Сергійович ФРЕЙМВОРК АВТОМАТИЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ В КОНЦЕПЦІЇ INDUSTRY 5.0	392

CONTENT

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY

Oleksandr Slesarchuk

ORGANIZATIONAL AND INSTITUTIONAL SUBSTITUTION OF THE FORMATION
OF INNOVATIVE AND INCLUSIVE AGRICULTURAL PRODUCTION CLUSTERS 4

Viktoriia Zalizniuk, Vita Bondar

RECOVERY PLANS OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE SYSTEM OF STATE REINTEGRATION POLICY:
INSTITUTIONAL-LEGAL FOUNDATIONS AND DIGITAL DIMENSION 11

Liliia Martynova, Iryna Yurchyk

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A STRATEGIC INSTRUMENT FOR STRENGTHENING SOCIAL WELFARE:
ESSENCE, ROLE, AND DEVELOPMENT DIRECTIONS 17

Olha Holubnyk

CONCEPTUAL APPROACHES TO THE INTEGRATED ASSESSMENT OF POPULATION WELFARE 26

ECONOMICS, MANAGEMENT OF SECTORS AND ENTERPRISES

Oksana Adler, Oleksandr Lesko

FORMATION OF A MECHANISM FOR ENHANCING ENTERPRISE SOLVENCY UNDER ECONOMIC
INSTABILITY CONDITIONS: ASSESSMENT AND PRACTICAL IMPLEMENTATION 34

Olha Kudyrko, Mykola Koretskyi

MANAGEMENT OF ENTERPRISE ORGANIZATIONAL RESILIENCE UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY:
THE HR DIMENSION 43

Zoriana Koval

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN THE FORMATION OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE 50

Liudmyla Kozak, Daryna Zrum

HUMANITARIAN LOGISTICS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY: ANALYSIS OF GLOBAL EXPERIENCE
AND LESSONS FOR UKRAINE 56

Viktoriia Radko, Danylo Hevko

DIGITAL TRANSFORMATION OF A LOGISTICS ENTERPRISE'S BUSINESS MODEL: FROM TRADITIONAL
DELIVERY TO AN AI-ORIENTED ECOSYSTEM 62

Yurii Fesina

AN INTEGRATED APPROACH TO IMPLEMENTING THE CIRCULAR ECONOMY MODEL IN AGRIBUSINESS 69

Taras Khomuliak

PROSPECTS OF DIGITAL COMMERCE IN UKRAINE UNDER CURRENT CONDITIONS 77

Iryna Abernikhina

RISK-ORIENTED MANAGEMENT OF BUSINESS STRUCTURE DEVELOPMENT: ECONOMIC, SOCIAL,
INSTITUTIONAL, AND TRANSFORMATIONAL EFFECTS 83

Olena Bilovodska, Dmytro V. Petrov

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A COMPONENT OF SOCIETAL MARKETING
AND A DETERMINANT OF MANAGERIAL DECISIONS IN TRANSFORMING CONSUMER VALUES 89

Oksana Banar, Tetiana Ponedilchuk

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE COST MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES
AND ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT 98

Nataliia Svichkar, Marine Marharian, Yan Nezhnov

STRATEGIC VECTORS OF OFFICE REAL ESTATE MARKETING UNDER CONDITIONS OF ENSURING
ECONOMIC SECURITY AND DIGITALIZATION 106

Viacheslav Dzhezdzhula, Dmytro Shevchuk

MATHEMATICAL MODEL FOR SELECTING PRIORITY ENERGY-SAVING MEASURES UNDER
UNCERTAINTY AND LIMITED RESOURCES 115

Olha Kuchkova, Yaroslav Bilousov

STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS SYSTEM SECURITY IN THE DIGITAL ERA 123

Hanna Strokovich, Olesia Iastremska

LIFE CYCLE ANALYSIS OF BUSINESS ORGANIZATION FORMATION: STRATEGIC ASPECT 129

Lubov Lipych, Khilukha Oksana, Kushnir Myroslava

DEVELOPING A MULTI-LEVEL TALENT MANAGEMENT MODEL WITHIN THE STRATEGIC DEVELOPMENT
FRAMEWORK OF BUSINESS ORGANIZATIONS 135

Mykola Nebava, Oleksandr Nebava

INNOVATIVE APPROACHES TO MANAGING THE INTELLECTUAL POTENTIAL OF AN ENTERPRISE UNDER DIGITALIZATION	143

FINANCE, MONETARY CIRCULATION AND CREDIT

Nataliia Spasiv

PRAGMATISM OF SOCIAL PROTECTION FINANCING AT THE LOCAL LEVEL	153

Ihor Stefaniv

DIRECTIONS OF FINANCIAL SERVICES MARKET DEVELOPMENT IN UKRAINE	165

Yuliia Nakonechna, Liudmyla Demydenko, Nataliia Drozd

ASSESSING THE EFFICIENCY AND RISKS OF USING AI IN COMPANY FINANCIAL ACTIVITIES	171

Vladyslav Cherniavka, Nataliia Versal

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE MOBILIZATION EFFECT OF MILITARY RISKS INSURANCE AND INTERNATIONAL GUARANTEES AS KEY FACTORS OF SUSTAINABILITY OF FINANCING THE RENEWABLE ENERGY SECTOR OF UKRAINE	179

Yaroslav Chaikovskiy, Yevhen Chaikovskiy

OPEN BANKING AND THE FINTECH ECOSYSTEM AS DRIVERS OF BANKING BUSINESS TRANSFORMATION IN THE DIGITAL ECONOMY	186

Natalia Tkachuk

THE STATE CUSTOMS SERVICE OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: PROFESSIONAL COMPETENCIES, DEVELOPMENT PROSPECTS, AND SOCIAL SIGNIFICANCE	197

Oksana Posadnieva

ASSESSMENT AND FORECASTING OF THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN STOCK MARKET UNDER MACROECONOMIC INSTABILITY	202

Oksana Polinkevych, Viktoria Kostiuik, Kateryna Borysiuk, Liudmyla Zaitseva, Iryna Zelenitsa

MANAGING THE CREDIT POTENTIAL OF THE FINANCIAL MARKET THROUGH SUSTAINABLE DEVELOPMENT, FINANCIAL INCLUSION, AND SECURITY PRINCIPLES	210

Iryna Huzela

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF HEALTH INSURANCE UNDER WAR CONDITIONS	218

Mykola Karlin

LOCAL FINANCE IN THE FINANCIAL SYSTEM OF UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS AND RECONSTRUCTION: PROBLEMS AND PROSPECTS	228

Nadiia Davydenko, Bogdan Kostrytsia

THE TRANSFORMATION OF CORPORATE FINANCE IN THE CONTEXT OF THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMY	234

Roman Kushni

STRATEGIC VECTORS OF GREEN FINANCING OR THE SECURITY-ORIENTED DEVELOPMENT OF BUSINESS ENTITIES IN UKRAINE	242

Larysa Sidelnykova, Nisar Akhmad

FINANCIAL SUSTAINABILITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN REGIONS WITH ELEVATED SECURITY RISKS	249

Vasyl Prots, Veronika Bessmertna

CURRENT CHALLENGES FOR THE CUSTOMS SERVICE OF UKRAINE AND THE NEED FOR TECHNOLOGICAL AND NORMATIVE CHANGES	260

Svitlana Kuznetsova

GLOBAL TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL TECHNOLOGIES IN THE TRANSFORMATION OF THE GLOBAL FINANCIAL MARKET	269

Nelya Volkova, Anna Shcherbata

ASSESSMENT OF THE BANK'S FINANCIAL STABILITY AS A TOOL FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM	275

Nazar Demchyshak, Khrystyna Tynkaliuk, Svitlana Ulzutuieva

MANAGING PUBLIC DEBT IN THE CONTEXT OF THE CHALLENGES OF WAR AND DIGITAL TRANSFORMATION	282

Taras Marshalok, Lina Zadorozhnia, Iryna Symovonyk

METHODOLOGY FOR FORECASTING TAX REVENUE COLLECTIONS UNDER CONDITIONS OF HIGH UNCERTAINTY	290

Nataliia Rudyk, Oleksii Podoinitsyn

FINANCIAL INCENTIVES FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF ECOLOGICAL PRODUCTION	300

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Olga Sarapina, Tetyana Pinchuk, Tetyana Shram, METHODOLOGY FOR THE FACTOR ANALYSIS OF DIRECT COSTS IN CROP PRODUCTION	309
Vitalii Chudovets, Yuliia Nedbalo ACCOUNTING AND REPORTING PROBLEMS IN WARTIME	318
Ulyana Pelekh, Yaroslava Kril, Shevchuk Vira Romanivna CONSULTING IN FINANCIAL REPORTING: DISTINGUISHING IT FROM AUDIT AND ANALYSIS IN THE CONTEXT OF IFAC INDEPENDENCE STANDARDS	324
Iryna Krupelnyska ANALYTICAL TOOLS IN THE INTERNAL CONTROL SYSTEM IN AN UNSTABLE BUSINESS ENVIRONMENT	333

MATHEMATICAL MODELING AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMICS

Tetiana Nikitina, Oleg Kravets, Roman Shapaiko MODELING THE DYNAMICS OF CONSUMER AUDIENCE UNDER THE INFLUENCE OF COMPETING ADVERTISING STRATEGIES	339
Serhii Kurkula, Nataliia Maksyshko DECISION SUPPORT SYSTEM FOR THE ELECTRIC VEHICLE MARKET	348
Olena Pomortseva, Anzhela Petrova, Andrii Ledakhivskyi A SPATIAL APPROACH TO MODELING SOCIAL SERVICE CENTER LOCATIONS USING TRANSPORT NETWORKS AND NEIGHBORHOOD CHARACTERISTICS	361
Tetiana Kudyk, Valentyna Lisovska FINANCIAL MODELING AND FORECASTING OF CONSUMER DEMAND BASED ON UTILITY FUNCTIONS	369
Yaroslav Korovii, Natalia Makhnachova, Daria Korovii USE OF OPEN DATA TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING IN THE DIGITAL ECONOMY	380
Oleksii Diubanov FRAMEWORK OF AUTOMATION OF PRODUCTION SYSTEMS IN THE INDUSTRY 5.0 CONCEPT	392

Наукове видання

**НАУКОВІ ЗАПИСКИ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ» :
СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»**

Науковий журнал (щоквартальник)

№ 41(69)

Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). 404 с.

Scientific Notes of Ostroh Academy National University, Economics Series. Ostroh : Publishing NaUOA, June 2026. № 41(69). 404 p.

Головний редактор *О. І. Дем'янчук*

Відповідальний редактор *Ю. В. Шулик*

Технічний редактор *М. В. Гонтар*

Комп'ютерна верстка *Н. О. Крушинської*

Художнє оформлення обкладинки *К. О. Олексійчук*

Коректор *А. О. Самсонюк*

Коректор англomовних текстів *Р. Т. Шулик*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 47. Наклад 100 пр. Зам. № 19–26.
Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура «Times New Roman».

Оригінал-макет виготовлено у видавництві
Національного університету «Острозька академія»,
вул. Семінарська 2, м. Острог, Рівненська обл., Україна, 35800.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи РВ № 1 від 8 серпня 2000 року.

Адреса: Національний університет «Острозька академія»,
кафедра фінансів та бізнесу
вул. Семінарська 2, м. Острог, Рівненська обл., Україна, 35800.
Основна контактна особа: Шулик Юлія Віталіївна.
Телефон: (097) 662-76-51
Email: esj@oa.edu.ua