ISSN 2311-5149

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

Серію засновано 08.09.1999 р.

№ 40(68)

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, Franse): 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 № 13 від 26 березня 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;

Кривицька 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 «Острозьа 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, Ірпінь, Україна); onyshko_sv@ukr.net;

Павел Джєканьський (PhD, Університет Яна Кохановського, Кєльце, Польща); pdziekan@interia.eu;

Стецюк Іван (PhD, проф., Університет Заєда, 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 англомовних текстів *Р. Т. Шулик*

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

ISSN 2311-5149
DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ

© Л. С. Любохинець, Н. П. Танасієнко, О. В. Поплавська

ISSN 2311-5149
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ

Отримано: 20 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 25 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 25 лютого 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: lubohinets@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0003-1578-615X

email: nataly_tanasienko@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0001-6887-903X

email: poplavska@khmnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0001-5539-5845

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-4-11

Любохинець Л. С., Танасієнко Н. П., Поплавська О. В. Доброчесність та запобігання корупції в Україні: сучасні виклики та перспективи вирішення. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 4–11.

УДК: 351.74:347.71

JEL-класифікація: H11, H83, P48

Любохинець Лариса Сергіївна,
докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Хмельницького національного університету

Танасієнко Наталія Петрівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Хмельницького національного університету

Поплавська Ольга Віталіївна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
головний спеціаліст відділу Співробітництва з міжнародними організаціями
Департаменту міжнародного співробітництва та європейської інтеграції
Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини

ДОБРОЧЕСНІСТЬ ТА ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИРІШЕННЯ

У статті проаналізовано сучасний стан антикорупційної політики України, визначено роль доброчесності як ціннісно-правової основи публічної служби та досліджено ефективність діяльності спеціалізованих антикорупційних органів. Розглянуто нормативно-правові засади запобігання корупції, інструменти електронного декларування, громадського моніторингу та цифровізації публічних послуг. Оцінено міжнародні та соціологічні показники рівня корупції, зокрема дані Індексу сприйняття корупції Transparency International, результатиз опитувань населення тощо. Проаналізовано виклики, що ускладнюють реалізацію антикорупційної політики, зокрема політичний вплив, недостатній рівень правової культури та специфічні ризики воєнного стану. Висвітлено напрями підвищення ефективності запобігання корупції шляхом посилення інституційної спроможності, розвитку культури доброчесності та інтеграції цифрових механізмів прозорості.

Ключові слова: *корупція, антикорупційна політика, доброчесність, цифровізація, прозорість, громадський моніторинг, Індекс сприйняття корупції.*

Larysa Liubokhynets,
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory,
Entrepreneurship and Trade of Khmelnytskyi National University

Nataliia Tanasiienko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of of Economic Theory,
Entrepreneurship and Trade of Khmelnytskyi National University

Olga Poplavska,
PhD in Economics, Associate Professor, Chief Specialist of the Department of International Cooperation
and European Integration of the Secretariat of the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights

INTEGRITY AND CORRUPTION PREVENTION IN UKRAINE: CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS FOR SOLUTIONS

This article examines the current state of anti-corruption policy in Ukraine and the role of integrity as its value-based and legal foundation. The research highlights the relevance of these issues in the context of Ukraine's European integration aspirations, post-war recovery, and the need to ensure public trust in state institutions. Despite the establishment of a specialized anti-corruption infrastructure, corruption remains a systemic challenge that undermines democratic development.

Special attention is given to the growing importance of integrity under martial law, where increased public expenditures and international aid require enhanced transparency and accountability.

The study provides a comprehensive analysis of contemporary anti-corruption policy and assesses integrity as a fundamental principle of public service. Objectives include examining the legal framework (notably the Law of Ukraine "On Prevention of Corruption"), evaluating specialized anti-corruption institutions, and assessing international indicators to improve policy effectiveness. The methodology comprises systematic and institutional approaches, alongside a comparative analysis of 2023–2025 Corruption Perceptions Index (CPI) reports and sociological data.

Results demonstrate moderate but stable progress, with Ukraine's CPI score reaching 36 points in 2025. While public perception of corruption remains high, direct corrupt interactions have decreased. Digitalization, electronic declarations, and public procurement systems have shown the most tangible preventive impact. However, risks such as political pressure and slow judicial processes persist.

The study concludes that further progress depends on ensuring institutional independence, strengthening accountability, promoting integrity education, and enhancing civic engagement. A value-oriented approach is essential for sustainable anti-corruption transformation and alignment with European governance standards.

Keywords: *corruption, anti-corruption policy, integrity, digitalization, transparency, public monitoring, Corruption Perceptions Index.*

Постановка проблеми. Проблематика доброчесності та запобігання корупції в Україні є однією з ключових умов забезпечення економічної безпеки держави, сталого розвитку, інтеграції до Європейського Союзу та формування довіри громадян до інституцій влади. Корупція в Україні продовжує залишатися системним явищем, що стримує демократичний розвиток держави, підриває економічну стабільність та знижує рівень суспільної довіри до органів влади. Незважаючи на створення спеціалізованої антикорупційної інфраструктури, удосконалення законодавства та впровадження цифрових механізмів прозорості, проблема ефективності практичної реалізації антикорупційної політики залишається актуальною.

Складність ситуації полягає у поєднанні формального інституційного прогресу з наявністю корупційних ризиків у сферах публічного управління та надання адміністративних послуг. В умовах воєнного стану й масштабних процесів відновлення держави питання доброчесності набуває особливої ваги, оскільки зростає обсяг публічних ресурсів та відповідальність за їх раціональне використання. За таких обставин важливим є не лише функціонування антикорупційних органів, а й формування сталої культури доброчесності як основи професійної діяльності посадових осіб.

Отже, проблема полягає в необхідності оцінити реальний вплив сучасних антикорупційних механізмів на зниження корупційних проявів, визначити наявні інституційні та правозастосовні недоліки, а також окреслити шляхи підвищення ефективності державної політики у сфері запобігання корупції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Правові засади запобігання корупції в Україні визначені ЗУ «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII [1], який закріплює систему превентивних механізмів, фінансового контролю, врегулювання конфлікту інтересів, а також визначає повноваження Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК). Особлива увага приділяється антикорупційним програмам, електронному декларуванню, перевіркам, моніторингу способу життя та діяльності спеціалізованих органів, зокрема НАБУ та НАЗК.

Оскільки проблема корупції залишається надзвичайно актуальною в Україні, вона активно досліджується вітчизняними науковцями, які аналізують її причини, форми прояву, наслідки для держави та суспільства, а також розробляють теоретичні й практичні рекомендації щодо підвищення ефективності антикорупційної політики. Так, Т. І. Ковальова та В. М. Будківський [2] досліджують причини та прояви корупції в системі державного управління, звертаючи увагу на її взаємозв'язок із неефективністю інституцій, недостатнім рівнем прозорості та соціально-економічними чинниками. Автори обґрунтовують необхідність комплексного підходу до запобігання корупції, що включає посилення підзвітності органів влади, формування правової культури, упровадження цифрових рішень і створення системи постійного моніторингу антикорупційних заходів.

К. О. Дубова та М. О. Філіппських [3] аналізують структуру, функції та взаємодію органів і служб, що здійснюють протидію корупції в Україні, оцінюючи їхню роль у забезпеченні прозорості державного управління та координації антикорупційної діяльності.

А. В. Денисова [4] зосереджується на дослідженні повноважень Національного агентства з питань запобігання корупції, визначаючи його як ключову превентивну інституцію, відповідальну за формування й реалізацію державної антикорупційної політики, здійснення фінансового контролю, врегулювання конфлікту інтересів, моніторинг способу життя публічних службовців, державне фінансування політичних партій та ведення відповідних реєстрів.

К. Д. Кулик [5] досліджує роль громадського антикорупційного моніторингу як важливого елементу системи запобігання та протидії корупції. Автор наголошує на необхідності активної участі громадянського

суспільства в контролі за реалізацією Антикорупційної стратегії та підкреслює значення відкритості державних органів.

Сучасні наукові підходи засвідчують, що ефективна боротьба з корупцією в Україні потребує комплексності, яка поєднує діяльність спеціалізованих державних органів із механізмами громадського контролю та цифровими інструментами забезпечення прозорості. Дослідники наголошують на важливості підвищення рівня підзвітності органів влади, формування правової культури державних службовців і системного оцінювання результативності антикорупційних заходів.

Поряд із дослідженням інституційних механізмів протидії корупції дедалі більшого значення набуває ціннісно-правовий вимір антикорупційної політики. У центрі уваги опиняється категорія доброчесності як фундаментальна засада функціонування публічної влади, що виступає не лише морально-етичним орієнтиром, а й дієвим правовим інструментом запобігання корупції. Зокрема, С. Гула [6] розглядає доброчесність як нову категорію антикорупційного законодавства України, що трансформується з декларативного принципу в практичний механізм превентивного впливу. Д. М. Бєлов та М. В. Бєлова [7] досліджують еволюцію поняття доброчесності в органах державної влади, обґрунтовуючи її перехід від моральної категорії до правового інституту та підкреслюючи її значення для формування правової ідеології сучасного суспільства.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що ефективність антикорупційної політики в Україні визначається не лише вдосконаленням нормативно-правових механізмів і діяльністю спеціалізованих органів, а й утвердженням доброчесності як базової цінності публічної служби. Поєднання правового регулювання, інституційної спроможності, громадського моніторингу та формування культури доброчесності створює передумови для зміцнення верховенства права, підвищення довіри громадян до влади та забезпечення сталого демократичного розвитку держави.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є комплексний аналіз сучасного стану антикорупційної політики України та ролі доброчесності як її ціннісно-правової основи, а завданням – дослідити нормативно-правові засади, діяльність спеціалізованих антикорупційних органів, міжнародні та соціологічні показники рівня корупції й обґрунтувати напрями підвищення ефективності запобігання корупції.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабної агресії та євроінтеграційних прагнень питання доброчесності перейшло з категорії етичних стандартів у площину національної безпеки. Корупція сьогодні є не лише економічним бар'єром, а й інструментом дестабілізації, що підриває довіру до державних інституцій та ставить під загрозу міжнародну підтримку. Відповідно до ЗУ «Про запобігання корупції» [1], корупція – це використання службових повноважень з метою отримання неправомірної вигоди для себе або інших осіб. Корупційні правопорушення підривають принцип верховенства права та економічну стабільність держави.

Доброчесність – це морально-етична категорія, що передбачає чесність, відповідальність, справедливість і неупередженість у прийнятті рішень. У сфері публічного управління доброчесність означає служіння суспільним інтересам та недопущення конфлікту інтересів.

Формування правової основи та визначення ключових принципів доброчесності заклало фундамент для створення спеціалізованих інституцій, покликаних запобігати корупційним проявам і забезпечувати верховенство права.

За останнє десятиліття в Україні сформовано систему спеціалізованих антикорупційних органів, до яких належать:

– Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) – відповідає за формування та реалізацію державної антикорупційної політики, забезпечує підзвітність державних службовців та політичних партій, запобігає корупції;

– Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) – проводить розслідування корупційних злочинів високопосадовців, або великих сум державних коштів;

– Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) – здійснює процесуальне керівництво та підтримує державне обвинувачення у ВАКС у справах, що належать до підслідності НАБУ;

– Вищий антикорупційний суд (ВАКС) – здійснює розгляд проваджень про корупційні злочини, які розслідувало НАБУ, та ухвалює рішення як суд першої та апеляційної інстанції.

Ці органи виконують функції моніторингу, розслідування, судового розгляду та профілактики корупційних правопорушень, спрямованих на посилення доброчесності в державному секторі. Створення системи антикорупційних органів стало важливим кроком у виконанні міжнародних зобов'язань України.

Попри формування інституційно завершеної системи спеціалізованих антикорупційних органів та розмежування їхніх повноважень у сфері запобігання, розслідування й судового розгляду корупційних правопорушень, оцінка ефективності цієї системи потребує звернення до кількісних та порівняльних

міжнародних показників. Одним із ключових інструментів такої оцінки є глобальні антикорупційні індекси, які дозволяють простежити динаміку сприйняття корупції, визначити тенденції інституційного розвитку та співвіднести національні результати з міжнародними стандартами. У цьому контексті доцільним є аналіз показників Індексу сприйняття корупції за 2023–2025 рр., що відображають актуальний стан антикорупційної політики України в міжнародному вимірі. Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index – CPI) – це індекс, який щорічно з 1995 р. публікує міжнародна неурядова організація Transparency International. CPI використовується для оцінювання та ранжування країн за рівнем корупції в публічному секторі, ґрунтуючись на оцінках експертів і бізнес-лідерів, а не на фактичному підрахунку корупційних правопорушень. Аналіз позицій України у міжнародному рейтингу за CPI свідчить про період стабілізації на фоні значних викликів (табл. 1). Після помітного успіху у 2023 р., коли країна продемонструвала прогрес у +3 бали, досягнувши відмітки у 36 балів, спостерігається певна статичність показників.

Таблиця 1

Позиція України та країн-лідерів (топ-10) у міжнародній рейтинг-системі за Індексом сприйняття корупції за 2022–2025 рр.

№ за/п	2021 (з 180 країн)		2022 (з 180 країн)		2023 (з 180 країн)		2024 (з 180 країн)		2025 (з 182 країн)	
1	Данія	88	Данія	90	Данія	90	Данія	90	Данія	89
2	Фінляндія	88	Фінляндія	87	Фінляндія	87	Фінляндія	88	Фінляндія	88
3	Нова Зеландія	88	Нова Зеландія	87	Нова Зеландія	85	Сінгапур	84	Сінгапур	84
4	Сінгапур	85	Норвегія	84	Норвегія	84	Нова Зеландія	83	Нова Зеландія	81
5	Норвегія	85	Сінгапур	83	Сінгапур	83	Норвегія	81	Норвегія	81
6	Швеція	85	Швеція	83	Швейцарія	82	Швейцарія	81	Швеція	80
7	Швейцарія	84	Швейцарія	82	Швеція	82	Люксембург	81	Швейцарія	80
8	Нідерланди	82	Нідерланди	80	Нідерланди	79	Швеція	80	Нідерланди	78
9	Люксембург	81	Німеччина	79	Люксембург	78	Нідерланди	78	Люксембург	78
10	Німеччина	80	Люксембург	77	Німеччина	78	Німеччина	75	Німеччина	77
–	**Україна -122**	**32**	**Україна-116**	**33**	**Україна-104**	**36**	**Україна-105**	**35**	**Україна-104**	36

Джерело: складено авторами на основі [8].

Як показують дані табл. 1, топ-10 країн-лідерів рейтингу залишається майже незмінною протягом п'яти років. Данія, Фінляндія та Нова Зеландія стабільно утримують позиції з балами в діапазоні 81–90, але навіть у лідерів (наприклад, Данії чи Нової Зеландії) за останні роки спостерігається незначне зниження балів (Данія: з 90 до 89; Нова Зеландія: з 88 до 81). Це свідчить про загальносвітовий тренд на посилення вимог до прозорості та певні труднощі у підтримці ідеальних показників у турбулентні часи. А от Україна за період 2021–2023 рр. здійснила стрімке зростання, піднявшись зі 122 на 104 місце. Це був результат відновлення е-декларування та запуску повноцінної роботи антикорупційної вертикалі. У 2024 р. Україна отримала 35 балів зі 100 можливих та посіла 105-ту позицію серед 180 країн світу. Зниження балу порівняно з попереднім роком пов’язують із формальним характером впровадження антикорупційних реформ і затримками у реалізації ключових змін [9].

За даними Corruption Perceptions Index 2025, Україна покращила свій показник, набравши 36 балів зі 100 можливих і посіла 104-те місце серед 182 країн, що свідчить про невелике покращення сприйняття зусиль щодо боротьби з корупцією в умовах воєнного стану [10].

Результати України в Індексі сприйняття корупції-2025 обраховували на основі 8 досліджень, які охопили період з січня 2023 р. по вересень 2025 р. включно. До основних показників дослідження включались Індекс трансформації Фонду Бертельсманна, опитування думки менеджерів від Світового економічного форуму, звіт Freedom House про країни перехідного періоду, Індекс верховенства права, укладеного проєктом «Глобальна справедливість», Рейтинг ризиків країн аналітичного відділу журналу The Economist, Варіації демократії, Індикатори ризиків та бізнес-умов організації S&P Global Insights та Міжнародний огляд ризиків по країнах групи PRS [11]. Індекс трансформації Фонду Бертельсманна (опитування 280 експертів за період 2023–2025 рр.) за 2026 р. додав Україні 5 балів, а от опитування думки менеджерів від Світового економічного форуму знизило рейтинг України на 2 бали. Інші показники залишились незмінними в 2025 р. в порівнянні з 2024 р. Таким чином, показники 2024–2025 рр. доводять, що

антикорупційна система встояла під час повномасштабного вторгнення попри прогнози щодо можливого зниження, країна повернулася до свого пікового значення у 36 балів.

Опитування, проведене Info Sapiens на замовлення НАЗК, показує, що 91,4 % населення вважає корупцію поширеною, проте лише 18,7 % громадян мали власний досвід корумпованих практик у 2024 р., що значно нижче за попередні роки [12]. Отже, соціологічні тенденції свідчать про зниження рівня особистого досвіду корупційних взаємодій громадянами, хоча суб'єктивне сприйняття її рівня залишається високим.

Дослідження НАЗК та офіційні дані демонструють суттєві розбіжності у рівні корупційних ризиків залежно від сфери адміністративних послуг:

– у Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП) лише 3,8 % відвідувачів повідомили про корупційні прояви у 2024 р., що є значним покращенням порівняно з попередніми роками;

– водночас у сферах реєстрації земельних ділянок, отримання дозвільної документації та реєстрації транспортних засобів рівні корупції лишаються суттєво вищими – від 8 % до 27,4 % опитаних відзначили факти непрозорих практик [13].

За даними ОЕСР, незважаючи на війну та значні виклики, Україна продовжує трансформувати антикорупційну архітектуру, а громадська нетерпимість до корупції зростає: 92 % громадян вважають корупцію серйозною національною проблемою, а рівень готовності протидіяти корупції зріс порівняно з 2015 р. [14]. Показники вказують на важливість не лише законодавчих механізмів, але й зміни культурно-соціального сприйняття корупції у суспільстві.

Отже, аналіз даних за 2024–2025 рр. свідчить про те, що:

1. Україна у міжнародному рейтингу CPI (Corruption Perceptions Index) демонструє середні показники із незначною тенденцією до покращення у 2025 р.

2. Соціологічні дослідження свідчать про зниження реальних випадків корупційних взаємодій серед населення, хоча суб'єктивне сприйняття рівня корупції залишається високим.

3. Антикорупційна політика, незважаючи на вплив зовнішніх чинників, орієнтована на міжнародні стандарти, проте її впровадження часто носить формальний характер.

Для підвищення ефективності боротьби з корупцією необхідна послідовна реалізація стратегічних реформ, зміцнення інституційної незалежності антикорупційних органів та активне залучення громадянського суспільства до контролю та моніторингу доброчесності у публічному управлінні.

Попри формування інституційно завершеної антикорупційної системи, в Україні зберігаються серйозні проблеми, що обмежують ефективність її реалізації. Зокрема, зберігаються спроби політичного впливу на діяльність антикорупційних органів, що підриває їхню незалежність і здатність здійснювати об'єктивний контроль. Недостатній рівень правової культури серед громадян та посадових осіб ускладнює застосування ефективних механізмів запобігання корупції та створює середовище толерантності до порушень законодавства.

Корупційні ризики значно посилюються в умовах воєнного стану, коли державні ресурси й адміністративні процедури зазнають додаткового навантаження, а контрольні механізми часто обмежені, що сприяє появі нових слабких місць у сферах державних закупівель та розподілу гуманітарної допомоги. Повільність судових процесів, особливо у справах високопосадовців, знижує невідворотність відповідальності та стримує ефективність реформ.

Важливого значення набуває прозорість використання міжнародної фінансової допомоги та коштів, спрямованих на відбудову України, оскільки ефективний контроль за цими ресурсами є критично важливим для забезпечення їх цільового використання, мінімізації ризиків корупційних зловживань та підвищення довіри міжнародних партнерів. У цьому контексті досвід таких країн, як Грузія та Естонія, демонструє ефективність комплексного впровадження цифрових платформ моніторингу державних фінансів та відкритих реєстрів, що дозволили суттєво знизити рівень непрозорих операцій та підвищити підзвітність органів влади.

У практичному вимірі в Україні важливу роль відіграють електронні інструменти прозорості. Так, система публічних закупівель ProZorro, що запроваджена на принципах прозорості й конкурентності процедур закупівель, стала прикладом успішної цифрової реформи, здатної зменшувати корупційні ризики у сфері використання бюджетних коштів. Водночас досвід показує, що для повного усунення ризиків необхідно поєднувати технічні рішення з посиленням інституційних санкцій у випадках маніпуляцій або узгоджених дій учасників.

Антикорупційне законодавство України, зокрема Положення про апарат Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) [15], передбачає прозорість електронного декларування майна посадових осіб та контроль за конфліктом інтересів. Проте ефективність цих механізмів залежить не лише від

наявності нормативних норм, але й від регулярної автоматизованої перевірки декларацій, притягнення до відповідальності за порушення та високого рівня правової культури самих суб'єктів декларування.

У сучасних умовах формування ефективної антикорупційної політики потребує комплексного підходу, який поєднує превентивні, інституційні, контрольні та технологічні механізми. Система запобігання корупції в Україні базується на поєднанні фінансового контролю, цифрових інструментів прозорості, внутрішніх механізмів комплаєнсу та гарантій захисту осіб, які повідомляють про корупційні правопорушення.

Одним із ключових інструментів запобігання корупції є електронне декларування доходів осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Запровадження електронної системи декларування забезпечило відкритість інформації про майновий стан посадовців, що створює передумови для громадського контролю та підвищення рівня підзвітності влади. Публічний характер декларацій дозволяє здійснювати незалежний аналіз відповідності задекларованих активів законним доходам, а також сприяє виявленню ознак незаконного збагачення та конфлікту інтересів. Водночас ефективність цього механізму значною мірою залежить від належної системи перевірки декларацій, автоматизованого аналізу ризиків та забезпечення невідворотності юридичної відповідальності за подання недостовірних відомостей.

Суттєву роль у формуванні системи превенції відіграють антикорупційні програми державних органів та підприємств. Такі програми передбачають проведення регулярної оцінки корупційних ризиків, розроблення заходів щодо їх мінімізації, визначення уповноважених осіб з питань запобігання корупції та впровадження внутрішніх процедур контролю. Важливим елементом є формування етичних стандартів поведінки та проведення систематичного навчання працівників. Ефективність цих заходів безпосередньо залежить від реальної підтримки керівництва установи, належного ресурсного забезпечення та інтеграції антикорупційних принципів у повсякденну управлінську практику.

Невід'ємною складовою сучасної антикорупційної політики є інститут викривачів корупції. Законодавчі гарантії захисту осіб, які повідомляють про можливі правопорушення, спрямовані на забезпечення конфіденційності, недопущення переслідування та створення безпечних каналів інформування. Функціонування ефективного механізму захисту викривачів сприяє виявленню латентних форм корупції, які не завжди можуть бути встановлені традиційними методами державного контролю. Водночас результативність цього інституту визначається рівнем довіри до державних органів та реальним застосуванням гарантій правового захисту.

Окремим напрямом запобігання корупції є врегулювання конфлікту інтересів, що передбачає обов'язок посадових осіб повідомляти про наявність приватного інтересу та утримуватися від прийняття рішень у ситуаціях, коли існує ризик упередженості. Такий механізм спрямований на недопущення використання службового становища з метою отримання неправомірної вигоди та забезпечує баланс між приватними і публічними інтересами.

Значний антикорупційний потенціал має цифровізація публічних послуг та розвиток електронного урядування. Автоматизація адміністративних процедур, створення відкритих державних реєстрів та впровадження електронних сервісів зменшують рівень дискреційних повноважень посадових осіб і мінімізують прямий контакт між громадянином та представником влади. Це, у свою чергу, знижує можливості для корупційних зловживань та сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів.

Таким чином, сучасна система запобігання корупції ґрунтується на поєднанні фінансового контролю, інституційної незалежності антикорупційних органів, цифрових механізмів прозорості, внутрішніх комплаєнс-процедур та розвитку антикорупційної культури в суспільстві. Її ефективність визначається не лише наявністю нормативно-правової бази, але й практикою застосування законодавства, рівнем політичної волі та сформованістю суспільної нетерпимості до корупційних проявів.

Для забезпечення дієвості антикорупційної політики в Україні важливо поєднувати інституційні, правові, технологічні та культурно-освітні заходи. Аналіз чинного стану показує, що існуюча нормативно-правова база та створені спеціалізовані органи забезпечують формальні умови протидії корупції, проте залишаються системні виклики, які потребують посиленої уваги.

По-перше, забезпечення реальної незалежності антикорупційних органів. Фундаментальною умовою ефективної боротьби з корупцією є непідконтрольність антикорупційних органів політичним впливам та їхня здатність діяти автономно. Це стосується як Національного антикорупційного бюро України (НАБУ), так і Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП) та Вищого антикорупційного суду (ВАКС). Незалежність дозволяє забезпечити об'єктивність розслідувань, невідворотність відповідальності та зміцнює довіру громадян до інституцій.

По-друге, посилення відповідальності за корупційні правопорушення. Ефективне покарання за корупційні діяння формує запобіжний ефект та знижує толерантність до порушень. Це включає не лише кримінальну відповідальність високопосадовців, але й дисциплінарні та адміністративні санкції для службовців, що порушують антикорупційні правила. Своєчасність судових рішень та прозорість процесу – ключові фактори підвищення ефективності відповідальності.

По-третє, виховання культури доброчесності через освіту. Формування такої культури починається з освіти та виховання молоді. Важливо інтегрувати курси з громадянської освіти, етики, доброчесності та правової культури в освітні програми, що сприятиме вихованню покоління громадян, здатних критично оцінювати корупційні ризики та протидіяти їм у майбутньому. Також важливим є підвищення правової грамотності службовців та державних діячів через тренінги та навчання.

По-четверте, залучення громадянського суспільства до моніторингу. Громадський контроль є невід'ємною складовою антикорупційної стратегії. Інструменти громадського моніторингу, включно з аналізом електронних декларацій, відкритих реєстрів та участю в оцінці прозорості державних процедур, дозволяють виявляти корупційні ризики та підвищують підзвітність влади. Активна участь громадянського суспільства сприяє формуванню соціальної нетерпимості до корупційних проявів.

Висновки. Проведений аналіз аналітичних показників запобігання корупції в Україні свідчить про поступову, але помірну позитивну динаміку трансформації антикорупційної системи. Зростання показника Індексу сприйняття корупції (CPI) до 36 балів у 2025 р. підтверджує наявність інституційного прогресу, однак Україна продовжує суттєво відставати від більшості країн Центральної та Східної Європи (Польща, Словаччина, Румунія), де рівень прозорості є значно вищим.

Дослідження демонструє важливу особливість: існує значний розрив між сприйняттям корупції та реальним досвідом громадян. Понад 90 % населення вважають корупцію поширеною, тоді як фактичний досвід взаємодії з корупційними практиками значно нижчий. Це вказує на проблему довіри до інституцій та інформаційний вплив суспільних настроїв.

Найбільш відчутний ефект у сфері запобігання корупції забезпечує цифровізація державного управління (електронні закупівлі, онлайн-сервіси, відкриті реєстри), що мінімізує людський фактор і знижує ризики зловживань.

Підвищення ефективності антикорупційної політики в Україні можливе лише за умов комплексного підходу, який поєднує незалежні інституції, чіткі механізми відповідальності, цифрові платформи контролю, розвиток антикорупційної освіти та активне залучення громадян. Формування культури доброчесності на рівні суспільства та державного управління є стратегічним завданням, яке забезпечить стійке зниження корупційних ризиків та зміцнення довіри до державних інститутів. Отже, перспективи України у сфері доброчесності залежать від системності реформ, реального виконання антикорупційної стратегії та інтеграції європейських стандартів управління.

Література:

1. *Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № № 1700-VII* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>. (2026, лютий, 07).

Pro zapobihannya koruptsiyi: Zakon Ukrayiny vid 14.10.2014 № № 1700-VII (Verkhovna Rada Ukrayiny) [On Prevention of Corruption: Law of Ukraine No. 1700-VII of 14.10.2014 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Oficijnyj sajt Verkhovnoji Rady Ukrajiny* [The official site of the Verkhovna Rada of Ukraine].<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>. (2026, February, 07). [in Ukrainian].

2. Ковальова, Т.І., Будківський, В.М. (2025). Профілактика корупції в органах влади. *Національна академія Національної гвардії України. Честь і закон,* 2 (93), 78-84.

Kovalova, T.I., Budkivskyi, V.M. (2025). Profilaktyka koruptsii v orhanakh vlady [Prevention of corruption in government bodies]. *Natsionalna akademiia Natsionalnoi hvardii Ukrainy. Chest i zakon* [National Academy of the National Guard of Ukraine. Honor and Law], 2 (93), 78-84. [in Ukrainian].

3. Дубова, К.О., Філіппських, М.О. (2025). Система органів і служб, що протидіють корупції в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*, 2(61), 75-79. DOI: https://doi.org/10.32782/pyuv.v2.2025.14

Dubova K.O., Filippskykh M.O. (2025). Systema orhaniv i sluzhb, shcho protydiiut koruptsii v Ukraini [The system of bodies and services that combat corruption in Ukraine]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk* [Precarpathian Legal Bulletin], 2(61), 75-79. DOI: https://doi.org/10.32782/pyuv.v2.2025.14 [in Ukrainian].

4. Денисова, А.В. (2023). Повноваження Національного агентства з питань запобігання корупції. *Правові новели. Науковий юридичний журнал*, 20, 288-295. DOI: https://doi.org/10.32782/ln.2023.20.40

Denysova A.V. (2023). Povnovazhennia Natsionalnoho ahentstva z pytan zapobihannia koruptsii [Powers of the National Agency for the Prevention of Corruption]. *Pravovi novely. Naukovyi yurydychnyi zhurnal* [Legal Novels. Scientific Legal Journal], 20, 288-295. DOI: https://doi.org/10.32782/ln.2023.20.40 [in Ukrainian].

5. Кулик, К.Д. (2025). Громадський антикорупційний моніторинг як важливий елемент запобігання корупції в Україні. *Правова держава*, 59, 136-144.

Kulyk, K.D. (2025). Hromadskyi antykoruptsiinyi monitorynh yak vazhlyvyi element zapobihannia koruptsii v Ukraini [Public anti-corruption monitoring as an important element of corruption prevention in Ukraine]. *Pravova derzhava* [Rule of law], 59, 136-144. [in Ukrainian].

6. Гула, С. Доброчесність як нова категорія антикорупційного законодавства: реальність та перспективи. <http://nihabarnyctvu.org.ua>. (2026, лютий, 12).

Hula, S. Dobrochesnist yak nova katehoriia antykoruptsiinoho zakonodavstva: realnist ta perspektyvy [Integrity as a new category of anti-corruption legislation: reality and prospects]. <http://nihabarnyctvu.org.ua>. (2026, February, 12). [in Ukrainian].

7. Бєлов, Д.М., Бєлова, М.В. (2024). Доброчесність в органах державної влади як елемент правової ідеології сучасного суспільства. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*, 86 (5), 213-217. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.32

Bielov, D.M., Bielova, M.V. (2024). Dobrochesnist v orhanakh derzhavnoi vlady yak element pravovoi ideolohii suchasnoho suspilstva [Integrity in state authorities as an element of the legal ideology of modern society]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriia Pravo* [Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Law series], 86 (5), 213-217. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.32 [in Ukrainian].

8. Список країн за Індексом сприйняття корупції. <https://surl.lu/xzktcb>. (2026, лютий, 13).

Spysok krain za Indeksom spryiniattia koruptsii [List of countries according to the Corruption Perception Index]. <https://surl.lu/xzktcb>. (2026, February, 13). [in Ukrainian].

9. Corruption perceptions index – 2024. <https://ti-ukraine.org/en/research/corruption-perceptions-index-2024/>. (2026, February, 14).

10. Україна піднялася в Індексі сприйняття корупції: 36 балів і 104 місце у світі. <https://unn.ua/news/ukraina -pidnialasia-v-indeksi-spryiniattia-koruptsii-36-baliv-i-104-mistse-u-sviti>. (2026, лютий, 13).

Ukraina pidnialasia v Indeksi spryiniattia koruptsii: 36 baliv i 104 mistse u sviti [Ukraine rose in the Corruption Perceptions Index: 36 points and 104th place in the world]. <https://unn.ua/news/ukraina -pidnialasia-v-indeksi-spryiniattia-koruptsii-36-baliv-i-104-mistse-u-sviti>. (2026, February, 13). [in Ukrainian].

11. Індекс сприйняття корупції-2025. <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2025/>. (2026, лютий, 12).

Indeks spryiniattia koruptsii-2025 [Index of perception of corruption-2025]. <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2025/>. (2026, February, 12). [in Ukrainian].

12. Реальний корупційний досвід українців у понад чотири рази менший за оцінку поширеності корупції: результати досліджень. *Національне агенство з питань запобігання корупції.* <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/realnyy-koruptsiynyy-dosvid-ukraintsiv-u-ponad-chotyry-razy-menshyy-za-otsinku-poshyrenosti-koruptsii-rezultaty-doslidzhen/>. (2026, лютий, 14).

Realnyi koruptsiinyi dosvid ukraintsiv u ponad chotyry razy menshyi za otsinku poshyrenosti koruptsii: rezultaty doslidzhen [The real corruption experience of Ukrainians is more than four times less than the estimate of the prevalence of corruption: research results]. *Natsionalne ahenstvo z pytan zapobihannia koruptsii* [National Agency for the Prevention of Corruption]. <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/realnyy-koruptsiynyy-dosvid-ukraintsiv-u-ponad-chotyry-razy-menshyy-za-otsinku-poshyrenosti-koruptsii-rezultaty-doslidzhen/>.(2026, February, 14). [in Ukrainian].

13. Індекс протидії корупції: які держустанови в Україні є найбільш «прозорими». <https://komersant.ua/indeks-protydii-koruptsii-iaki-derzhustanovy-v-ukraini-ie-naybilsh-prozorymy/>. (2026, лютий, 13).

Indeks protydii koruptsii: yaki derzhustanovy v Ukraini ye naibilsh «prozorymy» [Anti-corruption index: which state institutions in Ukraine are the most "transparent"]. <https://komersant.ua/indeks-protydii-koruptsii-iaki-derzhustanovy-v-ukraini-ie-naybilsh-prozorymy/>. (2026, February, 13). [in Ukrainian].

14. OECD integrity and anti-corruption review of Ukraine. <https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_7dbe965b-en.html>. (2026, February, 14).

15. Положення про апарат Національного агентства з питань запобігання корупції. <https://nazk.gov.ua/uk/documents/27620/>. (2026, лютий, 16).

Polozhennia pro aparat Natsionalnoho ahentstva z pytan zapobihannia koruptsii [Regulations on the apparatus of the National Agency for the Prevention of Corruption]. <https://nazk.gov.ua/uk/documents/27620/>. (2026, February, 16). [in Ukrainian].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

© О. О. Ляхович, С. С. Скаковська, А. М. Федчук

Отримано: 26 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 04 березня 2026 р.

Прийнято до друку: 06 березня 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: o.o.liakhovych@nuwm.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-6770-7970

email: s.s.skakovska@nuwm.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-3415-9613

email: fedchuk_em22@nuwm.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0009-8718-2049

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-13-19

Ляхович О. О., Скаковська С. С., Федчук А. М. Державне стимулювання інноваційно-інвестиційного потенціалу України в умовах післявоєнного відновлення. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 13–19.

УДК: 330.34:338.45:004.738

JEL-класифікація: O31, O38, G38

Ляхович Ольга Олександрівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів та економічної безпеки Національного університету водного господарства та природокористування
Скаковська Світлана Степанівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів та економічної безпеки Національного університету водного господарства та природокористування
Федчук Андрій Миколайович,
Національний університет водного господарства та природокористування

ДЕРЖАВНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У статті досліджено теоретико-методичні засади державного стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні в умовах сучасних економічних викликів і повоєнного відновлення. Проаналізовано динаміку інноваційної активності промислових підприємств, обсяги витрат на інновації та науково-технічні роботи, а також тенденції залучення прямих іноземних інвестицій. Визначено ключові чинники, що стримують розвиток інвестиційних процесів.. Обґрунтовано роль держави у формуванні сприятливого інвестиційного середовища та розвитку інноваційного потенціалу національної економіки, а також запропоновано пріоритетні напрями вдосконалення державної інноваційно-інвестиційної політики.

Ключові слова: *інноваційна діяльність, інвестиції, державне регулювання, післявоєнне відновлення.*

Olha Liakhovych,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Economic Security, National University of Water and Environmental Engineering
Svetlana Skakovska,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Economic Security, National University of Water and Environmental Engineering
Andriy Fedchuk,
National University of Water and Environmental Engineering

STATE STIMULATION OF THE INNOVATION AND INVESTMENT POTENTIAL OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

The article provides a comprehensive substantiation of the theoretical foundations of state stimulation regarding innovation and investment activity in Ukraine under the conditions of contemporary economic transformations and post-war recovery. The role of the state as a key institutional actor shaping the regulatory, organizational, financial, and economic environment for the activation of investment processes is examined. The importance of state regulation in ensuring a favorable investment climate, increasing the investment attractiveness of the national economy, and stimulating the development of strategically important sectors is justified.

The study analyzes the dynamics of the innovative activity of industrial enterprises in Ukraine, including the number of innovation-active enterprises, the volume of innovative products sold, and expenditures on innovation, research, and development. It is established that innovative activity is characterized by instability due to the influence of internal and external factors, including military actions, economic volatility, and limited financial resources. Trends in attracting foreign direct investment to the national economy during 2013–2024 are examined, revealing the cyclical nature of investment processes and their dependence on macroeconomic stability, the institutional environment, and the level of investment risks.

The main obstacles hindering the development of innovation and investment activity are identified, including the imperfections of the judicial system, a high level of corruption, economic instability, the impact of military risks, and insufficient state support for innovation. The necessity of improving state regulatory mechanisms aimed at forming an effective innovation and investment policy is substantiated.

Priority directions for intensifying innovation and investment activity are proposed, including the introduction of state co-financing mechanisms for investment projects, the development of industrial parks and clusters, the implementation of innovation vouchers to support small and medium-sized enterprises, the expansion of preferential lending programs, and the establishment of specialized institutions for innovation financing.

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

Постановка проблеми. Інноваційно-інвестиційна діяльність виступає визначальним чинником забезпечення сталого економічного розвитку, структурної модернізації національної економіки та оновлення виробничої й соціальної інфраструктури. Рівень її ефективності значною мірою залежить від ролі держави як інституційного регулятора та безпосереднього учасника інноваційного та інвестиційного процесу, що формує відповідне нормативно-правове, організаційне та фінансово-економічне середовище. Саме державна політика визначає параметри інвестиційного клімату, створює передумови для залучення внутрішніх і зовнішніх інвестиційних ресурсів, забезпечує стимулювання інвестиційної активності та сприяє розвитку стратегічно важливих галузей економіки, які формують основу економічного зростання.

Проблематика активізації інвестиційної діяльності набуває особливої значущості в умовах повоєнної відбудови економіки, коли ключовим завданням стає забезпечення значних обсягів капіталовкладень у стратегічно важливі сфери, зокрема промисловість, транспортну та енергетичну інфраструктуру, аграрний сектор, цифрову економіку та оборонно-промисловий комплекс. Формування та реалізація ефективної державної інвестиційної політики сприятиме не лише відновленню пошкоджених і зруйнованих об'єктів, але й створенню якісно нової моделі економічного розвитку, що ґрунтується на інноваційних засадах, впровадженні сучасних технологій і забезпеченні довгострокової стійкості національної економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У вітчизняній науковій літературі значна увага приділяється дослідженню інвестиційних процесів. Зокрема, проблематика інноваційно-інвестиційного розвитку, формування сприятливого інвестиційного клімату та ролі держави у стимулюванні інвестиційної діяльності розглядається в роботах таких дослідників, як О. Гаврилюк, В. Геєць, А. Касьян, А. Полозун, В. Руденко, Г. Стахів, М. Тимоць, В. Чернега, О. Яценко та ін. Водночас у сучасних умовах воєнних викликів та структурних трансформацій національної економіки недостатньо дослідженими залишаються питання оцінювання ефективності державних механізмів стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності, а також визначення пріоритетних напрямів їх удосконалення з урахуванням потреб післявоєнного економічного відновлення.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є оцінювання сучасного стану та тенденцій розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні, а також обґрунтування напрямів удосконалення державної політики щодо стимулювання інноваційно-інвестиційних процесів в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення економіки.

Для досягнення поставленої мети передбачено аналіз динаміки інноваційної діяльності підприємств промислового сектору та тенденцій інвестиційної активності в Україні, визначення ключових інституційних, економічних і безпекових бар'єрів розвитку інноваційно-інвестиційних процесів, оцінювання ролі держави у формуванні механізмів їх стимулювання, а також обґрунтування напрямів удосконалення державної політики щодо активізації інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України.

Виклад основного матеріалу. Особливого значення при дослідженні ролі держави у формуванні та реалізації інноваційно-інвестиційного потенціалу країни відіграє оцінювання ефективності інституційних і фінансово-економічних механізмів стимулювання інноваційно-інвестиційних процесів, а також ідентифікація ключових чинників і обмежень, які стримують їх активізацію. Реалізація такого підходу створює підґрунтя для обґрунтування пріоритетних напрямів державної політики, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості національної економіки та формування інноваційно орієнтованої моделі економічного розвитку.

Аналіз динаміки інноваційної діяльності у промисловому секторі України протягом останніх чотирьох років свідчить про її неоднорідний та суперечливий характер (табл. 1). Незважаючи на суттєві дестабілізуючі фактори, зумовлені повномасштабною війною, простежується тенденція до поступового відновлення та часткового зростання інноваційної активності суб'єктів господарювання. Це зумовлено, з одного боку, необхідністю адаптації підприємств до нових умов функціонування, пов'язаних із підвищеними безпековими, логістичними та ресурсними обмеженнями, а з іншого – активізацією розвитку високотехнологічних напрямів, насамперед у сфері оборонно-промислового комплексу та пов'язаних із ним галузях.

Таблиця 1

Динаміка інноваційної та науково-технічної діяльності промисловості України за період 2021–2024 рр.

Назва показника	2021		2022		2023		2024	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Кількість інноваційно активних підприємств (од. / %)	453	9,6	423	10,5	354	8,8	627	16,2
Кількість підприємств, що впроваджували інновації (од. / %)	292	6,2	319	7,8	293	7,4	597	15,5
Обсяги реалізованої інноваційної продукції (млн грн / % до заг. обсягу)	36838,4	0,9	31678,5	1	19381,8	0,5	138707,7	3
Обсяг витрат на інновації (млн грн / % до заг. обсягу реалізації)	10171,7	0,2	7640,5	0,3	6989,2	0,2	15101,6	0,3
Обсяг витрат на виконання наукових і науково-технічних робіт (млн грн / % до ВВП)	20973,8	0,38	17117,8	0,33	21348	0,32	28328,1	0,37

Джерело: побудовано на основі [2].

Незважаючи на позитивну внутрішню активізацію, на міжнародному рівні Україна втрачає позиції. Зокрема, згідно з Глобальним інноваційним індексом (GII), країна опустилася з 60-го місця (у 2023 р., серед 133 країн) на 66-те (у 2024 р., серед 139 країн). Українські підприємства все ще стикаються з низкою критичних перешкод, які гальмують розвиток: фінансові та технологічні обмеження; брак капіталу для інвестування в R&D; інституційні бар'єри; складні правові механізми та проблеми з комерціалізацією винаходів; відсутність системної підтримки; підприємці вказують на недостатню роль держави у стимулюванні інноваційних процесів [2].

У табл. 2 представлено дані щодо обсягів інвестиційної діяльності в Україні за період 2013–2024 рр. Проведений аналіз свідчить про нестабільний характер динаміки прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в економіку України, що зумовлено впливом як внутрішніх, так і зовнішніх дестабілізаційних чинників.

Таблиця 2

Динаміка прямих іноземних інвестицій за період 2013–2024 рр.

Роки	Прямі іноземні інвестиції в Україну		Прямі іноземні інвестиції з України		Сальдо	
	млн дол.	приріст / падіння за рік	млн дол.	приріст / падіння за рік	млн дол.	приріст / падіння за рік, %
2013	4499	-3902	420	-786	4079	-43,3
2014	410	-4089	111	-309	299	-92,7
2015	-458	-868	-51	-162	-407	-236,1
2016	3810	4268	16	67	3794	-1032,2
2017	3692	-118	8	-8	3684	-2,9
2018	4455	763	-5	-13	4460	21,1
2019	5860	1405	648	653	212	16,9
2020	-868	-6728	82	-566	-950	-118,2
2021	6687	7555	-198	-280	6885	824,7
2022	1152	-5535	529	727	623	-91,0
2023	4247	3095	42	-487	4205	575,0
2024	3329	-918	-162	-204	3491	-17,0

Джерело: побудовано на основі [3; 5].

Зокрема, у 2013–2015 рр. спостерігалося суттєве скорочення обсягів ПІІ, що було пов’язано з початком військового конфлікту на сході країни, погіршенням інвестиційного клімату та зростанням макроекономічної нестабільності. У 2014 р. обсяг прямих іноземних інвестицій зменшився на 4 089 млн дол. США, а у 2015 р. скорочення продовжилося, внаслідок чого показник набув від’ємного значення та становив –458 млн дол. США, що свідчить про переважання процесів вилучення іноземного капіталу над його надходженням.

У період 2016–2020 рр. спостерігалася тенденція до поступового відновлення інвестиційної активності та зростання обсягів залучення іноземного капіталу, що було зумовлено частковою стабілізацією економічної ситуації та проведенням реформ, спрямованих на покращення інвестиційного середовища. Водночас у 2020 р. внаслідок негативного впливу пандемії COVID-19 інвестиційні процеси знову зазнали суттєвого скорочення, що призвело до формування від'ємного значення ПІІ на рівні –868 млн дол. США.

Разом із тим, у 2021 р. спостерігалося суттєве пожвавлення інвестиційної діяльності та значне зростання обсягів прямих іноземних інвестицій, які досягли максимального значення за весь досліджуваний період – 6 687 млн дол. США, що майже у дев'ять разів перевищує показник попереднього року. Це свідчить про відновлення інвестиційної привабливості України та адаптацію національної економіки до кризових умов функціонування.

У 2022 р. обсяги прямих іноземних інвестицій (ПІІ) суттєво скоротилися та становили лише 1 152 млн дол. США. Таким чином, приплив інвестицій зменшився майже у шість разів порівняно з попереднім роком. Водночас упродовж 2023–2024 рр. спостерігається певне пожвавлення процесів залучення прямих іноземних інвестицій, що свідчить про поступову адаптацію інвестиційного середовища до умов воєнного часу.

Як показано на рис. 1, індекс інвестиційної привабливості України демонструє загальну тенденцію до зниження: з 2,85 у 2019 р. до 2,44 у 2023 р. У 2024 р. спостерігається незначне зростання індексу інвестиційної привабливості до 2,49 у п'ятибальній системі оцінювання. Водночас слід зауважити, що таке значення є досить низьким рівнем і не може вважатися суттєво позитивним. Така динаміка відображає посилення інвестиційних ризиків, зокрема політичних, військових та економічних, що обмежує привабливість країни для потенційних інвесторів.

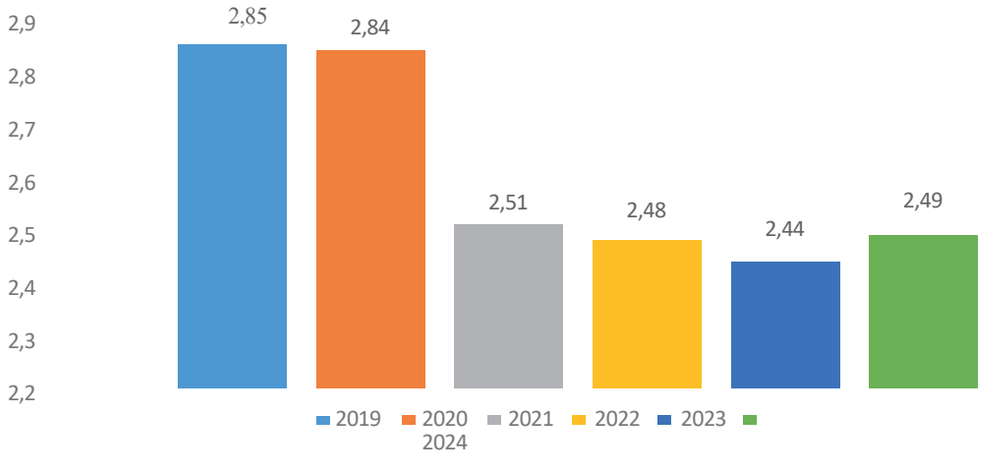


Рис. 1. Індекс інвестиційної привабливості України за період 2019–2024 рр.

Джерело: побудовано на основі [1].

Доцільно зазначити, що у 2019 р. близько 40 % інвесторів характеризували інвестиційний клімат в Україна як несприятливий. У подальшому цей показник зріс і у 2021 р. досяг 53 %, що свідчить про посилення негативних оцінок з боку інвесторів щодо умов ведення інвестиційної діяльності. Водночас значна частка негативних оцінок у 2020 р. та 2022 р. значною мірою була зумовлена впливом потужних зовнішніх факторів, зокрема поширенням пандемії COVID-19 та загостренням військових дій, які суттєво вплинули на інвестиційні рішення та загальне сприйняття ризиків. Натомість у 2019 р. та 2021 р. подібна динаміка відображала стан інвестиційного середовища за умов відносно стабільного економічного розвитку. З метою більш ґрунтовного аналізу чинників, що визначають рівень привабливості інвестиційного середовища, доцільно розглянути ключові проблеми, з якими стикалися інвестори упродовж 2019–2022 рр. (табл. 3).

Отже, упродовж досліджуваного періоду ключовими факторами, що обмежували приплив інвестицій в Україну, залишалися низький рівень довіри до судової системи, поширеність корупційних практик, а також значний масштаб тіньової економіки. У 2022 р. до зазначених проблем додалися нові ризики, зумовлені військовими подіями, серед яких – руйнування виробничих потужностей, пошкодження основних фондів підприємств та інфраструктури, а також атаки на енергетичну систему.

За таких умов можна зробити висновок, що механізми державного регулювання іноземного інвестування залишаються недостатньо результативними, оскільки протягом останніх чотирьох років не вдалося усунути ключові проблеми, які стримують підвищення інвестиційної привабливості країни.

Таблиця 3

Основні перешкоди для інвесторів за опитуванням ЕБА, 2019–2022 рр.

2019	2020	2021	2022
Недовіра до судової системи	Слабка судова система	Слабка судова система	Російська військова агресія
Високий рівень корупції	Високий рівень корупції	Високий рівень корупції	Корупція
Тіньова економіка	Тіньова економіка	Тіньова економіка	Слабка судова система
		Низькі темпи вакцинації	Пошкоджені потужності, основний фонд бізнесу, інфраструктура, атаки на енергосистему

Джерело: побудовано на основі [4; 6; 7].

З метою наочного порівняння ситуації до початку війни та в умовах її ведення доцільно виокремити п'ять основних бар'єрів для іноземних інвесторів за результатами опитувань Агентства США з міжнародного розвитку, Міністерства торгівлі США та Американської торгової палати в Україні (рис. 2).

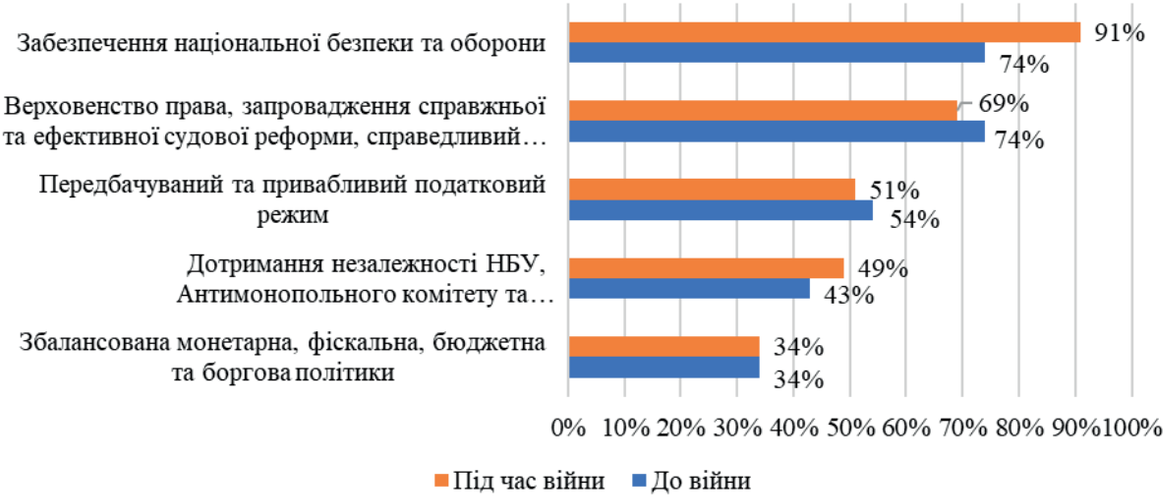


Рис. 2. Топ-5 основних перешкод для інвесторів, за опитуванням компаній США у 2023 р.

Джерело: побудовано на основі [9].

Опитування показують, що основними факторами, що впливають на рішення інвесторів, є національна безпека та ефективність судової системи. У довоєнний період обидва чинники мали однакову вагу серед головних перешкод для іноземних інвесторів – 74 %. Після початку повномасштабного військового вторгнення в Україну відбулося суттєве зміщення пріоритетів: питання забезпечення національної безпеки стало основним стримувальним чинником для інвестування та зросло до 91 %. Водночас принцип верховенства права і ефективність функціонування судової системи залишаються другим за значущістю бар'єром для інвесторів – 69 %. Серед вагомих перешкод, що зберігають свою актуальність як у довоєнний період, так і в умовах війни, варто виокремити особливості податкового режиму, незалежність Національного банку України, Антимонопольного комітету та Національного антикорупційного агентства, а також стан монетарної, фіскальної та боргової політики держави. Отримані результати свідчать про недостатню ефективність механізмів державного регулювання іноземних інвестицій та вказують на необхідність запровадження додаткових заходів, спрямованих на поліпшення інвестиційного клімату в Україні.

Державна підтримка сектору розглядається як важливий чинник розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу країни. Її вплив проявляється через формування інституційних засад економічної діяльності, включно з правовим регулюванням, податковою політикою, фінансово-кредитними механізмами, державно-приватним партнерством та розвитком інноваційної інфраструктури (рис. 3).

Важливою складовою є також нормативно-правове забезпечення та конкурсний розподіл бюджетних коштів серед інвесторів, що гарантує прозорість і ефективність інвестиційної підтримки. Для ефективного використання інноваційно-інвестиційного потенціалу України необхідне проведення комплексних інституційних реформ.

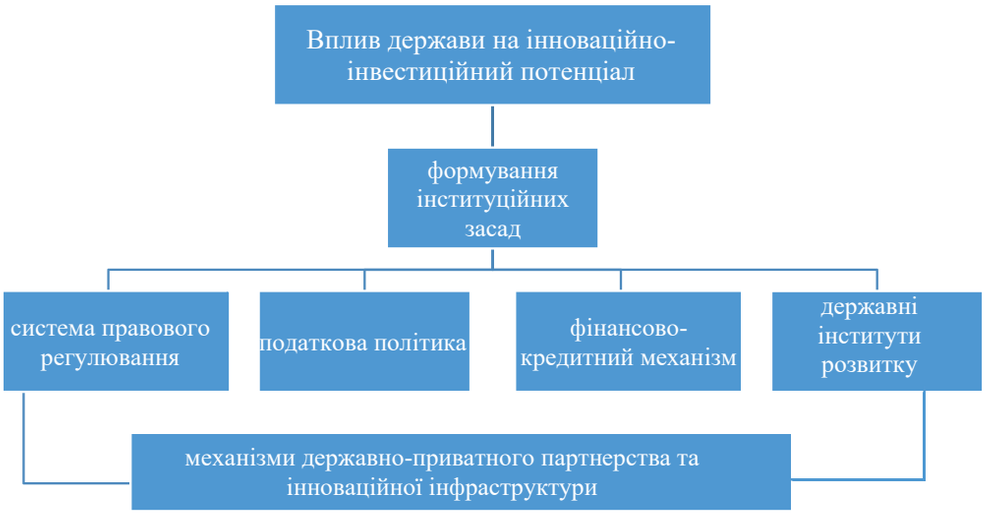


Рис. 3. Вплив держави на інноваційно-інвестиційний потенціал країни

Джерело: авторська розробка.

Серед пріоритетних напрямів – модернізація судової системи та правоохоронних органів, вдосконалення податкової та митної політики, посилення захисту прав власності та підвищення довіри до державних інститутів. Додатковим викликом є дефіцит робочої сили, спричинений війною та масштабними міграційними процесами.

Аграрний сектор залишається одним із найбільш привабливих для іноземних інвестицій завдяки наявності унікальних природних ресурсів. Україна володіє одними з найбільших у світі запасів чорноземів, а сприятливі кліматичні умови забезпечують високий потенціал продуктивності сільськогосподарського виробництва. Впровадження сучасних технологій обробітку ґрунту та цифрових рішень у аграрній сфері підвищує ефективність виробництва та, відповідно, інвестиційну привабливість земельних ресурсів [8].

Перспективним залишається також інвестування в нерухомість, особливо в західних регіонах України, де зберігається відносна безпекова стабільність. Значний потенціал має і сектор інформаційних технологій: станом на 2023 р. частка зайнятих у ньому становила лише 2,7 % працездатного населення України проти 4,8 % у середньому по ЄС. Це вказує на високі можливості розвитку галузі, зокрема враховуючи, що IT-бізнес не потребує значних початкових інвестицій і може стати одним із ключових драйверів економічного відновлення країни після війни.

З метою активізації інноваційно-інвестиційних процесів доцільно запропонувати низку інструментів державного впливу. По-перше, ефективним механізмом може стати державне співфінансування інвестиційних проєктів у пріоритетних секторах економіки. Йдеться про часткову компенсацію витрат інвесторів на розвиток інфраструктури, підготовку кадрів або технологічне переоснащення шляхом надання грантів чи субсидій. Такий підхід сприяє зниженню первинних витрат, підвищенню економічної доцільності проєктів і формуванню конкурентного середовища у сфері отримання державної підтримки. Показовим є досвід Польщі, де в межах програми Polish Investment Zone підприємства можуть отримати до 50 % компенсації інвестиційних витрат за умови створення нових робочих місць.

По-друге, доцільним є впровадження системи інноваційних і технологічних ваучерів для суб'єктів малого та середнього підприємництва. Такий інструмент передбачає фінансову підтримку впровадження цифрових технологій, екологічних та інноваційних рішень, що сприяє підвищенню продуктивності праці, модернізації виробничих процесів і зменшенню технологічної залежності від імпорту. У Словенії та Литві реалізація подібних програм забезпечила масштабне оновлення виробничої бази малих і середніх підприємств і зростання експорту високотехнологічної продукції.

По-третє, важливим напрямом є розвиток інвестиційних кластерів та індустріальних парків, які створюють передумови для кооперації бізнесу, наукових установ і потенційних інвесторів у межах визначених територій. Формування сучасної інфраструктури, логістичних та комунікаційних мереж дозволяє оптимізувати витрати, прискорити оборот капіталу та стимулювати внутрішні й зовнішні інвестиції. Зокрема, в Угорщині значна частка іноземних інвестицій була залучена саме через функціонування індустріальних парків.

По-четверте, доцільним є розширення програм пільгового кредитування інвесторів, що передбачають надання доступу до фінансових ресурсів під знижені відсоткові ставки з частковою компенсацією з боку

держави. В Україні така практика реалізується у межах програми 5–7–9 %. Аналогічні механізми активно застосовуються в Чехії та Німеччині, де, зокрема, державний банк KfW забезпечує фінансування інвестиційних проєктів у виробничій сфері та відновлюваній енергетиці на пільгових умовах.

По-п'яте, перспективним є створення національного фонду інноваційного розвитку як інституційної платформи для спільного фінансування стартапів, технологічних компаній і венчурних проєктів за участю держави та приватного капіталу. Такий інструмент сприятиме нарощуванню внутрішніх інвестиційних ресурсів, розвитку високотехнологічного сектору та зниженню відтоку кваліфікованих кадрів. Показовим є досвід Фінляндії, де фонд Business Finland відіграє важливу роль у підтримці інноваційних компаній і стимулюванні економічного зростання.

Висновки. Отже, функції держави у сфері стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності не обмежуються формуванням нормативно-правової бази чи запровадженням фінансових преференцій, а охоплюють створення комплексних стратегічних передумов для забезпечення довгострокового економічного розвитку та структурної трансформації національної економіки. Важливого значення набуває формування сприятливого інституційного середовища, підвищення рівня інвестиційної привабливості країни, забезпечення прозорості економічних процесів і зниження ризиків для внутрішніх та зовнішніх інвесторів.

Таким чином, послідовна та науково обґрунтована державна політика у сфері стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності є ключовою передумовою модернізації національної економіки, зміцнення її інноваційного потенціалу, підвищення рівня економічної безпеки та забезпечення зростання соціально-економічного добробуту населення у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Індекс інвестиційної привабливості. Європейська Бізнес Асоціація. <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/>. (2026, лютий, 23).

Indeks investytsiinoi pryvablyvosti [Investment attractiveness index]. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia [European Business Association]. <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/>. (2026, February, 23). [in Ukrainian].

2. Національний інститут стратегічних досліджень. Інноваційна діяльність промислових підприємств в Україні під час повномасштабної війни (2021–2024). <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/innovatsiyna-dyalnist-promyslovykh-pidpryyemstv-v-ukrayini-pid-chas>. (2026, лютий, 23).

Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen [National Institute for Strategic Studies]. Innovatsiina diialnist promyslovykh pidpryiemstv v Ukraini pid chas povnomasshtabnoi viiny (2021–2024) [Innovative activities of industrial enterprises in Ukraine during a full-scale war (2021–2024)]. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/innovatsiyna dyalnist promyslovykh pidpryyemstv v ukrayini pid chas>. (2026, February, 23). [in Ukrainian].

3. Прямі іноземні інвестиції в Україну. Статистика зовнішнього сектору. НБУ. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>. (2026, лютий, 23).

Priami inozemni investytsii v Ukrainu. Statystyka zovnishnoho sektoru [Foreign direct investment in Ukraine. External sector statistics]. NBU. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>. (2026, February, 23). [in Ukrainian].

4. Rudenko, V. (2022). The role of fiscal mechanism in regulation of investment activity of households in European + Ukraine. *Science Horizon,* 25 (5), 86-100. https://doi.org/10.48077/scihor.25(5).2022.86-100 [in English].

5. Тимоць, М., Стахів, Г. (2023). Фінансові аспекти залучення іноземних інвестицій в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство,* 47. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-70

Tymots, M., Stakhiv, H. (2023). Finansovi aspekty zaluchennia inozemnykh investytsii v umovakh voiennoho stanu [Financial aspects of attracting foreign investment under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 47. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-70 [in Ukrainian].

6. Чернега, В., Полозун, А., Касьян, А. (2022). Сучасні тенденції інвестування в Україні. *Економіка та суспільство,* 44. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-78.

Cherneha, V., Polozun, A., Kasian, A. (2022) Suchasni tendentsii investuvannia v Ukraini [Current investment trends in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 44. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-78 [in Ukrainian].

7. Шушкова, Ю, Матвійків, М., Колісник, М. (2019). Інвестиційний імідж та інвестиційна привабливість України на світовій арені. *Молодий вчений,* 11(75), 655-659. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-139.

Shushkova, Yu, Matviikiv, M., Kolisnyk, M. (2019). Investytsiinyi imidzh ta investytsiina pryvablyvist Ukrainy na svitovii areni [Investment image and investment attractiveness of Ukraine on the world stage]. *Molodyi vchenyi* [Young scientist], 11(75), 655-659. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-139 [in Ukrainian].

8. Яценко, О. В. (2022). Державне регулювання регіональної інвестиційної діяльності. *Modern Economics,* 34, 123-129. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-19

Iatsenko, O. V. (2022) Derzhavne rehuliuvannia rehionalnoi investytsiinoi diialnosti [State regulation of regional investment activities]. *Modern Economics*, 34, 123-129. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-19 [in Ukrainian].

9. A new Ukraine: catalyzing investment in freedom, peace, and prosperity. (2023) USAID. <https://chamber.ua/news/a-new-ukraine-catalyzing-investment-in-freedom-peace-and-prosperity-usaid-report/>. (2026, February, 23). [in English].

© В. В. Хачатрян, О. П. Красняк, В. М. Стратійчук
ISSN 2311-5149
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Отримано: 28 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 4 березня 2026 р.

Прийнято до друку: 7 березня 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: v.khachatrian@vtei.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0003-0620-3223

email: o.krasniak@vtei.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0003-1645-1431

email: v.stratiichuk@vtei.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-9754-5028

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-20-27

Хачатрян В. В., Красняк О. П., Стратійчук В. М. Інституційні та соціально-економічні аспекти трансформації державної молодіжної політики в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 20–27.

УДК: 329.78:35.072.1

JEL-класифікація: J11, I38

Хачатрян Валентина Валентинівна,
докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ

Красняк Олена Петрівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ

Стратійчук Вікторія Миколаївна,
докторка філософії за спеціальністю «Економіка», доцентка кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

У статті проведено аналіз молоді України як соціально-демографічної групи в умовах сучасних трансформаційних процесів та воєнного стану. Проаналізовано демографічну ситуацію в країни, що склалась у період 2019–2024 рр. Розглянуто основні соціально-демографічні характеристики молоді, тенденції її чисельності, вікової структури, зайнятості та соціальної активності. Особливу увагу приділено інституційним засадам формування й реалізації державної молодіжної політики, багаторівневій системі її впровадження та ролі молоді як стратегічного ресурсу соціально-економічного розвитку держави. Обґрунтовано необхідність адаптації молодіжної політики до сучасних демографічних і соціальних викликів. Запропоновано напрями її удосконалення з урахуванням актуальних викликів.

Ключові слова: *молодь, зайнятість, інституційні механізми, державна молодіжна політика, соціальна інтеграція.*

Valentyna Khachatryan,
Doctor of Science in Economics, Professor, Head of the Department of Innovative Economics and Digital Technologies, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of SUTE

Olena Krasnyak,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Innovative Economics and Digital Technologies, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of SUTE

Viktoriia Stratiichuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Innovative Economics and Digital Technologies, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of SUTE

INSTITUTIONAL AND SOCIO-ECONOMIC ASPECTS OF THE TRANSFORMATION OF STATE YOUTH POLICY IN UKRAINE

The article presents a comparative analysis of the works of modern scholars regarding the interpretation of youth as a socio-economic category and a driving force behind political innovations in the context of achieving state objectives. The youth of Ukraine is analyzed as a socio-demographic group under the conditions of modern transformation processes and martial law. The demographic situation in the country from 2019 to 2024 is examined. The main socio-demographic characteristics of youth, including population trends, age structure, employment, and social activity, are considered. Special attention is paid to the institutional principles of state youth policy, its multi-level execution, and the role of youth as a strategic resource for socio-economic development. The dynamics of forming and implementing institutional mechanisms to support youth were identified, and their impact on the younger generation's socio-economic situation was assessed. The Youth Progress Index levels in Ukraine and globally (2019–2024) are analyzed, identifying key factors influencing this indicator. The importance of studying the three main dimensions of social progress–the basic needs of youth, opportunities for advancement, and the

realization of their potential–is substantiated. Furthermore, the role of socio-demographic indicators as a foundation for effective youth policy is determined. Ultimately, the need to adapt youth policy to modern demographic and social challenges is substantiated, and specific directions for its improvement are proposed.

Keywords: *youth, employment, institutional mechanisms, state youth policy, social integration.*

Постановка проблеми. Молодь є стратегічним ресурсом розвитку держави, носієм інноваційного потенціалу та рушієм соціально-економічних змін. В Україні в умовах демографічної кризи, воєнних дій, міграційних процесів та трансформації ринку праці особливої актуальності набуває дослідження соціально-демографічного стану молоді та його впливу на реалізацію державної молодіжної політики. Саме ефективність інституційних механізмів та їх здатність реагувати на актуальні соціально-економічні виклики визначають можливості самореалізації молоді та її внесок у відновлення і розвиток країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання соціально-економічного розвитку молоді України та реалізації державної молодіжної політики посідають важливе місце в сучасних наукових дослідженнях, що здійснюються в межах демографії, соціальної політики, економіки праці та державного управління. В умовах воєнного стану та тривалих соціально-економічних трансформацій зазначена проблематика набула особливої актуальності.

Т. М. Стукан підкреслює, що ефективна реалізація основних засад молодіжної політики можлива лише за умови консолідації зусиль органів державної влади всіх рівнів, інститутів громадянського суспільства, неформальних об'єднань, підприємницького середовища, наукової спільноти та безпосередньої участі самої молоді, що є необхідною передумовою подолання викликів її професійної й соціальної самореалізації [1, 130].

О. Ю. Ступак підкреслює, що молодь як соціально-демографічна категорія населення вирізняється певними віковими межами (14–35 років), а також специфічними психологічними й соціальними характеристиками, які слугують методологічною основою соціальної роботи з молоддю. Водночас задоволення ключових соціальних потреб молодих людей – у сфері освіти, зайнятості та самореалізації – виступає рушійним чинником упровадження молодіжної політики за участі громадських організацій, спеціалізованих служб і молодіжних центрів [2, 264].

Г. М. Редькіна наголошує, що молодь виступає динамічною соціальною групою, здатною оперативно реагувати на суспільні трансформації. Попри внутрішню різноманітність, молодь характеризується як соціокультурна спільнота зі спільними рисами способу життя, моделями соціальної поведінки та ціннісними орієнтаціями. Суспільні зміни, що відбулися в Україні, суттєво вплинули на систему цінностей молодого покоління, унаслідок чого значна частина української молоді не лише підтримує, а й практично реалізує європейські цінності [3, 144].

П. В. Горінов, Р. Г. Драпушко, Н. А. Драпушко та О. Є. Ільюк підкреслюють, що формування ефективної системи взаємодії суб'єктів молодіжної політики є необхідною передумовою досягнення позитивних результатів у розвитку молодіжного сектору. Така система забезпечує узгоджену співпрацю між різними заінтересованими сторонами, сприяє мобілізації різноманітних ресурсів і їх раціональному використанню з метою досягнення спільних цілей. Водночас ефективна взаємодія суб'єктів молодіжної політики виступає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку молодіжного сектору, оскільки сприяє координації дій учасників та формуванню довгострокових стратегічних орієнтирів його розвитку [4, 68].

Узагальнення результатів наукових публікацій свідчить про наявність значного теоретичного та прикладного доробку з проблем соціально-демографічного розвитку молоді України. Водночас недостатньо систематизованими залишаються дослідження, спрямовані на комплексну оцінку ролі молоді України в системі державної молодіжної політики крізь призму інституційного та соціально-економічного вимірів.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є аналіз та оцінка ролі молоді України в системі державної молодіжної політики, зокрема, через виявлення особливостей формування й реалізації державних інституційних механізмів підтримки молоді, оцінку їхнього впливу на соціально-економічне становище молодого покоління, а також визначення ключових проблем, тенденцій і перспектив удосконалення державної молодіжної політики в умовах сучасних трансформаційних викликів.

Виклад основного матеріалу. Соціально-економічний підхід розглядає молодь як специфічну соціально-вікову групу, що характеризується динамічністю, мобільністю та високим потенціалом соціальної активності. У межах державної молодіжної політики молодь виступає одночасно об'єктом соціального захисту та суб'єктом суспільних перетворень.

Роль молоді в соціальній системі країни проявляється у кількох взаємопов'язаних вимірах. По-перше, молодь виступає ключовим чинником сталого соціально-економічного розвитку держави, адже саме вона забезпечує відтворення трудового, інтелектуального та інноваційного потенціалу суспільства. По-друге, вона виконує функцію відтворення та оновлення нації, відіграючи ключову роль у процесах

духовного, культурного й ціннісного оновлення суспільства. По-третє, молодь становить стратегічний резерв соціально-економічних реформ і суспільних перетворень, що зумовлено відносно високим рівнем освіти, зростаючою орієнтацією на європейські освітні стандарти та засвоєнням демократичних цінностей сучасної цивілізації. Через молоде покоління забезпечується спадкоємність соціального досвіду та безперервність розвитку суспільства.

Крім того, молодь характеризується меншою консервативністю ціннісних орієнтацій порівняно з іншими соціальними групами, високою чутливістю до соціальних змін і підвищеною здатністю до адаптації в умовах трансформаційних процесів. Для молоді притаманне критичне ставлення до порушення демократичних норм, правових і морально-етичних принципів, що зумовлює її активну участь у громадському та політичному житті.

Отже, молодь є важливим структурним елементом сучасного суспільства і водночас ключовим фактором соціального та економічного поступу держави, творчим і потужним ресурсом, від якого значною мірою залежить формування стратегічних пріоритетів державної політики та діяльності органів влади.

Об'єктом державної молодіжної політики виступає молодь як окрема соціально-демографічна група населення визначеного вікового діапазону, що розглядається як ключовий людський ресурс суспільного розвитку, джерело соціальних інновацій та важлива складова національного потенціалу держави. У сучасних наукових підходах молодь трактується не лише як об'єкт соціального впливу, а і як активний суб'єкт соціально-економічних і суспільно-політичних трансформацій.

Критерії визначення молодіжного віку в Україні закріплені в низці нормативно-правових актів і з часом змінювалися. Згідно з Декларацією «Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні» (1992 рік, Декларація втратила чинність на підставі Закон України №1414-20 від 27.04.2021 року), молодіжний вік спочатку становив 14–28 років (що відповідало радянському періоду). Згодом вікові рамки було розширено до 30 років [5]. Ключова зміна відбулася у 2001 р. з прийняттям Закону «Про основні засади молодіжної політики», який встановив вік молоді до 35 років [6]. Зазначена вікова межа (до 35 років для чоловіків та жінок) використовується і в Сімейному кодексі для визначення молодої сім'ї. Таким чином, наразі у правовому полі України молодіжний вік офіційно визначено до 35 років.

Згідно з Національною молодіжною стратегією до 2030 року (Указ Президента України від 12.03.2021), виділено чотири ключові вікові підгрупи, що відображають різні етапи соціалізації та розвитку (табл. 1) [7].

Таблиця 1

Характеристика вікових груп молоді в системі реалізації державної молодіжної політики

Вікова група	Ключові характеристики та потреби
14–18 років	Вибір освітнього/професійного шляху, набуття соціального досвіду
18–24 роки	Здобуття фахової освіти, початок трудової діяльності, пошук самореалізації
24–29 років	Визначення професійних пріоритетів, проблеми з офіційним працевлаштуванням та гідними умовами праці
29–35 років	Наявність досвіду (професійного, управлінського, наукового), потреба у перекваліфікації, створення сім'ї та активна участь у житті суспільства

Джерело: адаптовано автором [5–7].

Ухвалення Закону було спрямоване на оптимізацію процесів формування та реалізації державної молодіжної політики в Україні. Основними кроками стали гармонізація українського законодавства з положеннями Європейської хартії щодо участі молоді у суспільному житті (на місцевому та регіональному рівнях), упорядкування (кодифікація) існуючих норм, а також впровадження інноваційних форм, методів та інструментів молодіжної роботи з урахуванням передового закордонного та національного досвіду.

Демографічні процеси, що формують сучасний стан молодіжної політики в Україні, характеризуються підвищеною нестабільністю та динамічністю. Ключовими детермінантами цих змін виступають взаємопов'язані соціально-економічні та безпекові чинники. Передусім спостерігається тенденція до депопуляції молоді, що зумовлена тривалим скороченням рівня народжуваності, трансформацією загальним процесом демографічного старіння населення країни (табл. 2).

Таблиця 2

Демографічна ситуація в Україні, тис. осіб

Показник	Роки					
	2019	2020	2021	2022*	2023*	2024*
Народжуваність	308,8	299,1	273,8	206,0	187,4	176,7
Смертність	581,1	616,8	714,3	541,7	496,2	495,1

*без урахування ТОТ АР Крим, м. Севастополя та ТОТ чотирьох областей України.
Джерело: складено авторами на основі [8].

Наведені в табл. 2 показники засвідчують наявність стійкої тенденції до погіршення демографічної ситуації в Україні, що проявляється у різкому скороченні народжуваності та збереженні високого рівня смертності, особливо в умовах повномасштабної війни. Упродовж 2019–2024 рр. кількість народжених дітей зменшилася з 308,8 тис. осіб до 176,7 тис. осіб, що становить майже 43 %. У 2024 р. тенденція до скорочення народжуваності зберігається, що свідчить про тривалий характер демографічної кризи. Рівень смертності у 2019–2021 рр. демонстрував зростання у 2019 р. з 581,1 тис. осіб до 714,3 тис. осіб у 2021 р., що значною мірою було обумовлено наслідками пандемії COVID-19. Починаючи з 2022 р., показник смертності зменшився (до 495,1 тис. осіб у 2024 р.), водночас це скорочення частково пояснюється зменшенням чисельності наявного населення, міграційними процесами та обмеженнями статистичного обліку через тимчасову окупацію окремих територій країни.

За даними Державної служби статистики України, станом на 1 січня 2022 р. чисельність постійного населення країни становила 40 997 698 осіб, з яких 9 969 315 осіб належали до молодіжної вікової групи 14–35 років, що відповідало 24,3 % від загальної чисельності населення. Порівняно з 2021 р. кількість молоді скоротилася на 293,6 тис. осіб, або на 2,9 %. У гендерній структурі молоді переважали чоловіки, частка яких становила 51,3 % (5 112,3 тис. осіб), тоді як жінки складали 48,7 % (4 857,0 тис. осіб) [9].

За розрахунками Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, у 2024 р. чисельність молоді зменшилася до 7,654 млн осіб, а відповідно до прогнозних оцінок фахівців у сфері соціальної політики та демографії до 2030 р. цей показник може скоротитися до 7,587 млн осіб [10].

Відповідно до статистичної інформації Уряду України, оприлюдненої на платформі «Діти війни», станом на 18 січня 2025 р. 19 546 українських дітей були депортовані та/або примусово переміщені до російської федерації; 2 315 дітей зазнали поранень; 2 232 вважаються зниклими безвісти; 20 постраждали від сексуального насильства; 678 дітей загинули, а 1 943 були повернуті на територію України. Водночас встановлення точної кількості постраждалих дітей залишається ускладненим через триваючі бойові дії та тимчасову окупацію окремих територій України [11].

На нашу думку, доцільним було рішення Кабінету Міністрів України щодо прийняття Постанови № 302 від 17 березня 2022 року [12] «Про утворення Координаційного штабу з питань захисту прав дитини в умовах воєнного стану». Цей орган носить консультативно-дорадчий характер та здійснює комплекс координаційних, аналітичних і організаційно-управлінських функцій, спрямованих на забезпечення реалізації та захисту прав дітей у період збройного конфлікту.

Проведення оцінки молодіжної політики в Україні та її удосконалення ґрунтується на дослідженні досвіду інших країн щодо особливостей участі молоді в формуванні політики країн світу. Важливим інструментом для здійснення дослідження є аналіз Індексу прогресу молоді, який використовуючи глобальні дані, базується на методології Індексу соціального прогресу. Індекс прогресу молоді розроблено Європейським молодіжним форумом у співпраці з Social Progress Imperative. Даний інструмент дозволяє органам державної влади та організаціям громадянського суспільства систематично виявляти та ранжувати найбільш нагальні потреби молоді, усувати проблеми, надавати ресурси, необхідні для формування ефективної молодіжної політики. Досліджуваний індекс аналізує дані 3 мільярдів молодих людей зі 169 країн світу, використовуючи понад 60 соціальних та екологічних показників. Індекс прогресу молоді зосереджується на трьох основних вимірах, що описують соціальний прогрес, зокрема базові потреби молоді, можливості покращення та реалізації свого потенціалу. Структура Індексу прогресу молоді відображена на рис. 1.

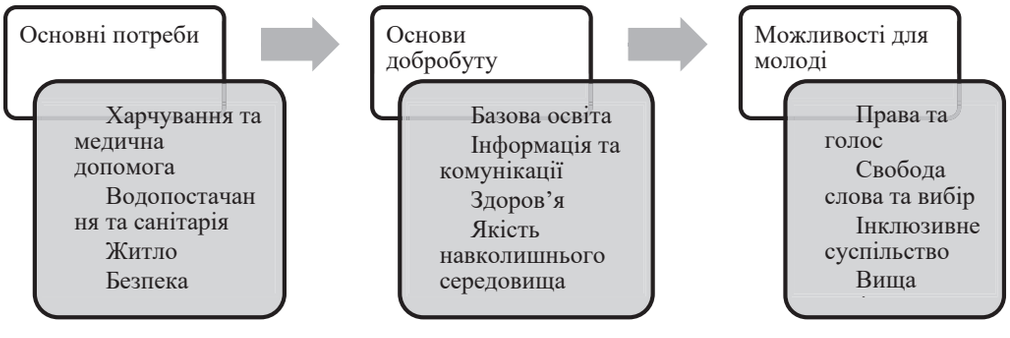


Рис. 1. Структура Індексу прогресу молоді

Джерело: сформовано авторами на основі [15].

Кожен вимір деталізується для уточнення ключових елементів, що складають соціальний прогрес у кожній сфері, утворюючи 12 компонентів. Усі компоненти розраховуються за допомогою кількох показників. Оцінка рейтингу здійснюється за 100-бальною шкалою.

Проведемо аналіз рейтингу Індексу прогресу молоді в Україні та порівняємо результати із середньосвітовим рівнем (рис. 2).

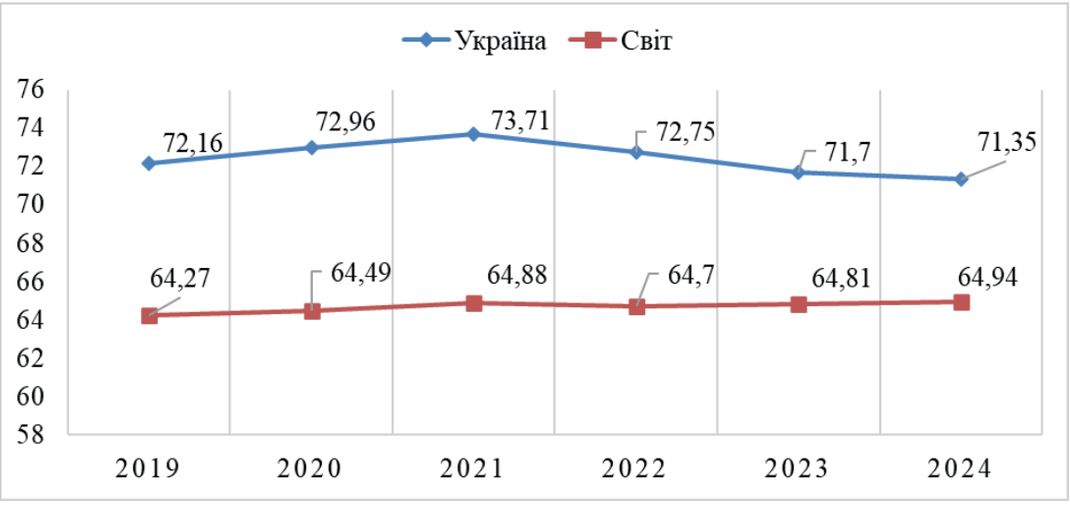


Рис. 2. Динаміка рівня Індексу прогресу молоді в Україні та світі у 2019–2024 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [15].

Загалом, Індекс прогресу молоді є інструментом для розробки політики на основі фактичних даних, що підтримує впровадження прав молоді.

З метою оцінки соціально-економічного розвитку молоді в період 2019–2024 рр. розглянемо дані в табл. 3.

Таблиця 3

Соціально-економічні показники розвитку молоді України у 2019–2024 роках, %

Показник	Роки					
	2019	2020	2021	2022*	2023*	2024*
Питома вага молоді у віковій структурі населення країни	28,1	26,4	26,1	25,3	24,9	24,7
Рівень зайнятості населення вікової групи 20–35 років	60,8	60,5	56,7	52,3	52,8	53,4
Частка безробітної молоді у складі економічно активного населення	13,8	14,2	18,1	19,8	18,6	16,7
Частка молоді, залученої до волонтерської діяльності	10,2	11,8	12,3	28,5	34,5	37,1
Частка молодих підприємців у структурі суб'єктів підприємницької діяльності	2,2	4,7	5,1	6,2	7,8	8,9
Рівень довіри молоді до органів державної влади	19,7	21,3	30,6	34,5	41,2	45,7

*без урахування ТОТ АР Крим, м. Севастополя та ТОТ чотирьох областей України.
Джерело: розраховано авторами на основі [9].

Подані у таблиці дані свідчать про суттєві трансформації соціально-економічного становища молоді України впродовж 2019–2024 рр., що зумовлені як довгостроковими демографічними тенденціями, так і впливом кризових чинників, передусім пандемії COVID-19 та повномасштабної війни.

По-перше, питома вага молоді у віковій структурі населення демонструє стійку низхідну динаміку: з 28,1 % у 2019 р. до 24,7 % у 2024 р., що відображає процеси депопуляції, зниження народжуваності у попередні періоди та масштабну міграцію молодого населення, яка посилилася після 2022 р.

По-друге, рівень зайнятості населення віком 20–35 років у період 2019–2021 рр. мав відносно високі значення, однак у 2022 р. різко скоротився до 52,3 %. Така динаміка є наслідком руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, скорочення робочих місць і релокації бізнесу в умовах воєнного стану. У 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення зайнятості, що може свідчити про адаптацію ринку праці до нових умов.

По-третє, частка безробітної молоді у складі економічно активного населення зросла з 13,8 % у 2019 р. до пікового значення 19,8 % у 2022 р. Надалі показник демонструє тенденцію до зниження (до 16,7 % у 2024 р.), що може бути пов'язано як з відновленням економічної активності, так і з частковим скороченням чисельності молоді внаслідок міграційних процесів.

Водночас позитивною є динаміка залученості молоді до волонтерської діяльності. Якщо у 2019–2021 рр. частка молодих волонтерів коливалася в межах 10–12 %, то з 2022 р. вона різко зросла, досягнувши 37,1 % у 2024 р. Це свідчить про зростання громадянської активності молоді та її вагому роль у підтримці суспільства й держави в умовах війни.

Аналогічно, частка молодих підприємців демонструє стабільну висхідну тенденцію – з 2,2 % у 2019 р. до 8,9 % у 2024 р. Така динаміка може бути інтерпретована як прояв підвищення адаптивності молоді, розвитку самозайнятості та підприємницьких ініціатив у відповідь на обмежені можливості традиційної зайнятості.

Окремої уваги заслуговує рівень довіри молоді до органів державної влади, який зріс більш ніж удвічі: з 19,7 % у 2019 р. до 45,7 % у 2024 р. Збільшення цього показника після 2022 р. може свідчити про консолідацію суспільства, підвищення ролі державних інституцій у забезпеченні безпеки та реалізації соціальної й молодіжної політики.

Узагальнюючи, результати аналізу підтверджують, що попри негативні демографічні та зайнятісні тенденції, характерні для кризового періоду, українська молодь демонструє високий рівень соціальної активності, підприємницького потенціалу та зростаючу довіру до державних інституцій, й створює передумови для посилення ролі державної молодіжної політики як інструменту соціально-економічного відновлення країни.

Ключовою подією 2024 р. у сфері реалізації молодіжної політики став Всеукраїнський форум молодіжної роботи «Об'єднані світлом», який об'єднав молодіжних працівників з різних регіонів України з метою обговорення актуальних викликів, досягнутих результатів та перспектив подальшого розвитку молодіжного сектору [13]. Окрім цього, вагоме значення для стратегічного розвитку молодіжної політики мав Всеукраїнський молодіжний форум, у межах якого молодими людьми було напрацьовано пропозиції до Державної цільової соціальної програми «Молодь України: покоління стійкості 2030» на 2026–2030 рр. [14]. Реалізація Програми здійснюватиметься шляхом впровадження комплексу державних і місцевих заходів, спрямованих на активізацію участі молоді в житті територіальних громад, формування безпечного соціального середовища та забезпечення належного рівня психоемоційного благополуччя молодого покоління.

Отже, реалізація програми забезпечить такі результати:

1. Посилення громадянської активності молоді шляхом розширення її участі у процесах прийняття рішень, розвитку молодіжного лідерства та підвищення рівня соціальної згуртованості в громадах.

2. Підвищення рівня стійкості та безпеки молоді, зокрема через формування сприятливого соціального середовища та впровадження механізмів підтримки психоемоційного благополуччя.

3. Розширення можливостей самореалізації молоді у професійній, освітній та підприємницькій сферах, що сприятиме зростанню її економічної самостійності та конкурентоспроможності на ринку праці.

4. Активізацію молодіжних ініціатив і проєктної діяльності**,** що забезпечить більш ефективне впровадження завдань державної молодіжної політики на національному та місцевому рівнях.

5. Зміцнення інституційної спроможності системи молодіжної політики, удосконалення механізмів її управління та впровадження доказового підходу до формування й оцінювання державних рішень.

6. Поглиблення міжнародної мобільності та співпраці молоді, що сприятиме інтеграції української молоді у європейський та світовий молодіжний простір.

7. Розвиток цифрових інструментів молодіжної роботи та підвищення рівня інформованості молоді, що забезпечить ширший доступ до можливостей, послуг і ресурсів.

У сукупності реалізація Програми сприятиме сталому соціально-економічному розвитку, підвищенню якості людського капіталу та формуванню активної, соціально відповідальної й конкурентоспроможної молоді.

Висновки. Молодь України переживає період глибоких соціально-економічних змін, посилених зовнішньою агресією. Скорочення чисельності, міграційні процеси та необхідність психологічної адаптації ставлять нові, надзвичайно складні виклики перед державною молодіжною політикою. Ефективна державна молодіжна політика має бути не лише декларативною, але й інструментальною, орієнтованою на практичне вирішення нагальних проблем, що вимагає тісної співпраці держави, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Подальше вдосконалення молодіжної політики має ґрунтуватися на принципах системності, інклюзивності та орієнтації на довгостроковий розвиток. Ефективне поєднання

інституційного та соціально-економічного вимірів створює передумови для повноцінної самореалізації молоді та її активної участі у процесах відновлення країни.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку результативності державних програм у сфері молодіжної політики та розроблення адаптивних механізмів підтримки молоді в умовах повоєнного відновлення.

Література:

1. Стукан, Т. М. (2020). Молодіжна політика: суть, основні принципи та стан реалізації в України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка,* 4, 125-131. DOI https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.15

Stukan, T. M. (2020). Molodizhna polityka: sut′, osnovni pryntsypy ta stan realizatsiyi v Ukrayiny [Youth policy: essence, basic principles and state of implementation in Ukraine]. *Tavriys'kyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika* [Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics], 4, 125-131. DOI https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.15 [in Ukrainian].

2. Ступак, О. Ю. (2021). Молодь як соціально-демографічна група. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*, 1(100), 257-279. DOI: https://doi.org/10.33216/2220-6310-2021-100-1-257-269

Stupak, O. YU. (2021). Molod′ yak sotsial′no-demohrafichna hrupa [Youth as a socio-demographic group]. *Dukhovnist' osobystosti: metodolohiya, teoriya i praktyka* [Spirituality of the individual: methodology, theory and practice], 1(100), 257-279. DOI: https://doi.org/10.33216/2220-6310-2021-100-1-257-269 [in Ukrainian].

3. Редькіна, Г. М. (2024). Основні специфічні риси та тенденції формування цінностей молоді України в умовах державної незалежності. *Актуальні проблеми філософії та соціології,* 26, 143-147. DOI https://doi.org/10.32782/apfs.v050.2024.24

Red′kina, H. M. (2024). Osnovni spetsyfichni rysy ta tendentsiyi formuvannya tsinnostey molodi Ukrayiny v umovakh derzhavnoyi nezalezhnosti [Main specific features and trends in the formation of values of Ukrainian youth in the conditions of state independence]. *Aktual'ni problemy filosofiyi ta sotsiolohiyi* [Current problems of philosophy and sociology], 26, 143-147. DOI https://doi.org/10.32782/apfs.v050.2024.24 [in Ukrainian].

4. Горінов, П.В., Драпушко, Р.Г., Драпушко, Н.А., Ільюк, О.Є. (2023). *Молодіжна політика в Україні: навчальний посібник.* Київ: Український державний університет імені Михайла Драгоманова, 304.

Horinov, P.V., Drapushko, R.H., Drapushko, N.A., Il′yuk, O.YE. (2023). *Molodizhna polityka v Ukrayini: navchal'nyy posibnyk* [Youth Policy in Ukraine: A Study Guide]. Kyyiv: Ukrayins′kyy derzhavnyy universytet imeni Mykhayla Drahomanova, 304. [in Ukrainian].

5. Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні. Декларація від 15.12.1992 №2859-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2859-12#Text>. (2026, лютий, 22).

Pro zahal′ni zasady derzhavnoyi molodizhnoyi polityky v Ukrayini [On the general principles of state youth policy in Ukraine]. Deklaratsiya vid 15.12.1992 №2859-КНІІ [Declaration of 15.12.1992 No. 2859-XII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2859-12#Text>. (2026, February, 22). [in Ukrainian].

6. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 р. № 1414-IX : станом на 13 лип. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20 (2026, лютий, 20).

Pro osnovni zasady molodizhnoyi polityky : Zakon Ukrayiny vid 27.04.2021 r. № 1414-IKH : stanom na 13 lyp. 2025 r. [On the Basic Principles of Youth Policy: Law of Ukraine dated 04/27/2021 No. 1414-ИХ: as of July 13, 2025]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20>. (2026, February, 20). [in Ukrainian].

7. Указ Президента України №94/2021 від 12.03.2021 Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року. <https://www.president.gov.ua/documents/942021-37337>. (2026, лютий, 20).

Ukaz Prezydenta Ukrayiny №94/2021 vid 12.03.2021 Pro Natsional′nu molodizhnu stratehiyu do 2030 roku [Decree of the President of Ukraine No. 94/2021 of March 12, 2021 On the National Youth Strategy until 2030]. <https://www.president.gov.ua/documents/942021-37337>. (2026, February, 20). [in Ukrainian].

8. Скільки людей народжується та помирає в Україні. *Аналітичний портал. Слово і діло.* <https://www.slovoidilo.ua/2025/05/13/infografika/suspilstvo/skilky-lyudej-narodzhuyetsya-pomyraye-ukrayini>. (2026, лютий, 20).

Skil′ky lyudey narodzhuyet′sya ta pomyraye v Ukrayini [How many people are born and die in Ukraine]. *Analitychnyy portal. Slovo i dilo* [Analytical portal. Word and deed]. <https://www.slovoidilo.ua/2025/05/13/infografika/suspilstvo/skilky-lyudej-narodzhuyetsya-pomyraye-ukrayini>. (2026, February, 20). [in Ukrainian].

9. Демографічна криза в Україні: кількість молодих людей скоротилися більш ніж на 2 мільйони. <https://www.rbc.ua/rus/news/demografichna-kriza-ukrayini-kilkist-molodih-1747723752.html>. (2026, лютий, 20).

Demohrafichna kryza v Ukrayini: kil′kist′ molodykh lyudey skorotylysya bil′sh nizh na 2 mil′yony [Demographic crisis in Ukraine: the number of young people has decreased by more than 2 million]. <https://www.rbc.ua/rus/news/demografichna-kriza-ukrayini-kilkist-molodih-1747723752.html>. (2026, February, 20). [in Ukrainian].

10. Демографічна криза в Україні значно посилилась на тлі повномасштабної війни, розв'язаною росією. <https://socportal.info/ua/news/v-ukraini-skorotilasya-kilkist-molodi-demografichna-kriza-posililasya/ >. (2026, лютий, 18).

Demohrafichna kryza v Ukrayini znachno posylylas′ na tli povnomasshtabnoyi viyny, rozv″yazanoyu rosiyeyu [The demographic crisis in Ukraine has significantly intensified against the backdrop of a full-scale war unleashed by Russia]. <https://socportal.info/ua/news/v-ukraini-skorotilasya-kilkist-molodi-demografichna-kriza-posililasya/ >. (2026, February, 18). [in Ukrainian].

11. Уряд України, вебсайт «Діти війни». <https://childrenofwar.gov.ua/>. (2025, січень, 18).

Uryad Ukrayiny, vebsayt «Dity viyny» [Government of Ukraine, website "Children of War"]. <https://childrenofwar.gov.ua/>. (2025, January, 18).

12. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 березня 2022 року №302. Про утворення Координаційного штабу з питань захисту прав дитини в умовах воєнного стану. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/302-2022-%D0%BF#n38>. (2026, лютий, 18).

Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 14 bereznya 2022 roku №302. Pro utvorennya Koordynatsiynoho shtabu z pytan′ zakhystu prav dytyny v umovakh voyennoho stanu. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/302-2022-%D0%BF#n38>. (2026, February, 18). [in Ukrainian].

13. Соціальна та громадська участь молоді у 2024 році. <https://mms.gov.ua/news/sotsialna-ta-hromadska-uchast-molodi-u-2024-rotsi>. (2026, лютий, 18).

Sotsial′na ta hromads′ka uchast′ molodi u 2024 rotsi [Social and civic participation of youth in 2024]. <https://mms.gov.ua/news/sotsialna-ta-hromadska-uchast-molodi-u-2024-rotsi>. (2026, February, 18). [in Ukrainian].

14. Уряд затвердив Державну цільову соціальну програму «Молодь України: покоління стійкості – 2030». <https://mms.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-derzhavnu-tsilovu-sotsialnu-prohramu-molod-ukrainy-pokolinnia-stiikosti-2030>. (2026, лютий, 15).

Uryad zatverdyv Derzhavnu tsil′ovu sotsial′nu prohramu «Molod′ Ukrayiny: pokolinnya stiykosti – 2030» [The Government has approved the State Targeted Social Program "Youth of Ukraine: Generation of Resilience – 2030"]. <https://mms.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-derzhavnu-tsilovu-sotsialnu-prohramu-molod-ukrainy-pokolinnia-stiikosti-2030>. (2026, February, 15). [in Ukrainian].

15. Індекс прогресу молоді. <https://youthprogressindex.org/methodology>. (2026, лютий, 17).

Indeks prohresu molodi [Youth Progress Index]. <https://youthprogressindex.org/methodology>. (2026, February, 17). [in Ukrainian].

© Л. С. Філатова, М. Г. Прадівлянний, О. Д. Осипчук
ISSN 2311-5149
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Отримано: 26 лютого 2026 р.
Прорецензовано: 2 березня 2026 р.
Прийнято до друку: 5 березня 2026 р.
Дата публікації: 26 березня 2026 р.
email: filatovalyubov@vntu.edu.ua
ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0001-7713-307X
email: pradivliannyi@vntu.edu.ua
ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-7473-7377
email: osipcuko01@gmail.com
DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-28-33

Філатова Л. С., Прадівлянний М. Г., Осипчук О. Д. «Національний кешбек» як інструмент конверсії патріотичного етноцентризму у споживчу лояльність до локального виробництва. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 28–33.

УДК: 338.2:339.13(477)

JEL-класифікація: M31, E21, F13, H81, O38

Філатова Любов Сергіївна,
кандидатка економічних наук, старша викладачка кафедри менеджменту, маркетингу та економіки Вінницького національного технічного університету
Прадівлянний Микола Григорійович,
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри іноземних мов Вінницького національного технічного університету
Осипчук Ольга Дмитрівна,
Вінницький національний технічний університет

«НАЦІОНАЛЬНИЙ КЕШБЕК» ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНВЕРСІЇ ПАТРІОТИЧНОГО ЕТНОЦЕНТРИЗМУ У СПОЖИВЧУ ЛОЯЛЬНІСТЬ ДО ЛОКАЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА

У статті було досліджено державну програму цільового протекціонізму «Національний кешбек» як інструмента стимулювання внутрішнього споживання, підтримки національного виробника. Проаналізовано механізм її функціонування та особливості імплементації та нормативно-правову базу. Визначено економічний вплив на споживчий попит та обсяги виробництва, а також розглянуто результати маркетингових і соціологічних досліджень. Досліджено міжнародний досвід та порівняння із вітчизняною версією. Варто відмітити, що схожі програми було впроваджено провідними країнами, такими як США, Китай, Японія, ОАЕ. За результатами дослідження було виявлено проблемні аспекти реалізації та запропоновано шляхи вдосконалення.

Ключові слова: *споживча поведінка, внутрішній ринок, локальні товари, бренд «Made in Ukraine», протекціонізм, маркетингові дослідження, асоціація ритейлерів України, споживчий попит, структура споживання, маркетинг лояльності, мультиплікатор споживчих витрат, споживчий етноцентризм, цифрова державна платформа «Національний кешбек».*

Lyubov S. Filatova,
Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer, Department of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University
Mykola G. Pradivliannyi,
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Foreign Languages, Vinnytsia National Technical University
Olha D. Osypchuk,
Vinnytsia National Technical University

«NATIONAL CASHBACK» AS A TOOL FOR CONVERTING PATRIOTIC ETHNOCENTRISM INTO CONSUMER LOYALTY TO LOCAL PRODUCTION

The article examines the "National Cashback" state program as an instrument of targeted protectionism aimed at stimulating domestic consumption and supporting Ukrainian producers. It analyzes the program's operational mechanism, institutional structure, legal framework, and economic impact on consumer demand using empirical data.

Launched in September 2024, the program provides a 10% cashback on Ukrainian-made goods via the "Diia" digital platform. By March 2026, it attracted over 4.9 million participants and 1,955 domestic producers. Total cashback payouts exceeded UAH 6.3 billion, generating over UAH 63 billion in state-supported sales.

Transactional data analysis confirms a genuine demand-stimulation effect: the volume of purchased Ukrainian goods increased by 9.5%, and their share in average consumer receipts rose from 65% to 75% by late 2024. Furthermore, a comparative analysis of analogous international programs highlights the unique features of the Ukrainian approach, specifically its strict linkage to domestic origin, digital implementation, and explicit protectionist orientation.

The study identifies systemic limitations, including unequal access for small businesses, regional disparities, and absent unified labeling standards. Recommendations are proposed to expand participation, improve infrastructure, and enhance public awareness. Ultimately, "National Cashback" represents a novel model for converting patriotic consumer ethnocentrism into measurable loyalty to domestic production.

Keywords: *consumer behavior, domestic market, local goods, "Made in Ukraine" brand, protectionism, marketing research, Retailers Association of Ukraine, consumer demand, consumption structure, loyalty marketing, consumer expenditure multiplier, consumer ethnocentrism, "National Cashback" digital state platform.*

Постановка проблеми. В умовах збройного конфлікту та структурної трансформації національної економіки актуалізується потреба у дієвих інструментах підтримки внутрішнього споживання та захисту вітчизняного виробника. В сучасних умовах споживча поведінка українців набула виразного етноцентричного характеру, тобто вибір товарів вітчизняного виробництва перестав бути лише економічним рішенням і став формою громадянської позиції. Програма «Національний кешбек» інституціоналізує цей імпульс, перетворюючи патріотичну мотивацію на стійкий поведінковий патерн через інструменти маркетингу лояльності, а також закріплює перевагу до бренду «Made in Ukraine». Саме у цьому контексті програма «Національний кешбек» набуває стратегічного значення, оскільки не лише створює патріотичну мотивацію, а монетизує її, підкріплюючи цим емоційну прихильність до українського виробника матеріальним стимулом маркетингу лояльності та закріплюючи нову модель споживання на поведінковому рівні. Проте ефективність її реалізації, охоплення різних категорій населення та вплив на макроекономічні показники залишаються недостатньо дослідженими.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання державного стимулювання внутрішнього споживання, які досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, знаходиться на перетині кількох наукових напрямів: теорії фіскальної політики, поведінкової економіки та маркетингу лояльності. Зокрема, механізми кешбек-програм як інструменту маркетингу лояльності розглядалися у роботах, які присвячені електронній комерції Китаю та цифровим платіжним системам Японії, у них було виявлено наступне: J. Ding, L. Jiang та інші (2025) встановили, що кожен юань державної субсидії через цифрові купони генерує певне співвідношення споживчих витрат, що підтверджує мультиплікативний ефект програм цифрового кешбеку; V. A. Vieira та інші (2022) емпірично підтвердили, що накопичення кешбеку збільшує лояльність споживача, а погашення – доходи ритейлерів; Acta Academica Karviniensia (2024) було досліджено зростання споживчого етноцентризму – частки споживачів, які надають перевагу вітчизняним брендам. У вітчизняній літературі теоретичне підґрунтя для аналізу формують роботи з питань локального протекціонізму як механізму підтримки вітчизняного виробника (концепція смарт-промисловості), а також дослідження інструментів стимулювання збуту у зовнішньоекономічній діяльності (О. В. Шереметинська, Ю. Невмержицька, 2016). Разом із тим, комплексного наукового дослідження, що поєднувало б аналіз механізму програми, її соціального охоплення, галузевого ефекту та міжнародних аналогів, у вітчизняній літературі досі не представлено, що і визначає оригінальний внесок цієї статті.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є комплексний аналіз програми «Національний кешбек» як інструменту державної економічної політики: дослідження механізму її функціонування, оцінка результатів на основі наявних емпіричних даних, порівняння з міжнародними аналогами та формулювання рекомендацій щодо вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. «Національний кешбек» – це програма соціальної підтримки та економічного стимулювання, яка була запроваджена з 2024 р. Програма є одним із перших масштабних прикладів поєднання цифрових технологій, фіскальної політики та споживчого стимулювання в Україні. Економічна сутність програми полягає у поєднанні двох ключових функцій: стимулювання споживчого попиту та підтримки національного виробника. Завдяки частковому поверненню коштів формується додаткова мотивація для споживачів обирати українські товари, що сприяє зростанню внутрішнього товарообігу. У свою чергу, збільшення обсягів реалізації створює передумови для розширення виробництва, збереження робочих місць та стабілізації фінансових результатів підприємств. Таким чином, програма виконує роль інструменту внутрішнього економічного мультиплікатора, забезпечуючи повторний обіг коштів у межах національної економіки. Фінансовий вплив програми проявляється не лише у безпосередніх виплатах кешбеку, але й у розширенні обороту торговельних мереж, що беруть участь у механізмі. Зростання кількості безготівкових транзакцій підвищує прозорість фінансових потоків і позитивно впливає на податкову дисципліну. Активізація безготівкових розрахунків сприяє детінізації частини економічних операцій, що в довгостроковій перспективі може забезпечити додаткові бюджетні надходження.

Інституційна структуру програми «Національний кешбек» складається з Міністерства економіки України, Міністерства цифрової трансформації, Державної податкової служби, АТ «Ощадбанк», АТ «Зроблено в Україні», Mastercard та Visa.

У програмі беруть участь п'ять сторін: продавець, виробник, банк, державна платформа на основі «Дії» та покупець. Механізм реалізації передбачає укладення договорів між державою та уповноваженими банками; формування переліку товарів українського виробництва; інтеграцію інформаційних систем із платформою «Дія»; автоматичне нарахування кешбеку на спеціальні банківські картки. Програма поширюється виключно на товари українського виробництва та не охоплює сферу послуг, що підкреслює її спрямованість саме на підтримку національного товарного сектору. Розмір кешбеку визначається залежно від товарної категорії та структури ринку [1; 2].

На першому етапі участь у програмі була можливою лише для великого ритейлу в силу таких причин: перебування на загальній системі оподаткування, оскільки локальний ритейл на спрощеній системі не відповідав критеріям; система розробки загальнодоступних інформаційних продуктів (наприклад, модифікації програмних РРО для відображення українських товарів у фіскальному чеку), тобто оперативно інтегруватися можуть лише мережі з власним ІТ-штатом та компетенціями. Для виробників участь у програмі передбачає підтвердження українського походження продукції та реєстрацію товарів у відповідному державному переліку. Торговельні мережі повинні працювати на загальній системі оподаткування та мати технічну можливість передавати фіскальні дані до державних інформаційних систем. Саме ця вимога обмежує участь частини малих підприємців, які перебувають на спрощеній системі оподаткування, що впливає на доступність програми в окремих регіонах [3; 4].

Програма представлена у всіх регіонах, включно з прифронтовими областями – від Харківщини до Херсонщини. Три виробники з Донецької області. Концентрація виробників: Київ (343), Дніпропетровська (174), Харківська (141) область. Торговельні точки: Київ (3 199), Дніпропетровська (1 929), Львівська (1 893) область. До програми також приєдналися понад 23 тис. торгових точок по всій країні – найбільше у Києві, на Дніпропетровщині та Львівщині за даними Центру Разумкова. 21 % дорослих громадян України оформили банківську картку для участі у програмі [5; 6].

Розподіл 1 579 виробників за товарними категоріями станом на 1 грудня 2024 р. свідчить про домінування харчової промисловості: продукти харчування – 729 виробників (46,2 %), будівельні матеріали – 161 (10,2 %), медичні товари – 89 (5,6 %). Решту складають виробники гігієнічних товарів, книжкової продукції, побутової хімії, одягу та взуття, меблів, косметики, канцелярії, пального та ін.

Бета-тестування стартувало 2 вересня 2024 р. За перший тиждень долучилося 880 тис. осіб, зареєстровано 130 тис. товарів від 713 виробників, станом на березень 2026 р. – 1 955+ виробників, 34 530+ точок продажу,

417 000+ товарів. Фактичні результати (зростання продажів на 9,5 %, 4,9 млн учасників, 63+ млрд грн покупок) демонструють, що найпесимістичніші прогнози не підтвердилися [7; 10].

Станом на початок грудня в програмі Національний кешбек беруть участь понад 1 600 українських виробників, які пропонують майже 340 000 SKU. Купити їх можна в 806 торговельних точках ритейлерів, що долучилися до проєкту, та розрахуватися через 196 000 кас та POS-терміналів. За даними Міністерства економіки України, до програми долучилися понад 7,3 млн учасників, 1 860 вітчизняних виробників та майже 400 тис. товарних позицій [1].

Таблиця 1

Динаміка показників програми «Національний кешбек» (2024–2026 рр.)

Показник	Вересень 2024	Грудень 2024	Липень 2025	Грудень 2025	Грудень 2026*
Активних учасників	643 тис.	2,8 млн	3,6 млн	4,4 млн	9 млн
Виплачено кешбеку	37,2 млн грн	436 млн грн	507 млн грн	699 млн грн	8,9 млрд
Обсяг покупок укр. Товарів	~370 млн грн	~4,36 млрд грн	5,07 млрд грн	~7 млрд грн	63 млрд
Сер. виплата на особу	57 грн	~156 грн	~141 грн	~159 грн	989 грн
Виробників у програмі	713	1 579	~1 800	~1 900	1 955+

* кумулятивні значення від моменту запровадження програми.
Джерело: [1; 8].

Уряд інвестував у програму 3 млрд грн у 2024 р., розраховуючи отримати додаткові 0,25 % зростання ВВП. У 2025 р. бюджет програми зріс до 5,7 млрд грн. Загальна сума виплаченого кешбеку за весь час – майже 6,3 млрд грн. Обсяг підтриманих державою продажів українських товарів – понад 63 млрд грн [1; 3; 4].

Частка українських товарів у середньостатистичному споживчому чеку зросла з 65 % на момент запуску до 75 % станом на кінець 2024 р. Щомісячний обсяг покупок зріс із ~370 млн грн у вересні 2024 р. до рекордних ~7 млрд грн у грудні 2025 р. – зростання у 19 разів за 15 місяців [1; 5; 6].

Важливим напрямом модернізації з 2026 р. стало вдосконалення механізму нарахування кешбеку з урахуванням структури імпортної залежності товарів. Підвищений відсоток відшкодування застосовується

до сегментів ринку з високою часткою імпорту, що посилює конкурентоспроможність українських виробників у стратегічно вразливих галузях. Для товарів із меншою імпортною складовою зберігається базовий рівень компенсації, забезпечуючи збалансований розподіл бюджетних ресурсів. Така модель спрямована не лише на стимулювання споживання, а й на структурне коригування попиту в межах національного ринку. Така модель посилює конкурентоспроможність українських виробників там, де вони стикаються з найбільшим тиском імпорту. Таким чином, програма набуває більш цільового характеру, переходячи від універсального стимулювання споживання до стратегічної підтримки галузей, найбільш уразливих до імпортної конкуренції, посилюючи її роль як інструменту промислової та економічної політики держави імпортною продукцією. Уряд залишив за собою право надалі «калібрувати» програму відповідно до ринкової ситуації, тобто програма цільового протекціонізму. Яскравим прикладом галузевого лобіювання є віднесення сирів та макаронних виробів, круп до групи 15 %, хоча є харчовими продуктами, це підтверджує, що програма використовується як інструмент адресної підтримки конкретних галузей.

До моменту її впровадження за ініціативи Міністерства економіки було проведено репрезентативне дослідження від «Gradus Research» [11; 12], в результаті якого було встановлено, що 92 % українців підтримують ідею програм стимулювання споживання вітчизняних товарів, а 89 % висловили намір нею скористатися; 74–92 % споживачів готові віддавати перевагу українському за наявності кешбеку; 86 % позитивно ставляться до українських виробників; 46 % надають перевагу виробленому в Україні навіть без стимулів. Щодо намірів витрачання: 50 % планували використовувати кешбек на комунальні послуги, 40 % – на купівлю українських товарів, 30 % – на медичні послуги, 25 % – на благодійність. Проте задекларовані 89 % не збігалися з реальною поведінкою в зв'язку з тим, що станом на 2024 р. лише 21 % дорослих громадян фактично оформили картку. Це класичний розрив між декларованими намірами та реальними діями, характерний для споживчих досліджень.

Інше дослідження було проведено Асоціацією ритейлерів України (RAU), аналітична компанія Num8erz, Міністерство економіки в перші два місяці запуску програми. Аналіз транзакційних даних із 700 магазинів по всій Україні. Ключові результати становили, що кількість куплених українських товарів зросла на 9,5 % у штуках; гривневий виторг зріс на 4 %; кількість чеків збільшилася лише на 0,1 % – програма не збільшила частоту походів у магазин, але збільшила розмір разових закупів. Найбільший ефект виявлено на категорії споживачів «чутливі до ціни» збільшили покупки на 9,4 %, «скоріше чутливі» – на 5 %. За цей самий період товари програми на 5 % частіше потрапляли у промо-акції, що свідчить про активізацію маркетингової активності виробників-учасників. Вікова структура учасників програми становила до 45 років – 66 % від усіх користувачів, середній вік (45–60) – 23 %, старший вік (60+) – понад 10 %.

Для повного розуміння ефективності програми «Національний кешбек» важливо розглянути аналогічні ініціативи в інших країнах. Порівняльний аналіз дозволяє виділити кращі практики, які можуть бути адаптовані до українського контексту з урахуванням особливостей внутрішнього ринку, цифрової інфраструктури та споживчої поведінки. В Об'єднаних Арабських Еміратах кешбек надається на рівні 10 % за оплату комунальних послуг та державних сервісів безготівковими розрахунками. В Узбекистані державний кешбек встановлюється на рівні 1–2 %. В деяких європейських країнах програми організовані через податкові пільги або компенсації, орієнтовані на стимулювання певних категорій товарів або екологічно спрямованих покупок. У США національні програми повернення грошей є складними системами, що передбачають накопичення балів на основі сум транзакцій, повернення готівкою під час покупок, обмін бонусів на знижки або наступні покупки. У Китаї кешбек став популярною маркетинговою стратегією в електронній комерції. Місцеві органи влади запровадили системи цифрових купонів для стимулювання витрат у ресторанах та супермаркетах. Як показують результати, витрати зросли на 3,1–3,3 юаня за кожен юань, витрачений урядом, а впровадження безготівкового відшкодування стимулює готівковий оборот у малих та середніх підприємствах. Японія інтегрує механізми кешбеку в цифрові платіжні системи та стратегії економічного відновлення. Проєкт Society 5.0 спрямований на інтеграцію цифрових технологій у повсякденні транзакції. Також запроваджено концепцію цифрової готівки для підвищення соціально-економічного впливу. Ключові відмінності українського підходу: (1) прив'язка до походження товару («Made in Ukraine»), а не до лояльності споживача; (2) реалізація через державну цифрову платформу; (3) свідомий протекціоністський характер; (4) пряме фінансування обороноздатності через бюджетний механізм. Найближчий аналог за логікою – китайські державні купони. Порівняння таких міжнародних практик дозволяє виокремити кілька ключових уроків для України: необхідність поєднання безготівкових розрахунків із прозорим адмініструванням кешбеку, чітке визначення категорій товарів та послуг, а також інтеграцію цифрових технологій для спрощення участі та підвищення ефективності програми.

Програма «Національний кешбек» є першим в українській практиці прикладом того, як держава цілеспрямовано перетворює суспільний патріотичний запит – виражений у лозунгах «Купуємо українське»,

блокуванні товарів країни-агресора та зростанні споживчого етноцентризму – на вимірюваний економічний інструмент із передбачуваним мультиплікативним ефектом. Перспективи розвитку програми «Національний кешбек» тісно пов'язані з її трансформацією у комплексний інструмент підтримки національного виробництва, детінізації фінансових розрахунків і стимулювання безготівкових платежів. У майбутньому програма може стати не лише механізмом повернення коштів споживачам, а й платформою для стратегічного розвитку внутрішнього ринку, зокрема:

1. Підтримка національного виробництва – за рахунок стимулювання попиту на українські товари підприємства малого, середнього та великого бізнесу отримують можливість нарощувати обсяги виробництва, інвестувати в модернізацію та розширювати асортимент продукції.

2. Детінізація економіки – поширення безготівкових розрахунків через спеціальні картки кешбеку сприяє прозорості фінансових потоків, полегшує контроль над податковими надходженнями та знижує рівень тіньових операцій.

3. Цифрова інтеграція та аналітика – розширення взаємодії з державними та приватними цифровими платформами дозволяє відстежувати поведінку споживачів, визначати популярні товарні категорії та оптимізувати програми стимулювання.

4. Мультиплікаційний ефект для економіки – кошти, повернуті споживачам у вигляді кешбеку, повторно обертаються в економіці, стимулюючи купівлю інших товарів і послуг, розвиток торговельної та сервісної інфраструктури, а також збереження робочих місць.

5. Програма також створює додаткові можливості для малого та середнього бізнесу. Умови участі дозволяють виробникам підвищити привабливість своєї продукції без суттєвого зниження ціни, оскільки частина вартості компенсується за рахунок державного механізму. Це особливо важливо в умовах обмежених маркетингових ресурсів та високої конкуренції з великими торговельними мережами.

На основі проведеного аналізу пропонуються такі напрями вдосконалення:

1. Розширення кола учасників. Пошук механізму залучення малого бізнесу на спрощеній системі оподаткування, особливо у малих містах та сільській місцевості.

2. Стандартизація маркування. Єдині стандарти позначення товарів-учасників на полицях, цінниках та у чеках для усунення нерозуміння споживачів.

3. Удосконалення технічної інфраструктури. Спрощення інтерфейсу для осіб старшого віку та з низькою цифровою грамотністю; офлайн-альтернативи для регіонів з обмеженим інтернетом.

4. Системна комунікаційна кампанія. Таргетована інформаційна робота через соціальні мережі, банки, торговельні мережі та місцеві органи влади для усунення 40 % бар'єру необізнаності.

5. Розширення на послуги. Поступове включення категорій послуг від українських постачальників.

6. Перегляд ліміту. Розгляд можливості зниження максимальної суми кешбеку з одночасним охопленням більшої кількості учасників для посилення соціальної справедливості програми.

7. Немає комплексних трекінгових досліджень споживчої поведінки, брендингових досліджень впливу на equity «Made in Ukraine», лонгітюдних досліджень формування звичок. Відсутній benchmarking з міжнародними аналогами за єдиною методологією.

8. Диференціювання розміру кешбеку залежно від категорії товарів стратегічного значення (наприклад, продукції національного виробника з високою часткою локалізації).

Висновки. Проведений аналіз програми «Національний кешбек» дозволяє зробити такі висновки:

1. Програма сформувала дієвий механізм стимулювання внутрішнього споживання, забезпечивши зростання обсягу придбаних українських товарів на 9,5 % у натуральному вимірі та залучивши понад 4,9 млн активних учасників станом на початок 2026 р. Загальна сума виплаченого кешбеку перевищила 6,3 млрд грн, а обсяг підтриманих державою продажів – понад 63 млрд грн.

2. Реалізація програми виявила системні обмеження, зокрема нерівний доступ для малого бізнесу на спрощеній системі оподаткування, регіональну нерівність, відсутність єдиних стандартів маркування товарів та низький рівень поінформованості населення – 40 % не беруть участі через брак інформації.

3. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду (США, Китай, Японія, ОАЕ, Узбекистан) підтверджує унікальність українського підходу – прив'язку кешбеку до походження товару та реалізацію через державну цифрову платформу, що принципово відрізняє його від класичних програм лояльності споживачів.

4. У 2026 р. програма набула більш цільового характеру завдяки диференціації ставок кешбеку (5 % і 15 %) залежно від рівня імпортної залежності товарних категорій, що посилює її роль як інструменту структурної промислової політики та цільового протекціонізму.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на лонгітюдний аналіз змін споживчої поведінки, кількісну оцінку мультиплікативного ефекту програми на ВВП та розробку єдиної методології порівняння з міжнародними аналогами.

Література:

1. Національний кешбек. *Міністерство економіки України.* <https://madeinukraine.gov.ua/national-cashback>. (2026, лютий, 26).

Natsional′nyy keshbek [National Cashback]. *Ministerstvo ekonomiky Ukrayiny* [Ministry of Economy of Ukraine]. <https://madeinukraine.gov.ua/national-cashback>. (2026, February, 26). [in Ukrainian].

2. Дія. Державні послуги онлайн. *Міністерство цифрової трансформації України.* <https://diia.gov.ua>. (2026, лютий, 24).

Diya. Derzhavni posluhy onlayn [Action. State services online]. *Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrayiny* [Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. <https://diia.gov.ua>. (2026, February, 24). [in Ukrainian].

3. Уніан. *Українське національне інформаційне агентство*. <https://www.unian.ua>. (2026, лютий, 24).

Unian [UNIAN]. *Ukrayins'ke natsional'ne informatsiyne ahent·stvo* [Ukrainian National News Agency]. <https://www.unian.ua>. (2026, February, 24). [in Ukrainian].

4. Finance.ua. *Фінансовий портал України*. <https://finance.ua>. (2026, лютий, 26).

Finance.ua. *Finansovyy portal Ukrayiny* [Financial Portal of Ukraine]. <https://finance.ua>. (2026, February, 26). [in Ukrainian].

5. Ukr.net. *Український інформаційний портал*. <https://www.ukr.net>. (2026, лютий, 22).

Ukr.net. *Ukrayins'kyy informatsiynyy portal* [Ukrainian information portal]. <https://www.ukr.net>. (2026, February, 22). [in Ukrainian].

6. Економічна правда. *Українське ділове видання*. <https://www.epravda.com.ua>. (2026, лютий, 20).

Ekonomichna pravda [Economic Truth]. *Ukrayins'ke dilove vydannya* [Ukrainian business publication]. <https://www.epravda.com.ua>. (2026, February, 20). [in Ukrainian].

7. Forbes Ukraine. *Український діловий журнал*. <https://forbes.ua>. (2026, лютий, 18).

Forbes Ukraine. *Ukrayins'kyy dilovyy zhurnal* [Ukrainian business magazine]. <https://forbes.ua>. (2026, February, 18). [in Ukrainian].

8. Асоціація ритейлерів України. 10.09.2024. <https://rau.ua/news/najbilshi-ritejleri-priiednalisja-do-programi-nacionalnij-keshbek/>. (2026, лютий, 20).

Asotsiatsiya ryteyleriv Ukrayiny [Ukrainian Retailers Association]. 10.09.2024. <https://rau.ua/news/najbilshi-ritejleri-priiednalisja-do-programi-nacionalnij-keshbek/>. (2026, February, 20). [in Ukrainian].

9. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua>. (2026, лютий, 21).

Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine]. <https://www.ukrstat.gov.ua>. (2026, February, 21). [in Ukrainian].

10. Жуль, О. та ін. Кешбекова економіка: чи працює національна програма для споживачів? КОШТ Медіа. 24.12.2024. <https://kosht.media/keshbekova-ekonomika-chy-pratsiuie-natsionalna-prohrama-dlia-spozhyvachiv/>. (2026, лютий, 25).

Zhul′, O. ta in. Keshbekova ekonomika: chy pratsyuye natsional′na prohrama dlya spozhyvachiv [Keshbekova ekonomika: is the national program for consumers working?]? KOSHT Media. 24.12.2024. <https://kosht.media/keshbekova-ekonomika-chy-pratsiuie-natsionalna-prohrama-dlia-spozhyvachiv/>. (2026, February, 25). [in Ukrainian].

11. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. <https://www.ier.com.ua>. (2026, лютий, 26).

Instytut ekonomichnykh doslidzhen′ ta politychnykh konsul′tatsiy [Institute of Economic Research and Policy Consulting]. <https://www.ier.com.ua>. (2026, February, 26). [in Ukrainian].

12. Gradus Research. Ставлення українських споживачів до українських виробників. <https://gradus.app/uk/open-reports/attitudes-ukrainian-consumers-towards-ukrainian-producers/ >. (2026, лютий, 27).

Gradus Research. Stavlennya ukrayins′kykh spozhyvachiv do ukrayins′kykh vyrobnykiv [Attitudes of Ukrainian consumers towards Ukrainian producers]. <https://gradus.app/uk/open-reports/attitudes-ukrainian-consumers-towards-ukrainian-producers/ >. (2026, February, 27). [in Ukrainian].

© І. В. Прокопович-Павлюк, О. М. Вільчинська

Отримано: 10 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 22 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 25 лютого 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: iryna.prokopovych-pavlyuk@lnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-8316-0127

email: oksana.vilchynska@lnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-4544-4751

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-34-41

Прокопович-Павлюк І. В., Вільчинська О. М. Формування системи індикаторів аграрного потенціалу територіальних громад у місцевій статистиці. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 34–41.

УДК: 311.21:338.43:352

JEL-класифікація: Q10, R58, C81

Прокопович-Павлюк Ірина Володимирівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри статистики Львівського національного університету імені Івана Франка, м. Львів

Вільчинська Оксана Миколаївна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри статистики Львівського національного університету імені Івана Франка, м. Львів

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ АГРАРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У МІСЦЕВІЙ СТАТИСТИЦІ

У статті розглянуто проблеми інформаційного забезпечення оцінювання аграрного потенціалу територіальних громад в умовах децентралізації та євроінтеграції України. Метою дослідження є обґрунтування системи індикаторів розвитку аграрного бізнесу як складової місцевої статистики. Застосовано аналіз опитування ТГ та нормативно-правових джерел. Запропоновано перелік індикаторів та джерел їх формування. Рекомендовано розроблення місцевої аграрної статистики та її інтеграцію у цифрові аналітичні системи.

Стаття підготовлена за результатами участі авторів у Комплексному дослідженні потреб у даних на місцевому рівні для розробки Концепції муніципальної статистики й відповідного законопроєкту на замовлення USAID «ГОВЕРЛА» (2023–2024 рр.) у межах проєкту «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування».

Ключові слова: *статистика, статистичні індикатори, статистичний аналіз, якісні дані, аграрний бізнес, аграрний потенціал, територіальні громади, сільське господарство.*

Iryna Prokopovych-Pavliuk,
Ph.D in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Statistics Department Ivan Franko National University of L'viv, Lviv, Ukraine

Oksana Vilchynska,
Ph.D in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Statistics Department Ivan Franko National University of L'viv, Lviv, Ukraine

FORMATION OF A SYSTEM OF INDICATORS OF AGRICULTURAL POTENTIAL OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN LOCAL STATISTICS

This article examines current issues in developing information and analytical support for assessing the agricultural potential of territorial communities amidst decentralization, European integration, and wartime challenges. The introduction substantiates the importance of local statistics as a vital tool for evidence-based managerial decision-making at the municipal level. Efficient data management is presented as a prerequisite for regional economic resilience and effective resource allocation in a changing geopolitical landscape.

The purpose of the study is to substantiate a comprehensive system of indicators for assessing the potential and development of agrarian business in territorial communities as a core component of an automated information and analytical system of local statistics. To achieve this, the study addresses the analysis of community needs for statistical data, the formation of a robust set of analytical indicators, and the identification of reliable data sources. The methodological framework is based on an analysis of survey results from Ukrainian territorial communities, a generalization of regulatory and legal acts, and the systematization of administrative and statistical data sources.

As a result of the research, a set of key indicators of agricultural potential at the community level is proposed. The study identifies the possibilities of utilizing the Unified State Register, the State Agrarian Register, the State Land Cadastre, and household accounting records. The feasibility of integrating these data within digital local statistics platforms is substantiated. The research emphasizes that implementing a local agricultural statistics system will enhance the managerial capacity of communities, ensure strategic planning, and support the implementation of sustainable development principles.

Keywords: *statistics, statistical indicators, qualitative data, statistical analysis, agrarian business, agricultural potential, territorial communities, agriculture.*

Постановка проблеми. В умовах реалізації реформи децентралізації в Україні, стратегічного курсу на європейську інтеграцію, упровадження Цілей сталого розвитку та з урахуванням викликів воєнного часу особливої актуальності набуває формування комплексного інформаційного забезпечення оцінювання потенціалу територіальних громад. Ефективність управлінських рішень на місцевому рівні значною мірою залежить від наявності достовірних та актуальних інформаційних ресурсів, важливою складовою яких є індикатори аграрного потенціалу. У цьому контексті вагомого значення набуває задоволення потреби органів місцевого самоврядування у створенні та забезпеченні функціонування автоматизованої інформаційно-аналітичної системи як складової національних цифрових платформ доступу до галузевої, зокрема аграрної, інформації. Задоволення потреб у місцевій статистиці як методологічно, так і розроблення правового підґрунтя можливе шляхом реалізації Концепції місцевої статистики, серед експертів якої автори статті – О. М. Вільчинська та І. В. Прокопович-Павлюк.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У рамках реформи децентралізації в Україні, реалізації стратегічного курсу на європейську інтеграцію, упровадження Цілей сталого розвитку та з урахуванням викликів воєнного часу особливої актуальності набуває питання формування інформаційного забезпечення оцінювання потенціалу територіальних громад, що зумовлює зростання наукового інтересу до розроблення відповідних індикаторів і локальних інформаційних баз даних. Т. О. Зінчук та М. М. Патинська-Попета [4] обґрунтовують підвищення ефективності функціонування аграрного сектора як одного з визначальних факторів зміцнення економічного потенціалу територіальних громад. Ю. Кравченко [7] досліджує роль аграрного сектора у продовольчій безпеці країни. Т. Яворська [14] вказує на необхідність деталізації індикаторів та інтеграції оновлених завдань Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН до 2030 р. у національну аграрну політику. Польські колеги-науковці Piotr Prus, Paweł Dziekańsk, Małgorzata Bogusz та Malgorzata Szczepanek [15], використовуючи синтетичні показники та статистичні дані польського Центрального статистичного офісу, здійснюють просторову диференціацію сільськогосподарського потенціалу воєводств. Частина обраних цими науковцями показників також відображені у даному дослідженні. Публікація містить побудови синтетичних індикаторів сільськогосподарського потенціалу на місцевому рівні, що може бути корисною як методологічні орієнтири у подальших дослідженнях.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування системи індикаторів оцінки потенціалу та розвитку аграрного бізнесу територіальної громади як складової автоматизованої інформаційно-аналітичної системи місцевої статистики. Для досягнення поставленої мети поставлені такі завдання:

1) здійснити аналіз результатів опитування територіальних громад України щодо потреб в статистиці сільського господарства;

2) сформулювати набір аналітичних індикаторів, які слугуватимуть інформаційною основою для підвищення ефективності використання земельних ресурсів, оцінки ефективності їх використання та розвитку аграрного бізнесу у ТГ;

3) визначити потенційні джерела та ресурси для наповнення даних інформаційно-аналітичної системи місцевої статистики.

Виклад основного матеріалу. Аграрний сектор займає провідну роль в економіці України. Частка секції А КВЕД «Сільське, лісове та рибне господарство» у ВВП країни у 2022 р. складала 8,5 %, у 2023 р. – 7,6 % та у 2024 р. – 7,1%. Попри загальне скорочення як абсолютного показника, так і питомої ваги у макропоказниках роль АПК та сільського господарства, зокрема, є актуальною. Одним із напрямів державної політики, зокрема з питань національної безпеки в економічній сфері є забезпечення продовольчої безпеки. Зараз продовольча безпека нашої держави під загрозою через захоплення територій агресором, забруднення земель, масштабне руйнування інфраструктури та логістичних ланцюгів, скорочення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції [7]. Тому провадження ефективної державної політики в частині забезпечення продовольчої безпеки є особливо актуальним. Основою прийняття рішень на різних рівнях є достовірна, повна та актуальна інформація.

Державна служба статистики поступово відновлює статистичні спостереження, які були призупинені з початком повномасштабного вторгнення. На офіційному новому сайті з'являється актуальна інформація щодо різних секторів економіки (https://stat.gov.ua/). Інформація за географічною ознакою публікується щодо України загалом та у розрізі регіонів. Відсутній розріз на рівні громад практично по усіх показниках.

З метою забезпечення інформацією громад розроблено проєкт Концепції впровадження та розвитку місцевої статистики в Україні [6].

Реформа децентралізації та пов'язані з нею зміни в територіальній організації влади в Україні зумовили істотне розширення повноважень органів місцевого самоврядування, а також зміцнення їх фінансової основи. Водночас зазначені трансформації активували проблему інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації розширених повноважень і відповідальності на рівні територіальних громад. Це, у свою

чергу, посилило потребу в наявності повних, достовірних і своєчасних даних місцевої статистики. В умовах російської військової агресії значущість статистичної інформації з питань місцевого значення істотно зросла, зокрема у галузевому вимірі, зокрема сфері статистики сільського господарства.

Розширення повноважень органів місцевого самоврядування відбувається в контексті реалізації Україною курсу на європейську інтеграцію та супроводжується впровадженням принципів належного урядування. Серед ключових таких принципів – прийняття управлінських рішень на основі якісних даних, забезпечення відкритості та доступності інформації для громадян і інших зацікавлених користувачів щодо діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, а також щодо стану і соціально-економічного розвитку територій. Проте реалії проведеної адмінреформи свідчать про проблеми з організацією та стратегічним плануванням розвитку територіальних громад. Результати опитування громад показали, що 64,5 % ТГ не задоволені якістю даних через їхню відсутність (19,6 %) або незадоволену потребу в даних (46,9 %). Серед громад, які потребують додаткових даних, переважають міські та селищні ТГ з більшою чисельністю населення [1].

Користувачами даних місцевої статистики є органи влади різних рівнів, починаючи з обласних рад та завершуючи представниками бізнесу та жителями ТГ. Тому важливо, щоб ці дані були достовірними, актуальними та відкритими. Тому серед рекомендацій стейкхолдерів – створення бази даних місцевої статистики з відкритим доступом до більшості показників та авторизацією для отримання специфічних даних, щоб можна було порівнювати свою громаду з іншими та використовувати для прийняття управлінських рішень [1].

Тому великий обсяг роботи по місцевій статистиці була виконана працівниками кафедри статистики Львівського національного університету імені Івана Франка і стосувалася побудови системи індикаторів, які важливі для громад, їх мапуванням, визначенням джерел первинної інформації та відповідності методологічним положенням Держстату.

Один із блоків індикаторів, до розроблення якого були залучені автори статті, – це сільське господарство.

На національному рівні базовим документом для обґрунтування набору індикаторів територіальної громади стали Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [8]. Даний документ не містить конкретного переліку сільськогосподарських показників розвитку територіальної громади, проте в аналітичній частині документів стратегічного планування пропонується робити оцінку природноресурсного потенціалу громади, зокрема земельного фонду, та економічного розвитку, зокрема галузевої структури та спеціалізації громади. Зважаючи на те, що у структурі земельного фонду України частка сільськогосподарських угідь перевищувала 68 % (за даними Держстату за 2022 р.), а частка випуску сільськогосподарської продукції у випуску країни складала 9,6 %, то важливо враховувати аграрний потенціал громади у плануванні її розвитку.

Для уточнення набору індикаторів з метою інформаційної підтримки стратегічних та операційних рішень щодо сталого розвитку територіальних громад автором здійснено аналіз результатів опитування територіальних громад, проведеного у рамках реалізації проєкту USAID Говерла «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» (2023–2024 рр.).

Анкетування територіальних громад України проведено на основі випадкової стратифікованої вибірки ТГ. Генеральна сукупність – 1469 ТГ (без м. Київ), які стратифіковані за макрорегіонами України та типом ТГ. Анкетне опитування ТГ проводилось з 06.02.2024 по 27.02.2024 р. за сприяння Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. Загалом отримано відповіді 596 ТГ, що склали 23,8 % від генеральної їх сукупності [1].

Респонденти оцінювали рівень задоволення щодо наявних даних та визначали необхідну потребу у конкретних показниках для прийняття рішень.

Розглядаючи статистику сільського господарства територіальної громади як складову місцевої статистики та з урахуванням вимог і рекомендацій щодо імплементації європейських статистичних стандартів, зокрема положень Statistical Requirements Compendium (SRC, Edition 2023) Євростату, Довідника розділів статистики Державної служби статистики України, а також Statistical Subject Areas Євростату, пропонується виокремити такі основні показники цього напряму статистики для територіальних громад. Наведений набір індикаторів характеризується дуже високим рівнем потреби ТГ (понад 80 %) та доволі низьким рівнем її задоволення (табл. 1).

Таблиця 1

Індикатори територіальної громади: сільськогосподарський потенціал

Показник	Рівень потреби, %	Рівень задоволення потреби, %	Джерело/ розпорядник даних
Кількість с/г підприємств, які здійснюють с/г діяльність у ТГ	95,6	69,6	Держстат, ЄДР
Кількість фермерських господарств, які здійснюють с/г діяльність у ТГ	95,6	70,8	Держстат, ЄДР
Продукція сільського господарства – всього, за видами та категоріями господарств	92,9	48,7	Держстат
Площа посівна с/г культур – за видами культур і господарств	91,4	54,1	Держстат
Площа зібрана с/г культур – за видами культур і господарств	90,1	51,7	Держстат
Валовий збір с/г культур – за видами культур і господарств	88,6	47,2	Держстат
Урожайність с/г культур – за видами культур і господарств	89,0	48,3	Держстат
Площа багаторічних насаджень	92,5	54,5	Держстат
Кількість с/г тварин – за видами у підприємствах	88,3	49,8	Держстат
Обсяг виробництва (валовий надій) молока – у підприємствах	82,0	43,8	Держстат
Кількість домогосподарств, членам яких надано земельні ділянки для ведення особистого селянського господарства	94,4	69,3	Держгеокадастр, погосподарський облік
Площа земельних ділянок домогосподарств, членам яких надано земельні ділянки для ведення особистого селянського господарства, – за цільовим призначенням	94,4	69,6	Держгеокадастр, погосподарський облік

Джерело: складено авторами за [8; 11].

Відповідно до ЗУ «Про державну підтримку сільського господарства України» відбувається збір інформації про стан АПК та ринку сільськогосподарської продукції та ЗУ «Про засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку», що містить норми, що стосуються збору, використання та включення статистичної інформації про аграрний сектор, джерелами інформації для наповнення індикаторів на рівні ТГ є адміністративні та статистичні дані.

Серед адміністративних джерел першочергово використовуються дані Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (скорочено ЄДР). ЄДР – єдина державна інформаційна система, що забезпечує збирання, накопичення, обробку, захист, облік та надання інформації про юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадські формування, що не мають статусу юридичної особи [11]. Порядок державної реєстрації суб'єктів господарювання передбачає внесення відомостей про них до ЄДР. Щодо аграрного сектору, то в ЄДР потрапляє інформація про сільськогосподарські підприємства та фермерські господарства, що діють або як юридична особа, або як ФОП. Узагальнені дані щодо суб'єктів господарювання поширюється Держстатом у розрізі видів діяльності, територій (регіональний рівень), організаційних форм та інших ознак.

За рахунок того, що джерелом є реєстр – форма спостереження, для якої характерна висока актуальність та повнота даних, ТГ можуть відслідковувати практично в реальному часі динаміку суб'єктів господарювання різних видів діяльності та планувати інші очікувані результати – виробництво та реалізацію продукції, зайнятість, надходження податків тощо.

Наприклад, за даними Держстату загалом по Україні кількість суб'єктів господарювання за КВЕД «Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ним послуги» сягає 98 тисяч одиниць, з яких понад 76 тисяч – це юридичні особи та 21,5 тисячі зареєстровані як фізичні особи-підприємці (рис. 1).

Середньорічний приріст аналізованих суб'єктів за 2021–2024 рр. складав 3,5 %. Тобто за найпростішими розрахунками очікується зростання чисельності суб'єктів господарювання у видах діяльності, що відносяться до аграрного бізнесу, в середньому на 3,5 %. Як варіант можна будувати трендові моделі та робити оцінку прогнозованих показників.

Законом України «Про державну підтримку сільського господарства України» з ост. змінами від 5.11.2020 р. передбачено ведення ще одного реєстру – Державний аграрний реєстр (ДАР). Проте через добровільну реєстрацію у ДАР наявна інформація є неповною, і реєстр слугує більше як інформаційна платформа для суб'єктів господарювання. Проте завдяки скоординованій співпраці й міжвідомчій взаємодії Держстату та Мінагрополітики в Державний аграрний реєстр (ДАР) додано нову функцію, яка полегшить подання звітності сільськогосподарським підприємствам. Тепер користувачі ДАР можуть швидко й зручно заповнити та подати електронну звітність до органів статистики за формами: № 29-сг (річна) «Звіт про

площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду», № 24-сг (місячна) «Звіт про виробництво продукції тваринництва та кількість сільськогосподарських тварин» [5].

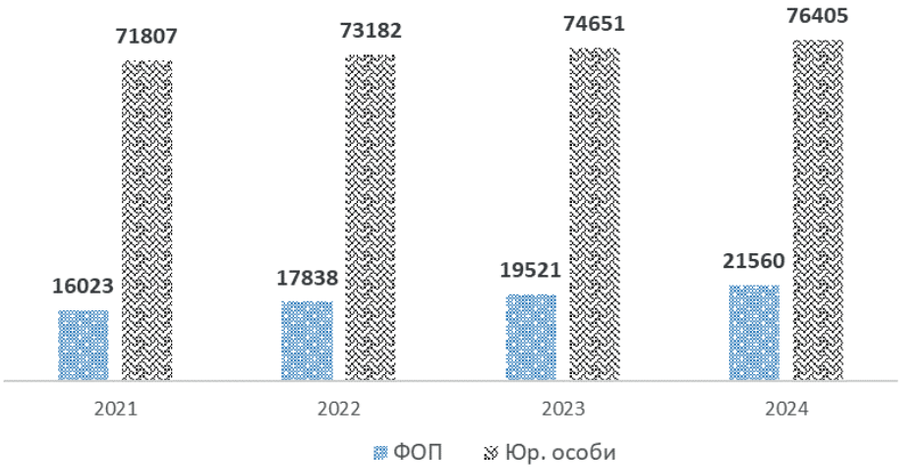


Рис. 1. Кількість юридичних осіб та ФОП, зареєстрованих в Україні за КВЕД «Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ним послуги»

Джерело: побудовано авторами за даними Держстату.

У частині заповнення інформації про земельні ресурси ТГ найбільш актуальним і достовірним джерелом слугує Держгеокадастр. Сучасна земельно-кадастрова система України заснована на використанні новітніх інформаційних технологій та створює можливість оперативно отримувати необхідну інформацію про землі та земельні ділянки на всій території України шляхом користування відомостями про об'єкти кадастру, що відображені на цифровій картографічній основі [2].

Портал Держгеокадастру надає такі електронні послуги для органів державної влади та органів місцевого самоврядування [3]:

– витяг з ДЗК про землі в межах АТО, ТГ;
– витяг з ДЗК про земельну ділянку;
– витяг з ДЗК про обмеження у використанні земель;
– витяг з ДЗК про меліоративну мережу, її складову частину;
– викопіювання з картографічної основи ДЗК.

Інформація щодо індикатора «кількість домогосподарств, членам яких надано земельні ділянки для ведення особистого селянського господарства», отримана з Держгеокадастру, може бути доповнена даними з погосподарського обліку. Погосподарський облік належить до форм первинного обліку та призначений для накопичення й систематизації інформації, яку збирають сільські, селищні та міські ради територіальних громад щодо кожного сільського населеного пункту, розташованого в межах відповідної території. Зазначені відомості мають важливе значення не лише для формування статистичної звітності, а й для забезпечення управлінських потреб самих територіальних громад. Фактично облік особистих селянських господарств і земельних ділянок становить інтегрований інформаційний ресурс, необхідний для ефективної діяльності органів місцевого самоврядування. У зв'язку з набуттям чинності ЗУ «Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України», де встановлено чіткі процедури віднесення населених пунктів до категорії міст, селищ та сіл, і таке поняття як «селище міського типу» скасовано і класифікується як сільський населений пункт. Інструкцією з ведення погосподарського обліку передбачено порядок ведення та заповнення погосподарських книг, які закладаються 1 раз на 3 роки, а записи в них уточнюються щороку станом на 1 січня і 1 червня [10]. Це дає можливість володіти актуальною інформацією по показниках у сільських населених пунктах щодо виробництва сільськогосподарської продукції, посівних та зібраних площ, урожайності, кількості сільгосптварин та інші, які стосуються сільськогосподарської діяльності домогосподарств.

Інформацію по індикаторах, які відносяться до результатів діяльності фермерських господарств та сільськогосподарських підприємств, закриває статистична звітність.

У табл. 2 наведено форми статистичної звітності для сільськогосподарських підприємств, що відповідають індикаторам сільськогосподарського потенціалу ТГ:

Таблиця 2

Джерела статистичної інформації про індикатори сільськогосподарського потенціалу ТГ

Показник	Форма статистичної звітності
Продукція сільського господарства – всього, за видами та категоріями господарств	29-сг (річна), 24 (річна) 50-сг (річна) Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств
Площа посівна с/г культур – за видами культур і господарств	4-сг (річна) Звіт про посівні площі сільськогосподарських культур
Площа зібрана с/г культур – за видами культур і господарств	29-сг (річна) Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду 37-сг (місячна) Звіт про збирання врожаю сільськогосподарських культур
Валовий збір с/г культур – за видами культур і господарств	
Урожайність с/г культур – за видами культур і господарств	
Площа багаторічних насаджень	29-сг (річна) Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду
Кількість с/г тварин – за видами у підприємствах	24-сг (місячна) Звіт про виробництво продукції тваринництва та кількість сільськогосподарських тварин; 24 (річна) Звіт про виробництво продукції тваринництва, кількість сільськогосподарських тварин і забезпеченість їх кормами
Обсяг виробництва (валовий надій) молока – у підприємствах	

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 9].

Таким чином інтегроване застосування показників місцевої сільськогосподарської статистики в цифрових інформаційно-аналітичних системах підвищує управлінський потенціал територіальних громад в аграрній сфері, забезпечуючи можливість ухвалення науково обґрунтованих стратегічних рішень та впровадження заходів зі сталого розвитку на локальному рівні.

Кожен орган місцевого самоврядування повинен усвідомлювати необхідність регулярного оновлення статистичних даних, оскільки саме вони є базою для формування стратегічного планування і розвитку. Відсутність актуальної стратегії істотно знижує можливості залучення фінансування – як з державних джерел, так і від міжнародних донорських організацій. Крім того, статистичне забезпечення має безпосередній зв'язок із процесами європейської інтеграції.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано доцільність формування системи індикаторів аграрного потенціалу територіальних громад як складової автоматизованої інформаційно-аналітичної системи місцевої статистики. Встановлено, що в умовах децентралізації, європейської інтеграції та воєнних викликів якісне статистичне забезпечення є ключовою передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень на локальному рівні. На основі аналізу результатів опитування ТГ визначено високий рівень потреби у галузевих статистичних даних за одночасно низького рівня їх доступності. Запропоновано перелік базових індикаторів сільськогосподарського потенціалу та окреслено можливості використання адміністративних і статистичних джерел, зокрема ЄДР, ДАР, Держгеокадастру та погосподарського обліку. Доведено, що інтегроване використання цих даних у цифрових платформах місцевої статистики сприятиме підвищенню управлінського потенціалу громад, розвитку аграрного бізнесу та реалізації принципів сталого розвитку.

Література:

1. Гринькевич, О., Конзьолка, В., Матковський, С., Панчишин, Т., та ін. (2024). *Аналіз потреб у місцевій статистиці: аналітичний звіт. Дослідження потреб у місцевій статистиці органів місцевого самоврядування, центральних і місцевих органів виконавчої влади, університетів, дослідницьких та аналітичних центрів, громадських організацій, інших інституцій*. Львів. <https://surli.cc/njvtxw>. (2026, січень, 10).

Hrynkevych, O., Konzolka, V., Matkovskyi, S., Panchyshyn, T., et al. (2024). *Analiz potreb u mistsevii statystytsi: analitychnyi zvit* [Analysis of needs in local statistics: Analytical report]. *Doslidzhennia potreb u mistsevii statystytsi orhaniv mistsevoho samovriaduvannia, tsentralnykh i mistsevykh orhaniv vykonavchoi vlady, universytetiv, doslidnytskykh ta analitychnykh tsentriv, hromadskykh orhanizatsii, inshykh instytutsii [Research into the needs for local statistics of local governments, central and local executive authorities, universities, research and analytical centers, public organizations, and other institutions]*. Lviv. <https://surli.cc/njvtxw>. [in Ukrainian]. (2026, January, 10).

2. Анопрієнко, Т. В., Пілічева, М. О., Маслій, Л. О., Куліш, Ю. Р. (2020). Сучасні тенденції інформаційного забезпечення земельного кадастру в Україні та світі. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: технічні науки*. Том 31 (70) Ч. 2 № 1. DOI https://doi.org/10.32838/2663-5941/2020.1-2/27

Anopriienko, T. V., Pilicheva, M. O., Maslii, L. O., & Kulish, Y. R. (2020). Suchasni tendentsiyi informatsiynoho zabezpechennya zemel′noho kadastru v Ukrayini ta sviti [Modern trends in information support of the land cadastre

in Ukraine and the world]. *Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernads'koho. Seriya: tekhnichni nauky* [Scientific Notes of TNU V. I. Vernadsky University. Series: Technical Sciences], 31(70), Part 2(1). DOI https://doi.org/10.32838/2663-5941/2020.1-2/27 [in Ukrainian].

3. Держгеокадастр. *Сайт*. <https://e.land.gov.ua/services>. (2026, січень, 04).

Derzhheokadastr [State Service of Ukraine for Geodesy, Cartography and Cadastre]. (n.d.). Services portal. Retrieved from <https://e.land.gov.ua/services>. [in Ukrainian]. (2026, January, 04).

4. Зінчук, Т. О., Патинська-Попета, М. М. (2020). Сучасна модель об'єднаних територіальних громад як чинник розвитку бізнесу на сільських територіях: європейсько-українські реалії. *Проблеми економіки*, 2, 111–118. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-111-118

Zinchuk, T. O., & Patynska-Popeta, M. M. (2020). Cuchasna model′ ob″yednanykh terytorial′nykh hromad yak chynnyk rozvytku biznesu na sil′s′kykh terytoriyakh: yevropeys′ko-ukrayins′ki realiyi [Modern model of united territorial communities as a factor of business development in rural areas: European-Ukrainian realities]. *Problemy ekonomiky* [Problems of Economics], (2), 111–118. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-111-118. [in Ukrainian].

5. Інформація для респондентів. *Держстат.* <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (2026, січень, 04).

Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). Informatsiya dlya respondentiv [Information for respondents]. <https://www.ukrstat.gov.ua/>. [in Ukrainian]. (2026, January, 04).

6. Концепція впровадження та розвитку місцевої статистики в Україні. Проєкт (2024). <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/04/KONTSEPTSIYA-VPROVADZHENNYA-TA-ROZVYTKU-MISTSEVOYI-STATYSTYKY-V-UKRAYINI.pdf>. (2026, січень, 06).

Kontseptsiya vprovadzhennya ta rozvytku mistsevoyi statystyky v Ukrayini [Concept of implementation and development of local statistics in Ukraine] (Project). (2024). <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/04/KONTSEPTSIYA-VPROVADZHENNYA-TA-ROZVYTKU-MISTSEVOYI-STATYSTYKY-V-UKRAYINI.pdf>. (2026, January, 06). [in Ukrainian].

7. Кравченко, Ю. (2025). Продовольча безпека України в умовах війни: виклики та стратегічні пріоритети. *Економіка та право*, 77(2) DOI: https://doi.org/10.15407/econlaw.2025.02.137.

Kravchenko, Yu. (2025). Prodovol′cha bezpeka Ukrayiny v umovakh viyny: vyklyky ta stratehichni priorytety [Food security of Ukraine during the war: Challenges and strategic priorities]. *Ekonomika ta pravo* [Economics and Law], 7(2) https://doi.org/10.15407/econlaw.2025.02.137. [in Ukrainian].

8. Міністерство розвитку громад та територій України. (2022). Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Затверджені Наказом від 21.12.2022. № 265. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>. (2026, січень, 06).

Ministerstvo rozvytku hromad ta terytoriy Ukrayiny [Ministry of Communities and Territories Development of Ukraine]. (2022). Metodychni rekomendatsiyi shchodo poryadku rozroblennya, zatverdzhennya, realizatsiyi, provedennya monitorynhu ta otsinyuvannya realizatsiyi stratehiy rozvytku terytorial′nykh hromad.[Methodological recommendations on the procedure for the development, approval, implementation, monitoring, and evaluation of community development strategies]. Approved by the Order dated December 21, 2022, No. 265. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text [in Ukrainian]. (2026, January, 06).

9. Перелік форм на 2026 рік. Держстат. Сайт. <https://stat.gov.ua/uk/page-contents/vidomosti-po-formakh-2026>. (2026, січень, 06).

Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). Perelik form na 2026 rik [List of statistical forms for 2026]. <https://stat.gov.ua/uk/page-contents/vidomosti-po-formakh-2026>. [in Ukrainian]. (2026, January, 06).

10. Погосподарський облік в сільських, селищних, міських радах територіальних громад. (2024). Державна служба статистики України. Презентація. <https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/12/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%9F%D0%93%D0%9E_2024_19_12.pdf>. (2026, січень, 06).

Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine]. (2024). Pohospodars′kyy oblik v sil′s′kykh, selyshchnykh, mis′kykh radakh terytorial′nykh hromad [Household accounting in village, settlement, and city councils of territorial communities] [Presentation]. <https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/12/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%9F%D0%93%D0%9E_2024_19_12.pdf>. [in Ukrainian]. (2026, January, 06).

11. Портал Децентралізація. Територіальні громади. <https://decentralization.ua/newgromada>.(2026, січень, 07).

Portal Detsentralizatsiya [Decentralization Portal]. (n.d.). Terytorial′ni hromady [Territorial communities]. <https://decentralization.ua/newgromada>. [in Ukrainian]. (2026, January, 07).

12. Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку. (2019). Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 686-р. <https://surl.li/gpftze>.(2026, січень, 07).

Pytannya zboru danykh dlya monitorynhu realizatsiyi tsiley staloho rozvytku [Issues of data collection for monitoring the implementation of sustainable development goals]. (2019). Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 21, 2019, No. 686-p. <https://surl.li/gpftze.>. [in Ukrainian]. (2026, January, 07).

13. Верховна Рада України. (2003, травень 15). Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: Закон України № 755-IV. (зі змінами та доповненнями станом на 21 серпня 2025 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>. (2026, січень, 07).

Verkhovna Rada Ukrayiny [Verkhovna Rada of Ukraine]. (2003, May 15). Pro derzhavnu reyestratsiyu yurydychnykh osib, fizychnykh osib-pidpryyemtsiv ta hromads′kykh formuvan′: Zakon Ukrayiny № 755-IV. (zi zminamy ta dopovnennyamy stanom na 21 serpnya 2025 r.) [On State Registration of Legal Entities, Individual Entrepreneurs, and Civic Associations: Law of Ukraine No. 755-IV. (as amended up to August 21, 2025)]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>. [in Ukrainian]. (2026, January, 07).

14. Яворська, Т. (2025). Розвиток сільського господарства та сільських територій в розрізі оновлених завдань цілей сталого розвитку до 2030 року. *Стратегія розвитку аграрного сектору економіки до 2030 року: завдання агроекономічної науки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 20 листопада 2025 року),* 264. <https://www.researchgate.net/publication/398655562_Ekonomicni_vzaemozv%27azki_silskih_teritorialnih_gromad_u_sistemi_regionalnogo_rozvitku?utm_source=chatgpt.com>. (2026, січень, 07).

Yavorska, T. (2025). Rozvytok sil′s′koho hospodarstva ta sil′s′kykh terytoriy v rozrizi onovlenykh zavdan′ tsiley staloho rozvytku do 2030 roku [Development of agriculture and rural areas in the context of updated Sustainable Development Goals tasks until 2030]. *Stratehiya rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky do 2030 roku: zavdannya ahroekonomichnoyi nauky: materialy mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (m. Kyyiv, 20 lystopada 2025 roku)* [Strategy for the Development of the Agrarian Sector of the Economy until 2030: Tasks of Agricultural Economics: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Kyiv, November 20, 2025)], 264. <https://www.researchgate.net/publication/398655562_Ekonomicni_vzaemozv%27azki_silskih_teritorialnih_gromad_u_sistemi_regionalnogo_rozvitku?utm_source=chatgpt.com >. [in Ukrainian]. (2026, January, 07).

15. Prus, P., Dziekański, P., Bogusz, M., & Szczepanek, M. (2021). Spatial differentiation of agricultural potential and the level of development of voivodeships in Poland in 2008–2018. Agriculture, 11(229). DOI: https://doi.org/10.3390/agriculture11030229 [in English].

© V. V. Lukyanova, H. O. Horovenko

Отримано: 13 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 24 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 24 лютого 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: lukianovav@khmnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0003-0036-313

email: gogorovenko@khmnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0001-5615-5445

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-42-46

Lukyanova V. V., Horovenko H. O. Formation of regional innovation hubs. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 42–46.

UDC: 338.48:004.738.5(477)

JEL-Classification: O31, R11, G38

Valentyna Lukyanova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics, Analytics, Modeling and Information Technologies in Business, Khmelnytskyi National University

Hryhorii Horovenko,
Postgraduate student of the Department of Economics, Analytics, Modeling and Information Technologies in Business, Khmelnytskyi National University

FORMATION OF REGIONAL INNOVATION HUBS

The article is devoted to the study of the process of forming regional innovation hubs in Ukraine in the context of post-war economic recovery and the growing need for the digitalization of investment project management. The study identifies key factors that influence the success of creating regional innovation hubs: the concentration of startup activity, the availability of highly qualified IT specialists, the presence of robust digital infrastructure, and the effective interaction between the state, the private sector, and scientific and educational institutions. Special attention is paid to the analysis of the digital maturity of regions and its role in increasing attractiveness for investors and the speed of making managerial decisions. The research methodology is based on a combination of quantitative and qualitative analysis, including statistical analysis of investment dynamics for the 2020–2025 period, comparative analysis of regional startup ecosystems, assessment of the digital maturity of regions, and the modeling of functional relationships between the innovation hub and the digital platform for managing investment projects. The results of the study demonstrate that the concentration of investments and high levels of regional digital maturity correlate significantly with the growth of startup activity and the creation of technology companies. The article emphasizes the importance of a comprehensive approach to the formation of regional innovation hubs, the integration of digital tools, and state support to stimulate innovative development and the recovery of the Ukrainian economy. These proposed recommendations can be used to form a national strategy for the development of innovation ecosystems, while planning investments across different regions based on their digital readiness and innovation potential.

Keywords: *investment projects, digitalization of management, Ukrainian economic recovery, innovation clusters, post-war economy.*

Лук'янова Валентина Вячеславівна,
докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі Хмельницького національного університету

Горовенко Григорій Олександрович,
аспірант кафедри економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі Хмельницького національного університету

ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ХАБІВ

Формування регіональних інноваційних хабів розглядається як стратегічна складова післявоєнного відновлення економіки України в умовах цифровізації управління інвестиційними проєктами. У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти створення інноваційних кластерів на регіональному рівні, їхній вплив на підвищення інвестиційної привабливості та стійкість економічних систем. Стаття містить аналіз сучасного стану наукових досліджень із теми, узагальнення найкращих практик світового досвіду, описує методи цифрової оцінки та управління інвестиційними проєктами в межах хабів, а також пропонує рекомендації щодо їх впровадження в контексті відновлення економіки України після війни. Автори представили емпіричні дані щодо розподілу ресурсів інноваційних центрів, ефективності їх роботи та показників впливу на регіональну економіку. У статті надані практичні рекомендації щодо використання цифрових платформ, управлінських алгоритмів та індикаторів ефективності для підвищення ролі інноваційних хабів як драйверів економічного зростання.

Ключові слова: *інвестиційні проєкти, цифровізація управління, відновлення економіки України, інноваційні кластери, післявоєнна економіка.*

Statement of the problem. The post-war economic recovery of Ukraine is characterized by high uncertainty, disruption of traditional logistics chains, and significant destruction of physical and social infrastructure. In such conditions, traditional investment development models are not effective enough, and therefore there is an urgent need for new mechanisms for mobilizing resources, stimulating innovation, and developing investment activities. One of such mechanisms is the formation of regional innovation hubs – platforms for integrating intellectual potential, technological solutions, capital, and digital management systems.

Despite significant attention to the topic of innovation clusters in the economic literature [1-3], the issue of forming regional innovation hubs precisely in the context of the post-war recovery of the Ukrainian economy and the digitalization of investment process management remains insufficiently studied. There is a gap in the adaptation of global models of innovation systems to the specifics of Ukrainian regions and the integration of modern IT solutions in the investment management process. Thus, a scientific problem arises: how to optimize the creation and functioning of regional innovation hubs in Ukraine, taking into account the post-war challenges and the digitalization of investment project management, so that this contributes to sustainable economic growth.

Analysis of recent research and publications. One of the leading concepts in the field of innovation clusters is the theory of Michael Porter [1], which emphasizes the importance of geographical concentration of interacting enterprises and institutions for increasing competitiveness. According to this approach, innovation hubs act not only as local centers of knowledge, but as catalysts of economic activity in a broader regional context. Research by Audretsch D. and M. Feldman [2] confirms that innovation clusters stimulate the activity of startups, contribute to the flow of capital and attract human resources.

Within the European scientific tradition, key characteristics of successful innovation ecosystems are identified: close interaction between universities, enterprises, investment funds and local authorities [3, 4]. The role of institutional frameworks and innovation support policies [5] that meet the requirements of an open economy is also noted.

Purpose and objectives of the study. The purpose of this article is to develop a comprehensive conceptual model of the formation of regional innovation hubs in Ukraine in the context of post-war economic recovery using digital investment project management tools. To achieve this goal, the following tasks have been set: to analyze theoretical approaches to the creation of innovation clusters and hubs in regional development; to explore the global and Ukrainian experience of the formation of innovation hubs; to assess the potential of digitalization of investment project management as a mechanism for enhancing the efficiency of regional hubs; to offer recommendations on political and managerial decisions for the implementation of innovation hubs in Ukraine.

Presentation of the main research material. Innovation hubs can become engines of economic growth in the context of economic transformation: they contribute to the concentration of resources, the integration of international and local investments, accelerate the implementation of Industry 4.0 technologies, and strengthen the interaction of universities, business, and government agencies. At the same time, the creation of such hubs requires a clear understanding of their role in regional development, methods for assessing effectiveness, and the introduction of digital tools for managing investment projects.

In recent years, researchers have significantly increased their attention to the digital transformation of regional innovation systems. Thus, according to analytical publications by the OECD [6], digitalization brings significant added value to investment project management processes, in particular through transparency, resource optimization, and accelerated decision-making. The works of Brynjolfsson and McAfee [7] prove that digital platforms, big data, and artificial intelligence are becoming central elements of modern innovation ecosystems.

A separate area of research concerns post-war economic recovery and the role of innovation. In the context of global crises, economists note that innovation acts as a factor in the increased resilience of national economies [8, 9]. For Ukraine, the issue of combining innovation and post-war development is partially considered in the works of Ukrainian scientists [10, 11], however, the integration of these approaches into the formation of innovation hubs and digital management of investment projects remains underrepresented.

Thus, there is a significant base of theoretical and applied research, but most of the works do not solve the problem of comprehensive implementation of innovation hubs in the conditions of post-conflict transformation of the economy with the active use of digital management tools. Analysis of existing scientific approaches to the problem of innovation clusters allows us to identify several important aspects that remain insufficiently tested or are completely ignored in modern research:

1. The context of post-war reconstruction. Most theoretical models were developed in a stable economy, which is different from the situation after large-scale destruction. The Ukrainian context contains elements of unpredictability, high risks, the need for rapid resource mobilization and integration of international investments, which requires adaptation of models.

2. Digital management of investment projects. There are numerous publications on the digitalization of business processes in general [6], but insufficient attention has been paid to the integration of digital tools into the process of forming and managing investment projects specifically within innovation hubs. In particular, indicators for assessing the digital maturity of such processes are insufficiently developed.

3. Assessing the impact of innovation hubs on regional economies under conditions of uncertainty. While there are measurements of the effect of innovation clusters in stable economies [3, 4], few studies focus on quantifying the impact of innovation hubs in post-conflict recovery settings.

4. Data analytics for management. Insufficient attention has been paid in scientific works to data collection, processing, and analysis systems for managing investments in hubs, which could become the basis for strategic decision-making at the regional level.

5. The role of the institutional environment. The political and institutional aspects of hub formation, in particular the interaction between the state and the private sector in post-war reconstruction, require additional research taking into account Ukrainian specifics.

Thus, there is a clear scientific gap: there is a lack of a holistic model for the formation and evaluation of regional innovation hubs for Ukraine, taking into account the post-war context and the digitalization of investment project management.

In recent years, Ukraine has demonstrated a certain dynamics of investment processes even in the difficult conditions of a full-scale war. According to the results of 2024, the inflow of foreign direct investment into Ukraine amounted to approximately $3.3-3.98 billion, which is 14-25% lower than in 2023, but remains a tangible signal of confidence in international investment in wartime conditions. The main share of private investment in Ukraine is reinvested profits of international companies already operating in the market, which indicates the preservation of investment presence, but the lack of new «greenfield» projects. The latest data of the National Bank of Ukraine on the volume of foreign direct investment by region are published in regular statistical reports; analysis of indicators of regional investment inflows is important for planning the strategy of innovation hubs. According to the Ministry of Finance of Ukraine and the National Bank of Ukraine, the volumes of foreign direct investment (FDI) and domestic investment show fluctuations due to the COVID -19 pandemic, economic and geopolitical challenges, as well as war.

Table 1

Investment volumes in Ukraine, 2020–2025

Year	FDI inflow (USD billion)	Domestic investment (% of GDP)	Share of investment in innovation (% of budget)	Investments in infrastructure and digitalization (bn UAH)
2020	5.8	14.2	2.1	5.0
2021	6.4	15.4	3.0	6.4
2022	1.0	9.8	1.8	6.4
2023	4.5	12.1	2.7	7.6
2024	3.6	13.5	3.1	7.6
2025 (preliminary estimate)	4.2	14.7	3.5	11.2

Source: compiled by the authors based on [12, 13].

The decrease in foreign direct investment in 2022 was due to the Russian invasion and significant economic risks. This was also the main factor, although not as significant, in the decrease in domestic investment. The subsequent restoration of the destroyed and the construction of new – primarily military economy facilities – in 2023-2025 demonstrates a gradual restoration of the investment flow and a certain activation of Ukraine's internal resources. The share of investments in digitalization and infrastructure increased to UAH 11.2 billion in 2025 (more than 2 times compared to 2020), which indicates the priority of digital technologies in the modernization of the economy.

Ukraine demonstrates stable startup activity: the total number has increased 1.5 times in 2025 compared to 2020 (Table 2).

As Table 2 shows, the startup ecosystem demonstrates resilience even in crisis years. A slight decline in the year of the beginning of the full-scale invasion (2022) was quickly covered in 2023, and then we observe a stable growth of startups by an average of 200-300 units. At the same time, the number of startups with international funding is growing somewhat more slowly, which emphasizes the need for the development of regional innovation hubs and state support. Since 2020, Ukraine has risen in the global ranking by 6 points, which is an important achievement.

Table 2

Key indicators of the startup ecosystem, 2020–2025

Year	Number of startups	Startups with international funding	Ecosystem capitalization (USD billion)	Ukraine's place in the global ranking
2020	2,000	120	15.0	48
2021	2,200	135	16.8	46
2022	2,100	110	15.5	47
2023	2,400	150	18.2	44
2024	2,700	160	19.8	43
2025 (preliminary estimate)	2,900	170	20.5	42

Source: compiled by the authors based on [14].

Certain aspects of the digital maturity of the regions of Ukraine as of 2025 are illustrated by the data in Table 3.

Table 3

Assessment of digital maturity of individual regions of Ukraine, 2025

Region	5G access (%)	Government e-services (point)	Share of IT specialists (%)	Overall rating (1-10)
Kyiv	85	9	12	9.5
Lviv region	70	8.5	8	8.8
Dnipropetrovsk region	65	8	7	8.8
Odesa region	60	7.5	6	7.7
Kharkiv region	55	7	6.5	7.5
Zaporizhia region	45	6	5	6.5
Donetsk region	30	5.5	4	5.2

Source: compiled by the authors based on [15, 16].

So, we can note that the highest digital maturity is observed in Kyiv, Lviv and Dnipro. These regions are priorities for the creation of innovation hubs. Regions with a low level of digitalization need strategic support in expanding digital infrastructure, including significant investments. Analyzing the data, you can also see significant regional differentiation of investments and startups:

Kyiv is home to over 50% of all startups, and there is a high level of access to venture capital;

Lviv, Dnipropetrovsk and Kharkiv regions are medium-level innovation centers, characterized by active attraction of international grants;

Odessa and Zaporizhia regions are noted for their developed IT infrastructure, but these regions also have limited state funding;

Donetsk and Luhansk regions show minimal development indicators due to destroyed infrastructure and the ongoing war, which, unfortunately, is expanding territorial seizures.

Based on the research conducted, the following practical case examples can be identified:

Kyiv Innovation Hub – integration of startups with venture funds, support for IT communities, digital platforms for project management;

Lviv R&D Center – cooperation between universities, private companies and the state, use of analytics for investment management;

Dnipro Innovation Cluster – emphasis on industrial technologies and automation, digital dashboards to monitor investment efficiency.

Conclusions. Regular investment support and digitalization of management are key factors for the success of regional innovation hubs. The dynamics of foreign and domestic direct investments in 2020–2025 demonstrate the high sensitivity of the regional economy to external risks, while showing the potential for rapid recovery with the right institutional and digital support. The startup ecosystem is a driver of regional innovation processes. The largest centers – Kyiv, Lviv, Dnipro – provide concentrated activity of startups and venture investments. Medium and weak regions need strategic capital attraction and development of digital infrastructure to create new hubs. The digital maturity of regions directly correlates with the investment attractiveness and efficiency of hubs. Developed digital services, access to IT specialists and innovation infrastructure increase the speed of adaptation and management of investment projects.

Further research prospects should include: developing methods for quantitatively measuring the impact of innovation hubs on the regional economy; integrating artificial intelligence algorithms to optimize management

decisions; assessing the social effect of creating hubs for local communities; forming a national strategy for developing a network of innovation hubs, taking into account post-war recovery and international practices.

Therefore, regional innovation hubs, integrated with digital investment management platforms, can become an effective tool for restoring the Ukrainian economy and stimulating innovative development of regions.

References:

1. Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review.* <https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf>. (2026, February, 10).

2. Audretsch, D.B., Feldman, M.P. (2003). Knowledge Spillovers and the Geography of Innovation. *Handbook of Urban and Regional Economics,* Volume 4. <https://scispace.com/pdf/knowledge-spillovers-and-the-geography-of-innovation-na68uh1agx.pdf>. (2026, February, 09).

3. Ketels, C. (2009). Clusters, Cluster Policy, and Swedish Competitiveness in the Global Economy. *Sweden's Globalization Council,* 30. <https://www.hhs.se/contentassets/f51b706e1d644e9fa6c4d232abd09e63/clustersclusterpoliciesswedishcompetitivenessd6e53822.pdf>. (2026, February, 08).

4. Asheim, B., Gertler, M. (2009). The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems. *Oxford: Oxford University Press.* DOI : 10.1093/ oxfordhb /9780199286805.003.0011.

5. Cooke, P., Etxebarria, G. (2006). Regional Innovation Systems: Institutional and Organizational Dimensions. *Research Policy.* <https://www.researchgate.net/publication/284879429_Regional_innovation_systems_institutional_and_organizational_dimension>.(2026, February, 07).

6. OECD Digital Economy Outlook 2021. (2021). Paris : OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/589b283f-en.

7. Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. *New York: WW Norton.* <http://digamo.free.fr/brynmacafee2.pdf>. (2026, February, 08).

8. Schumpeter, J.A. (1934). The Theory of Economic Development. *Cambridge: Harvard University Press.* <https://cruel.org/books/hy/shortschumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf>. (2026, February, 10).

9. Aghion P. (2018). Innovation and Growth from a Schumpeterian Perspective. *Revue d é conomie politics,* 128(5). DOI:10.3917/redp.285.0693.

10. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання* : колективна монографія. (2025). Івано-Франківськ. 721. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15190154.

Stratehiia vidnovlennia deokupovanykh terytorii Ukrainy: vyklyky postkonfliktnoho rozvytku ta shliakhy yikh podolannia [Strategy for the Restoration of the Deoccupied Territories of Ukraine: Challenges of Post-Conflict Development and Ways to Overcome Them]: Collective Monograph. (2025). *Ivano-Frankivsk*. 721. [in Ukrainian].

11. Коберник, А.О. (2021). Регіональні інноваційні екосистеми України. БІЗНЕСІНФОРМ, 7. <https://oaji.net/articles/2021/727-1630496859.pdf>. (2026, лютий, 10).

Kobernik, A.O. (2021). Rehionalni innovatsiini ekosystemy Ukrainy [Regional Innovation ecosystems of Ukraine]. *BUSINESSINFORM,* 7. <https://oaji.net/articles/2021/727-1630496859.pdf>.(2026, February, 10). [in Ukrainian].

12. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. (2026). Minfin.com.ua. <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>. (2026, лютий, 10).

Valovyi vnutrishnii produkt (VVP) v Ukraini [Gross Domestic Product (GDP) in Ukraine]. *Minfin.com.ua*. <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>. (2026, February, 10). [in Ukrainian].

13. National Bank of Ukraine. External Sector Statistics. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>. (2026, February, 07).

14. StartupBlink. Ukraine Startup Ecosystem. <https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/ukraine?page=1>. (2026, February, 06).

15. DigitalState.gov.ua. Digitalization and GovTech in Ukraine. <https://digitalstate.gov.ua/>. (2026, February, 04).

16. Індекс цифрової економіки та суспільства. (2026). *State Statistics Service of Ukraine*. <https://ukrstat.gov.ua/>. (2026, лютий, 07).

Indeks tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva [Digital Economy and Society Index]. *State Statistics Service of Ukraine*. <https://ukrstat.gov.ua/>. (2026, February, 07). [in Ukrainian].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ

© О. П. Корнієнко

Отримано: 14 січня 2026 р.

Прорецензовано: 23 січня 2026 р.

Прийнято до друку: 29 січня 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: depdean339@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-9269-6900

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-48-53

Корнієнко О. П. Інтегровані підходи до управління SMM. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 48–53.

УДК: 339.138:004.738.5

JEL-класифікація: M31, M37

Корнієнко Оксана Петрівна,
кандидатка економічних наук,
доцентка кафедри економіки та цифрового бізнесу
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова

ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ SMM

У статті досліджено сучасні підходи до управління маркетинговими комунікаціями з акцентом на соціальні мережі як ключовий інструмент формування лояльності споживачів. Проаналізовано наукові джерела та практичні кейси щодо інтеграції SMM у загальну маркетингову стратегію підприємств. Визначено основні виклики, з якими стикаються маркетологи у цифровому середовищі, та запропоновано стратегічні напрями оптимізації управління SMM-активностями. Запропоновано концептуальну модель інтегрованого управління SMM у межах системи маркетингових комунікацій.

Ключові слова: *маркетингові комунікації, управління маркетингом, SMM, цифрове середовище, брендна лояльність.*

Oksana Korniienko,
Candidate of Economic Sciences,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Economics and Digital Business,
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

INTEGRATED APPROACHES TO SMM MANAGEMENT

The article is devoted to the study of contemporary approaches to the integrated management of marketing communications in the digital environment, with a particular emphasis on social media marketing (SMM) as a strategic instrument for enhancing brand loyalty. The relevance of the research lies in the growing role of digital platforms in shaping consumer behavior, strengthening long-term relationships with target audiences, and increasing the competitiveness of enterprises under the conditions of digital transformation. The study is based on a systematic analysis of scientific publications, analytical reports, and practical business cases related to the implementation of SMM within the overall marketing communication strategy.

The paper identifies key trends in the development of digital marketing communications, including the personalization of content, the use of data-driven decision-making, the integration of online and offline communication channels, and the increasing importance of customer engagement and interactive communication. Special attention is paid to the challenges faced by marketers in the digital environment, such as information overload, declining organic reach, and difficulties in measuring communication effectiveness. Furthermore, the research explores the impact of shifting social media algorithms and the rising expectations of consumers regarding the authenticity and transparency of brand communication. In this context, the article substantiates the need for a strategic and integrated approach to SMM management aligned with overall corporate objectives. As a result, a conceptual model is proposed, incorporating strategic planning, content management, audience analytics, performance evaluation, and continuous feedback mechanisms.

Keywords*: marketing communications, marketing management, SMM, digital environment, brand loyalty.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації бізнесу маркетингові комунікації набувають все більшої динаміки та інтерактивності, а соціальні мережі перетворюються на провідні канали взаємодії між брендами та споживачами. Ефективне управління маркетингом неможливе без врахування SMM як складової інтегрованих комунікацій. Проблема полягає у відсутності єдиної концепції інтегрованого управління SMM, що дозволяє системно та стратегічно впливати на лояльність цільової аудиторії в умовах постійних змін цифрового середовища. Ця тема є надзвичайно актуальною з огляду на зростання конкуренції в соціальних мережах та необхідність гнучкого управління брендовим контентом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) активно висвітлюють у працях Філіппа Котлера, Девіда Аакера та Томаса Дункана. Зокрема, у працях Котлера [1] визначено важливість комплексного підходу до побудови комунікаційної політики підприємства. SMM як складову ІМК досліджували А. Каплан і М. Хайніен [2], які підкреслювали необхідність інтерактивного діалогу брендів зі споживачами. В українському науковому просторі тему

SMM розкривали І. Петрова [3], яка акцентувала увагу на формуванні брендової лояльності в соцмережах, та О. Кравченко [4], що аналізувала ефективність SMM-кампаній в українському бізнес-середовищі.

Незважаючи на наявні дослідження, малодослідженими залишаються питання інтегрованого управління SMM у системі загальних маркетингових комунікацій, а також визначення ефективних стратегій підвищення лояльності через соціальні мережі.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є розробка концептуальних підходів до інтегрованого управління маркетинговими комунікаціями з використанням SMM та визначення стратегічних інструментів підвищення брендової лояльності у цифровому середовищі.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

1. Узагальнити теоретичні підходи до інтегрованого управління маркетинговими комунікаціями в умовах цифрового середовища;

2. Визначити роль SMM у системі маркетингових комунікацій бренду та його вплив на формування брендової лояльності;

3. Систематизувати стратегічні SMM-інструменти, що використовуються для підвищення брендової лояльності;

4. Розробити концептуальні підходи до інтеграції SMM з іншими маркетинговими комунікаціями бренду.

Виклад основного матеріалу. SMM сьогодні є не тільки каналом просування, але й повноцінним засобом комунікації, що дозволяє будувати довготривалі відносини зі споживачами. В умовах зростаючого інформаційного шуму основним завданням є побудова інтегрованої системи управління маркетинговими комунікаціями, де SMM-активності координуються з іншими каналами (реклама, PR, e-mail маркетинг, SEO).

У ході дослідження визначено основні виклики, з якими стикаються маркетологи у цифровому середовищі. Зокрема, це надмірна інформаційна насиченість соціальних мереж, швидка зміна алгоритмів платформ, підвищені очікування аудиторії до персоналізації контенту та складність побудови довгострокової лояльності в умовах низької вартості перемикання уваги користувача.

До додаткових труднощів відносять нерівномірність охоплення органічного та платного контенту, обмежену достовірність деяких метрик, а також високий рівень конкуренції за увагу в межах обмеженого екранного простору мобільних пристроїв. У відповідь на ці виклики запропоновано стратегічні напрями оптимізації управління SMM-активностями. Серед них – впровадження гнучкого планування контенту з урахуванням актуальних трендів, активне використання аналітики для прийняття оперативних рішень, сегментація аудиторії для формування таргетованих комунікацій, а також інтеграція інструментів емоційного брендингу для посилення лояльності.

Особливу увагу рекомендовано приділяти розробці інтегрованих багатоканальних кампаній, що поєднують соціальні мережі, месенджери та інші цифрові платформи, забезпечуючи безперервний комунікаційний цикл та стале формування позитивного брендового іміджу.

У межах проведеного дослідження було проаналізовано практику вітчизняних і зарубіжних компаній, які активно інтегрують SMM у свої маркетингові стратегії. Особливу увагу зосереджено на діяльності таких брендів як Monobank, Нова Пошта, Rozetka та Glovo, які стали прикладом успішного впровадження інтегрованого підходу до управління маркетинговими комунікаціями в цифровому середовищі. Аналіз їхніх кейсів показав, що системна організація контент-стратегії, планування активностей у соціальних мережах та впровадження омніканальної комунікації мають безпосередній вплив на формування брендової лояльності.

Зокрема, компанії, що використовують структурований контент-план, орієнтований на потреби цільових сегментів аудиторії, фіксують зростання рівня залучення на 25–30 % у порівнянні з кампаніями без чіткої контент-стратегії. Наприклад, Monobank демонструє високу активність у соцмережах завдяки використанню гумористичного контенту, інтерактивних опитувань і реактивних постів на актуальні події, що забезпечує повторну взаємодію аудиторії на рівні 35 % [5, 6].

Нова Пошта успішно застосовує омніканальний підхід, інтегруючи комунікацію у Facebook, Instagram, Viber та власний мобільний додаток, що дозволило збільшити кількість повторних звернень клієнтів на 28 %. Аналогічно, Rozetka реалізувала модель гнучкого планування SMM-активностей із сегментацією аудиторії за інтересами, завдяки чому досягнуто 20 % зростання залучення та покращення показника Conversion Rate [5].

Виявлено, що успішні компанії впроваджують динамічні аналітичні дашборди, які дозволяють відслідковувати ключові KPI у реальному часі. Це забезпечує оперативне коригування стратегії та швидке реагування на зворотний зв'язок аудиторії. Наприклад, Glovo використовує систему AI-аналітики для моніторингу тональності коментарів і відгуків, що дозволило виявити та усунути критичні питання

сервісу на ранніх стадіях. Для узагальнення результатів дослідження пропонується схема стратегічних напрямів оптимізації SMM-управління (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічні напрями оптимізації SMM-активностей в умовах цифрового середовища

Напрям	Ключові дії	Очікуваний ефект	Інструменти/методи
Сегментація цільової аудиторії	Визначення та аналіз портретів аудиторій	Персоналізовані комунікації, підвищення релевантності	Big Data, Google Analytics, соціологія
Побудова омніканальної комунікації	Інтеграція всіх каналів SMM у єдину систему	Єдиний бренд-досвід, посилення залученості	Meta Business Suite, Hootsuite, CRM
Контентна стратегія	Планування, виробництво та адаптація контенту	Підвищення довіри та емоційного зв'язку	Календар контенту, AI-контент, сторітелінг
Інтерактивність та участь аудиторії	Використання опитувань, челенджів, стрімів	Залученість, створення спільноти, вірусний ефект	Reels, TikTok, Telegram-боти
Реальна аналітика та адаптація	Постійний аналіз ефективності дій	Гнучке управління, підвищення ROI	UTM, KPI, A/B тестування
Управління репутацією бренду	Моніторинг згадок, оперативна реакція	Зміцнення брендової довіри	Brandwatch, Mention, чат-боти
Трендоорієнтована адаптація	Оперативне впровадження нових форматів і мемів	Актуальність бренду, охоплення нових ЦА	TikTok-тренди, AI-меми, колаборації
Емоційний брендинг через SMM	Подача історій, місії, цінностей бренду	Формування емоційної лояльності	Сторітелінг, відео, CSR-контент

Джерело: складено автором на основі [1–4].

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що системний підхід до управління SMM-комунікаціями сприяє зростанню показників лояльності на рівні від 20 % до 35 %, покращує ефективність маркетингових кампаній і дозволяє брендам адаптуватися до динамічних умов цифрового ринку. На цій основі обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованих стратегій комунікацій для підвищення конкурентоспроможності компаній у цифровому середовищі [3, 5].

Аналіз результатів впровадження системного управління SMM-комунікаціями в діяльність провідних українських брендів дозволив виявити прямий позитивний зв'язок між структурованим плануванням контенту, впровадженням омніканальної комунікації та підвищенням показників повторної взаємодії з брендом.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що впровадження системної моделі управління маркетинговими комунікаціями у соціальних мережах є доцільним і має значний потенціал для підвищення рівня лояльності клієнтів. Зокрема, акцент на аналітику, інтерактивність та багатоканальність комунікацій стає одним із головних стратегічних напрямів цифрового маркетингу в умовах інформаційної конкуренції.

У межах проведеного аналізу та на основі досвіду провідних компаній було запропоновано концептуальну модель, яка спрямована на забезпечення цілісності, узгодженості та ефективності SMM-активностей в рамках загальної маркетингової стратегії бренду. Ця модель враховує сучасні вимоги цифрового середовища, потреби цільової аудиторії та дозволяє підвищити лояльність споживачів шляхом послідовної багатоканальної комунікації. Зміст моделі включає п'ять основних взаємопов'язаних елементів (табл. 2).

Таблиця 2

Зміст концептуальної моделі інтегрованого управління SMM у системі інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК)

Компонент моделі	Зміст та функції
Стратегічне планування SMM у складі ІМК	Формування довгострокових цілей SMM, визначення позиціонування бренду, цільових аудиторій, вибір платформ та типів контенту відповідно до загальної маркетингової стратегії.
Синхронізація контент-планів із загальною маркетинговою стратегією	Забезпечення тематичної, візуальної та змістової єдності SMM-контенту з комунікаціями в інших каналах (офіційний сайт, email-розсилки, реклама). Узгодження кампаній за календарем і ключовими меседжами.
Використання аналітики соцмереж для коригування комунікацій	Постійний моніторинг KPI (Reach, ER, CTR, Conversion Rate) та аналіз зворотного зв'язку аудиторії. Внесення оперативних змін до контенту та рекламних кампаній на основі отриманих даних.
Інтеграція з іншими цифровими каналами	Об'єднання SMM із іншими діджитал-каналами для формування єдиного комунікаційного середовища та забезпечення безперервного контакту з аудиторією.
Управління емоційною складовою контенту для підвищення лояльності	Використання контенту, що викликає позитивні емоції, створює ідентифікацію з брендом. Проведення активностей, які сприяють формуванню емоційного зв'язку з аудиторією.

Джерело: складено автором на основі [5–9].

Зазначимо переваги впровадження даної моделі:

1. Забезпечення єдності комунікацій у всіх каналах.
2. Підвищення гнучкості та адаптивності SMM-кампаній.
3. Зростання лояльності аудиторії за рахунок послідовного емоційного контакту.
4. Оперативне реагування на зміни ринку й очікування споживачів.
5. Підвищення загальної ефективності інтегрованих маркетингових комунікацій.

Візуально взаємодія компонентів концептуальної моделі інтегрованого управління SMM виглядає так, як показано на рис. 1.



Рис. 1. Взаємодія компонентів концептуальної моделі інтегрованого управління SMM

Джерело: складено автором на основі [10–11].

Верхній рівень – стратегічне планування визначає основні цілі та завдання для SMM у межах ІМК.

Другий і третій рівні – узгодження контенту та оперативне управління на основі аналітики соцмереж.

Нижній рівень – інтеграція з іншими каналами та управління емоційною складовою контенту як ключові драйвери лояльності.

Фінальний результат – підвищення лояльності аудиторії та конкурентоспроможності бренду.

В умовах цифрового середовища та зростання конкуренції в соціальних мережах особливого значення набуває використання якісних і кількісних показників для оцінки ефективності SMM-кампаній. Метрики та ключові показники ефективності (KPI) дозволяють маркетологам оперативно відстежувати результати комунікацій, виявляти сильні та слабкі сторони стратегії, а також коригувати план дій у режимі реального часу.

Серед основних KPI для управління SMM-кампаніями виділяють охоплення аудиторії (Reach), яке показує, скільки унікальних користувачів побачили контент. Не менш важливим є рівень залучення (Engagement Rate), що враховує кількість лайків, коментарів, репостів і кліків щодо загальної кількості підписників або переглядів.

Також активно використовується CTR (Click-Through Rate) – відсоток користувачів, які перейшли за посиланням у дописі. Показник Conversion Rate демонструє, яка частка відвідувачів соціальних мереж виконала цільову дію: підписку, покупку чи заповнення форми. Вартість залучення ліда (CPL) допомагає проаналізувати, скільки коштує залучення одного потенційного клієнта через SMM-кампанію.

До допоміжних метрик відносять кількість підписників (Followers Growth Rate), частоту публікацій і середній час відповіді на коментарі та повідомлення. Окремо варто виокремити Sentiment Analysis – аналіз тональності коментарів, що дозволяє зрозуміти емоційне ставлення аудиторії до бренду.

Для зручності наведемо таблицю з основними метриками для управління SMM-кампаніями (табл. 3).

Таблиця 3

Основні KPI для управління SMM-кампаніями

Назва KPI	Опис	Формула/Спосіб вимірювання
Reach	Охоплення аудиторії	Кількість унікальних переглядів
Engagement Rate	Рівень залучення	(Лайки+Коментарі+Репости)/Охоплення×100
CTR	Частка переходів за посиланням	(Кліки/Охоплення)×100
Conversion Rate	Частка цільових дій	(Конверсії/Кліки)×100
CPL	Вартість залучення одного ліда	Загальні витрати/Кількість лідів
FGR	Приріст підписників	(Нові підписники/Поточні)×100
Sentiment Analysis	Аналіз емоційного забарвлення коментарів і згадок бренду	Аналіз за допомогою AI або вручну
Response Time	Час відповіді на повідомлення / коментарі	Середній час у хвилинах

Джерело: складено автором на основі [4, 6].

Використання цих метрик у комплексі дозволяє забезпечити інтегроване управління маркетинговими комунікаціями в цифровому середовищі, сприяє підвищенню брендової лояльності та формуванню стійких взаємин із аудиторією. Такі показники також дають змогу обґрунтовано планувати бюджет, обирати найбільш ефективні канали та адаптувати контент-стратегії до реальних запитів цільової аудиторії.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що інтеграція SMM у систему маркетингових комунікацій є необхідною умовою ефективного управління брендом у цифровому середовищі. Встановлено, що SMM виступає не лише каналом просування, а й інструментом формування довгострокової лояльності та емоційного зв'язку з аудиторією. Аналіз практики провідних українських компаній показав, що застосування структурованого контент-планування, омніканальної інтеграції та аналітичного моніторингу KPI сприяє підвищенню рівня залученості та повторної взаємодії з брендом на 20–35 %.

Розроблено концептуальну модель інтегрованого управління SMM у системі ІМК, що включає стратегічне планування, синхронізацію контенту з маркетинговою стратегією, аналітичне коригування комунікацій, інтеграцію з іншими каналами та управління емоційною складовою контенту. Модель забезпечує цілісність комунікацій, гнучкість управління SMM-активностями та підвищення ефективності маркетингових кампаній.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих стратегій та моделі підприємствами для підвищення конкурентоспроможності та формування стійкої брендової лояльності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на удосконалення методів оцінювання ефективності інтегрованих SMM-кампаній та адаптацію моделі до особливостей українського цифрового ринку.

Література:

1. Котлер, Ф. (2003). *Маркетинг-менеджмент: аналіз, планування, впровадження, контроль*. Київ: Вид. група BHV, 896.

Kotler, Ph. (2003). *Marketynh-menedzhment: analiz, planuvannia, vprovadzhennia, kontrol* [Marketing management: analysis, planning, implementation, control]. Kyiv: BHV Publishing Group, 896. [in Ukrainian].

2. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. Business Horizons, 53(1), 59–68.https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003 [in English].

3. Петрова, І. В. (2021). Стратегічне управління брендовою лояльністю через соціальні мережі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2, 115–126.

Petrova, I. V. (2021). Stratehichne upravlinnia brendovoiu loialnistiu cherez sotsialni merezhi [Strategic management of brand loyalty through social networks]. *Marketynh i menedzhment innovatsii* [Marketing and innovation management], 2, 115–126. [in Ukrainian].

4. Кравченко, О. А. (2020). Оцінювання ефективності SMM-кампаній українських компаній. *Економіка і суспільство*, 23, 145–153.

Kravchenko, O. A. (2020). Otsiniuvannia efektyvnosti SMM-kampanii ukrainskykh kompanii [Evaluation of SMM campaign effectiveness of Ukrainian companies]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society], 23, 145–153. [in Ukrainian].

5. Purwati, A. A., & Ariyani, F. (2025). Integrated marketing communication strategy through social media for brand awareness. *Ilomata International Journal of Social Science*, 6(1), 41–54. https://doi.org/10.52728/ijss.v6i1.1686 [in English].

6. Majeed, M. T., & Lu, X. (2022). The impact of social media marketing on customer brand trust and brand loyalty: A theoretical review. *Administrative Sciences*, 12(4), 148. https://doi.org/10.3390/admsci12040148 [in English].

7. Van Rekom, J., Go, F. M., & Calter, D. M. (2016). Communicating a company's positive impact on society: Can plausible explanations secure authenticity? *European Journal of Marketing*, 50(4), 603–623. https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0616 [in English].

8. Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118–126. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.001 [in English].

9. Jiménez-Castillo, D., & Sánchez-Fernández, R. (2019). The role of digital influencers in brand recommendation: Examining their impact on engagement, expected value and purchase intention. *International Journal of Information Management*, 49, 366–376. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.009 [in English].

10. Marwick, A. E. (2015). Instafame: Luxury selfies in the attention economy. *Public Culture*, 27(1), 137–160. https://doi.org/10.1215/08992363-2798379 [in English].

11. Daugherty, T., Eastin, M. S., & Bright, L. (2008). Exploring consumer motivations for creating user-generated content. *Journal of Interactive Advertising*, 8(2), 16–25. https://doi.org/10.1080/15252019.2008.10722139 [in English].

© Л. Г. Ліпич

Отримано: 28 січня 2026 р.

Прорецензовано: 08 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 11 лютого 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-9059-7271

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-54-59

Ліпич Л. Г. Стратегія управління талантами на підприємствах: сучасні моделі та підходи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 54–59.

УДК: 005.95/.96:331.101.3

JEL-класифікація: M12, M12, M14, O15, J24

Ліпич Любов Григорівна,
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Луцького національного технічного університету

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА ПІДХОДИ

Метою статті є аналіз сучасні стратегічних підходів до управління талантами, визначення ключових моделей та принципів їх впровадження в підприємствах, а також оцінка впливу цих підходів на розвиток людського капіталу та конкурентні переваги компаній. Для написання статті використано системний огляд наукової літератури та концептуальний аналіз сучасних моделей управління талантами. Проведено порівняння класичних і сучасних стратегічних підходів, включно з інтеркультурними, цифровими та агільними моделями, з акцентом на їхню адаптацію до економіки знань та динамічного зовнішнього середовища. Встановлено, що талановиті працівники – це особи, які поєднують природні здібності з орієнтацією на безперервний розвиток, розширення знань і накопичення практичного досвіду. Доведено, що управління талантами еволюціонувало від індивідуалістичного підходу до системно-стратегічного, що інтегрує бізнес-стратегію та людський капітал. Стратегічне управління талантами включає ідентифікацію ключових позицій, розвиток пулу високопотенційних працівників та диференційовану HR-архітектуру для утримання та мотивації персоналу. Інтеркультурні моделі підкреслюють важливість колаборативного навчання в умовах культурного різноманіття. Сучасні підходи враховують цифрову трансформацію, автоматизацію HR-процесів та розвиток компетенцій, необхідних у цифрову епоху, а також застосовують agile-принципи для гнучкого управління талантами та формування проектних команд. Обґрунтовано, що моделі, орієнтовані на коопетицію та економіку знань, демонструють ефективність синергії між бізнесом, освітніми та науковими інститутами для забезпечення інновацій та довгострокової конкурентоспроможності. Стратегічне управління талантами стає ключовим інструментом досягнення конкурентних переваг сучасних організацій, підвищуючи адаптивність і продуктивність працівників. Інтеграція стратегічних HR-підходів, цифрових технологій та принципів agile дозволяє ефективно розвивати, утримувати та мотивувати талановитих працівників, забезпечуючи формування пулу високопродуктивного персоналу, готового до реалізації бізнес-стратегії організації в умовах мінливого та знаннєво-орієнтованого ринку.

Ключові слова: *управління талантами, стратегічний підхід, HR-стратегія, стратегія управління талантами розвиток людського капіталу, цифрова трансформація, agile HR, конкурентна перевага, інтеркультурне навчання.*

Lubov Lipych,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade, and Logistics,
Lutsk National Technical University

TALENT MANAGEMENT STRATEGY AT ENTERPRISES: CONTEMPORARY MODELS AND APPROACHES

The purpose of the article is to analyze contemporary strategic approaches to talent management, identify key models and principles of their implementation in enterprises, and assess the impact of these approaches on human capital development and companies' competitive advantages. The study is based on a systematic review of academic literature and a conceptual analysis of modern talent management models. A comparison of classical and contemporary strategic approaches is conducted, including intercultural, digital, and agile models, with an emphasis on their adaptation to the knowledge economy and a dynamic external environment. It is established that talented employees are individuals who combine innate abilities with an orientation toward continuous development, knowledge expansion, and the accumulation of practical experience. The research demonstrates that talent management has evolved from an individualistic approach to a systemic and strategic one that integrates business strategy and human capital. Strategic talent management includes the identification of key positions, the development of a high-potential talent pool, and a differentiated HR architecture aimed at employee retention and motivation. Intercultural models emphasize the importance of collaborative learning in conditions of cultural diversity. Contemporary approaches take into account digital transformation, automation of HR processes, and the development of competencies required in the digital era, as well as the application of agile principles for flexible talent management and the formation of project-based teams. It is substantiated that models focused on coopetition and the knowledge economy

demonstrate the effectiveness of synergy between business, educational, and research institutions in fostering innovation and ensuring long-term competitiveness. Strategic talent management is becoming a key instrument for achieving competitive advantages in modern organizations by enhancing employee adaptability and productivity. The integration of strategic HR approaches, digital technologies, and agile principles enables the effective development, retention, and motivation of talented employees, ensuring the formation of a high-performing workforce capable of implementing the organization's business strategy in a volatile, knowledge-oriented market.

Keywords: *talent management, strategic approach, HR strategy, talent management strategy, human capital development, digital transformation, agile HR, competitive advantage, intercultural learning.*

Постановка проблеми. Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах зростаючої складності, нестабільності та невизначеності, масштаб і динаміка яких не мали аналогів у попередні десятиліття. Як зазначає М. Армстронг, «ключові події, що формують середовище функціонування підприємств, стають дедалі більш інноваційними, витратними, швидкоплинними та складними для прогнозування» [1]. У сучасних умовах спостерігаються процеси консолідації бізнесу, діяльність якого дедалі частіше виходить за межі національних ринків, стрімкі злети або банкрутства транснаціональних корпорацій, трансформація поведінки ринкових суб'єктів, формування стратегічних альянсів і впровадження принципово нових ідей.

Поєднання глибинних змін у зовнішньому середовищі з необхідністю задоволення зростаючих і дедалі більш диференційованих потреб споживачів спонукає підприємства до пошуку та реалізації інноваційних рішень у структурній, організаційній і процедурній площинах, орієнтованих на підвищення рівня гнучкості. Такі трансформації покликані мінімізувати розрив між внутрішнім потенціалом підприємства та вимогами турбулентного середовища.

Переосмислення охоплюють не лише окремі функціональні напрями, а й саму логіку функціонування компаній, включаючи їхню організаційну структуру, операційну діяльність і ресурсне забезпечення, з особливим акцентом на людський чинник. Саме персонал набуває статусу ключового елементу формування конкурентних переваг, оскільки, виступаючи носієм знань, компетентностей і цінностей, визначає ефективність використання інших ресурсів підприємства та спрямовує їх на створення кінцевого продукту чи послуги.

Особливе місце в структурі людського капіталу посідають талановиті працівники – особи, які поєднують природні здібності з орієнтацією на безперервний розвиток, розширення знань і накопичення практичного досвіду [2]. Їхня унікальність зумовлена обмеженою пропозицією та високою затребуваністю на ринку праці, що перетворює талант на дефіцитний ресурс. За таких умов підприємства змушені впроваджувати дедалі ефективніші механізми залучення, розвитку та утримання талановитих працівників [2].

На практиці це зумовлює необхідність адаптації концепції управління талантами та її інтеграції в загальну систему бізнес-стратегій підприємства, зокрема в HR-стратегію. Водночас відсутність єдиного підходу до трактування та структуризації управління талантами актуалізує потребу в узагальненні й систематизації наявних наукових підходів, що й зумовило мету цієї статті.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Велика кількість вчених зробили значний внесок у вивчення та дослідження процесу управління талановитими працівниками, формування системи управління ними. Цим питанням присвячені праці таких вчених: M. Armstrong [1], Л. Г. Ліпич [2], P. F. Drucker [3], B. Axelrod [4], E. G. Chambers [4], H. H. Jones [4], E. Michaels [4], D. Watkins [5], A. Schweyer [6], G. Edward [7], M. Foulon [7], H. Handfield-Jones [7], S. M. Hankin [7], M. Steven [7], E. G. Michaels II [7], А. І. Журавель [8], О. І. Продіус [8], М. О. Сітор [8], J. S. Renzulli [9, 10], S. M. Reis [10], J. F. Feldhusen [11], A. J. Tannenbaum [12], D. Eyre [13], G. Abbey [14], N. Dries [14], E. Gallardo-Gallardo [14], T. F. González-Cruz [14], A. Robertson [14], M. Thunnissen [15], P. Boselie [15], B. Fruytier [15], C. Nair [15], T. Aytaç [16], С. Криворучко [16], H. C. Kazanas [17], W. J. Rothwell [17], D. G. Collings [18], K. Mellahi [18], M. G. Badilla [19], M. Careaga [19], E. Sepúlveda [19], І. Балагуровська [20], В. Карпуша [20], Т. Майборода [20], О. Дяків [21], С. Прохоровська [21], О. Хлиповка [21], Д. Шушпанов [21] та інших.

Серед невирішених аспектів управління талановитими працівниками важливою є потреба у відповідній стратегії, з її імплементацією в діючі бізнес-стратегії на сучасному підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Мета полягає в аналізі сучасних стратегічних підходів до управління талантами, визначення ключових моделей та принципів їх впровадження в підприємствах, а також оцінка впливу цих підходів на розвиток людського капіталу та конкурентні переваги компаній.

Виклад основного матеріалу. Рівень наукової та практичної зацікавленості феноменом таланту зазнав суттєвої еволюції – від маргінального до надзвичайно високого. До кінця 1980-х рр. проблематика таланту практично не розглядалася як самостійний об'єкт дослідження, що підтверджується поодинокими згадками в наукових публікаціях і відсутністю цілеспрямованих заходів підтримки цієї категорії працівників у

практиці управління персоналом. Перехід від периферійного до системного та фундаментального осмислення ролі таланту був зумовлений сукупністю глибинних соціально-економічних змін.

По-перше, в умовах економіки, заснованої на знаннях, традиційні джерела конкурентних переваг, які тривалий час вважалися безумовними, поступово втрачають своє визначальне значення. Якщо раніше ключовими були галузі з високою трудо- або капіталомісткістю (гірничодобувна, текстильна, хімічна, металургійна промисловість тощо), а основні активи підприємств мали переважно матеріальний характер – у вигляді виробничої інфраструктури, сировини та фінансових ресурсів, то нині стратегічними активами стають знання та люди, здатні їх створювати, накопичувати й ефективно використовувати.

Унаслідок цього відбуваються структурні зміни в організаціях, операційні процеси дедалі частіше набувають віртуального характеру, а ключові компетенції трансформуються як на рівні підприємства, так і на рівні індивідуальних працівників. За таких умов зростає попит на талановитих працівників, а сучасні компанії дедалі більше набувають ознак «наукомістких» та/або «талантомістких» організацій. Людський талант виступає унікальним і складновідтворюваним ресурсом, що перетворює цю сферу на одну з ключових у формуванні стійких конкурентних переваг у боротьбі за ринки.

Виклики, притаманні новій економіці, зумовлюють як трансформацію організацій загалом, так і формування нового типу працівників (табл. 1). У сучасних організаційних моделях центральне місце посідають працівники, які володіють індивідуалізованими знаннями та здатні оптимально трансформувати й поєднувати інші ресурси, виступаючи рушійною силою розвитку підприємства. Як зазначає Пітер Ф. Друкер у монографії Post-Capitalist Society (1993), у процесі трансформації сучасної економіки знання стають провідним економічним ресурсом, а суспільство дедалі більше структурується навколо працівників знань (knowledge workers), що принципово змінює характер зайнятості, роль праці та механізми соціальної мобільності [3].

Таблиця 1

Вплив макроекономічних і організаційних змін на вимоги до працівників

Зміни в національній економіці	Зміни в підприємствах	Зміни вимог до працівника
– глобалізація; – жорстка конкуренція; – інноваційність; – елімінування монополізму; – технологічний прогрес; – комп'ютеризація; – культурне різноманіття; – орієнтація на клієнта; – зміни на ринку праці.	– інтелектуальний капітал; – основні компетенції; – зменшення ієрархії; – управління проєктами; – мережеві організації; – віртуалізація операцій; – професійне управління; – залучення талантів.	– орієнтація на працівників інтелектуальної діяльності; – навчання протягом усього життя; – зміни в професіях та ролях; – менша стабільність зайнятості – робота як завдання, а не місце для її виконання; – креативне мислення; – командна робота; – управління часом та кар’єрою

Джерело: власні напрацювання на основі [1–14].

В умовах економіки знань формується новий тип фахівця – працівник знань, для якого характерні унікальні компетенції, високий потенціал розвитку та здатність обіймати ключові позиції в організаціях. Визначальною рисою таких працівників є підвищений рівень автономії, зумовлений володінням рідкісними й цінними знаннями, що дає змогу реалізовувати професійний потенціал у різних організаціях незалежно від просторових і часових обмежень завдяки розвитку ІКТ.

Зростаючий інтерес до трансформації підходів в управлінні людськими ресурсами також пов’язаний з дефіцитом талановитих працівників у динамічному організаційному середовищі, що посилює потребу в їх утриманні та розвитку. Перехід від сприйняття працівників як легко замінних до визнання їх унікального потенціалу був зумовлений, зокрема, дослідженням McKinsey & Company у 1990-х рр., яке довело, що ключовою відмінністю найуспішніших компаній є стратегічна орієнтація керівництва на розвиток таланту як джерела конкурентних переваг [4].

Термін «управління талантами» вперше був використаний Д. Уоткинсом у 1998 р. [5] та розвинений у праці «Системи управління талантами» [6]. Автори книги «Війна за таланти» визначають талант як сукупність здібностей людини, що охоплює природні обдарування, інтелект, характер, здатність до розвитку та досягнення результатів, а також підкреслюють значення управлінських компетенцій у формуванні організаційного успіху [7]. Українські дослідники А. І. Журавель, О. І. Продіус та М. О. Сітор трактують талант як інтеграцію здібностей, знань, досвіду, особистісних характеристик і потенціалу до навчання та зростання [8].

Сучасні моделі таланту акцентують увагу на багатофакторній природі обдарованості. Так, трикільцева модель Дж. Рензуллі розглядає талант як взаємодію інтелектуальних здібностей, креативності та мотивації, доповнених сприятливим середовищем [9; 10]. Модифіковані підходи Д. Фельдх’юсена [11],

А. Танненбаума [12] та Д. Ейр [13] розширюють перелік чинників, включаючи наполегливість, позитивну «Я-концепцію», підтримку та зовнішні умови, підкреслюючи орієнтацію на розвиток потенціалу, а не лише на вроджені здібності.

У науковій літературі також виокремлюють підхід до таланту як характеристики людини та як критерію відбору персоналу, що лежить в основі інклюзивної або ексклюзивної політики управління талантами [14; 15]. Незалежно від обраного підходу, талант розглядається як ключовий ресурс, що визначає результати діяльності організацій різних типів [16].

Попри різноманіття трактувань, дослідники сходяться на тому, що управління талантами має стратегічний характер і суттєво відрізняється від традиційних концепцій управління персоналом. Водночас широта інтерпретацій зумовлює потребу розглядати поняття таланту з різних аналітичних позицій (табл. 2).

Таблиця 2

Концептуальні підходи управління талантами

Підхід	Сутність
Процесний підхід	Наявність необхідних талантів розглядається як ключова умова майбутнього успіху компанії, тому управління талантами та їх розвиток інтегруються в повсякденні процеси діяльності підприємства.
Культуро-орієнтований підхід	Управління талантами трактується як елемент організаційного мислення, що ґрунтується на переконанні про вирішальну роль талантів у досягненні успіху компанії, визнанні цінності кожного працівника та включенні розвитку талантів у загальну діяльність підприємства.
Конкурентний підхід	Управління талантами передбачає ідентифікацію ключових талантів і створення для них привабливих умов праці з метою утримання в організації та запобігання їх переходу до конкурентів.
Підхід, орієнтований на розвиток	Управління талантами розглядається як прискорений механізм професійного розвитку високоперспективних працівників.
Підхід, орієнтований на планування	Управління талантами полягає у забезпеченні відповідності між працівниками та посадами у визначений час з метою ефективного виконання стратегічно важливих завдань.
Підхід, орієнтований на зміни	Управління талантами виступає рушійною силою організаційних змін і розглядається як складова ширшої стратегії розвитку підприємства, що ініціює трансформаційні процеси.

Джерело: власне напрацювання на основі [18–22].

Протягом останнього десятиліття акцент у підходах до управління талантами змістився з індивідуалістичного, що оцінював ефективність компанії через внесок окремих працівників, до системно-стратегічного, який передбачає тісний зв'язок між управлінням талантами та бізнес-стратегією. В. Дж. Ротвелл і Г. С. Казанас запропонували концепцію стратегічного розвитку талантів (Strategic Development of Talent, SDT), визначаючи її як процес зміни компанії, внутрішніх груп і працівників через заплановане та спонтанне навчання для оволодіння компетенціями, необхідними для досягнення та підтримки конкурентної переваги [17]. Цей підхід охоплює ідентифікацію талантів, їх класифікацію, розвиток та розміщення на позиціях, що дозволяє максимально реалізувати потенціал працівників і зміцнити конкурентні позиції організації.

Collings та Mellahi (2009) визначають ключовим елементом стратегічного управління талантами систематичну ідентифікацію стратегічно важливих позицій, розвиток пулу високопотенційних працівників і формування HR-архітектури, що забезпечує їхнє утримання та мотивацію [18]. Ця модель включає такі компоненти:

– ідентифікація «півотальних» позицій;

– розвиток талант-пулу;

– диференційована HR-архітектура для утримання ключових співробітників.

Careaga, Sepúlveda та Badilla (2015) запропонували інтеркультурну модель управління талантами, що базується на віртуальних навчальних спільнотах і сприяє колаборативному навчанню та розвитку персоналу в умовах культурного різноманіття [19].

У сучасній науковій літературі спостерігається інтенсивне розширення стратегічних моделей управління талантами з урахуванням динамічних змін у зовнішньому середовищі, цифровій трансформації та еволюції економіки знань. Однією з актуальних концепцій є модель управління талантами в контексті коопетиційної взаємодії та економіки знань, що підкреслює важливість співпраці між бізнесом, освітніми та науковими інститутами як умов ефективного використання інтелектуального потенціалу та забезпечення інновацій й довгострокової конкурентоспроможності. Ця модель орієнтується на синергію знань,

ресурсів і потенціалу різних суб'єктів ринку в умовах знаноцентричної економіки і виокремлює коопетицію як механізм створення цінності та сталого розвитку організацій [20].

Інший підхід формується в контексті цифрової трансформації та інновацій, що пов'язано з використанням цифрових технологій для автоматизації процесів підбору, навчання та оцінювання талантів, а також із розвитком компетенцій, необхідних у цифрову епоху. Дослідження показують, що стратегічне поєднання цифрових інструментів, HR-аналітики та трансформації корпоративної культури сприяє посиленню адаптивності, залучення талантів і підвищенню ефективності управління людським капіталом [21].

З огляду на теоретичні та емпіричні розробки в HRM, науковці також пропонують агільні (agile) підходи до управління талантами, акцентуючи увагу на здатності організацій швидко адаптуватися до змін та формувати гнучкі команди на основі проектних і трансверсальних компетенцій. Такий підхід інтегрує принципи адаптивного управління у життєвий цикл талантів, включно з їхнім розвитком, переструктуруванням ролей і швидким реагуванням на потреби бізнесу [22].

На основі цих підходів процес стратегічного управління талантами можна представити так: бізнес-стратегія визначає залучення талантів, після чого відбувається найм, призначення ролей, кваліфікація для кадрового резерву та управління взаємовідносинами з метою розвитку, мотивації та лояльності. Результатом є формування пулу відданих і високопродуктивних працівників, а стратегія управління талантами стає підсистемою загальної HR-стратегії, що ґрунтується на припущеннях бізнес-стратегії організації.

Висновки. У статті зроблено спробу представити концепцію управління талантами як наступний етап еволюції управління персоналом на підприємстві, реагуючи на виклики, що виникають в умовах мінливого та турбулентного середовища. Програми управління талантами можуть бути ефективним інструментом для подолання негативних ринкових тенденцій: нестачі кандидатів з відповідною кваліфікацією, плинності кадрів та труднощів із залученням та переконанням осіб з високим потенціалом розвитку працювати в організації. Щоб ці зусилля були справді плідними та сталими, вкрай важливо інтегрувати впроваджені програми управління талантами із загальною бізнес-стратегією організації та стратегією управління людськими ресурсами.

Література:

1. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practices*. 10th ed. London: Kogan Page. [in English].

2. Ліпич, Л. Г. (2025). Стратегії рекрутингу талановитих працівників у контексті управління талантами. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 2(42), 117–124. https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-117-124

Lipych, L. H. (2025). Stratehii rekrutynhu talanovytykh pratsivnykiv u konteksti upravlinnia talantamy [Recruitment strategies for talented employees in the context of talent management]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 2(42), 117–124. https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-117-124 [in Ukrainian].

3. Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: HarperCollins. [in English].

4. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press. [in English].

5. Watkins, D. (1998). *Lightyear: An application framework for talent management that acts as a central feedback center for all organizational functions*. Softscape Inc. [in English].

6. Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Toronto: Wiley. [in English].

7. Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. II. *The war for talent*. <https://www.researchgate.net/publication/284689712_ The_War_for_Talent>. [in English].

8. Продіус, О. І., Журавель, А. І., & Сітор, М. О. (2013). Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу*, 1(6), 172–177.

Prodius, O. I., Zhuravel, A. I., & Sitor, M. O. (2013). Talant-menedzhment yak nevidiemna skladova uspikhu orhanizatsii [Talent management as an integral component of organizational success]. *Ekonomika: realii chasu*, 1(6), 172–177. [in Ukrainian].

9. Renzulli, J. S. (1986). The three-ring conception of giftedness: A developmental model for creative productivity. In R. J. Sternberg & J. E. Davidson (Eds.), *Conceptions of giftedness* (pp. 53–92). New York: Cambridge University Press. [in English].

10. Renzulli, J. S., & Reis, S. M. (1991). The reform movement and the quiet crisis in gifted education. *Gifted Child Quarterly*, 35, 26–35. [in English].

11. Feldhusen, J. F. (1986). A new conception of giftedness and programming for the gifted. *Illinois Council for the Gifted Journal*, 5, 5–26. [in English].

12. Tannenbaum, A. J. (1986). Giftedness: A psychosocial approach. In R. J. Sternberg & J. E. Davidson (Eds.), *Conceptions of giftedness* (pp. 21–52). New York: Cambridge University Press. [in English].

13. Eyre, D. (2007). *What really works in gifted and talented education – taking stock*. <http://www.brightonline.org.uk/what_really_works.pdf>. [in English].

14. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. [in English].

15. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336. [in English].

16. Aytaç, T. (2015). The relationship between teachers' perception about school managers' talent management leadership and the level of organizational commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 59, 165–180. [in English].

17. Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent: A framework for using talent to support your organizational strategy*. 2nd ed. Amherst, MA: HRD Press. [in English].

18. 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].

19. Careaga, M., Sepúlveda, E., & Badilla, M. G. (2015). Intercultural talent management model: Virtual learning communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. *Computers in Human Behavior*, 51, 1191–1197. https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.030 [in English].

20. Майборода, Т., Карпуша, В., & Балагуровська, І. (2024). Модель управління талантами в контексті кооперативної взаємодії та економіки знань. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 15(3), 141–150. https://doi.org/10.21272/mmi.2024.3-11

Maiboroda, T., Karpusha, V., & Balahurovska, I. (2024). Model upravlinnia talantamy v konteksti kooperatyvnoi vzaiemodii ta ekonomiky znan [Talent management model in the context of cooperative interaction and knowledge economy]. *Marketing and Management of Innovations*, 15(3), 141–150. https://doi.org/10.21272/mmi.2024.3-11 [in Ukrainian].

21. Дяків, О., Шушпанов, Д., Прохоровська, С., & Хлиповка, О. (2024). Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*, 3, 73–95.

Diakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., & Khlypovka, O. (2024). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia talantamy v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Innovative approaches to talent management in the context of digital transformation]. *Visnyk ekonomiky*, 3, 73–95. [in Ukrainian].

22. Ammam, R. *Agile talent management: Global HR models and Microsoft sustainability transformation*. [in English].

© К. М. Пришляк, Ю. С. Семененко

Отримано: 27 січня 2026 р.

Прорецензовано: 05 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 10 лютого 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: k.pryshliak@wunu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-0351-3528

email: yurasemenenkowork@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0000-8334-9766

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-60-68

Пришляк К. М., Семененко Ю. С. Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень у переробній промисловості. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 60–68.

УДК: 004.8:658.5

JEL-класифікація: C88, M11

Пришляк Катерина Мирославівна,
PhD, доцентка, доцентка кафедри економічної кібернетики та інформатики Західноукраїнського національного університету

Семененко Юрій Сергійович,
PhD, старший викладач кафедри економічної кібернетики та інформатики Західноукраїнського національного університету

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПЕРЕРОБНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

У статті досліджується роль інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень як сучасного інструменту підвищення ефективності управління діяльністю підприємств переробної промисловості. Обґрунтовано актуальність використання таких систем в умовах цифрової трансформації економіки, зростання складності виробничих процесів, посилення конкуренції та підвищення рівня управлінської невизначеності, коли традиційні підходи до прийняття рішень не забезпечують необхідної точності та оперативності. Розкрито сутність інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень як інтегрованих аналітичних інструментів, орієнтованих на обробку економічних і управлінських даних, формування прогнозів та обґрунтування альтернатив управлінських дій.

Досліджено можливості застосування інтелектуальних систем у процесах управління виробництвом, ресурсами, витратами та результативністю діяльності переробних підприємств. Проаналізовано їхній вплив на підвищення якості управлінських рішень, зниження управлінських і економічних ризиків, оптимізацію використання ресурсів і підвищення узгодженості управлінських дій. Визначено, що застосування інтелектуальних систем дозволяє здійснювати сценарне прогнозування, оцінювати економічні наслідки управлінських рішень до їх практичної реалізації та підвищувати адаптивність підприємств до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

У дослідженні обґрунтовано значення інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень як складової цифрової екосистеми переробного підприємства та інструменту підвищення його економічної стійкості й конкурентоспроможності.

Ключові слова: *управлінські рішення, підтримка управлінських рішень, цифрова економіка, цифровізація, цифрова трансформація, економічна ефективність.*

Kateryna Pryshliak,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Economic Cybernetics and Informatics, West Ukrainian National University

Yurii Semenenko,
PhD in Economics, Senior Lecturer at the Department of Economic Cybernetics and Informatics, West Ukrainian National University

INTELLIGENT DECISION SUPPORT SYSTEMS IN THE PROCESSING INDUSTRY

This article examines the role of intelligent decision support systems (IDSS) as modern tools for improving management efficiency in processing industry enterprises during digital transformation. The relevance of applying such systems is substantiated amidst increasing production complexity, intensifying competitive pressure, market instability, and managerial uncertainty. It is shown that traditional approaches based on retrospective analysis and subjective experience increasingly fail to ensure an adequate level of justification, timeliness, and consistency in managerial actions.

The essence of IDSS is revealed as integrated analytical tools focused on comprehensive data processing to improve management quality. These systems ensure the formation of alternative scenarios, assessment of economic consequences, and support at strategic, tactical, and operational levels. The study substantiates that using intelligent systems enables a shift from reactive to proactive management, preventing negative deviations and achieving target economic indicators.

The paper analyzes IDSS applications in production management, resource provision, costs, and financial results. Their impact on reducing economic risks, optimizing resource use, and enhancing enterprise adaptability is examined. It is determined that IDSS contribute to management transparency, soundness of decisions, and long-term efficiency.

The significance of these systems is established as a vital component of the digital ecosystem, increasing economic resilience and competitiveness. The obtained results can be used to improve management systems and develop development strategies under the conditions of the digital economy.

Keywords: *managerial decisions, decision support, digital economy, digitalization, digital transformation, economic efficiency.*

Постановка проблеми. Підприємства переробної промисловості функціонують у складному та динамічному економічному середовищі, що характеризується нестабільністю ринків сировини й збуту, зростанням витрат, посиленням конкурентного тиску та підвищенням рівня управлінської невизначеності. За таких умов зростають вимоги до обґрунтованості, своєчасності та узгодженості управлінських рішень, які безпосередньо впливають на економічну ефективність і стійкість підприємств. Водночас традиційні підходи до підтримки управлінських рішень, що ґрунтуються на ретроспективному аналізі показників і регламентованих процедурах, дедалі менше відповідають потребам сучасного управління.

В умовах цифрової трансформації переробних підприємств актуалізується потреба у використанні інструментів, здатних поєднувати аналітику, прогнозування та оцінювання альтернатив управлінських рішень на основі комплексної обробки економічних і управлінських даних. Саме таким інструментом виступають інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень, які дозволяють підвищити якість управління виробничими й економічними процесами, оптимізувати використання ресурсів, знизити управлінські та економічні ризики та підвищити результативність діяльності підприємств переробної промисловості.

Проблемою, що потребує дослідження, є обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до застосування інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень у переробній промисловості з метою підвищення економічної ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченням питання оптимізації управлінських рішень займається велика кількість українських та європейських вчених. Петро Бідюк, Тетяна Просянкіна-Жарова, Валерій Дякон та Дмитро Дякон досліджують удосконалення інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень для прогнозування нелінійних нестаціонарних процесів [1]. Олександр Трофимчук, Петро Бідюк, Олександр Терентьєв та Тетяна Просянкіна-Жарова проводять дослідження використання математичного моделювання, інтелектуального аналізу даних та штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень у післявоєнній відбудові [2]. О. Тимощук, П. Бідюк, Л. Левенчук та В. Гушкова вивчають роль інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень для моделювання та аналізу фінансових ризиків [3]. Станіслав Свір досліджує побудову ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством [4]. Марія Маркес, Карлос Агостіньо, Григорій Захаревич та Рікардо Жардім-Гонсалвес вивчають децентралізовану підтримку рішень для інтелектуального виробництва в Індустрії 4.0 [5]. Проте питання інтелектуальної підтримки управлінських рішень в переробній промисловості потребує подальшого дослідження та вивчення.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне та практичне обґрунтування використання інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень як інструменту підвищення ефективності управління діяльністю підприємств переробної промисловості в умовах цифрової трансформації економіки. Дослідження спрямоване на розкриття сутності інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень, їхнього місця в системі управління виробничими та економічними процесами, а також на аналіз впливу таких систем на якість управлінських рішень і результативність діяльності підприємств. У межах роботи розглядаються можливості застосування інтелектуальних систем для аналітичного супроводу управлінських рішень, сценарного прогнозування економічних наслідків управлінських дій, зниження управлінських і економічних ризиків та підвищення адаптивності підприємств до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі переробної промисловості.

Виклад основного матеріалу. Управлінське рішення ґрунтується на знанні об'єктивних закономірностей функціонування керованої системи і містить у собі систему цілеспрямованих, логічних, послідовних, взаємопов'язаних управлінських дій, які забезпечують вироблення, прийняття і організацію виконання рішення, що гарантує досягнення запланованої мети [6]. Управління переробними підприємствами в умовах цифрової трансформації економіки характеризується зростанням складності управлінських процесів і підвищенням вимог до якості управлінських рішень. Переробна промисловість функціонує в середовищі нестабільних ринків сировини, коливань попиту, зростання витрат і посилення конкурентного тиску. За таких умов управлінські рішення безпосередньо впливають на економічну ефективність, фінансову стійкість і довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Цифрова трансформація змінює логіку управління переробними підприємствами, зміщуючи акцент із фрагментарного аналізу окремих показників на комплексне управління виробничо-економічними процесами. Зростає обсяг управлінської інформації, підвищується швидкість змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, ускладнюється взаємозв'язок між виробничими, фінансовими та організаційними рішеннями. Це формує потребу в управлінських інструментах, здатних забезпечити цілісне бачення стану підприємства та наслідків управлінських дій.

Особливістю управління переробними підприємствами є висока залежність економічних результатів від узгодженості управлінських рішень на різних рівнях управління. Рішення щодо обсягів виробництва, використання ресурсів, управління витратами та формування фінансових результатів мають прийматися з урахуванням їхнього взаємного впливу. В умовах цифрової економіки помилки або затримки в прийнятті рішень призводять до зростання витрат, втрати гнучкості та зниження адаптивності підприємства.

Традиційні підходи до управління, що ґрунтуються на ретроспективному аналізі та регламентованих процедурах, дедалі менше відповідають сучасним умовам господарювання. Вони обмежують можливості прогнозування економічних наслідків управлінських рішень і не забезпечують достатнього рівня обґрунтованості управлінських дій. Це посилює потребу в переході до управління, орієнтованого на аналітичну підтримку рішень, оцінювання альтернатив і прогнозування результатів.

Управління переробними підприємствами в умовах цифрової трансформації економіки потребує використання сучасних інструментів підтримки управлінських рішень, здатних забезпечити підвищення економічної ефективності, зниження управлінських ризиків і адаптацію підприємств до динамічних змін економічного середовища. Це створює підґрунтя для формування та розвитку інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень у переробній промисловості.

Одним із ключових обмежень традиційних підходів є їхня орієнтація на ретроспективний аналіз економічних показників. Прийняття рішень на основі минулих результатів не дозволяє адекватно враховувати швидкі зміни ринкової кон'юнктури, коливання витрат і нестабільність попиту. У результаті управлінські рішення мають реактивний характер і часто приймаються вже після виникнення негативних відхилень у діяльності підприємства.

Іншим суттєвим обмеженням є фрагментарність управлінської інформації, яка використовується в процесі прийняття рішень. Виробничі, фінансові та організаційні показники аналізуються окремо, без урахування їхнього системного взаємозв'язку. Це ускладнює оцінювання комплексного економічного ефекту управлінських рішень і підвищує ризик прийняття локально оптимальних, але економічно неефективних рішень для підприємства в цілому.

Традиційні підходи також обмежують можливості оцінювання альтернатив управлінських дій і прогнозування їхніх економічних наслідків. Управлінські рішення часто приймаються в умовах недостатньої аналітичної підтримки, що підсилює вплив суб'єктивних факторів і управлінських інтуїтивних оцінок. Це знижує узгодженість управлінських дій, ускладнює координацію між підрозділами та негативно впливає на економічну результативність діяльності підприємства.

Обмеження традиційних підходів до прийняття управлінських рішень у виробничо-економічних системах створюють бар'єри для підвищення ефективності управління переробними підприємствами. Це обумовлює необхідність переходу до більш адаптивних і аналітично орієнтованих підходів до підтримки управлінських рішень, що формує основу для подальшого розвитку інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень.

Формування інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень у переробній промисловості є об'єктивною відповіддю на ускладнення виробничо-економічних процесів і зростання вимог до якості управління. Переробні підприємства функціонують у середовищі, де управлінські рішення мають прийматися з урахуванням великої кількості взаємопов'язаних економічних факторів, обмежених ресурсів і підвищених ризиків. За таких умов виникає потреба в інструментах, здатних забезпечити системне та аналітично обґрунтоване прийняття рішень.

Однією з ключових передумов є зростання обсягів і різноманітності управлінської інформації, що використовується в процесі управління переробними підприємствами. Дані щодо виробництва, витрат, фінансових результатів і ресурсного забезпечення накопичуються з високою швидкістю та потребують комплексної інтерпретації. Традиційні методи обробки інформації не дозволяють своєчасно перетворювати ці дані на управлінські знання, необхідні для прийняття ефективних рішень.

Передумовою формування інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень є й потреба в підвищенні узгодженості управлінських дій на різних рівнях управління. У переробній промисловості рішення, прийняті на оперативному рівні, безпосередньо впливають на тактичні та стратегічні цілі

підприємства. Відсутність єдиного аналітичного підґрунтя ускладнює координацію управлінських рішень і знижує загальну економічну результативність діяльності підприємства.

Сукупність економічних, інформаційних і управлінських передумов зумовлює необхідність переходу до інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень у переробній промисловості. Такі системи виступають інструментом підвищення якості управління, зниження управлінських ризиків і забезпечення стійкого розвитку підприємств у умовах цифрової трансформації економіки.

У контексті економіки та управління інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень розглядаються як інструмент аналітичного забезпечення управлінської діяльності, спрямований на підвищення обґрунтованості, узгодженості та результативності управлінських рішень. Їх поява пов'язана з ускладненням економічних процесів, зростанням обсягів управлінської інформації та необхідністю врахування багатофакторного впливу рішень на фінансові й виробничі результати підприємства.

На відміну від традиційних систем інформаційної підтримки, інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень орієнтовані не лише на збирання та відображення економічних показників, а й на їхню аналітичну інтерпретацію в управлінському контексті. Вони забезпечують формування управлінських знань, необхідних для оцінювання альтернатив рішень і прогнозування економічних наслідків управлінських дій. У цьому сенсі інтелектуальні системи виступають елементом економічного механізму управління підприємством.

Економічний зміст інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень полягає у здатності поєднувати аналіз виробничих, фінансових і організаційних процесів у межах єдиного управлінського простору. Це дозволяє керівництву підприємства оцінювати вплив управлінських рішень на ключові економічні показники, зокрема витрати, доходи, рентабельність і ефективність використання ресурсів. Такий підхід сприяє переходу від інтуїтивного до економічно обґрунтованого управління.

Роль інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень у діяльності підприємства полягає у підвищенні якості управлінських рішень за рахунок їхньої економічної обґрунтованості та узгодженості. У сучасних виробничо-економічних системах управлінські рішення впливають на фінансові результати, використання ресурсів і конкурентні позиції підприємства, що зумовлює потребу в аналітичному супроводі кожного управлінського впливу. Інтелектуальні системи дозволяють формувати управлінські рішення на основі комплексного аналізу економічних показників і взаємозв'язків між ними.

Використання інтелектуальних систем сприяє переходу від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого управління. Керівництво отримує можливість оцінювати альтернативні управлінські рішення з урахуванням їхніх економічних наслідків, що знижує ймовірність помилкових рішень і підвищує стабільність управлінських процесів. Це особливо важливо для переробних підприємств, де помилки в управлінні ресурсами або витратами можуть призводити до суттєвих фінансових втрат.

Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень відіграють важливу роль у підвищенні економічної ефективності підприємства шляхом оптимізації використання ресурсів і витрат. Аналітична підтримка управлінських рішень дозволяє виявляти неефективні управлінські практики, оцінювати резерви підвищення продуктивності та формувати рішення, спрямовані на досягнення цільових економічних показників. У результаті управління набуває системного характеру, орієнтованого на досягнення економічних результатів.

Важливим аспектом ролі інтелектуальних систем є підвищення узгодженості управлінських рішень на різних рівнях управління. Рішення, прийняті на оперативному рівні, можуть бути узгоджені зі стратегічними цілями підприємства, що знижує ризик суперечливих управлінських дій. Це сприяє підвищенню прозорості управління та забезпечує стабільне зростання економічної ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

У системі управління переробним підприємством інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень займають ключове місце між потоками економічної інформації та процесом формування управлінських впливів. Вони не замінюють управлінський персонал, а виконують функцію аналітичного ядра, яке забезпечує трансформацію даних у знання, необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Такий підхід дозволяє підвищити якість управління без порушення існуючої управлінської ієрархії.

Місце інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень визначається їх здатністю інтегрувати інформацію з різних функціональних підсистем підприємства та забезпечувати її економічну інтерпретацію. У переробній промисловості управлінські рішення мають міжфункціональний характер, оскільки вони одночасно впливають на виробництво, витрати, фінансові результати та використання ресурсів. Інтелектуальні системи створюють єдиний аналітичний простір, у межах якого управлінські рішення можуть оцінюватися з позицій загальної економічної результативності підприємства.

Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень забезпечують зв'язок між стратегічними цілями підприємства та оперативними управлінськими діями. Вони дозволяють узгоджувати короткострокові рішення з довгостроковими економічними цілями, зменшуючи ризик розбалансування управління. У результаті управлінські рішення набувають системного характеру та спрямовуються на досягнення стійких економічних результатів.

Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень є невід'ємною складовою сучасної системи управління переробним підприємством. Їхнє місце визначається роллю аналітичного інструменту, що забезпечує цілісність управлінських рішень, підвищення економічної ефективності та адаптивність підприємства до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Це створює підґрунтя для подальшого розгляду функціонування інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень у практиці управління переробними підприємствами.

Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень у переробній промисловості формуються як комплекс взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує окрему функцію в процесі економічного обґрунтування управлінських рішень. Їхня структура орієнтована не на технічну реалізацію, а на забезпечення цілісності управлінського процесу та досягнення економічних результатів діяльності підприємства.

Базовим елементом таких систем є інформаційно-аналітична основа, яка забезпечує акумулювання економічних, виробничих і управлінських даних, необхідних для прийняття рішень (рис. 1). Цей елемент формує єдиний інформаційний простір підприємства та створює умови для узгодженого аналізу витрат, доходів, ресурсів і фінансових результатів. Його економічне значення полягає у зменшенні інформаційної асиметрії та підвищенні прозорості управління.

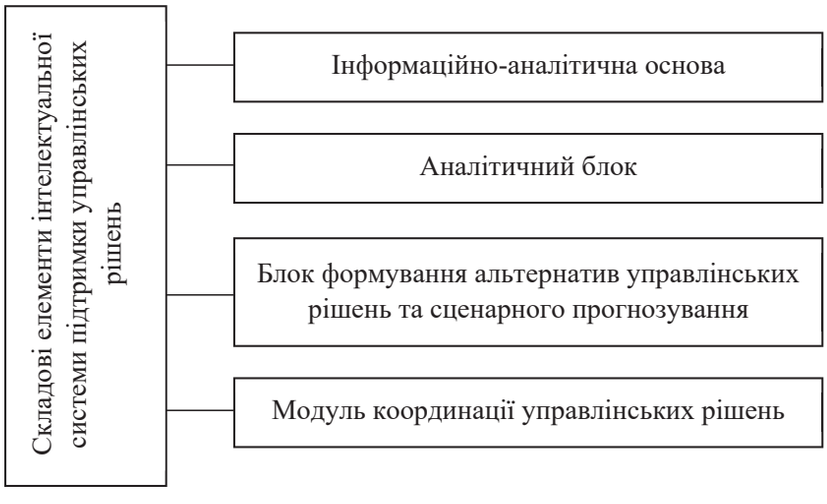


Рис. 1. Складові елементи інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень

Джерело: розроблено авторами.

Наступним важливим елементом є аналітичний блок, орієнтований на обробку даних і формування управлінських висновків. У межах цього елемента здійснюється аналіз економічних показників, виявлення відхилень, оцінювання ефективності використання ресурсів і визначення факторів, що впливають на результати діяльності підприємства. Аналітичний блок забезпечує перехід від простого спостереження за показниками до їх економічної інтерпретації.

Ключовим елементом інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень є блок формування альтернатив управлінських рішень і сценарного прогнозування. Саме він дозволяє оцінювати можливі наслідки управлінських дій до їх практичної реалізації, порівнювати альтернативні управлінські сценарії та обирати ті з них, що забезпечують досягнення цільових економічних показників. Цей елемент відіграє визначальну роль у зниженні управлінських і економічних ризиків.

Важливим елементом є також модуль підтримки управлінської координації, який забезпечує узгодженість рішень між різними рівнями управління. Він сприяє зв'язку стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень, що особливо актуально для переробних підприємств із складною організаційною структурою. Його економічна роль полягає у запобіганні суперечливим управлінським діям і підвищенні загальної результативності управління.

Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень у переробній промисловості включають сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують аналітичну підтримку управління, формування альтернатив рішень, прогнозування економічних наслідків і координацію управлінських дій. Узгоджене функціонування цих елементів створює передумови для підвищення економічної ефективності та стійкості управління переробним підприємством (рис. 2).

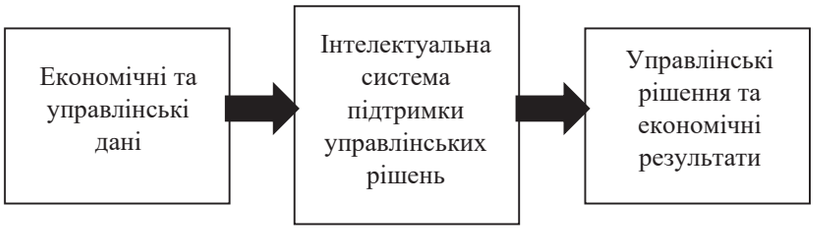


Рис. 2. Місце інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень у системі управління переробним підприємством

Джерело: розроблено авторами.

Функціонування інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень у переробній промисловості базується на аналітичній обробці економічних і управлінських даних, що формуються в процесі господарської діяльності підприємства. Дані про виробничі обсяги, витрати, використання ресурсів, фінансові результати та управлінські дії є основою для формування управлінських висновків. Без їх комплексного аналізу управлінські рішення втрачають обґрунтованість і системність (рис. 3).

Інтелектуальні системи забезпечують інтеграцію різнорідних економічних і управлінських даних у межах єдиного аналітичного простору. Це дозволяє розглядати діяльність переробного підприємства як цілісну виробничо-економічну систему, у якій управлінські рішення впливають на фінансові результати через взаємопов'язані процеси. Такий підхід підвищує якість аналізу та створює умови для формування економічно обґрунтованих управлінських рішень.

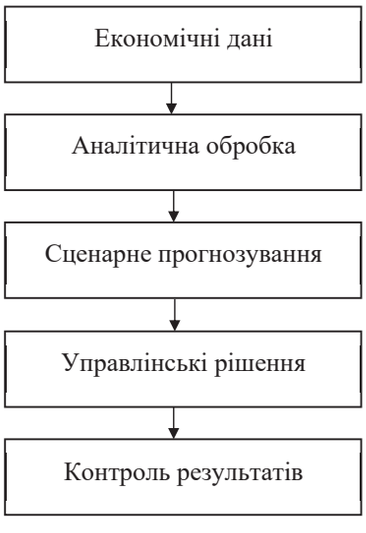


Рис. 3. Логіка функціонування інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень

Джерело: розроблено авторами.

Важливою умовою ефективної аналітичної підтримки управління є використання хмарних технологій, які забезпечують централізований доступ до управлінської інформації та аналітичних ресурсів. Хмарні рішення дозволяють об'єднати економічні та управлінські дані з різних підрозділів підприємства, підвищити оперативність їх обробки та забезпечити доступ керівництва до актуальної аналітичної інформації незалежно від місця прийняття управлінських рішень. Хмарні технології стали важливим елементом сучасної інформаційної інфраструктури, дозволяючи компаніям використовувати обчислювальні ресурси та дані без необхідності інвестування у власну ІТ-інфраструктуру. В основі хмарних рішень лежить концепція надання ІТ-ресурсів як послуги через інтернет, що забезпечує доступ до потужних серверів, сховищ

даних і програмного забезпечення на віддалених платформах [7]. У економічному контексті це сприяє зниженню витрат на підтримку інформаційної інфраструктури та підвищенню гнучкості управління.

Аналітична підтримка управлінських рішень на основі економічних і управлінських даних створює підґрунтя для підвищення прозорості управління, зниження інформаційної невизначеності та формування системних управлінських рішень у переробній промисловості.

Однією з ключових функцій інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень є сценарне прогнозування економічних наслідків управлінських дій. У переробній промисловості управлінські рішення пов'язані з високим рівнем невизначеності, що зумовлено коливанням цін на сировину, змінами попиту та обмеженістю ресурсів. За таких умов оцінювання можливих сценаріїв розвитку подій є необхідною складовою ефективного управління.

Інтелектуальні системи дозволяють формувати альтернативні управлінські сценарії та оцінювати їхній вплив на ключові економічні показники підприємства. Це дає змогу керівництву аналізувати можливі наслідки управлінських рішень до їх практичної реалізації, порівнювати варіанти дій і обирати ті, що забезпечують досягнення цільових показників економічної ефективності. У результаті управління набуває проактивного характеру та орієнтується на попередження негативних економічних наслідків.

Застосування хмарних технологій у процесі сценарного прогнозування розширює можливості інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень. Хмарне середовище забезпечує масштабованість аналітичних розрахунків і дозволяє оперативно оновлювати сценарні оцінки відповідно до змін економічних умов. Це підвищує адаптивність управлінських рішень і сприяє більш гнучкому реагуванню підприємства на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Функціонування інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень спрямоване також на зниження управлінських і економічних ризиків у діяльності переробних підприємств. Ризики виникають унаслідок невизначеності економічного середовища, недостатньої інформації та обмежених можливостей прогнозування наслідків управлінських рішень. У таких умовах підвищується ймовірність прийняття неефективних або суперечливих управлінських дій.

Використання хмарних технологій у складі інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень додатково підвищує надійність управління за рахунок безперервності доступу до аналітичної інформації та зменшення ризиків, пов'язаних із фрагментацією даних. Це сприяє підвищенню стабільності управлінських процесів і забезпечує більш ефективне реагування підприємства на економічні виклики.

Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень, у поєднанні з хмарними технологіями, виступають дієвим інструментом зниження управлінських і економічних ризиків та підвищення ефективності управління переробними підприємствами.

Одним із ключових результатів впровадження інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень у переробній промисловості є оптимізація використання ресурсів і витрат у процесі управління. Для переробних підприємств характерна висока ресурсомісткість виробництва, що зумовлює значний вплив управлінських рішень на рівень витрат і фінансові результати діяльності. За таких умов ефективність управління безпосередньо залежить від здатності керівництва обґрунтовано розподіляти ресурси та контролювати витрати.

Впровадження інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень суттєво впливає на узгодженість управлінських рішень у межах переробного підприємства. У складних виробничо-економічних системах рішення, прийняті на різних рівнях управління, часто мають різну часову та функціональну спрямованість. Відсутність єдиного аналітичного підґрунтя призводить до суперечливих управлінських дій і зниження загальної ефективності управління.

Інтелектуальні системи створюють єдиний управлінський інформаційний простір, у межах якого стратегічні, тактичні й оперативні рішення можуть бути узгоджені між собою. Це забезпечує прозорість управлінських процесів і дозволяє оцінювати наслідки кожного управлінського рішення з позицій загальних економічних цілей підприємства. У результаті управлінські рішення набувають системного характеру та спрямовуються на досягнення узгоджених економічних результатів.

Підвищення прозорості управління також сприяє зміцненню управлінської дисципліни та підвищенню відповідальності за прийняті рішення. Керівництво отримує можливість контролювати виконання управлінських рішень і своєчасно коригувати управлінські дії відповідно до змін економічної ситуації. Це позитивно впливає на ефективність управління переробними підприємствами та знижує рівень внутрішніх управлінських ризиків.

У сучасних умовах господарювання адаптивність переробних підприємств до змін внутрішнього й зовнішнього середовища є важливою складовою їхньої економічної стійкості. Коливання ринкової кон'юнктури, зміни вартості ресурсів, нестабільність попиту та посилення конкуренції потребують від

управління здатності оперативно реагувати на економічні виклики. За відсутності відповідних управлінських інструментів така адаптація стає ускладненою.

Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень підвищують адаптивність переробних підприємств за рахунок своєчасного аналізу економічних змін і підтримки проактивного управління. Керівництво отримує можливість не лише реагувати на зміни, а й прогнозувати їхній вплив на діяльність підприємства та заздалегідь коригувати управлінські рішення. Це сприяє зниженню негативних економічних наслідків і підвищенню стійкості управління.

Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень виступають інструментом підвищення адаптивності переробних підприємств до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Їх застосування забезпечує більш гнучке, обґрунтоване та економічно ефективне управління, що створює передумови для стабільного розвитку підприємств у умовах цифрової трансформації економіки.

У сучасних умовах цифрової трансформації інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень виступають важливою складовою формування цифрової економічної моделі переробного підприємства. Цифрова економічна модель ґрунтується на інтеграції управлінських, виробничих і фінансових процесів у єдиному управлінському просторі, що забезпечує цілісне бачення діяльності підприємства та її економічних результатів. У цій моделі інтелектуальні системи виконують функцію аналітичного ядра, яке поєднує дані, управлінські рішення та економічні цілі.

Роль інтелектуальних систем полягає у забезпеченні переходу від фрагментарного управління до системного економічного управління підприємством. Управлінські рішення формуються з урахуванням їхнього впливу на фінансові результати, ефективність використання ресурсів і довгострокові цілі розвитку. Це дозволяє підприємству вибудовувати цифрову економічну модель, орієнтовану на підвищення результативності управління та досягнення стійких економічних показників.

Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень стають не окремим інструментом управління, а структурним елементом цифрової економічної моделі переробного підприємства, що забезпечує її цілісність, адаптивність і орієнтацію на економічний результат.

Економічна стійкість і конкурентоспроможність переробних підприємств значною мірою залежать від якості управлінських рішень та здатності підприємства адаптуватися до змін економічного середовища. В умовах зростаючої конкуренції та нестабільності ринків управлінські помилки можуть мати суттєві фінансові наслідки. Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень сприяють зниженню таких ризиків шляхом підвищення обґрунтованості та узгодженості управлінських дій.

Використання інтелектуальних систем дозволяє переробним підприємствам більш ефективно управляти ресурсами, витратами та фінансовими результатами, що позитивно впливає на рівень їх економічної стійкості. Управлінські рішення формуються з урахуванням альтернативних сценаріїв розвитку та можливих економічних наслідків, що знижує ймовірність кризових ситуацій і втрати конкурентних позицій.

Конкурентоспроможність підприємств підвищується за рахунок здатності швидко реагувати на зміни ринкової кон’юнктури та приймати управлінські рішення, орієнтовані на досягнення економічних переваг. Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень забезпечують підприємствам інструменти для формування стратегій розвитку, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та зміцнення позицій на ринку переробної продукції.

Перспективи розвитку інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень у переробній промисловості пов’язані з подальшим поглибленням цифрової трансформації управління та зростанням ролі аналітичних інструментів у прийнятті управлінських рішень. У майбутньому такі системи дедалі більше інтегруватимуться в загальну цифрову екосистему підприємства, забезпечуючи комплексний супровід управлінських процесів.

Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень мають значний потенціал подальшого розвитку як інструмент підвищення ефективності управління, економічної стійкості та конкурентоспроможності переробної промисловості в умовах цифрової економіки.

Висновки. У результаті проведеного дослідження теоретично обґрунтовано доцільність використання інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень у переробній промисловості як складової сучасної системи економічного управління підприємством. Уточнено економічний зміст інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень та визначено їх місце в системі управління переробним підприємством як аналітичного інструменту, що забезпечує зв’язок між економічними даними, управлінськими рішеннями та результатами діяльності. Доведено, що застосування таких систем дозволяє перейти від фрагментарного та реактивного управління до системного й проактивного управлінського підходу, орієнтованого на досягнення цільових економічних показників.

У процесі аналізу функціонування інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень встановлено, що їх використання сприяє підвищенню якості управлінських рішень за рахунок комплексної аналітичної підтримки, сценарного прогнозування та узгодження управлінських дій на різних рівнях управління. Визначено, що інтелектуальні системи створюють умови для більш раціонального використання ресурсів, оптимізації витрат і зниження управлінських та економічних ризиків у діяльності переробних підприємств. Результати свідчать про позитивний вплив таких систем на економічну стійкість підприємств і їх здатність адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

На основі отриманих результатів сформульовано рекомендації щодо використання інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень у переробній промисловості. Доцільним є впровадження таких систем як елементу цифрової екосистеми підприємства з орієнтацією на аналітичну підтримку управлінських рішень, оцінювання альтернативних сценаріїв та економічних наслідків управлінських дій. Рекомендовано використовувати інтелектуальні системи для підвищення узгодженості стратегічних, тактичних і оперативних рішень, а також для забезпечення адаптивності управління в умовах цифрової трансформації економіки. Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню ефективності управління, економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств переробної промисловості.

Література:

1. Бідюк, П. І., Просянкіна-Жарова, Т. І., Дякон, В. М., & Дякон, Д. В. (2023). Удосконалення інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень для прогнозування нелінійних нестаціонарних процесів. *Technology Audit and Production Reserves*, 4(2(72)), 37–46. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.286516

Bidyuk, P. I., Prosiankina-Zharova, T. I., Diakon, V. M., & Diakon, D. V. (2023). Udoskonalennya intelektual′nykh system pidtrymky pryynyattya rishen′ dlya prohnozuvannya neliniynykh nestatsionarnykh protsesiv [Improvement of intelligent decision support systems for forecasting nonlinear non-stationary processes]. *Technology Audit and Production Reserves*, 4(2(72)), 37–46. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.286516. [in Ukrainian].

2. Трофимчук, О., Бідюк, П., Терентьєв, О., & Просянкіна-Жарова, Т. (2025). Математичне моделювання, інтелектуальний аналіз даних та штучний інтелект для підтримки прийняття рішень з повоєнного відновлення. *Екологічна безпека та природокористування*, 55(3), 33–49. https://doi.org/10.32347/2411-4049.2025.3.33-49

Trofymchuk, O., Bidyuk, P., Terentiev, O., & Prosiankina-Zharova, T. (2025). Matematychne modelyuvannya, intelektual′nyy analiz danykh ta shtuchnyy intelekt dlya pidtrymky pryynyattya rishen′ z povoyennoho vidnovlennya [Mathematical modeling, intelligent data analysis, and artificial intelligence for decision support in post-war recovery]. *Ekolohichna bezpeka ta pryrodokorystuvannya* [Environmental Safety and Nature Management], 55(3), 33–49. https://doi.org/10.32347/2411-4049.2025.3.33-49. [in Ukrainian].

3. Tymoshchuk, O. L., Bidyuk, P. I., Levenchuk, L. B., & Guskova, V. G. (2025). Intelligent decision support systems for financial risk modeling and analysis. < https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/298c6fe4-7d22-4712-8b68-463b727d0ae3/content>. (2026, January, 11). [in English].

4. Свір, С. (2024). Побудова ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством: задачі та виклики. *Challenges and Issues of Modern Science,* 3, 236–242. <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/259 > (2026, січень, 12).

Svir, S. (2024). Pobudova efektyvnoyi systemy informatsiyno-analitychnoho zabezpechennya upravlinnya pidpryyemstvom: zadachi ta vyklyky [Building an effective system of information and analytical support for enterprise management: tasks and challenges]. *Challenges and Issues of Modern Science,* 3, 236–242. <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/259 > (2026, January, 12). [in Ukrainian].

5. Marques, M., et al. (2017). Decentralized decision support for intelligent manufacturing in Industry 4.0. Journal of Ambient Intelligence and Smart Environments, 9(3), 299–313. https://doi.org/10.3233/AIS-170436 [in English].

6. Шульга, О. (2022). Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*, (22), 54–58. https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9

Shulha, O. (2022). Metodychni zasady pryynyattya upravlins′kykh rishen′ [Methodological principles of managerial decision-making]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi* [Entrepreneurship and Innovation], (22), 54–58. https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9. [in Ukrainian].

7. Семененко, Ю. (2024). Хмарні технології як фактор підвищення ефективності діяльності компанії. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*, 334(5), 211–218. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-29

Semenenko, Y. (2024). Khmarni tekhnolohiyi yak faktor pidvyshchennya efektyvnosti diyal′nosti kompaniyi [Cloud technologies as a factor of increasing company performance efficiency]. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*, 334(5), 211–218. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-29. [in Ukrainian].

© З. С. Пестовська

Отримано: 06 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 11 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 16 лютого 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: at@duan.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0001-9536-8008

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-69-75

Пестовська З. С. Методологія прийняття управлінських рішень на основі поєднання фінансово-облікових показників і поведінкових метрик персоналу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 69–75.

УДК: 005.332.1:005.95]:657.1

JEL-класифікація: M12, M41, O15

Пестовська Зоя Станіславівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри менеджменту Університету імені Альфреда Нобеля

МЕТОДОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ПОЄДНАННЯ ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВИХ ПОКАЗНИКІВ І ПОВЕДІНКОВИХ МЕТРИК ПЕРСОНАЛУ

У статті обґрунтовано необхідність трансформації підходів до прийняття управлінських рішень від суто фінансового аналізу до інтегрованої моделі, що поєднує поведінкові та фінансово-облікові метрики. Доведено, що класичні фінансові показники є індикаторами, що запізнюються, тоді як поведінкові метрики персоналу є провідними драйверами майбутніх фінансових результатів. Запропоновано методологічний підхід, що розглядає людський капітал як актив через капіталізацію витрат на нього на рахунку 39 і використання позабалансових рахунків. Розроблено модель списання інвестицій у персонал на основі коефіцієнта ефективності компетенцій, що дозволяє монетизувати «м'які» навички.

Ключові слова: *прийняття управлінських рішень, людський капітал, поведінкові метрики, HR-аналітика, фінансово-облікові показники, управлінський облік.*

Zoya Pestovska,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Management, Alfred Nobel University

METHODOLOGY OF MANAGEMENT DECISION-MAKING BASED ON THE COMBINATION OF FINANCIAL-ACCOUNTING INDICATORS AND BEHAVIORAL METRICS OF PERSONNEL

This article substantiates the strategic necessity of transforming management approaches from purely financial analysis to an integrated model that combines behavioral and financial-accounting metrics. The study identifies a methodological gap in modern management: traditional financial indicators, such as ROI, ROE, and EBITDA, are lagging indicators that reflect past performance but fail to predict future risks like employee burnout or the hidden drivers of financial growth embedded in personnel behavior. The author proposes a human-centric approach where financial results are viewed as a direct consequence of employee behavior and efficiency.

The methodology treats human capital not as a current expense but as a strategic asset. Central to this approach is the integration of HR Scorecard tools into the accounting system. The article suggests a practical mechanism for capitalizing training costs using account 39 "Deferred expenses" and subsequently expensing them based on the Competency Efficiency Coefficient (CEC). This coefficient measures how effectively an employee applies acquired knowledge in practice, turning subjective assessments into objective financial data. To ensure transparency for top management, the study proposes using off-balance sheet accounts (02 "Assets in safekeeping" or 04 "Contingent assets and liabilities") to track the estimated value of intellectual potential per employee. Furthermore, a system of analytical sub-accounts for accounts 92 "Administrative expenses" and 93 "Selling expenses" is introduced to separate fixed personnel costs from behavioral bonuses and investment components. The proposed methodology enables managers to quantify the financial return on investments in mental health, corporate culture, and training, thereby bridging the gap between behavioral economics and traditional financial management.

Keywords: *managerial decision-making, human capital, behavioral metrics, HR analytics, financial and accounting indicators, management accounting.*

Постановка проблеми. Традиційні моделі управління, що базуються виключно на фінансових показниках (ROI, EBITDA, ROE, ROA), у сучасних умовах демонструють обмеженість. Вони констатують минулий результат, але не пояснюють його причин. Тому вважаємо актуальним перехід до комплексного людиноцентричного підходу, де фінансові результати розглядаються як наслідок поведінки і ефективності персоналу. Наука і практика доводять, що рішення приймаються не раціональними роботами, а людьми, схильними до різних упереджень і нераціональної поведінки. Багато систем прийняття рішень ігнорують психологічний стан, рівень залученості та мотивацію працівників. Тому поєднання фінансових метрик із

поведінковими дозволить прогнозувати ризики (наприклад, ризик вигорання ключових менеджерів), які безпосередньо впливають на фінансові результати компанії. Для керівників важливо розуміти, яку фінансову віддачу вони отримають, інвестуючи у ментальне здоров'я або навчання персоналу. І це розуміння потребує наукового обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Мета і завдання цієї роботи вимагають глибокого міждисциплінарного підходу, а, отже, і ґрунтовного огляду літератури. Еволюції управлінського обліку присвятили свої дослідження K. Chang, A. A. Lasyoud, O. D. Diaeldin; A. Davila, G. Foster; Т. Шрам, Т. Пінчук, М. Бородіна; таку його частину, як облік віддачі людського капіталу, розглядали L. Bassi, D. McMurrer; B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich; J. Fitz-enz; S. Kumar, S. Satpathy, R. Krishnan, Tamilarasu; D. Madsen; А. В. Гриліцька; І. Т. Райковська, В. А. Шпак, Я. А. Кірієнко; питанням HR-аналітики в стратегічному і тактичному розрізах присвячено роботи M. Faiz, N. Sarwar, A. Tariq, R. J. Vinicius Dias, M. Ali Memon; О. В. Грідін; Т. Костишина, О. Тужилкіна, А. Костишина; Л. В. Шаульська, М. О. Кримова; питанням поведінкової економіки присвячено класичні праці J. S. Basel, N. Dalla Via; M. Hanlon, K. Yeung, L. Zuo; D. Kahneman, але, на нашу думку, існуючі на сьогодні підходи і напрацювання потребують подальшого розвитку і систематизації, шо і обґрунтовує мету даної роботи.

Мета і завдання дослідження. Мета: розробити методологічний підхід до формування управлінських рішень, що забезпечує синергетичний ефект від використання фінансово-облікових і поведінкових метрик. Завдання: визначити ключові метрики з обох груп; розробити модель їх інтеграції; апробувати методологію на прикладі конкретного управлінського рішення.

Виклад основного матеріалу. Аналіз еволюції управлінського обліку [1] демонструє, що класичні моделі, орієнтовані на виробничі витрати і фінансову звітність, не відповідають вимогам сучасності. У контексті людського капіталу, релевантними фінансово-обліковими показниками для прийняття рішень є не лише прямі витрати на персонал (зарплата), але й показники, що відображають інвестиційну функцію: CAPEX (CAPital EXpenditure, капітальні вкладення) персоналу, тобто витрати на навчання, розвиток, рекрутинг, які мають бути розглянуті як довгострокові інвестиції, а не лише як поточні адміністративні чи виробничі витрати; LTV (LifeTime Value, *пожиттєва цінність*) співробітника по аналогії з LTV клієнта вимагає розрахунку очікуваної фінансової віддачі від працівника протягом часу його перебування в компанії.

Праці, присвячені вимірюванню віддачі від людського капіталу, підтверджують, що людський капітал є не витратою, а активом, який генерує прибуток [2; 3]. Відбувається перехід від констатації зв'язку (наприклад, хороші продавці – високі продажі) до грошової оцінки конкретних поведінкових метрик – навичок, залученості, досвіду, компетенцій, плинності. Крім цього, концепція HR Scorecard встановлює, що стратегічна ефективність HR-функції вимірюється її впливом на операційні результати, які, своєю чергою, визначають фінансовий успіх. Це підтверджує, що поведінкові метрики є провідними індикаторами, які прогнозують майбутні фінансово-облікові показники, а не лише відображають минулі дії [4]. Багато науковців підкреслюють стратегічну необхідність об'єднання фінансово-облікових показників і поведінкових метрик для цілісності та обґрунтованості управлінських рішень. Так, класична модель Balanced Scorecard (BSC) вважається найефективнішою для забезпечення балансу між фінансовою і навчальною перспективами, тому що вимагає, щоб кожне управлінське рішення мало чітко визначену причинно-наслідкову логіку від розвитку персоналу до фінансових результатів [5]. Таким чином, методологія прийняття управлінських рішень має ґрунтуватися на концепції ROI людського капіталу, використовуючи HR Scorecard як основу. Фінансово-облікові показники мають виступати в ролі індикаторів, що запізнюються, наслідкових (оцінка кінцевого результату), а поведінкові метрики – в ролі провідних індикаторів (прогнозування). Кінцеве управлінське рішення (наприклад, про інвестиції в персонал) має бути кількісно обґрунтоване через прогнозування економічного ефекту від цілеспрямованої зміни поведінкових метрик.

Аналіз вітчизняних джерел виявляє певний методологічний розрив між потребами бізнесу і наявними практиками управління персоналом в Україні. Ключовим аргументом для інтеграції поведінкових метрик і фінансово-облікових показників є доведення позитивної фінансової віддачі від інвестицій у персонал (ROI). Значна частина українських компаній все ще покладається на інтуїтивні рішення, а не на аналітичні інструменти [6]. HR-аналітика дозволяє синхронізувати поведінкові індикатори із загальними бізнес-цілями [7], а також оцінює економічну доцільність інвестицій у персонал, наприклад, через аналіз ефективності навчальних програм, що прямо корелює зі зниженням витрат на рекрутинг і підвищенням продуктивності [8; 9; 10]. Класичні праці з поведінкової економіки доводять, що управлінське рішення, навіть прийняте на основі якісних фінансово-облікових показників, може бути ірраціональним або неефективним через когнітивні упередження менеджера [11; 12; 13]. На думку багатьох авторів, об'єднання облікової інформації з потребами управління найкраще реалізується через інструменти фінансового

контролінгу [14; 15; 16], HR-аналітика має легко вивантажуватися у фінансові моделі (наприклад, у систему бюджетування чи сценарного моделювання).

Українські науковці одностайно підтверджують, що традиційний облік не відображає реальної вартості людського капіталу, що є найбільшим бар'єром для прийняття адекватних стратегічних рішень [17; 18; 15]. Для включення поведінкових метрик у фінансові моделі необхідно застосувати методи оцінки людського капіталу. Хоча методи оцінки (вартість заміщення, історична вартість, економічна цінність) різняться, вони надають вартісну базу для поведінкових метрик [18; 19]. Наприклад, якщо метрика «плинність» зростає, облік людського капіталу дозволяє розрахувати, наскільки зростає «вартість заміщення» співробітника, надаючи рішенню фінансового виміру.

Конкретним пропозиціям щодо фінансового обліку людського капіталу і суперечливим питанням щодо визнання його активом присвятили свої роботи Т. В. Гільорме, І. М. Бурденко, Н. В. Гололобова, Т. В. Шрам, Т. А. Пінчук, М. В. Бородіна, Д. М. Ядранський, Т. А. Бутинець, Т. В. Давидюк, І. В. Жиглей, І. В. Замула [20; 21; 15; 23; 24]. Після їх вивчення можемо зробити висновок, що для успішної інтеграції поведінкові і облікових даних потрібні такі кроки:

– управлінські питання, потреби чи проблеми формулюються фінансовою мовою (наприклад, «Як підвищити прибуток на співробітника»);

– фінансові показники, які треба удосконалити, зіставляють з поведінковими метриками, які є їх драйверами (рівень залученості – витрати на помилки, брак);

– застосування регресійних моделей для встановлення кількісного зв'язку;

– переведення аналітичного результату в управлінське рішення;

– прийняття рішення на основі доказів;

– оцінка впливу – вимірювання фактичної зміни фінансових показників.

Ефективність рішень залежить від їх інтеграції в автоматизовані системи і здатності менеджера інтерпретувати отриману інформацію. Дослідження підтверджують прямий кореляційний зв'язок між інвестиціями в людський капітал і покращенням фінансових результатів**,** отже, поведінкові метрики є важливими змінними для фінансового моделювання [25]. Той обсяг інформації, який вдалося зібрати і критично проаналізувати, дає можливість запропонувати методологію прийняття управлінських рішень, що містить такі елементи:

– причинно-наслідкову матрицю, яка має зв'язати у грошовому вимірі поведінкові метрики як провідні індикатори з фінансово-обліковими показниками як такими, що запізнюються [3; 4];

– переведення кожної поведінкової метрики (залученість, лояльність) у вартісну оцінку (вартість незалученості, вартість плинності, вартість кваліфікаційного розриву) для прямого включення у фінансову модель [13];

– сценарний аналіз, який використовує інтегровані дані, щоб мінімізувати когнітивні упередження менеджменту, що досягається через використання контрастних, кількісно пов'язаних пар метрик (поведінкових і фінансових) для кожної альтернативи управлінського рішення [11];

– аналітичний цикл для постійного моніторингу впливу рішень, прийнятих на основі поведінкових метрик, на фінансово-облікові показники.

Почнемо побудову моделі з обґрунтування причинно-наслідкових зв’язків між метриками і пошуку можливості грошової оцінки та відображення людського капіталу в обліку. Зв'язок між HR-метриками і результатами можна описати через ланцюжок: HR-інвестиції – зміна поведінки – операційна ефективність – фінансовий результат. Але треба не забувати про лаг у часі, оскільки поведінкові зміни (наприклад, зростання мотивації після тренінгу) зазвичай відбиваються на фінансових показниках через 3–6 місяців (табл. 1).

Таблиця 1

Приклади причинно-наслідкових зв'язків між фінансово-обліковими показниками і HR-метриками

HR-метрика (причина)	Операційний наслідок	Фінансовий показник (результат)
Плинність кадрів	Втрата знань, зниження якості сервісу	Зростання витрат на найм, зниження LTV (довічної цінності клієнта)
Залученість	Вища продуктивність, менше браку	Зростання виручки на одного працівника (Revenue per FTE)
Індекс навчання (ROI)	Швидше впровадження інновацій	Зниження собівартості реалізації (COGS), зростання маржинальності
Лояльність (eNPS)	Сильний бренд роботодавця	Зниження витрат на фонд оплати праці (через нематеріальну цінність)

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Для реалізації моделі пропонуємо використовувати систему аналітичних рахунків до 92 і 93 рахунків. На 93 рахунку «Витрати на збут» ми стимулюємо зростання продажів, то на 92 рахунку «Адміністративні витрати» – ефективність управління і підтримки, якість менеджменту. Пропонуємо такий підхід:

– субрахунок 921 «Оплата праці адмінперсоналу» доповнити аналітичними рахунками 921.1 «Фіксована вартість підтримки життєдіяльності компанії» (бухгалтерія, юристи, бек-офіс), 921.2 «Виплати за досягнення метрик» (що покращують внутрішнє середовище). Скажімо, HR-менеджер отримує бонус не за кількість вакансій, а за низьку плинність або високу лояльність;

– субрахунок 922 «Витрати на корпоративну культуру» – сюди списуємо частку з рахунку 39, яка стосується загального управління, тобто, амортизацію витрат на впровадження корпоративних цінностей і витрати на розвиток лідерських якостей топ-менеджменту;

– субрахунок 923 «Цифровізація людського капіталу» – витрати на підтримку систем (LMS, HRM, CRM), які дозволяють вимірювати поведінкові метрики (по суті, це ще й ціна отримання даних для моделі).

Оскільки персонал не є активом у класичному розумінні (ми ним не володіємо), як було сказано вище, то вартість людського капіталу, розраховану через поведінкові метрики, можна фіксувати на позабалансових рахунках для управлінської звітності (табл. 2).

Таблиця 2

Логіка розподілу витрат на людський капітал

Витрата	Рахунок	Вплив на позабалансовий рахунок
Базова зарплата	921.1	Не змінює вартість людського капіталу
Поведінковий бонус	921.2	Підтверджує поточну високу вартість активу
Списання з рахунку 39 (навчання)	922	Безпосередньо збільшує капіталізацію працівника на позабалансовому рахунку

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

На якому саме позабалансовому рахунку обліковувати людський капітал – дискусійне питання: можна знайти певну логіку використання як 02, так і 04. Тому, мабуть, після стількох років обговорень відповідні зміни досі не внесено ні в національні, ні в міжнародні стандарти фінансової звітності.

Рахунок 02 «Активи на відповідальному зберіганні» можна обрати, оскільки працівник – вільна особа, яка надає свій інтелектуальний капітал компанії у тимчасове користування. Компанія ним не володіє, але несе певну відповідальність за його розвиток і збереження. Тут варто, на нашу думку, додати субрахунок 026 «Людський капітал у довірчому управлінні». Витрати на навчання на рахунку 39 «Витрати майбутніх періодів» стають чимось на кшталт ремонту або покращення цього чужого активу. Якщо обрати 02, то будь-яка перевірка побачить у цьому логіку оренди.

Рахунок 04 «Непередбачені активи й зобов'язання» можна обґрунтувати тим, що цінність навчання – це потенційний дохід, який може бути отриманий, а може й ні (залежно від дій працівника), що робить цей актив непередбаченим. Тут субрахунок 043 можна назвати «Оціночна вартість інтелектуального потенціалу». На позабалансовому рахунку облік доцільно вести у розрізі кожного співробітника. Для повної прозорості при списанні витрат на навчання з рахунку 39 на рахунок 92 можна одночасно робити запис за дебетом позабалансового рахунку на цю суму, збільшуючи віртуальну вартість фахівця.

Методика передбачає поділ на базову частину і поведінкові бонуси, що для відділів продажів і маркетингу критично важливо, оскільки їх діяльність безпосередньо генерує дохід. До рахунку 93 можна додати таку аналітику:

– 93.1 «Витрати на утримання штату збуту» – базові оклади, що забезпечують функціонування процесів;

– 93.2 «Витрати на стимулювання» – бонуси за м'які навички, які прямо впливають на лояльність клієнтів (наприклад, NPS, швидкість відповіді, дотримання скриптів);

– 93.3 «Інвестиційний збут» – це амортизація витрат з рахунку 39, які були понесені на специфічне навчання продавців (наприклад, тренінг з переговорів), що списуються відповідно до зростання їх ефективності.

Так керівництво побачить, чи є кореляція між збільшенням витрат на поведінковий бонус (93.2) і реальними показниками продажів. Якщо бонус зростає, а обсяг продажів ні – система стимулювання потребує коригування.

Для того, щоб аудит прийняв списання з рахунку 39 не як маніпуляцію прибутком, а як обґрунтований процес амортизації інтелектуального активу, нам потрібна жорстка прив'язка до результату. Пропонуємо методику, що базується на коефіцієнті ефективності компетенцій (КЕК) (табл. 3). Ми капіталізували витрати на навчання на р. 39. Тепер ми списуємо їх на рахунки 92/93 не просто рівними частинами відповідно періодам, а пропорційно тому, як працівник засвоює ці гроші через свої поведінкові метрики.

КЕК розраховується щомісяця для кожного об'єкта (працівника) (1). Звісно, така частота підійде не для кожного відділу (бо оцінка 360° чи 270° – тривала і дорога справа), але, наприклад, для відділу продажів, де навички мають розвиватися дуже динамічно, а результати контролюються чи не щодня, це буде цілком логічно.

$$КЕК = (\sum Mfact * w) : (\sum Mtarget * w), \quad (1)$$

де Mfact – фактичне значення конкретної поведінкової метрики (наприклад, оцінка 360°, рівень помилок, швидкість закриття задач),

Mtarget – цільове (планове) значення метрики,

w – вага метрики (від 0 до 1), що визначає її пріоритетність для конкретної посади.

Сума, яка піде з рахунку 39 на витрати (92 чи 93) (Smonth), залежить від того, наскільки успішно людина застосовує знання (2). Залишок на рахунку 39 переноситься на наступний період або очікує тесту на знецінення.

$$Smonth = Vtotal : T * КЕК, \quad (2)$$

де Vtotal – загальна сума витрат на навчання, капіталізована на рахунку 39,

T – термін корисної експлуатації знань у місяцях (встановлюється наказом, наприклад, 12 або 24 місяці),

КЕК – індекс компетентності.

В Обліковій політиці мають бути чітко визначені позабалансові рахунки обліку вартості потенціалу людського капіталу, а також прописано, що компанія визнає витрати на навчання активами, оскільки вони приносять економічні вигоди через зростання ефективності, що підтверджується вимірюваними метриками (КЕК), тобто, тут вже не суб'єктивне судження «він став краще працювати», а об'єктивне «актив використовується з ефективністю 80%».

Таблиця 3

Приклад капіталізації та списання витрат на навчання

Етап	Зміст операції	Дт	Кт	Сума, грн
1. Оплата і накопичення (не списуємо 60000 грн одразу на витрати, а розглядаємо їх як актив майбутніх періодів)	Визнано витрати майбутніх періодів на формування компетенцій	39	631 (311)	60000
2. Паралельно фіксуємо на позабалансовому рахунку, що потенційна вартість фахівця зросла	Збільшено оціночну вартість людського капіталу співробітника	02 (04)	-	60000
3. Перетворення інвестицій на витрати (ефект від навчання розрахований на 12 місяців, щомісяця списуємо частину суми)	Частка інвестицій у навчання визнана витратами поточного місяця	922	39	5000
4. Виплата поведінкового бонусу (якщо після навчання менеджер впровадив нову стратегію (підтверджено метриками), йому нараховується бонус)	Нараховано бонус за практичне застосування капіталізованих знань	921.2	661	10000*

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

*розраховується за моделлю, яка прийнята у компанії, наприклад, розподілу економічного ефекту, або повернення інвестицій у знання, або оцінки за KPI [запропоновано Gemini Pro].

Людський капітал може зношуватися, втрачати актуальність або просто не реалізовуватися. Тому можливі різні варіанти розвитку подій і їх відображення на позабалансовому рахунку.

1. Застарівання знань і навичок (з'являються нові технології, закінчується термін професійної сертифікації). Застосовуємо планову амортизацію знань, критерій – сертифікат про проходження інструктажу, скажімо, на два роки. Тут відбуватиметься щомісячне списання з кредиту позабалансового рахунку пропорційно терміну актуальності.

2. Уцінка через невідповідність (навчання пройдене, а індекс компетентності не зростає або падає). Встановлюємо термін, скажімо, 3–6 місяців після навчання, протягом якого поведінкові метрики нижче цільового рівня, наприклад, на 20 %. Відбуватиметься пропорційна уцінка – списання з кредиту позабалансового рахунку.

3. Звільнення працівника, тобто, повне списання (з різних причин – грубе порушення корпоративної етики, дисципліни, неприпустимі помилки). Або відбувається повна втрата актуальності навички (автоматизація, перехід на нове програмне забезпечення, події, що роблять старі знання непотрібними). Обліковуємо як повне списання за кредитом позабалансового рахунку.

Висновки. В результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність трансформації управлінських підходів від суто фінансового аналізу до інтегрованої моделі, яка поєднує поведінкові та фінансово-облікові метрики. Аналіз джерел показав, що класичні фінансові показники, наприклад, ROI, EBITDA та ін. є індикаторами, що запізнюються. Вони відображають ретроспективу, але не дають ідентифікувати і прогнозувати ризики, наприклад, вигорання працівників, або приховані в поведінці персоналу драйвери

покращення фінансового стану. Тому в роботі запропоновано підхід, за яким людський капітал розглядається як актив, а витрати на нього – як капітальні вкладення. Впровадження HR Scorecard дозволяє пов'язати поведінкові метрики із фінансовими результатами через чіткі причинно-наслідкові зв'язки.

Треба зазначити, що в даній роботі представлена тільки частина цього підходу, яка пов'язана з фінансовим і управлінським обліком людського капіталу. Запропоновано використання рахунку 39 для капіталізації витрат на навчання з подальшим списанням залежно від ефективності засвоєння і застосування знань; запроваджено систему аналітики до рахунків 92 і 93, що дозволяє відображати поведінкові бонуси та інвестиційну складову у витратах; візуалізована для керівництва прозорість інвестицій завдяки використанню позабалансових рахунків для вартісної оцінки інтелектуального потенціалу кожного співробітника.

Після створення прозорої системи розрахунку ROI у персонал виникає потреба у побудові глибокої методології, яка б врахувала зв'язки на різних рівнях: від психофізіологічного стану працівника до ринкової капіталізації компанії. Наступним кроком буде впровадження Behavioral Ledger (Поведінкової книги) – додаткового модуля до Плану рахунків, який працює за принципом паралельного обліку (аналогічно до податкового або управлінського обліку), а також пошук можливості перетворити задоволеність у кошти на рахунку через оцінку альтернативних витрат і резервів.

Література:

1. Davila, A., Foster, G. (2004). Management Accounting: Trajectories, Techniques, and Tensions. *Stanford Graduate School of Business.* <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=624670>. [in English]. (2026, February, 13).

2. Bassi, L., McMurrer, D. (2018). Measuring the return on investment in human capital (ROIHC). *McBassi & Company.* <https://mcbassi.com/wp/wp-content/uploads/2018/10/McBassi-HumanCapitalAnalytics-1.pdf>. [in English]. (2026, February, 13)

3. Fitz-enz, J. (2009). The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. *Library of Congress Cataloging-in-Publication Data,* 337. <https://lib-pasca.unpak.ac.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=3211&bid=15251>. [in English]. (2026, February, 13).

4. Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2022). The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. *President and Fellows of Harvard College,* 221. <https://traicie.com/app/uploads/2022/10/The-HR-Scorecard_-Linking-People-Strategy-and-Performance-PDFDrive-.pdf>. [in English]. (2026, February, 13).

5. Madsen, D. (2025). Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact.*Papers.ssrn.* <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5355092>. [in English]. (2026, February, 13).

6. Шаульська, Л.В., Кримова, М.О. (2020). HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки),* 1(41), 20-26. <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/561> (2026, Лютий, 13).

Shaulska, L.V., & Krymova, M.O. (2020). HR-analityka yak instrument upravlinnia biznesom v novii ekonomitsi [HR-analytics as a business management tool in the new economy]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky),* 1(41), 20-26. <https://oj.tsatu.edu. ua/index.php/zbirnyk/article/view/561>. [in Ukrainian] (2026, February, 13).

7. Костишина, Т., Тужилкіна, О., Костишина, А. (2024). Прийняття ефективних управлінських рішень на підставі HR-аналітики. *Grail of Science,* (39), 147–155. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.05.2024.018

Kostyshyna, T., Tuzhylkina, O., & Kostyshyna, A. (2024). Pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen na pidstavi HR-analityky [Making effective management decisions based on HR analytics]. *Grail of Science,* (39), 147–155. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.05.2024.018 [in Ukrainian].

8. Грідін, О.В. (2024). HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації HR. *Економіка та суспільство,* (62). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29

Hridin, O.V. (2024). HR-analityka yak kliuchovyi instrument systemy upravlinnia personalom suchasnoi orhanizatsii [HR analytics as a key tool of the personnel management system of a modern organization]. *Ekonomika ta suspilstvo,* (62). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29 [in Ukrainian].

9. Faiz, M., Sarwar, N., Tariq, A., Vinicius Dias, R.J., Ali Memon, M. (2024). Strategic human capital analytics and new venture performance: role of dual nationality founding member. *Journal of Intellectual Capital,* Vol. 25 No. 7, 151-175. <https://www.emerald.com/jic/article-pdf/25/7/151/3211845/jic-02-2024-0033.pdf>. [in English]. (2026, February, 14).

10. Deloitte. (2025). 2025 Global Human Capital Trends. Navigating complex tensions and choices in the worker-organization relationship. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>. [in English]. (2026, February, 14).

11. Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. *Penguin,* 496. <https://www.researchgate.net/publication/257406325_Kahneman_D_2011_Thinking_Fast_and_Slow>. [in English]. (2026, February, 14).

12. Hanlon, M., Yeung, K., Zuo, L. (2021). Behavioral Economics of Accounting: A Review of Archival Research on Individual Decision Makers. *Wiley Periodicals LL,. Vol. 39 No. 2, 1150–1214.* <https://onlinelibrary. wiley.com/doi/full/10.1111/1911-3846.12739>. [in English]. (2026, February, 14).

13. Basel, J.S., Dalla, Via N. (2015). Behavioral Aspects and Decision-Making Research in Accounting: History, Recent Developments, and Some Future Directions. *Papers.ssrn.* <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2244363>. [in English]. (2026, February, 14)

14. Сабліна, Н.В. (2025). Людський капітал як об'єкт фінансового контролінгу. *Сталий розвиток економіки,* (4 (55), 256-261. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-35 (2026, Лютий, 14).

Sablina, N.V. (2025) Liudskyi kapital yak obiekt finansovoho kontrolinhu [Human capital as an object of financial controlling]. *Stalyi rozvytok ekonomiky, (4 (55), 256-261.* DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-35 [in Ukrainian].

15. Шрам, Т.В., Пінчук, Т.А., Бородіна, М.В. (2023). Відображення людського капіталу в обліковому процесі підприємства. *Економіка та суспільство, 48 / 2023.* DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-16

Shram, T.V., Pinchuk, T.A., & Borodina, M.V. (2023). Vidobrazhennia liudskoho kapitalu v oblikovomu protsesi pidpryiemstva [Reflection of human capital in the accounting process of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo, v. 48 / 2023*. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-16 [in Ukrainian].

16. Chang, K., Lasyoud, A.A., Diaeldin, O.D. (2023). Management accounting system: Insights from the decision making theories. *Social Sciences & Humanities Open,* Vol. 8, Is. 1. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S259029 1123001341?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=9ce48567be11fb69>. [in English]. (2026, February, 14).

17. Райковська, І.Т., Шпак, В.А., Кірієнко, Я.А. (2025) Організація обліку людського капіталу для стратегічного управління вартістю підприємства. *Економіка та суспільство, Вип. 79 / 2025.* https://economy andsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6816/6755 (2026, Лютий, 15).

Raikovska, I.T., Shpak, V.A., & Kiriienko, Ya.A. (2025). Orhanizatsiia obliku liudskoho kapitalu dlia stratehichnoho upravlinnia vartistiu pidpryiemstva. [Organization of human capital accounting for strategic enterprise value management]. *Ekonomika ta suspilstvo,* V. 79 / 2025. <https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/article/view/6816/6755>. [in Ukrainian] (2026, February, 15).

18. Гриліцька, А.В. (2019). Концептуальні підходи до системи управління вартістю людського капіталу підприємства. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/343.pdf>. (2026, Лютий, 15).

Hrylytska, A. V. (2019). Kontseptualni pidkhody do systemy upravlinnia vartistiu liudskoho kapitalu pidpryiemstva [Conceptual approaches to the system of management of the human capital value of the enterprise]. https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/343.pdf [in Ukrainian] (2026, February, 15).

19. Kumar, S., Satpathy S., Krishnan, R., Tamilarasu. (2019). Human Resource Accounting. *Pondicherry university,* 175. <https://dde.pondiuni.edu.in/files/StudyMaterials/MBA/MBA4Semester/HRM/2HumanResourceAccounting.pdf> [in English] (2026, February, 15).

20. Гільорме, Т.В. (2015). Модель обліку людського капіталу як основа превентивного антикризового управління. *Економіка: реалії часу,* 3(19). <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No3/140-146.pdf>. (2026, Лютий, 15).

Hilorme, T.V. (2015). Model obliku liudskoho kapitalu yak osnova preventyvnoho antykryzovoho upravlinnia [Model of human capital accounting as a basis for preventive anti-crisis management]. *Ekonomika: realii chasu,* 3(19). <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No3/140-146.pdf>. [in Ukrainian] (2026, February, 15).

21. Бурденко, І.М. Гололобова, Н.В. (2018). Людський капітал як об'єкт бухгалтерського обліку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 4 (15).* <https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/66.pdf>. (2026, Лютий, 15).

Burdenko, I.M., & Hololobova, N.V. (2018). Liudskyi kapital yak obiekt bukhhalterskoho obliku [Human capital as an object of accounting]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, vyp. 4 (15).* <https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/66.pdf>. [in Ukrainian] (2026, February, 15).

22. Ядранський, Д.М. (2012). Облік людського капіталу: відповідь на виклики сучасності. *Економічний часопис,* 1-2, 60-62. <https://nasplib. isofts.kiev.ua/items/b8439a93-8243-40c8-85d7-1b16c45cd694>. (2026, Лютий, 15).

Yadranskyi, D.M. (2012). Oblik liudskoho kapitalu: vidpovid na vyklyky suchasnosti [Human capital accounting: a response to modern challenges]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI,* 1-2, 60–62. <https://nasplib.isofts.kiev.ua/items / b8439a93-8243-40c8-85d7-1b16c45cd694>. [in Ukrainian] (2026, February, 15).

23. Давидюк Т.В. (2012). Бухгалтерський облік в системі управління людським капіталом. *Розвиток науки про бухгалтерський облік і господарський контроль: забезпечення стійкості розвитку економіки України: монографія*. Житомир: ЖДТУ, Розд. 3, 54. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4f4f35dc-47a4-4103-bfb4-42a8febdf6a2/content>. (2026, Лютий, 15).

Davydiuk, T.V. (2012). Bukhhalterskyi oblik v systemi upravlinnia liudskym kapitalom [Accounting in the human capital management system]. *Rozvytok nauky pro bukhhalterskyi oblik i hospodarskyi kontrol* [Development of the science of accounting and economic control: ensuring the sustainability of the development of the Ukrainian economy]. Zhytomyr: ZHTU. Rozd, 3. 54. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4f4f35dc-47a4-4103-bfb4-42a8febdf6a2/content>. [in Ukrainian] (2026, February, 15).

24. Falletta, S., Combs, W. (2020). The HR analytics cycle: a seven-step process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities. *Journal of Work-Applied Management.* DOI: https://doi.org/10.1108/JWAM-03-2020-0020 [in English].

25. McKinsey Global Institute. (2023). Performance through people: Transforming human capital into competitive advantage. *Report.* <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/performance-through-people-transforming-human-capital-into-competitive-advantage>. [in English] (2026, February, 15).

© В. М. Бобровник

Отримано: 15 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 17 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 18 лютого 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: bobrovnykva@khmnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-8996-1531

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-76-82

Бобровник В. М. Концептуальна модель взаємозв'язку емоційного інтелекту та ключових категорій маркетингу в процесі продажу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 76–82.

УДК: 339.138:658.8:159.9

JEL-класифікація: M31, M12, D91

Бобровник Валентина Мирославівна,
кандидатка економічних наук, доцентка кафедри маркетингу
Хмельницького національного університету

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА КЛЮЧОВИХ КАТЕГОРІЙ МАРКЕТИНГУ В ПРОЦЕСІ ПРОДАЖУ

У статті обґрунтовано роль емоційного інтелекту як чинника підвищення ефективності маркетингової та збутової діяльності підприємства. Визначено, що емоційний інтелект забезпечує більш точне розпізнавання потреб, цінностей і бажань споживачів, сприяючи формуванню релевантної ціннісної пропозиції та підвищенню результативності комунікаційної взаємодії. Розроблено модель взаємозв'язку емоційного інтелекту та ключових категорій маркетингу в процесі продажу, яка відображає вплив емоційної компетентності суб'єктів взаємодії на процеси формування споживчої поведінки через базові категорії маркетингу. Запропонований підхід розвиває теоретичні засади управління взаємовідносинами зі споживачами в межах маркетингової концепції та формує основу для інтеграції емоційного інтелекту в систему управління продажами.

Ключові слова: *емоційний інтелект, категорії маркетингу, поведінка споживча, управління продажами, бізнес-модель.*

Valentyna Bobrovnyk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Marketing,
Khmelnytskyi National University

CONCEPTUAL MODEL OF THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND KEY MARKETING CATEGORIES IN THE SALES PROCESS

This article provides a theoretical generalization of approaches to the study of emotional intelligence (EI) and substantiates the feasibility of considering it through the prism of key marketing categories. An interpretation of emotional intelligence is proposed as an integrative competence of participants in the sales process, which influences the formation, awareness, and transformation of consumers' needs, values, and desires into specific behavioral decisions. It is demonstrated that the manifestation of emotional intelligence in sales personnel, business owners, and customers mediates the quality of marketing communications, the level of trust, the perception of the value proposition, and the nature of long-term relationships.

Based on the systematization of scientific approaches, a conceptual model of emotional intelligence manifestations in sales has been developed, which structurally combines the psychological characteristics of interaction subjects with basic marketing categories. The model reflects the logical transition from emotional perception to the interpretation of needs, alignment of values, and activation of desires, which form the basis for purchase decisions. It is shown that the integration of EI into marketing processes becomes particularly significant across different business models, where the nature of communication and interaction structure determine the specifics of its manifestation. The results deepen the theoretical foundations of relationship marketing and form the basis for further empirical research on the quantitative assessment of the impact of emotional intelligence on sales efficiency and the formation of competitive advantages.

Keywords: *emotional intelligence, marketing categories, needs, values, desires, sales management.*

Постановка проблеми. Глобалізація та цифровізація сучасного бізнес-середовища вимагають більшої уваги до нематеріальних аспектів управління продажами. У цьому контексті емоційний інтелект (EI) стає критично важливим, адже визначає, як працівники розпізнають, регулюють та ефективно застосовують емоції під час взаємодії з клієнтами в процесі продажу.

Високий рівень EI в процесі продажу відносно його учасників позитивно впливає на ефективність комунікацій, результативність продажів та формування довгострокових взаємовідносин з споживачами. Водночас категорії маркетингу – потреби, цінності та бажання – визначають, як емоційний інтелект проявляється у сприйнятті та задоволенні очікувань клієнтів.

У межах різних бізнес-моделей характер реалізації емоційного інтелекту може відрізнятися, що підкреслює необхідність системного підходу до його врахування в процесі продажів та робить інтеграцію EI у маркетингові та управлінські практики особливо актуальною, оскільки дозволяє підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, адаптуючи стратегії до специфіки конкретного бізнес-контексту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Напрямки дослідження емоційного інтелекту в маркетингу та продажах формуються на перетині психології та поведінкової економіки та охоплюють вивчення його впливу на маркетингові комунікації, поведінку продавців і стратегічні аспекти управління взаємовідносинами зі споживачами, зокрема в контексті проблематики діагностики [1].

Теоретичне підґрунтя дослідження поняття «емоційний інтелект» сформовано у працях D. Goleman [10], J. D. Mayer, P. Salovey та D. R. Caruso [18], де останній визначається як здатність розпізнавати, інтерпретувати та регулювати емоції, задля забезпечення ефективності міжособистісної взаємодії, прийняття рішень і соціальної адаптації.

Концептуальні засади емоційного споживання закладено у працях M. B. Holbrook і E. C. Hirschman [11], де доведено, що споживчі рішення мають не лише раціональну, а й гедоністичну та емоційну природу. Подальший розвиток ці положення отримали в дослідженнях K. L. Keller [14], S. Fournier [8], K. N. Lemon і P. C. Verhoef [17], які аргументують, що емоційні аспекти взаємодії з брендом (бренд-довіра та бренд-лояльність), визначають якість взаємовідносин зі споживачем та впливають на довгострокову цінність клієнта.

У площині управління клієнтським досвідом J. Kandampully, T. Zhang, A. Bilgihan [13], R. W. Palmatier, R. P. Dant, D. Grewal, K. Evans [20] підтверджують, що здатність організації розуміти та інтерпретувати емоції споживача є ключовою передумовою побудови ефективних маркетингових комунікацій [4] і розвитку стійких відносин із клієнтами.

Паралельно в дослідженнях N. M. Ashkanasy і R. H. Humphrey [5] обґрунтовано роль емоцій у формуванні організаційної поведінки та якості сервісу, що впливає на ефективність взаємодії між суб'єктами ринкових відносин. У контексті процесу продажу R. Shroff [23], B. Kidwell, D. M. Hardesty, B. R. Murtha, S. Sheng [15] встановлено, що здатність продавця та організації розпізнавати й регулювати емоції споживачів безпосередньо впливає на довіру, задоволення та лояльність клієнтів. Стратегічний вимір інтеграції емоційних аспектів у маркетингову діяльність розкрито у працях V. Kumar, W. Reinartz [16], де доведено, що врахування емоцій у взаємодії зі споживачами формує основу клієнтоорієнтованих стратегій, сприяє зміцненню емоційних зв'язків із цільовою аудиторією [19] та забезпечує довгострокові конкурентні переваги підприємства.

Незважаючи на доведене значення емоційного інтелекту у маркетингу взаємовідносин та продажах, його взаємозв'язок із базовими категоріями маркетингу, зокрема потребами, цінностями та бажаннями споживачів, залишається недостатньо концептуалізованим. Більшість досліджень розглядають емоційний інтелект як психологічну або поведінкову характеристику, не пов'язуючи його системно з механізмами формування та реалізації маркетингової цінності.

Це обумовлює необхідність застосування міждисциплінарного підходу, який дозволяє інтегрувати положення психології, маркетингу та управління продажами для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між емоційним інтелектом і ключовими категоріями маркетингу – потребами, цінностями та бажаннями, що формують основу маркетингової взаємодії та визначають можливості досягнення результативності продажів і побудови довгострокових взаємовідносин із клієнтами.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі емоційного інтелекту у маркетингу та продажах через визначення його взаємозв'язку з ключовими категоріями маркетингу – потребами, цінностями та бажаннями – та розроблення концептуальної моделі, яка відображає механізм впливу емоційного інтелекту на формування поведінки споживача у процесі маркетингової взаємодії.

Завдання дослідження полягає у систематизації наукових підходів до розуміння емоційного інтелекту у контексті маркетингової діяльності, визначенні його функціональної ролі у процесі формування потреб, цінностей і бажань споживача, а також у розробленні концептуальної моделі прояву емоційного інтелекту в продажах на основі інтеграції психологічного та маркетингового підходів.

Виклад основного матеріалу. Емоційний інтелект (EI) у продажах є критично важливим фактором формування довгострокових відносин з клієнтами [7; 23; 24]. Його прояв зумовлює взаємодію між клієнтом, персоналом та власником бізнесу, створюючи синергію, яка визначає ефективність бізнес-процесів та стабільність компанії [10; 18]. Для комплексного аналізу та осмислення феномену емоційного інтелекту в продажах доцільно застосовувати міждисциплінарний підхід, що передбачає інтеграцію теоретичних знань і практичних методик із кількох взаємопов'язаних галузей науки [2; 6].

З позиції психології, емоційний інтелект визначає базові навички ідентифікації, розуміння та регуляції власних емоцій і емоцій інших. У сфері продажів ці навички допомагають персоналу ефективно взаємодіяти з клієнтами, розпізнавати приховані потреби, формувати довіру та будувати конструктивні відносини [7; 23]. Психологія також дає змогу зрозуміти механізми міжособистісних взаємодій, включно з емпатією, активним слуханням та невербальною комунікацією, що визначає якість клієнтського досвіду [15].

У площині менеджменту і лідерства емоційний інтелект застосовується для управління командою, мотивації персоналу та формування стратегій довгострокових взаємовідносин з клієнтами. Власники бізнесу та менеджери, які володіють високим рівнем ЕІ, здатні ефективно управляти емоційними станами команди та клієнтів, вирішувати конфлікти та забезпечувати високу якість сервісу [9; 23].

Соціологія дозволяє враховувати соціальні впливи, групові взаємодії та колективне сприйняття бренду. У контексті бізнес-моделі це дозволяє зрозуміти, як емоційний інтелект окремих споживачів впливає на поведінку групи, формування спільного іміджу бренду та ефективність соціальних рекомендацій і відгуків.

Сучасні інформаційні технології розширюють можливості бізнесу у використанні ЕІ. Збір та аналіз даних про емоційні реакції клієнтів через соціальні мережі, онлайн-відгуки або чат-боти дозволяє персоналізувати взаємодію. Автоматизація процесів з одночасним виділенням ключових точок для персональної взаємодії створює оптимальний баланс між ефективністю і емоційною цінністю контакту [7; 21].

Економічна складова міждисциплінарного аналізу ЕІ полягає у фінансових наслідках його застосування. Високий рівень ЕІ у персоналу зменшує витрати на маркетинг, підвищує лояльність клієнтів і задоволеність споживачів, що позитивно впливає на прибутковість бізнесу [22; 24]. Також емоційний інтелект може бути чинником у процесі ціноутворення, оскільки клієнти оцінюють відповідність ціни своїм емоційним потребам і цінностям.

Розглядаючи емоційний інтелект у продажах через призму міждисциплінарного підходу, можна виокремити ключові маркетингові категорії – потреби, цінності та бажання – як основні орієнтири взаємодії між учасниками комунікаційного процесу. Потреби відображають усвідомлену або неусвідомлену необхідність у задоволенні певного стану і формують основу мотивації до взаємодії. Цінності визначають емоційно значущі орієнтири та впливають на сприйняття бренду, рівень довіри та готовність до взаємодії. Бажання виступають конкретизованою формою потреб і формуються під впливом індивідуального досвіду, соціального середовища та маркетингових стимулів.

Зауважимо, що застосування системного підходу дозволяє інтерпретувати прояви емоційного інтелекту як взаємопов'язану систему, що охоплює як суб'єктів взаємодії, так і маркетингові категорії, через які формується поведінкова реакція споживача та відповідно адаптується комунікація і поведінка. Це створює передумови для узгодження пропозиції бізнесу з внутрішніми мотиваційними структурами клієнта, формування позитивного клієнтського досвіду та підвищення ефективності взаємодії.

Саме тому концептуальна модель виступає теоретичним інструментом структурованого відображення цих взаємозв'язків, забезпечуючи цілісне пояснення того, яким чином емоційний інтелект учасників процесу продажу корелює з потребами, цінностями та бажаннями клієнта і визначає логіку формування маркетингової взаємодії (табл. 1).

Згідно даних табл. 1, категорії маркетингу конкретизують прояви емоційного інтелекту (здатність до саморегуляції, емпатії, адаптації власної поведінки) у відповідь на емоційні сигнали інших учасників. У межах запропонованої моделі емоційний інтелект виступає функціональним механізмом, який забезпечує розпізнавання, інтерпретацію та регуляцію емоцій у процесі маркетингової взаємодії. Його вплив реалізується через здатність учасників процесу продажу – споживача, власника бізнесу та персоналу – усвідомлювати емоційний контекст взаємодії, адаптувати поведінку відповідно до очікувань іншої сторони та формувати ефективну комунікацію.

Модель не обмежується описом окремих аспектів впливу емоційного інтелекту, а визначає його функціональне місце у маркетинговій системі, встановлюючи причинно-наслідкові зв'язки між психологічними характеристиками учасників взаємодії та базовими категоріями маркетингу. Таким чином, ефективна комунікація між клієнтом, власником бізнесу та персоналом у контексті потреб, цінностей та бажань споживача можлива лише за умови високого рівня емоційного інтелекту всіх трьох сторін.

Важливим структурним компонентом моделі є точки взаємодії, у межах яких відбувається безпосередня реалізація емоційного інтелекту. Саме на цьому рівні забезпечується узгодження потреб, цінностей і бажань клієнта з пропозицією компанії через відповідні комунікаційні, поведінкові та управлінські механізми.

Таблиця 1

Концептуальна модель взаємозв'язку емоційного інтелекту та ключових категорій маркетингу в процесі продажу

Категорія маркетингу	Емоційний інтелект			Точки взаємодії в процесі продажу
	Споживач	***Власник бізнесу***	***Персонал***	
Потреби	Споживач усвідомлює власні емоційні та психологічні потреби. Може чітко формулювати запити та очікування	Власник бізнесу розпізнає та розуміє емоційні потреби клієнтів, проявляє емпатію, створює відповідні продукти/послуги	Персонал вміє слухати клієнта, ідентифікувати потреби через невербальні сигнали та активне слухання, пропонуючи релевантні рішення	Взаєморозуміння потреб клієнта дозволяє бізнесу і персоналу створювати продукти та послуги, які точно відповідають очікуванням споживача
Цінності	Споживач оцінює цінності бренду та їх відповідність власним переконанням і почуттям	Власник бізнесу втілює цінності бренду через стратегії, що резонують із емоційними потребами клієнта, формуючи довірчі відносини	Персонал передає цінності компанії у взаємодії з клієнтом, демонструючи відповідність обслуговування корпоративним стандартам та принципам бренду	Гармонія між цінностями бізнесу та потребами клієнтів формує лояльність і довгострокові взаємовідносини, де персонал та власник бізнесу підсилюють бренд, а споживач відповідає довірою
Бажання	Споживач усвідомлює свої емоційні бажання, мотивовані внутрішніми почуттями та зовнішніми впливами	Власник бізнесу формує пропозиції, що резонують з емоційними мотивами клієнтів, задовольняючи їхні бажання	Персонал здатен відчути бажання клієнтів і направити їх до прийняття рішення, враховуючи емоційний контекст	Синхронна робота власника бізнесу та персоналу дозволяє виявити і задовольнити бажання клієнтів, підвищуючи їх задоволення та лояльність

Джерело: складено автором.

Емоційний інтелект клієнта включає здатність до самоконтролю, усвідомлення власних потреб і бажань, а також ефективну комунікацію з іншими учасниками процесу взаємодії. Клієнти, які розуміють і регулюють власні емоції, здатні чітко формулювати очікування, потреби та побажання, що забезпечує конструктивну взаємодію з бізнесом та сприяє формуванню довгострокових відносин і лояльності.

Для власника бізнесу емоційний інтелект є важливою управлінською компетенцією. Він дозволяє керувати власними емоціями та мотивацією, а також впливати на емоційний стан персоналу. Здатність до саморегуляції забезпечує ефективне управління стресовими ситуаціями, прийняття конструктивних рішень у конфліктних ситуаціях та налаштування стратегічної взаємодії з клієнтами. Власник бізнесу з високим рівнем EI може точніше ідентифікувати потреби клієнтів і персоналу, формувати атмосферу підтримки та довіри, що є основою сталого розвитку компанії.

Емоційний інтелект персоналу, зокрема співробітників відділу продажу, має вирішальне значення для успішної взаємодії з клієнтами. Працівники повинні вміти розпізнавати емоції клієнтів, проявляти емпатію, зберігати самоконтроль у стресових ситуаціях та адекватно реагувати на потреби споживачів. Чутливість до емоційних змін у поведінці клієнта дозволяє не лише здійснити продаж, але й побудувати довгострокові стосунки, що ґрунтуються на довірі та задоволенні клієнта.

Саме ця здатність персоналу до емоційного реагування стає фундаментом для інтеграції емоційного інтелекту у бізнес-процеси, що реалізуються через конкретні бізнес-моделі.

Інформація, наведена в табл. 2, ілюструє, як емоційний інтелект (EI) різних учасників бізнес-процесу – споживачів, власників бізнесу та персоналу – впливає на ефективність взаємодії з клієнтами в різних моделях бізнесу (B2C, B2B, C2C) та дозволяє виявити універсальні та специфічні закономірності формування довіри, задоволення потреб і лояльності клієнтів через врахування потреб, цінностей і бажань.

Бізнес-модель визначається як структура, що описує процес створення, доставки та підтримання цінності для клієнтів і стейкхолдерів та передбачає системне вивчення її ключових компонентів: пропозиції цінності, каналів збуту, взаємодії з клієнтами, структури доходів, партнерських мереж і внутрішніх ресурсів компанії.

Залежно від типу бізнес-моделі реалізація емоційного інтелекту набуває специфічних форм, що відображають особливості взаємодії учасників і цільові результати. У B2C ключову роль відіграють цифрові канали комунікації, персоналізація пропозицій, швидкість реагування на запити та розуміння емоційних потреб споживачів, а в офлайн-моделі – безпосередній контакт, атмосфера магазину, невербальні сигнали та здатність персоналу адаптувати власну поведінку до емоційного стану клієнта. Споживач усвідомлює власні емоційні потреби та бажання, оцінює відповідність цінностей бренду власним переконанням і внутрішнім мотиваціям. Власник бізнесу та персонал використовують EI для створення емоційно

орієнтованих пропозицій, персоналізованого обслуговування та формування довіри й лояльності клієнтів.

Таблиця 2

Механізми застосування EI у різних моделях бізнесу

Категорія маркетингу	Емоційний інтелект			Точки взаємодії в процесі продажу
	Споживач	***Власник бізнесу***	***Персонал***	
Потреби	B2C: емоційні, персоналізовані B2B: раціональні, ефективні C2C: соціальні, через рекомендації	B2C: емоційно орієнтовані пропозиції B2B: продуктивні, раціональні відносини C2C: розуміння соціальних та емоційних аспектів	B2C: ідентифікація потреб, персоналізовані рішення B2B: стабільність та ефективність переговорів C2C: емоційна підтримка	B2C: персоналізоване обслуговування B2B: ефективність та довгострокові партнерства C2C: обмін досвідом, довіра
Цінності	B2C: резонанс з особистими переконаннями B2B: надійність, стабільність C2C: спільні цінності, взаєморозуміння	B2C: інтеграція цінностей бренду у стратегії B2B: підтримка цінностей ефективності та надійності C2C: врахування соціальних та емоційних аспектів	B2C: передача цінностей бренду B2B: демонстрація стабільності та професіоналізму C2C: підтримка спільних цінностей	B2C: гармонія цінностей формує лояльність B2B: довгострокові партнерства C2C: посилення довіри та взаємної підтримки
Бажання	B2C: емоційно мотивовані (статус, задоволення) B2B: раціональні, бізнес-результати C2C: через соціальні взаємодії, відгуки	B2C: пропозиції під емоційні мотиви B2B: рішення для досягнення бізнес-цілей C2C: розуміння соціальних мотивів	B2C: спрямування до покупки B2B: підтримка прийняття рішень C2C: допомога у вирішенні соціально-емоційних потреб	B2C: синхронна робота підвищує задоволення B2B: фокус на спільних бізнес-результатах C2C: взаємна допомога та обмін досвідом

Джерело: складено автором.

У B2B акценти зміщуються на раціональні потреби та бізнес-результати, де емоційний інтелект споживачів і персоналу проявляється у врахуванні емоцій партнерів під час переговорів, підтриманні стабільних і продуктивних відносин, а також у забезпеченні надійності та ефективності взаємодії. Точки взаємодії зосереджені на досягненні спільних бізнес-цілей, довгострокових партнерств та оптимізації каналів комунікації.

У C2C взаємодія визначається соціальними та емоційними мотивами: споживачі орієнтуються на відгуки, рекомендації та досвід інших, використовуючи EI для оцінки інформації та задоволення соціальних потреб. Власники бізнесу враховують соціальні та емоційні аспекти взаємодії між користувачами, а персонал забезпечує підтримку та супровід обміну. Основні точки взаємодії зосереджені на обміні досвідом, посиленні довіри та формуванні спільних цінностей.

Таким чином, інтеграція категорій маркетингу та емоційного інтелекту у бізнес-моделі створює динамічну систему взаємодії, що дозволяє оптимізувати процеси створення та доставки цінності на всіх етапах шляху клієнта – від первинного залучення до формування довгострокової лояльності – та адаптувати стратегії з урахуванням змісту конкретних маркетингових категорій: потреб, цінностей та бажань.

Висновки. Дослідження доводить необхідність розгляду емоційного інтелекту не лише як індивідуальної психологічної характеристики учасників продажу, а як координуючого чинника в системі маркетингу взаємовідносин, демонструючи, що емоційна саморегуляція, емпатія та адаптивність поведінки виступають механізмами актуалізації потреб, трансляції цінностей та формування бажань у процесі обміну.

Сформована концептуальна модель дозволяє структурувати взаємозв'язок між емоційним інтелектом споживача, власника бізнесу та персоналу і категоріями маркетингу, що визначають логіку ринкової поведінки та забезпечує перехід від транзакційної логіки продажів до моделі довгострокової взаємодії та спільного створення цінності.

Встановлено, що характер прояву емоційного інтелекту змінюється залежно від бізнес-моделі та контексту комунікації, однак у всіх випадках він опосередковує її якість і впливає на сталість взаємовідносин між сторонами. Це свідчить про його інтегративну роль у забезпеченні узгодженості між внутрішніми мотиваційними структурами споживача та стратегічними цілями організації.

Подальші дослідження передбачають кількісну верифікацію виявлених зв'язків і розробку практичних механізмів інтеграції емоційного інтелекту у маркетингову та управлінську діяльність підприємств.

Література:

1. Куценко, Я. (2019). Емоційний інтелект: проблеми діагностики. *Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології»*, (14). DOI: https://doi.org/10.32626/2227-6246.2011-14.%p

Kutsenko, Ya. (2019). Emotsiynyy intelekt: problemy diahnostyky [Emotional intelligence: problems of diagnostics]. *Zbirnyk naukovykh prats «Problemy suchasnoyi psykholohiyi»* [Collection of Scientific Papers "Problems of Modern Psychology"], (14). [in Ukrainian].

2. Мицканюк, В. Ю., & Сидоренко, О. В. (2024). Формування моделі емоційного інтелекту для спеціалістів у сфері маркетингу. *Київський економічний науковий журнал*, (5), 93–100. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-14

Mitskanyuk, V. Yu., Sydorenko, O. V. (2024). Formuvannya modeli emotsiynoho intelektu dlya spetsialistiv u sferi marketynhu [Formation of an emotional intelligence model for marketing specialists]. *Kyivskyy ekonomichnyy naukovyy zhurnal* [Kyiv Economic Scientific Journal], 5, 93–100. [in Ukrainian]

3. Савченко, С. О., Сукач, О. М., & Сиволап, Ю. Ю. (2021). Нейромаркетинг як інструмент впливу на поведінку споживача. *Економічний простір*, (174), 86–89. https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-15

Savchenko, S. O., Sukach, O. M., & Syvolap, Yu. Yu. (2021). Neyromarketynh yak instrument vplyvu na povedinku spozhyvacha [Neuromarketing as a tool to influence consumer behavior]. *Ekonomichnyy prostir* [Economic Space], (174), 86–89. [in Ukrainian]

4. Співаковська, Т., Співаковський, С., & Царьова, Т. (2025). Емоційний маркетинг у рекламній діяльності в умовах геополітичних викликів: культурно-етичний контекст. *Економіка та суспільство*, (78). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-158

Spivakovska, T., Spivakovskyy, S., & Tsarova, T. (2025). Emotsiynyy marketynh u reklamniy diyalnosti v umovakh heopolitychnykh vyklykiv: Kulturno-etychnyy kontekst [Emotional marketing in advertising activities under geopolitical challenges: Cultural and ethical context]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economics and Society], (78). [in Ukrainian]

5. Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H. (2011). Current Emotion Research in Organizational Behavior. *Emotion Review*, *3*(2), 214–224. DOI: https://doi.org/10.1177/1754073910391684 [in English].

6. Blair Kidwell, D. M., Hardesty, D. M., Murtha, B. R., & Sheng, S. (2014). A closer look at emotional intelligence in marketing exchange. *NIM Marketing Intelligence Review*, 24–31. https://doi.org/10.2478/gfkmir-2014-0038 [in English].

7. Devi, C., Madhavi, C., Mohan, C., Swadia, B. U., & Chandnani, M. (2023). Role of emotional intelligence in sales success. *Journal of Propulsion Technology, 44*(4). https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i4.2175 [in English].

8. Fournier, S. (1998). Consumers and their brands. *Journal of Consumer Research, 24*(4), 343–373. DOI: https://doi.org/10.1086/209515 [in English].

9. Ghorbanimehr, M. (2024). The Impact of Emotional Intelligence on Salesperson Behavior and Perceived Service Quality. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, *3*(4), 47–56. DOI: https://doi.org/10.61838/kman.jrmde.3.4.6 [in English].

10. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence.* Bantam Books. <https://www.academia.edu/44384606/WORKING_WITH_EMOTIONAL_INTELLIGENCE>. [in English].

11. Holbrook, M. B., Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, *9*(2), 132–140. DOI: http://www.jstor.org/stable/2489122 [in English].

12. Homburg, C., Wieseke, J., & Bornemann, T. (2009). Implementing the marketing concept at the employee–customer interface: The role of customer need knowledge. *Journal of Marketing, 73*(4), 64–81. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.73.4.64 [in English].

13. Kandampully, J., Zhang, T., & Bilgihan, A. (2015). Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27*(3), 379–414. DOI: https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0151 [in English].

14. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing, 57*(1), 1–22. DOI: https://doi.org/10.1177/002224299305700101 [in English].

15. Kidwell, B., Hardesty, D. M., Murtha, B. R., & Sheng, S. (2011). Emotional intelligence in marketing exchanges. *Journal of Marketing*, *75*(1), 78–95. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.75.1.78 [in English].

16. Kumar, V., Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, *80*(6), 36–68. DOI: https://doi.org/10.1509/jm.15.0414 [in English].

17. Lemon, K. N., Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. DOI: https://doi.org/10.1509/jm.15.0420 [in English].

18. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry, 15*(3), 197–215. URL: <https://www.jstor.org/stable/20447229?origin=JSTOR-pdf >.[in English].

19. None, D. G. C., None, D. B. B., None, D. M. S., None, D. G. R. T., None, S. D. K. & None, B. V. (2025). Emotional Intelligence in Marketing: Connecting Brands with Consumers; A Theoretical Framework. *Journal of Marketing & Social Research, 2*(3), 267–273. DOI : https://doi.org/10.61336/jmsr/25-03-32 [in English].

20. Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing, 70*(4), 136–153. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136 [in English].

21. Saratian, E. T. P., Efendi, M., & Utami, M. P. (2024). Emotional Intelligence in Marketing: Connecting Brands with Consumers. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, *6*(2), 471–475. DOI: https://doi.org/10.37034/infeb.v6i2.897 [in English].

22. Souisa, W., Lussy, K., Tetelepta, M. M., & Tutupoho, F. (2025). The Role of Emotional Intelligence, Sales Strategies, Customer Trust, and Service Differences in Increasing Repurchase Intentions in Online Entrepreneurship in Indonesia. *The Eastasouth Management and Business*, *3*(03), 636–650. DOI: https://doi.org/10.58812/esmb.v3i03.684 [in English].

23. Shroff, R. (2024). Impact of Salespeople Emotional Intelligence on Customer Loyalty. *African Journal of Biomedical Research*, 27(5S), 820–825. https://doi.org/10.53555/AJBR.v27i5S.6996 [in English].

24. Wisker, Z. L., Poulis, A. (2015). Emotional intelligence and sales performance: A myth or reality? *International Journal of Business and Society*, 16(2). DOI: https://doi.org/10.33736/ijbs.563.2015 [in English].

© І. Г. Зубенко, А. Г. Шпак, А. М. Сидорчук

Отримано: 20 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 24 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 26 лютого 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: ihor.zubenko@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0001-9536-8008

email: andrii.shpak@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0002-9620-4579

email: anastasiia.sydorchuk@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0002-2702-5075

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-83-89

Зубенко І. Г., Шпак А. Г., Сидорчук А. М. Використання криптовалют в електронній комерції. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 83–89.

УДК: 339.138:336.74

JEL-класифікація: E42, G23, L81

Зубенко Ігор Ростиславович,
кандидат психологічних наук, доцент кафедри інформаційних технологій та аналітики даних Національного університету «Острозька академія»

Шпак Андрій Григорович,
викладач кафедри менеджменту і маркетингу Національного університету «Острозька академія»

Сидорчук Анастасія Миколаївна,
магістрантка Національного університету «Острозька академія»

ВИКОРИСТАННЯ КРИПТОВАЛЮТ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ

У статті досліджено вплив криптовалют на розвиток електронної комерції та сучасної платіжної інфраструктури. Проаналізовано особливості використання цифрових валют у сфері онлайн-торгівлі, їх переваги порівняно з традиційними платіжними системами, а також основні ризики, пов'язані з волатильністю курсу та відсутністю чіткої правової регламентації. Розглянуто досвід провідних міжнародних компаній (Amazon, Shopify, PayPal, Microsoft, Expedia, Rakuten), які впроваджують криптовалютні розрахунки у свою діяльність.

Визначено, що криптовалюти відкривають нові можливості для прискорення міжнародних транзакцій, зниження комісійних витрат і підвищення рівня безпеки операцій. Зроблено висновок, що інтеграція криптовалют у електронну комерцію є закономірним етапом еволюції цифрової економіки та має значний потенціал для подальшого розвитку глобальної торгівлі.

Ключові слова: *криптовалюта, електронна комерція, блокчейн, цифрові платежі, біткоїн, фінансові технології, інтернет-торгівля, стейблкоїни, децентралізовані транзакції, цифрова економіка.*

Ihor Zubenko,
PhD in Psychology, Associate Professor, Department of Information Technologies and Data Analytics, National University of Ostroh Academy

Andrii Shpak,
Lecturer, Department of Management and Marketing, National University of Ostroh Academy

Anastasiia Sydorchuk,
Degree Candidate, National University of Ostroh Academy

USE OF CRYPTOCURRENCIES IN ELECTRONIC COMMERCE

The article examines the role of cryptocurrencies in developing electronic commerce and transforming modern payment infrastructure within the digital economy. Particular attention is paid to the economic nature of cryptocurrencies as innovative financial instruments and their increasing use in online commercial transactions. The study analyzes the key features of applying digital currencies in e-commerce, including decentralization, transaction transparency, the high speed of cross-border payments, and reduced dependence on traditional financial intermediaries.

The advantages of cryptocurrency payments over conventional systems are identified, such as lower transaction costs, enhanced security through blockchain technology, and expanded international market access for businesses and consumers. Conversely, the article outlines the main challenges and risks limiting the widespread adoption of cryptocurrencies in electronic commerce. These encompass significant price volatility, technical and infrastructural barriers, cybersecurity threats, and the absence of unified legal regulation across many jurisdictions.

Special attention is devoted to analyzing the practical experience of leading international companies–including Amazon, Shopify, PayPal, Microsoft, Expedia, and Rakuten–that have implemented or tested cryptocurrency payment solutions. Results

demonstrate that these practices improve payment efficiency, accelerate international settlements, reduce commission fees, and increase overall transaction security.

The study concludes that integrating cryptocurrencies into e-commerce represents a natural evolutionary stage of the digital economy. Ultimately, cryptocurrencies possess substantial potential to strengthen electronic commerce and support its ongoing development.

Keywords: *cryptocurrency, e-commerce, blockchain, digital payments, Bitcoin, financial technologies, online trade, stablecoins, decentralized transactions, digital economy.*

Постановка проблеми. У сучасних соціально-економічних умовах спостерігається інтенсивне зростання попиту на онлайн-покупки, що зумовлено підвищенням рівня цифровізації суспільства та можливістю придбання товарів незалежно від географічного розташування споживача. Водночас електронна комерція не завжди характеризувалася такими масштабами поширення. Стрімке збільшення обсягів e-commerce як в Україні, так і у світі відбулося після запровадження карантинних обмежень, спричинених поширенням коронавірусної інфекції. У цей період інтернет-продажі зросли більш ніж на 27 %, а загальний обсяг глобального ринку наблизився до 5 трлн дол. США, що стало вагомим індикатором трансформації споживчої поведінки. Очікується, що глобальний ринок електронної комерції у 2026–2027 рр. досягне 7 трлн дол. [14]. Експерти зазначають, що нині близько третини світових роздрібних продажів здійснюється в онлайн-середовищі, що підкреслює стрімку трансформацію традиційних торговельних моделей. У цьому контексті електронна комерція поступово перетворюється на один із ключових компонентів глобальної економіки, ефективність функціонування якого значною мірою залежить від швидкості, надійності та безпеки фінансових операцій.

Водночас упродовж останніх років спостерігається зростання зацікавленості підприємців і споживачів криптовалютними активами. Криптовалюти дедалі частіше розглядаються не лише як альтернативний інструмент збереження вартості, а й як потенційне джерело отримання прибутку внаслідок коливань їх ринкової ціни [14].

Інтеграція криптовалют у сферу електронної комерції забезпечує підвищений рівень безпеки та зручності під час здійснення транзакцій. Завдяки використанню технології блокчейн кожна фінансова операція фіксується у відкритому реєстрі й не підлягає коригуванню, що істотно зменшує ризики шахрайства та несанкціонованого втручання. Крім того, низка криптовалют передбачає високий рівень конфіденційності, що дає змогу споживачам здійснювати покупки без розкриття своїх персональних фінансових даних, підвищуючи таким чином захищеність користувачів у цифровому середовищі [15].

Незважаючи на те, що криптовалюти активно почали впроваджувати в багатьох країнах, їх вплив на розвиток електронної комерції та платіжної інфраструктури ще недостатньо досліджений. Більшість наукових робіт зосереджена на технічних питаннях криптовалют, їхній волатильності, регуляторних ризиках та впливу на загальну фінансову систему. Водночас недостатньо вивчаються практичні способи інтеграції криптовалютних транзакцій у процеси торгівлі. Тому варто оцінити реальний потенціал криптовалют для підвищення ефективності електронної комерції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Криптовалюти сьогодні розглядаються не лише як інноваційний фінансовий інструмент, а й як повноцінний економічний феномен, здатний трансформувати традиційні платіжні системи та торговельні процеси. М. Кейсі у своїй роботі [1] підкреслює, що біткоїн та інші цифрові валюти відкривають нові можливості для міжнародних транзакцій, зменшуючи залежність від банківських посередників та знижуючи операційні витрати. Автор приділяє увагу також соціально-економічним наслідкам, зокрема фінансовій інклюзії та доступу до глобальних ринків для невеликих підприємств.

Hamed Taherdoost та Mitra Madanchian у своєму оглядовому дослідженні «Blockchain-Based E-Commerce: A Review on Applications and Challenges» [2] розглядають, як блокчейн може підвищувати ефективність та прозорість електронної комерції. Автори наголошують, що завдяки децентралізованій природі технології зменшується ризик шахрайства, а учасники ринку отримують більш надійні та прозорі дані про транзакції. При цьому вони відзначають і виклики впровадження: технічні складнощі, високі витрати на інтеграцію та потребу в регуляторних механізмах.

У дослідженні Faisal Al Reshaid, Petek Tosun та Merve Yanar Gürce «Cryptocurrencies as a means of payment in online shopping» [3] фокус робиться на поведінці споживачів. Автори досліджують фактори, які впливають на наміри людей використовувати криптовалюти для покупок онлайн. Виявляється, що ключову роль відіграють довіра до технології, рівень фінансової грамотності та сприйняття ризиків. Це показує, що навіть при наявності технічних можливостей реальне поширення криптовалют як способу оплати залежить від соціально-психологічних чинників.

Layla Hajr, Suzan Katamoura та Abdulrahman Mirza у роботі «Bitcoin Cryptocurrency and Electronic Commerce in Saudi Arabia» [4] досліджують вплив Bitcoin на електронну комерцію саме в контексті Саудівської Аравії. Автори зазначають, що використання криптовалюти сприяє швидшим і більш ефективним онлайн-транзакціям та відкриває можливості для фінансової інклюзії, особливо для людей, які не користуються традиційними банківськими послугами. Разом з тим, вони підкреслюють регуляторні обмеження та низьку поширеність знань про криптовалюти серед населення як обмежувальні фактори.

Нарешті, В. В. Матвійчук та О. В. Таранич у дослідженні «Криптовалюти як феномен цифрової економіки: понятійно-категоріальний аналіз та типологізація» [5] роблять акцент на концептуальному осмисленні криптовалют. Вони аналізують, чим криптовалюти відрізняються від традиційних грошей, які функції виконують у цифровій економіці та як класифікуються різні види криптовалют. Це дозволяє глибше зрозуміти природу цифрових грошей і їхнє місце у сучасному бізнес-середовищі.

Отже, результати сучасних наукових досліджень свідчать про те, що криптовалюти поступово інтегруються у сферу електронної комерції, трансформуючи підходи до здійснення онлайн-платежів та організації торговельних процесів. Завдяки децентралізованій природі, швидкості транзакцій і потенціалу зниження витрат на фінансове посередництво вони відкривають нові можливості для підвищення ефективності електронної торгівлі та розширення доступу бізнесу до глобальних ринків. У контексті стрімкого розвитку цифрової економіки та зростання обсягів онлайн-торгівлі використання криптовалют як альтернативного платіжного інструменту набуває особливої актуальності. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження їх ролі та практичного значення в сучасних системах електронної комерції.

Мета і завдання дослідження: дослідити потенціал використання криптовалют у сфері електронної комерції, оцінити їхні переваги та ризики порівняно з традиційними платіжними системами, а також проаналізувати практичний досвід міжнародних компаній щодо інтеграції цифрових валют у процеси онлайн-торгівлі. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: систематизувати основні види криптовалют та напрями їх використання в електронній комерції; дослідити переваги та ризики застосування криптовалютних платежів порівняно з традиційними платіжними системами; проаналізувати практичний досвід інтеграції криптовалют у діяльність міжнародних та національних компаній у сфері онлайн-торгівлі.

Виклад основного матеріалу. У сфері електронної комерції криптовалюти доцільно розглядати насамперед як альтернативний платіжний інструмент, що доповнює традиційні способи онлайн-розрахунків. Їх практичне значення проявляється не у загальній інноваційності технології, а у можливості трансформації платіжних процесів – зокрема міжнародних транзакцій, швидкості розрахунків та структури витрат продавців.

Найвідомішим цифровим активом є біткоїн (Bitcoin, BTC) – перша криптовалюта, яка дозволяє здійснювати перекази без участі банківських посередників. Через високу волатильність BTC часто розглядають і як інвестиційний інструмент. Окрім біткоїна, існує широкий спектр альткоїнів – криптовалют, що виникли пізніше й пропонують альтернативні функції та моделі використання, серед яких окреме місце займають стейблкоїни (stablecoins), курс яких прив'язаний до стабільного активу, наприклад, долара США і призначені для зменшення ризиків, пов'язаних із коливаннями ринкової вартості. Додатково в системі криптовалют представлені токени – цифрові активи, створені у межах певного блокчейну або проєкту, включаючи DeFi-токени та NFT, які виконують специфічні функції у цифровому середовищі.

Рівень використання криптовалют як засобу оплати в електронній торгівлі залежить від сукупності факторів, що визначають готовність як споживачів, так і бізнесу до їх впровадження (рис. 1).

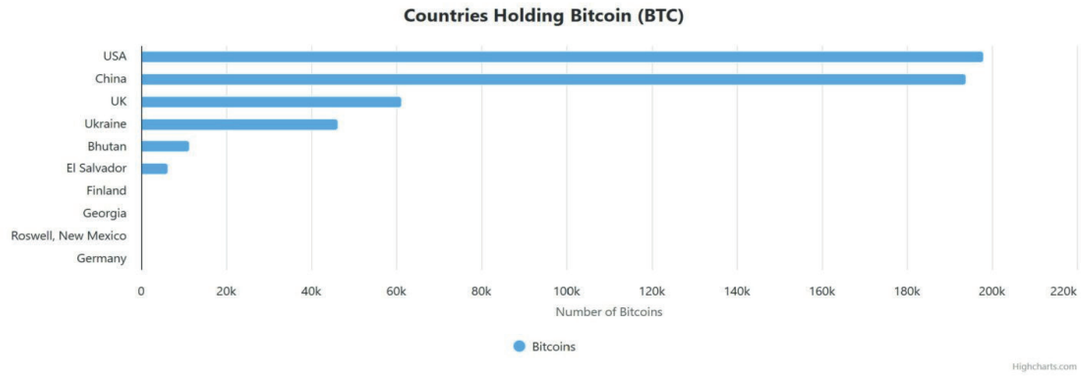


Рис. 1. Кількість біткоїнів (BTC) за країнами, 2025 р.

Джерело: [18].

До ключових факторів належать доступність криптовалютних інструментів, що включає поширеність цифрових гаманців, біржових платформ та інших сервісів, які забезпечують можливість проведення транзакцій. Не менш значущим є рівень довіри користувачів до цифрових платіжних технологій, що визначає готовність споживачів використовувати криптовалюти у повсякденних фінансових операціях.

Технологічна спроможність бізнесу також виступає критичним чинником і включає наявність інтегрованих платіжних шлюзів, програмних рішень та інфраструктури для прийому криптовалютних платежів. Економічна доцільність впровадження криптовалют проявляється через можливість оптимізації операційних витрат, зменшення комісійних зборів та спрощення міжнародних фінансових операцій. Значною мірою поширення криптовалют залежить і від попиту з боку споживачів, тобто наявності клієнтської бази, яка активно користується цифровими валютами для розрахунків. Також не менш важливими факторами є регуляторні та інституційні умови, які визначають легітимність та безпечність застосування криптовалют у комерційній діяльності, що прямо впливає на готовність бізнесу їх інтегрувати.

Як показано на рис. 1, навіть за наявності технологічних можливостей рівень застосування криптовалют у різних країнах суттєво відрізняється, що підтверджує залежність їх поширення від економічних та інституційних умов. Зокрема, Україна за даними аналітичних ресурсів входить до числа держав із найбільшим обсягом біткоїнів, посідаючи четверту позицію. Усього 12 країн тримають 525 753 BTC, що оцінюється майже у 60 млрд дол. і становить 2,5 % всіх монет в обігу. [6]

Причини високої концентрації біткоїнів в Україні можна пояснити кількома чинниками. По-перше, економічна нестабільність і девальваційні ризики: традиційні фінансові інструменти в Україні протягом останніх років піддавалися значним коливанням, що стимулювало частину населення інвестувати в біткоїни як засіб збереження капіталу. По-друге, високий рівень цифровізації та технологічної грамотності: країна має великий сегмент молодого, технологічно підкованого населення та IT-спільнот, які активно освоюють блокчейн-технології та криптовалютні платформи. По-третє, недостатньо розвинене банківське середовище для певних операцій: у деяких випадках криптовалюти дозволяють обійти складні банківські процедури або високі комісії за міжнародні платежі.

Криптовалюти стали популярним платіжним засобом завдяки своїй здатності забезпечувати швидкі міжнародні транзакції із надзвичайно низькими комісіями без необхідності у банківських посередниках. Оплату у криптовалюті вже приймають Microsoft, Adidas та безліч інших компаній. Це дозволяє здійснювати перекази між користувачами по всьому світу, навіть у країни з обмеженими банківськими послугами. Наприклад, змогли своєчасно надіслати гроші в Афганістан на підтримку людей, що постраждали від талібану за допомогою криптовалют. Оскільки транзакції здійснюються на блокчейні, вони є прозорими і незворотними, що також знижує ризик шахрайства. У світі є одна країна, яка повністю прирівняла криптовалюти (Bitcoin) до фіатних грошей, як законний спосіб оплати – це Республіка Ель-Сальвадор [5].

Криптовалюти також є досить популярною альтернативою традиційним інвестиційним інструментам. Вони надають потенційно високий прибуток, але з високими ризиками, оскільки ціни на криптовалюти можуть коливатися неймовірно швидко. Інвестори купують криптовалюти з надією на зростання їх вартості у майбутньому. Для довгострокових гравців криптовалюти можуть стати частиною диверсифікованого портфеля і це може бути дуже хорошим варіантом, якщо спостерігати за динамікою цін та останніми новинами, а для короткострокових трейдерів криптовалюта – джерело швидкого прибутку через волатильність цін. Згідно останніх даних ринкова капіталізація криптовалют досягає 3,5 трлн дол., що навіть більше, ніж ВВП Великої Британії у 2023 р. (тоді воно складало 3,34 трлн дол.) [5].

У сфері електронної комерції поряд з традиційними електронними платіжними системами активно розвиваються криптовалютні розрахунки, що зумовлює необхідність їх порівняння. Традиційні платіжні системи, такі як Visa, MasterCard або PayPal, працюють у межах чітко визначеного правового поля та контролюються державними фінансовими установами. Вони потребують наявності банку або фінансового посередника, який обробляє транзакції, а також вимагають ідентифікації користувачів. Водночас швидкість міжнародних платежів у таких системах може бути низькою через банківські вихідні та часові затримки, а комісії – достатньо високими, особливо під час конвертацій між валютами.

Криптовалютні розрахунки відрізняються відсутністю посередників, адже перекази здійснюються напряму між користувачами за технологією peer-to-peer, що забезпечує високу швидкість платежів незалежно від країни чи часу доби. Комісії при цьому часто значно нижчі, а доступ до таких розрахунків можливий навіть без банківського рахунку – достатньо лише інтернету та криптогаманця. Однією з ключових переваг криптовалют є псевдоанонімність: для здійснення операцій не завжди потрібне розкриття персональних даних.

Однак використання криптовалют ускладнюється через їхню волатильність, тобто нестабільність ринкової вартості, що може бути ризикованим для продавців і покупців. Це частково вирішується

використанням стейблкоїнів, курс яких прив'язаний до стабільніших валют, але загалом правовий статус криптовалют залишається неврегульованим у багатьох країнах. У традиційних системах, на відміну від криптовалютних, передбачена можливість відміни платежів або повернення коштів у випадку помилок чи шахрайства, тоді як у криптовалютах транзакції незворотні, і їх скасування можливе лише за згодою отримувача.

З погляду безпеки обидві моделі використовують сучасні методи захисту: традиційні системи застосовують банківські стандарти шифрування, а криптовалюти – блокчейн і складні криптографічні алгоритми. Однак рівень безпеки криптовалютних гаманців значною мірою залежить від відповідального зберігання приватних ключів. Інтеграція традиційних платіжних механізмів у електронну комерцію давно відпрацьована та представлена широким вибором готових модулів, тоді як криптовалютні рішення ще перебувають на стадії активного розвитку й потребують спеціальних платіжних шлюзів.

Таким чином, традиційні електронні платіжні системи забезпечують стабільність, зрозумілі регуляції та можливість правового захисту, проте мають вищі комісії та нижчу швидкість транзакцій. Криптовалютні розрахунки, навпаки, пропонують високу швидкість, доступність та низькі витрати, але супроводжуються ризиком коливань курсу та недостатньо сформованою правовою базою. Це робить обидва підходи цінними для електронної комерції, проте їх доцільність залежить від конкретних бізнес-потреб та рівня регуляторного контролю у певній країні.

Світовий досвід показує, що великі компанії дедалі активніше цікавляться використанням криптовалют у своїй діяльності, але кожна з них робить це по-своєму, з урахуванням власних цілей і ризиків. Розглянемо деякі з таких прикладів в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння підходів компаній до інтеграції криптовалют

Компанія	Формат використання криптовалют	Основні особливості / переваги	Можливі ризики
Amazon	Підтримка інфраструктури для бізнесів через AWS	Забезпечує інструменти для обробки криптоплатежів і створення блокчейн-рішень; спрощує інтеграцію цифрових активів для сторонніх компаній	Компанія не приймає біткоїни напряму; залежить від партнерської інфраструктури
Shopify	Прийом криптовалют (стейблкоїн USDC) через партнерство з Coinbase і Stripe	Миттєві міжнародні транзакції; низькі комісії; зручність для міжнародних продажів	Волатильність криптовалют, потреба у партнерській інфраструктурі
PayPal	Купівля, продаж і зберігання BTC та інших монет у додатку	Автоматична конвертація у фіатні кошти; спрощує оплату для користувачів; підвищує довіру до криптовалют	Залежність від курсу, регуляторні обмеження
Expedia	Оплата бронювань через Coinbase	Зручність для клієнтів з валютними обмеженнями; ранній досвід інтеграції криптооплат	Невелика частка в загальному обсязі бронювань; функція тимчасово призупинена
Microsoft	Оплата через BitPay у Windows Store та Xbox	Підтримка цифрових магазинів; можливість поповнення BTC-рахунку; інтеграція у хмарні сервіси	Тимчасові зупинки через волатильність; потребує стороннього сервісу
Rakuten	Використання власної Rakuten Coin для оплати та кешбеку	Інтеграція криптовалюти в систему лояльності; стимулює повторні покупки; підвищує залученість клієнтів	Обмежена внутрішня валюта; не глобальна

Джерело: складено авторами на основі [7–11].

Досвід цих компаній показує, що криптовалюти вже стали частиною глобальної електронної комерції, але переважно у форматі додаткового інструменту, а не повної заміни традиційних платежів. Проте криптовалюти поступово переходять із «новинки для ентузіастів» у реальний інструмент, який змінює світ електронної торгівлі.

Основна перевага криптовалют у сфері електронної торгівлі полягає в мінімізації посередників. На відміну від традиційних банківських переказів або карткових платежів, криптоопераці не потребують банку чи платіжної системи для підтвердження. Це дозволяє підприємствам зменшити витрати на комісії, а покупцям – оплачувати товари без обмежень щодо країни чи валюти. Особливо це важливо для міжнародної торгівлі, де криптовалюти зменшують час і вартість крос-бордерних платежів. Та криптовалюта – це не лише про зручність. Вона також допомагає бізнесу розширювати аудиторію. Є ціла категорія користувачів, які віддають перевагу оплатам у цифрових активах, і вони найчастіше купують саме онлайн-товари, підписки, ігри, доступи до сервісів. Для окремих ніш це може бути конкурентною перевагою.

В Україні дедалі більше торговельних мереж інтегрують криптовалютні платежі у свої системи продажів, що відображає глобальний тренд цифровізації фінансових операцій. Одним із найбільш помітних

прикладів є мережа Фокстрот, яка запровадила оплату криптовалютою як у власному інтернет-магазині, так і у роздрібних торговельних точках. Для обробки криптоплатежів мережа використовує сервіс Binance Pay, що дозволяє покупцям підтверджувати транзакції через мобільний додаток Binance, та платіжний шлюз White Pay, який забезпечує безпечну обробку крипто платежів як онлайн, так і офлайн.

Використання WhitePay дозволяє здійснювати оплату понад 130 криптоактивами, серед яких представлені найбільш популярні монети, включно з Bitcoin (BTC), Ethereum (ETH), Litecoin (LTC), стейблкоїнами USDT та USDC, а також іншими альткоїнами. При цьому платіжний шлюз автоматично конвертує криптовалюту у фіатні кошти для продавця, що мінімізує ризики, пов'язані з волатильністю курсу. Для покупця процес оплати виглядає максимально зручно: вибір способу оплати «Binance Pay» або «WhitePay», підтвердження транзакції у цифровому гаманці та завершення покупки без додаткових дій із конвертації.

Таким чином, українські торговельні мережі демонструють активну адаптацію до глобальних трендів електронної комерції, інтегруючи криптовалютні платежі та пропонуючи покупцям широкий спектр криптоактивів для оплати товарів.

Попри всі переваги, криптовалюти мають і певні ризики. Найбільшим викликом залишається волатильність курсу – різкі коливання цін можуть призвести до фінансових втрат. Курс може змінитися буквально за кілька годин, і бізнесу потрібно мати чіткі процеси конвертації, щоб мінімізувати ризики. Саме тому багато бізнесів віддають перевагу стейблкоїнам – криптовалютам, курс яких прив'язаний до долара або іншої стабільної валюти.

Крім того, правовий статус криптовалют залишається неврегульованим у багатьох країнах, що створює додаткову невизначеність для компаній. Через відсутність чіткої нормативної бази багато бізнесів демонструють обережність або відкладають інтеграцію криптовалютних платежів, побоюючись можливих правових та податкових наслідків.

Ще однією перешкодою є неоднорідність аудиторії. Хоч криптовалюта і набирає популярність, значна частина споживачів усе ще надає перевагу звичним платіжним методам. Тому криптовалюта часто виступає додатковою опцією, а не основним каналом оплати.

Висновки. Криптовалюта в e-commerce – це можливість зробити оплату швидшою, дешевшою та зручнішою в міжнародних операціях. Але для ефективного застосування бізнесу варто врахувати валютні коливання, юридичні вимоги та рівень готовності своєї аудиторії. Ті компанії, які зможуть правильно інтегрувати криптоплатежі та вибудувати прозорі процеси, отримають конкурентну перевагу на глобальному цифровому ринку.

Використання криптовалют у електронній комерції – це не тимчасова мода, а закономірний етап розвитку цифрової економіки. Вони роблять торгівлю більш гнучкою, технологічною й доступною для клієнтів з усього світу. У майбутньому очікується, що криптовалюти стануть невід'ємною частиною платіжних систем, особливо в міжнародних операціях, де швидкість і надійність мають вирішальне значення.

У перспективі подальший розвиток криптовалют у сфері електронної комерції буде тісно пов'язаний із удосконаленням регуляторного середовища та прийняттям цифрових активів платіжними системами – уже зараз великі компанії та фінтех-платформи працюють над випуском власних стейблкоїнів і впровадженням їх у платіжні рішення, що має зробити криптоплатежі швидшими та дешевшими в міжнародних операціях [15].

Рішення зі стейблкоїнами на основі блокчейну можуть суттєво скоротити час і вартість транзакцій у порівнянні з традиційними платіжними системами, інколи навіть на 99 % нижчі витрати для міжнародних переказів. Крім того, інтеграція криптовалют у вже звичні фінансові сервіси та застосунки (наприклад, у платіжні мобільні додатки й банківські сервіси) сприяє тому, що цифрові активи стають доступнішими для масового сегмента споживачів, а не лише для вузького кола інвесторів [16].

Ці тенденції вказують на те, що криптовалюти та цифрові активи можуть еволюціонувати від нішевого інструменту до невід'ємної частини платіжних систем у міжнародних операціях, де швидкість, низькі комісії та прозорість мають вирішальне значення для бізнесу та споживачів [18].

Література:

1. Vigna, P., & Casey, M. J. (2015). *Cryptocurrency: How Bitcoin and Cybermoney Are Overturning the World Economic Order*. London: Bodley Head. [in English]

2. Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). *Blockchain-Based E-Commerce: A Review on Applications and Challenges*. Electronics, 12, 1889. DOI:10.3390/electronics12081889. (2025, October, 5). [in English]

3. Al Reshaid, F., Tosun, P., & Yanar Gürce, M. (2024). *Cryptocurrencies as a means of payment in online shopping*. Digital Policy, Regulation and Governance, 26(4), 375–393. DOI:10.1108/DPRG-12-2023-0185. (2025, October, 5). [in English].

4. Hajr, L., Katamoura, S., & Mirza, A. (n.d.). *Bitcoin Cryptocurrency and Electronic Commerce in Saudi Arabia*. [in English]

5. Матвійчук, В. і Таранич, О. (2025). Криптовалюти як феномен цифрової економіки: понятійно-категоріальний аналіз та типологізація. *Економіка і організація управління*, 77-85. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.8

Matviychuk, V. V., & Taranich, O. V. (2025). Kryptovalyuty yak fenomen tsyfrovoyi ekonomiky: ponyatiyno-katehoriyalnyi analiz ta typolohiya [Cryptocurrencies as a phenomenon of the digital economy: conceptual and categorical analysis and typology]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya* [Economics and Management Organization], 77-85. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.8 [in Ukrainian].

6. Коротко про криптовалюту. *StudFreedom*. < https://studfreedom.org/korotko-pro-kryptovalyutu/>. (2025, жовтень, 05).

Korotko pro kryptovalyutu [Briefly about cryptocurrency]. *StudFreedom*. <https://studfreedom.org/korotko-pro-kryptovalyutu/>. (2025, October, 05). [in Ukrainian].

7. Україна займає 4 місце серед держав світу за кількістю біткоїнів: скільки BTC у чиновників. *Abiznes*. <https://abiznes.com.ua/ukraina-zaymaie-4-mistse-sered-derzhav-svitu-za-kilkistiu-bitkoiniv-skilky-btc-u-chynovnykiv-5738/>. (2025, жовтень, 05).

Ukraina zaymaie 4 mistse sered derzhav svitu za kilkistiu bitkoiniv: skilky BTC u chynovnykiv [Ukraine ranks 4th in the world by the amount of bitcoins: how much BTC officials hold]. *Abiznes*. <https://abiznes.com.ua/ukraina-zaymaie-4-mistse-sered-derzhav-svitu-za-kilkistiu-bitkoiniv-skilky-btc-u-chynovnykiv-5738/>. (2025, October, 5). [in Ukrainian].

8. Amazon Web Services (AWS). (2023). Introducing Amazon Managed Blockchain Access Bitcoin. *AWS Blog*. <https://aws.amazon.com/blogs/>. (2025, October, 05). [in English].

9. Shopify. (2023). Introducing USDC on Shopify: Simple, borderless payments for merchants. *Official Shopify Blog*. <https://www.shopify.com/blog>. (2025, October, 20). [in English].

10. PayPal Holdings, Inc. (2020, October, 21). PayPal launches new service enabling users to buy, hold and sell cryptocurrency. Press release. <https://newsroom.paypal-corp.com/2020-10-21-PayPal-Launches-New-Service-Enabling-Users-to-Buy-Hold-and-Sell-Cryptocurrency>. (2025, December, 05). [in English].

11. Expedia.com. (2014, June, 11). Expedia.com now accepts Bitcoin to give travelers more choice and flexibility in hotel payments. Press release. <https://www.prnewswire.com/news-releases/expediacom-now-accepts-bitcoin-to-give-travelers-more-choice-and-flexibility-in-hotel-payments-262710741.html>. (2025, December, 05). [in English].

12. Microsoft Corporation. (2014). Microsoft supports Bitcoin payments for Windows & Xbox stores. <https://www.wired.com/story/microsoft-will-accept-bitcoin/>. (2025, December, 05). [in English].

13. Webbook Studio. The role of cryptocurrencies in e-commerce payment systems. <https://webbookstudio.com/ua/articles/the-role-of-cryptocurrencies-in-e-commerce-payment-systems/>. (2025, December, 05). [in English].

14. International Monetary Fund. Global Financial Stability Report: Cryptocurrency Market Developments and Financial Stability Risks. Washington, DC. [in English].

15. Narayanan, A., Bonneau, J., Felten, E., Miller, A., & Goldfeder, S. (2016). Bitcoin and Cryptocurrency Technologies: A Comprehensive Introduction. Princeton, NJ: Princeton University Press. [in English].

16. Reuters. (2025, November, 25). Klarna launches dollar-backed stablecoin as race for digital payments heats up. <https://www.reuters.com/business/finance/klarna-launch-dollar-backed-stablecoin-race-digital-payments-heats-up-2025-11-25/>. (2025, December, 10). [in English].

17. CoinDesk. (2025, September, 17). Crypto for advisors: Crypto access is going mainstream. <https://www.coindesk.com/uk/coindesk-indices/2025/09/17/crypto-for-advisors-crypto-access-is-going-mainstream/> (2025, December, 10). [in English].

18. TradingView. <https://www.tradingview.com > (2025, December, 09). [in English].

© Г. С. Кукель, Р. В. Шалак

Отримано: 22 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 01 березня 2026 р.

Прийнято до друку: 4 березня 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: galskuk@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0001-7699-5997

email: rostik1.shalack2@gmail.com

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-90-93

Кукель Г. С., Шалак Р. В. Формування та реалізація стратегії інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства із застосуванням інструментарію нейромаркетингу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 90–93.

УДК: 339.138

JEL-класифікація: M31, M37, D87

Кукель Галина Сергіївна,
кандидатка економічних наук, доцентка
кафедри менеджменту, маркетингу та економіки
Вінницького національного технічного університету
Шалак Ростислав Володимирович,
Вінницький національний технічний університет

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНСТРУМЕНТАРІЮ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування стратегії інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) з використанням інструментів нейромаркетингу. Обґрунтовано, що традиційні методи аналізу споживчих уподобань часто не враховують підсвідомі реакції, що знижує ефективність комунікаційних кампаній. Проаналізовано ключові нейромаркетингові інструменти (EEG, eye-tracking, аналіз міміки), які дозволяють оптимізувати візуальні та текстові складові стратегії ІМК. Результатом дослідження є запропонована модель реалізації комунікаційної стратегії, що базується на вимірюванні емоційного залучення та когнітивного навантаження цільової аудиторії, що сприяє підвищенню лояльності до бренду та максимізації конверсії.

Ключові слова: *інтегровані маркетингові комунікації, інструменти нейромаркетингу, стратегія маркетингу, поведінка споживачів, ефективність комунікацій.*

Halyna Kukel,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Economics,
Vinnytsia National Technical University
Rostislav Shalak,
Vinnytsia National Technical University

IMPROVING THE STRATEGY OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS OF AN ENTERPRISE BASED ON NEUROMARKETING TOOLS

The article aims to substantiate the comprehensive theoretical and methodological foundations and develop actionable practical recommendations for improving the integrated marketing communications (IMC) strategy of a modern enterprise. By implementing advanced neuromarketing tools, an enterprise can increase its overall economic efficiency and global competitiveness. In the context of information saturation, traditional communication methods often fail to capture consumer attention, necessitating a transition toward neurobiological insights.

The study utilizes a multidimensional systematic approach to analyze the communication activities of an enterprise, employing sophisticated biometric methods–such as eye-tracking, electroencephalography (EEG), and galvanic skin response–to study subconscious consumer behavior and emotional engagement. Furthermore, the method of strategic modeling is applied to develop a unique neuro-communication matrix.

The research defines the critical role of neuromarketing as a strategic tool for the qualitative transformation of the IMC system. A specialized neuro-communication matrix has been developed, allowing for the seamless synchronization of advertising messages across various communication channels–including digital, ATL, and BTL–based on specific neurophysiological triggers and cognitive patterns. The relationship between the systematic use of biometric data and a significant reduction in strategic risks when launching innovative products on the market is scientifically proven.

For the first time, a conceptual model of IMC strategy formation based on deep cognitive-behavioral insights is substantiated. The approach to evaluating the effectiveness of a marketing strategy is improved by introducing biometric key performance indicators (KPIs), which provide substantially higher accuracy in predicting consumer choice compared to traditional sociological methods.

The results can be implemented by enterprises to optimize marketing budgets, increase long-term brand loyalty, and create high-precision communication campaigns. The proposed algorithms allow for the rigorous pre-testing of creative concepts, significantly reducing the probability of communication failure in a volatile market environment.

Keywords: *integrated marketing communications, neuromarketing tools, marketing strategy, consumer behavior, communications effectiveness.*

Постановка проблеми. Сучасний стан функціонування підприємств характеризується критичним перенасиченням інформаційного простору, що нівелює ефективність традиційних маркетингових стратегій. Головна проблема полягає у зростанні «рекламної сліпоти» споживачів та невідповідності між їхніми декларативними відповідями під час опитувань і реальною ринковою поведінкою. Традиційні інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) часто базуються на суб'єктивних припущеннях менеджменту, що призводить до неефективного розподілу бюджетів та стратегічних прорахунків.

Застосування інструментарію нейромаркетингу (айтрекінгу, ЕЕГ, аналізу міміки) дозволяє розв'язати цю проблему шляхом отримання об'єктивних даних про підсвідомі реакції цільової аудиторії. Проте на рівні вітчизняних підприємств спостерігається відсутність комплексного підходу до впровадження нейротехнологій у загальну стратегію розвитку. Потребує наукового обґрунтування механізм інтеграції біометричних досліджень у систему ІМК для створення високоточної комунікаційної політики. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю трансформації маркетингового управління від інтуїтивних моделей до доказових нейробіологічних підходів, що забезпечить підприємству стійкі конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Удосконалення маркетингової стратегії підприємства на основі когнітивних технологій є предметом активного наукового дискурсу, що відображено у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників за останні роки.

Фундаментальні аспекти та сучасні тренди нейромаркетингу як інноваційного інструменту дослідження споживчої поведінки висвітлені у роботі Y. Zhang, P. Thaichon, W. Shao (2023). Автори окреслюють базові нейрофізіологічні підходи до стимулювання продажів, що створює теоретичну основу для стратегічного аналізу. R. Makori (2024) підтверджує цю позицію, акцентуючи увагу на незамінній ролі нейроінструментарію в об'єктивізації маркетингових даних, що є особливо актуальним в умовах інформаційної перенасиченості ринків.

Більш глибокий аналіз інтегрованих маркетингових комунікацій у новітніх умовах проведено P. Kotler, H. Kartajaya та I. Setiawan (2024), які фокусують увагу на синергії комунікаційних каналів, що є критично важливим для формування єдиного емоційного відгуку споживача та оптимізації витрат підприємства.

Найбільш прямо тему дослідження розвивають N. Hurzhyi та співавтори (2023), які детально вивчають роль біометричних методів, зокрема айтрекінгу та ЕЕГ, у забезпеченні стратегічної стійкості бренду, підкреслюючи їх функцію як гаранта точності рекламного впливу.

Критичний погляд на практичне впровадження нейротехнологій представлено в дослідженнях Neuromarketing Science & Business Association (б.р.). Дані матеріали є важливим практичним джерелом для ідентифікації методологічних прогалин у системі ІМК, включаючи етичні аспекти та необхідність стандартизації нейромаркетингових тестів. Висновки цих звітів безпосередньо стосуються необхідності інтеграції нейробіологічних інструментів у стратегічні механізми управління підприємством, що є ключовим напрямом даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є всебічний аналіз значущості та ролі нейромаркетингових методів у процесі формування та реалізації стратегії інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства, а також у розробці конкретних науково-практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційного нейроінструментарію для підвищення економічної ефективності комунікаційної політики та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Для реалізації поставленої мети було окреслено такі ключові завдання: уточнення ролі нейромаркетингу як важливого елемента управління маркетинговими комунікаціями в умовах перенасичення інформації; аналіз сучасних інструментів нейромаркетингу (айтрекінг, ЕЕГ, аналіз мікровиразів, сенсорний маркетинг) і їхнього потенціалу для використання у мультиканальних стратегіях; оцінка економічної ефективності нейробіологічних досліджень у прогнозуванні поведінки споживачів і оптимізації маркетингових витрат; ідентифікація бар'єрів і ризиків впровадження нейротехнологій (висока вартість, етичні питання, методологічні труднощі); розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії через нейрокомунікаційну матрицю, зокрема стандартизація тестування реклами і підвищення лояльності через підсвідомі тригери.

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасного інформаційного перенасичення, де пересічний споживач стикається з понад 5000 рекламних повідомлень щодня, традиційні моделі ІМК втрачають ефективність через «когнітивне перевантаження». Нейромаркетинг трансформує управління комунікаціями, дозволяючи вимірювати Implicit Association (неявні асоціації), які на 90 % визначають споживчий вибір. Замість суб'єктивних звітів, менеджмент використовує дані про емоційну валентність (позитивний чи

негативний відгук) та інтенсивність збудження, що дозволяє прогнозувати ринковий успіх продукту з точністю до 80 %, тоді як традиційні методи фокус-груп демонструють лише 20–30 % точності [1; 2; 3].

Ключовим інструментом подолання «рекламної сліпоти» є Eye-tracking, який дозволяє ідентифікувати Heat Maps (теплові карти) та точки фіксації зору. Це дає змогу оптимізувати архітектуру рекламного макета, гарантуючи, що ключове повідомлення (CTA) потрапляє в зону фокусу протягом перших 1,5–2 секунд. Водночас застосування Електроенцефалографії (ЕЕГ) дозволяє відстежувати рівень Memory Encoding (кодування пам’яті) у реальному часі. Саме пікові показники довготривалого кодування пам'яті під час перегляду контенту корелюють із реальним зростанням продажів, що робить ЕЕГ незамінним для верифікації ефективності цифрових та ATL-каналів [4].

Реалізація стратегії ІМК на основі нейрофізіологічних тригерів дозволяє підприємству оптимізувати маркетингові бюджети шляхом усунення неефективних креативів на етапі пре-тесту. Використання метрики Cognitive Load (когнітивне навантаження) допомагає уникнути відторгнення бренду через надмірну складність повідомлення. Таким чином, нейромаркетинг стає стратегічним фільтром, який забезпечує «чистоту» комунікаційного сигналу, трансформуючи управління маркетингом у високоточний процес проєктування споживчого досвіду, що підтверджується стандартами прозорості та етики NMSBA [5].

Сучасний арсенал нейромаркетингу, включаючи айтрекінг, ЕЕГ та аналіз мікровиразів, забезпечує прецизійну декомпозицію споживчого досвіду, дозволяючи оптимізувати UX/UI та тестувати емоційний резонанс відеоконтенту. Айтрекінг фіксує показники візуальної уваги (Time to First Fixation, Dwell Time), тоді як автоматизований Facial Coding ідентифікує базові емоції, підтверджуючи, що елементи без фокусної фіксації ігноруються підсвідомістю.

Потенціал мультиканальних стратегій посилюється інтеграцією сенсорного маркетингу, який через ольфакторні та аудіальні тригери формує «Synesthetic Branding» і підвищує впізнаваність на 80 % порівняно з лише візуальною комунікацією. Впровадження цих інструментів у загальну систему ІМК дозволяє створювати єдиний когнітивний ансамбль, мінімізуючи розсіювання уваги та формуючи стійку мережу асоціацій, що лежить в основі лояльності споживачів [6].

Основним фінансово-економічним бар’єром впровадження нейротехнологій залишається їхня висока вартість та складність інтерпретації результатів. Згідно зі звітами GreenBook Research Industry Trends (GRIT), попри зростання інтересу, лише близько 15–20 % великих компаній систематично використовують нейроінструменти через значні капексні витрати: оренда однієї ЕЕГ-станції або професійної системи eye-tracking (наприклад, Tobii) разом із залученням сертифікованих нейрофізіологів може коштувати від 10 000 дол. США до 50 000 дол. США за один цикл тестування. Це створює «поріг входу», доступний переважно глобальним корпораціям, що обмежує масове використання нейромаркетингу як стандарту в стратегіях ІМК для середнього бізнесу [7].

Етичний вимір впровадження нейротехнологій (так звана «нейроетика») викликає гострі дискусії щодо порушення когнітивної приватності та маніпуляції підсвідомістю. Дослідження NMSBA Ethics Committee вказують на ризики «пошуку кнопки купівлі» (buy button), що може сприйматися суспільством як втручання в особисту автономію. Відсутність чіткого законодавчого регулювання використання нейрофізіологічних даних у маркетингу створює репутаційні ризики для брендів. Споживачі демонструють вищий рівень недовіри до компаній, які приховують використання нейрометрик, що вимагає розробки прозорих корпоративних протоколів згідно зі стандартами захисту даних (GDPR).

Методологічні труднощі впровадження пов’язані з проблемою «екологічної валідності» досліджень. Лабораторні умови тестування (наприклад, перебування респондента в fMRI-сканері або з ЕЕГ-шоломом) суттєво відрізняються від реальних умов споживання інформації, що може викривляти дані. Як зазначає Х. Плуссман та співавтори (2015) у Journal of Marketing Research, існує проблема масштабованості: малі вибірки (типово 15–30 осіб), характерні для нейродосліджень, не завжди репрезентують усю цільову аудиторію в мультиканальних стратегіях. Крім того, «ефект плацебо маркетингу» та складність ізоляції одного нейростимула від зовнішнього шуму ускладнюють стандартизацію нейромаркетингових тестів, вимагаючи комбінованого використання нейрометрик із традиційними KPI [8].

Для системного впровадження нейротехнологій у стратегію ІМК запропоновано нейрокомунікаційну матрицю, яка базується на метриках емоційного залучення (valence) та когнітивного навантаження. Згідно з дослідженнями Н. Дулі (2011), така стандартизація дозволяє знизити витрати на медіапланування на 20–25 % завдяки відсіюванню контенту, що не долає поріг підсвідомої уваги. Впровадження етапу нейроаудиту для ключових візуальних активів перед їх масштабуванням у мультиканальних кампаніях є критичною рекомендацією для підвищення точності комунікаційного впливу [9].

Матриця використовує підсвідомі тригери, щоб збільшити лояльність через механізми неявної пам'яті. Рекомендується замінити пряму рекламу на нейромаркетинг, який залучає дзеркальні нейрони споживачів.

Дослідження показують, що клієнти з емоційним зв'язком із брендом на 52 % цінніші для компанії, ніж просто задоволені. Емоційні стани програмуються через кольори, звуки та тактильний дизайн пакування.

Заключна рекомендація полягає у переході до Adaptive IMC Strategy, де нейромаркетингові KPI інтегруються в загальну аналітичну систему підприємства. Це передбачає створення замкненого циклу зворотного зв'язку: від лабораторного тестування прототипів реклами до моніторингу реальних поведінкових реакцій у цифрових каналах. Такий підхід забезпечує синергетичний ефект усіх комунікаційних каналів, перетворюючи розрізнені рекламні заходи на цілісний нейробіологічний досвід, що стає ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що інтеграція нейромаркетингового інструментарію (айтрекінгу, ЕЕГ, сенсорних тригерів) у стратегію ІМК є критичною умовою подолання інформаційного перенасичення та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що застосування розробленої нейрокомунікаційної матриці дозволяє стандартизувати тестування контенту, знизити стратегічні ризики на 20–25 % та забезпечити перехід від інтуїтивного до науково обґрунтованого управління емоційною лояльністю споживачів. Попри існуючі бар'єри (високу вартість та етичні виклики), синергія біометричних KPI та традиційних маркетингових показників формує нову парадигму високоточних комунікацій, де ефективність бренду визначається глибиною підсвідомого кодування пам'яті та рівнем емоційного резонансу цільової аудиторії.

Література:

1. Zhang, Y., Thaichon, P., Shao, W. (2023). Neuroscientific Research Methods and Techniques in Consumer Research. *Australasian Marketing Journal*, 31(1), 3–15. DOI: https://doi.org/10.1177/14413582221085321 [in English].

2. Makori, R. (2024). The Influence of Neuro-Marketing Techniques on Consumer Decision-Making in Strategic Marketing Campaigns. *Journal of Strategic Marketing Practice*, 1(1), 21–29. <https://forthworthjournals.org/journals/index.php/JSMP/article/view/48>

3. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2024). Marketing 5.0 Technology for Humanity. Kyiv: KM-Books. [in English].

4. Hurzhyi, N., Popliuiko, Y., Vasylyuk-Zaitseva, S., and Kobets, D. (2023). Harnessing Neuromarketing Techniques to Enhance Brand Engagement, *Futurity of Social Sciences*, 1(4), 4-37. DOI: https://doi.org/10.57125/FS.2023.12.20.01 [in English].

5. Neuromarketing Science & Business Association (б.р.). Neuromarketing Technologies Explained. *NMSBA*. < https://www.nmsba.com/neuromarketing-companies/neuromarketing-technologies-explained > (2026, February, 17). [in English].

6. Krishna, A. (2012). An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), 332-351. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.08.003

7. GreenBook Research Industry Trends (б.р.). Top Consumer Neuroscience & Neuromarketing Companies. *GRIT*. < https://www.greenbook.org/market-research-firms/neuroscience-neuromarketing-neuromarketing> (2026, February, 17). [in English].

8. Plassmann, H., Venkatraman, V., Huettel, S., & Yoon, C. (2015). Consumer neuroscience: Applications, challenges, and possible solutions. *Journal of Marketing Research, 52*(4), 427–435. DOI: https://doi.org/10.1509/jmr.14.0048 [in English].

9. Dooley, R. (2011) Brainfluence: 100 Ways to Persuade and Convince Consumers with Neuromarketing. 1st edition. Hoboken, N.J: Wiley. [in English].

© М. В. Боровик

Отримано: 01 березня 2026 р.

Прорецензовано: 05 березня 2026 р.

Прийнято до друку: 06 березня 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: borovik.marina@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0001-7362-7830

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-94-99

Боровик М. В. Теоретичні засади управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 94–99.

УДК: 005.32:005.336.2:331.5

JEL-класифікація: M12; J24

Боровик Марина Вікторівна,
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ САМОЗАЙНЯТИХ ОСІБ

У статті обґрунтовано теоретичні засади управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб з позицій сучасного менеджменту. Визначено специфіку самозайнятих як особливого об'єкта управління, що поєднує функції суб'єкта й об'єкта управлінського впливу. Систематизовано наукові підходи до трактування лідерства та його розвитку. Доведено можливість цілеспрямованого формування лідерських якостей через механізми самоменеджменту, компетентнісного розвитку й соціально-комунікаційної підтримки. Запропоновано концептуальну модель управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

Ключові слова: *управління, лідерські якості, самозайняті особи, самоменеджмент, розвиток персоналу.*

Maryna Borovyk,
Doctor of Economics, Professor, Department of Management and Public Administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

THEORETICAL FOUNDATIONS OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP QUALITIES IN SELF-EMPLOYED INDIVIDUALS

The article substantiates the theoretical foundations of managing the development of leadership qualities in self-employed individuals from the standpoint of modern management theory. The relevance of the study is driven by the transformation of labor relations, the expansion of flexible forms of employment, and the growing role of individual professional autonomy in the digital economy. Unlike traditional employees operating within formal organizational structures, self-employed individuals simultaneously perform the functions of both the subject and the object of management, which determines the specific nature of leadership development within this category.

The paper systematizes scientific approaches to understanding leadership in management theory, including trait, behavioral, situational, and contemporary integrative concepts. Leadership qualities are interpreted as a manageable resource that combines personal characteristics, competencies, and behavioral manifestations, which can be purposefully developed through appropriate managerial mechanisms. The specific features of self-employment as a management object are identified, particularly managerial autonomy, the absence of a formal hierarchy, and the dominance of self-regulation mechanisms.

The study substantiates that developing the leadership qualities of self-employed individuals should be based on a systemic approach integrating self-management, competency-based learning, and socio-communicative support mechanisms. A conceptual model for managing leadership development is proposed, reflecting the relationship between initial conditions, managerial mechanisms, the process of leadership formation, and expected managerial outcomes. The theoretical significance of the research lies in expanding the understanding of leadership development beyond formal organizational contexts, while its practical value relates to applying the proposed approach in professional development programs for the self-employed.

Keywords: *management, leadership qualities, self-employed individuals, self-management, personnel development.*

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси у сфері праці та управління зумовлюють перегляд традиційних уявлень про об'єкти менеджменту. Поширення гнучких форм зайнятості, цифрових платформ та індивідуалізованих моделей трудової діяльності актуалізує проблему управління розвитком людського потенціалу за межами класичних організаційних структур. У цьому контексті особливого значення набувають самозайняті особи, які здійснюють професійну діяльність поза формалізованими управлінськими ієрархіями, проте потребують цілеспрямованого розвитку управлінських і лідерських якостей.

Лідерські якості традиційно розглядаються у менеджменті як важливий чинник ефективності управління та організаційного розвитку. Водночас більшість наукових досліджень зосереджена на формуванні

лідерства в умовах організацій, де управлінський вплив реалізується через формальні механізми координації, контролю та мотивації. Самозайняті особи функціонують в умовах управлінської автономії та самостійного прийняття рішень, що суттєво змінює характер процесів управління розвитком їх лідерських якостей.

У науковій літературі самозайнятість переважно аналізується з позицій економіки праці або соціально-трудових відносин, тоді як управлінський аспект розвитку лідерських якостей цієї категорії осіб залишається недостатньо розкритим. Класичні підходи до управління розвитком персоналу, орієнтовані на організаційне середовище, потребують адаптації до умов самозайнятості, що зумовлює зростання ролі самоменеджменту та внутрішніх механізмів управлінської поведінки. У зв'язку з цим виникає потреба у теоретичному обґрунтуванні засад управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб як специфічного об'єкта менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика лідерства та розвитку лідерських якостей є однією з ключових у сучасному менеджменті. Теоретичні засади управлінського лідерства ґрунтовно розроблено у працях В. Гупти, І. Макміллана та Г. Сурі [1], К. Фелікса, С. Апарісіо та Д. Урбано [2], К. Лін та Л. Їі [3], у яких обґрунтовано роль лідерських якостей у забезпеченні ефективності управління та організаційного розвитку. У вітчизняних дослідженнях лідерство розглядається переважно в контексті управління персоналом, стилів керівництва та формування управлінських компетентностей (І. Перерва [4], В. Томах, Т. Дорошенко, Ю. Тимошенко [5], С. Бестужева, О. Фрідман, Т. Чернуха [6], Г. Швець [7]). Окремі аспекти трансформації форм зайнятості та розвитку самозайнятості висвітлено у працях О. Мульгіна [8], А. Соцького [9] та інших дослідників. Разом з тим, у більшості досліджень лідерство аналізується в межах формалізованих організаційних структур, тоді як самозайняті особи як специфічний об'єкт управління залишаються поза системним управлінським аналізом. Наразі у наукових дослідженнях відсутнє комплексне теоретичне обґрунтування засад управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб з позицій менеджменту. Це зумовлює необхідність розроблення концептуальних положень щодо управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб у сучасних умовах трансформації форм зайнятості.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування засад управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб та визначення ключових управлінських підходів і механізмів їх формування з урахуванням специфіки самозайнятості як особливої форми організації трудової діяльності. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення комплексу взаємопов'язаних наукових завдань, що полягають в узагальненні та систематизації наукових підходів до трактування лідерства і лідерських якостей у системі менеджменту, обґрунтуванні їх як об'єкта цілеспрямованого управлінського впливу; характеристиці самозайнятих осіб як специфічного об'єкта управління; визначенні особливостей формування та прояву лідерських якостей самозайнятих осіб у контексті самоменеджменту, а також обґрунтуванні управлінських механізмів та інструментів їх розвитку та формуванні концептуальних засад управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб у сучасних умовах трансформації форм зайнятості.

Виклад основного матеріалу. Лідерство як управлінська категорія еволюціонувало від трактування як набору вроджених рис до розуміння його як процесу впливу, що формується завдяки контексту, досвіду та цілеспрямованих управлінських дій. У межах особистісного підходу лідерство пов'язувалося зі стабільними індивідуальними характеристиками, що обумовлювало акцент на відборі потенціалу, але обмежувало увагу до умов його реалізації. Подальший розвиток теорії спричинив перехід до поведінкових підходів, у яких ключовим стало дослідження управлінської поведінки. Лідерство почали розглядати як сукупність моделей дій, що піддаються навчанню і розвитку, що вперше обґрунтувало можливість управління розвитком лідерських якостей через навчання та формування управлінських практик.

Ситуаційні та контекстні підходи довели залежність ефективності лідерства від умов діяльності. Для самозайнятих осіб, які функціонують в умовах високої автономії та невизначеності, це має особливе значення, оскільки пояснює необхідність адаптації класичних організаційних моделей.

Сучасні інтегративні концепції акцентують на формуванні бачення, ініціюванні змін і відповідальності за результат [1]. Узагальнення досліджень підтверджує, що лідерські якості є вимірюваним і керованим конструктом, пов'язаним з результативністю діяльності [2; 3]. Вітчизняні дослідники також підкреслюють значення стилів керівництва та управлінських компетентностей для ефективності управління [4].

Таким чином, еволюція підходів засвідчує перехід від статичного до процесного і керованого розуміння лідерства, що створює теоретичну основу для управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

У менеджменті лідерські якості доцільно розглядати як інтегрований управлінський ресурс, що поєднує особистісні характеристики, компетентності та поведінкові прояви, спрямовані на досягнення цілей

у змінному середовищі. Таке трактування дозволяє перейти від опису лідерства до його цілеспрямованого управління.

З управлінської точки зору лідерські якості виступають компонентом управлінської компетентності, інструментом впливу, механізмом адаптації та фактором результативності діяльності. Для самозайнятих осіб специфічним є поєднання ролей суб'єкта й об'єкта управління, що зміщує акцент з управління іншими на самоуправління. У цих умовах лідерські якості проявляються як здатність формувати цілі, організовувати їх виконання та забезпечувати стабільність результатів.

Розвиток лідерських якостей передбачає застосування діагностики, компетентнісного навчання, менторської підтримки та оцінювання результатів. Дослідження підтверджують управлінську природу лідерства та можливість його цілеспрямованого формування [4; 5; 7], а також необхідність інтеграції різних теоретичних підходів [6]. Зарубіжні праці доводять зв'язок лідерських якостей з результативністю діяльності та можливість їх розвитку через управлінські практики [1–3]. Отже, лідерські якості доцільно визначати як керований ресурс, розвиток якого забезпечується поєднанням компетентнісного підходу та механізмів самоменеджменту.

Слід відзначити, що сучасні трансформації ринку праці, зумовлені цифровізацією, глобалізацією та розвитком платформених технологій, спричинили активне поширення гнучких форм зайнятості, серед яких самозайнятість посідає особливе місце. У наукових дослідженнях самозайнятість розглядається як форма трудової діяльності, що характеризується відсутністю формального роботодавця, самостійною організацією процесу праці та персональною відповідальністю за результати діяльності [8; 9].

З управлінської точки зору самозайнятість є специфічною формою організації діяльності, оскільки суб'єкт не включений до формалізованої ієрархічної структури управління, проте змушений виконувати управлінські функції щодо власної діяльності: планування, організацію, мотивацію та контроль. У цьому контексті самозайнята особа виступає одночасно носієм управлінських повноважень і об'єктом власного управлінського впливу.

Управлінська автономія самозайнятих осіб зумовлює специфіку формування та прояву їх лідерських якостей. Якщо в організаційному середовищі лідерство часто пов'язане з впливом на інших, то в умовах самозайнятості воно трансформується у здатність ефективно організовувати власну діяльність, підтримувати дисципліну виконання завдань і забезпечувати стабільність результатів.

Слід відзначити, що у наукових роботах, присвячених лідерству в організаціях [4–7], управлінський вплив розглядається через взаємодію керівника та підлеглих, що обмежує застосування цих підходів до індивідуалізованих форм зайнятості. У той же час зарубіжні дослідження, що аналізують підприємницьке лідерство [1; 3], демонструють, що лідерські якості можуть формуватися та реалізовуватися і в умовах високої автономії, однак не пропонують спеціалізованої моделі управління їх розвитком саме для самозайнятих осіб.

Отже, виникає необхідність адаптації традиційних підходів щодо управління персоналом до специфіки самозайнятості, що передбачає переорієнтацію управлінських механізмів на інструменти самоменеджменту, безперервного професійного розвитку та індивідуального планування.

У контексті відсутності формального керівника центральним механізмом управління розвитком лідерських якостей стає самоменеджмент. Його сутність полягає у здатності особи самостійно визначати цілі, організовувати діяльність, контролювати результати та коригувати поведінку відповідно до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, самозайняті особи виступають специфічним об'єктом управління, для якого характерні поєднання функцій суб'єкта й об'єкта управління; відсутність формалізованої управлінської ієрархії; домінування механізмів саморегуляції; підвищена відповідальність за результати діяльності.

Ці особливості обумовлюють необхідність формування теоретичних засад управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, що інтегрують класичні підходи менеджменту та механізми самоменеджменту.

Традиційно в менеджменті розвиток лідерських якостей розглядається як цілеспрямований, безперервний та керований процес формування компетентностей, поведінкових моделей і управлінських установок, що забезпечують результативність діяльності. Для самозайнятих осіб цей процес набуває особливої специфіки, оскільки відсутність формальної організаційної структури зумовлює необхідність інтеграції зовнішніх і внутрішніх механізмів розвитку.

Отже, комплексний підхід до управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб передбачає:

– визначення цільового профілю лідерських якостей (ініціативність, стратегічність, відповідальність, комунікативність, адаптивність);

– діагностику поточного рівня розвитку (самооцінювання, зворотний зв'язок клієнтів, аналіз результатів діяльності);

– вибір управлінських механізмів розвитку (навчання, коучинг, самоменеджмент, цифрові інструменти планування);

– моніторинг та коригування (аналіз досягнутих результатів і поведінкових змін).

З огляду на відсутність формалізованої системи управління персоналом, розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб ґрунтується на поєднанні внутрішніх механізмів самоменеджменту, освітньо-компетентнісних інструментів та соціально-комунікаційної підтримки. Сукупність цих складових формує механізм управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб (рис. 1).

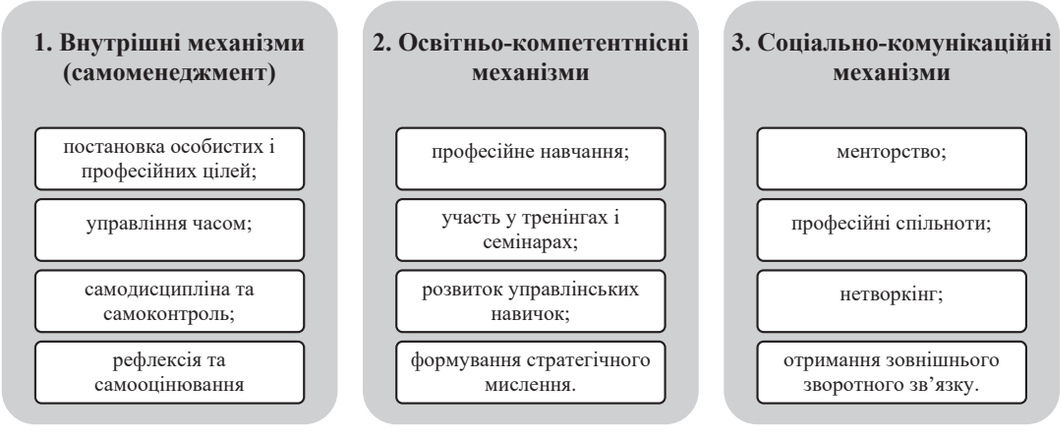


Рис. 1. Ключові складові механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб

Джерело: авторська розробка.

З огляду на виділені складові механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, доцільним є їх подальше конкретизування через відповідні управлінські інструменти. Практична реалізація механізмів самоменеджменту, освітньо-компетентнісного розвитку та соціально-комунікаційної підтримки потребує чіткого співвіднесення лідерських якостей із методами та інструментами управлінського впливу, що забезпечують їх цілеспрямоване формування. З метою систематизації таких інструментів та відображення взаємозв'язку між лідерськими якостями, управлінськими механізмами й очікуваними результатами, доцільно узагальнити їх у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

Управлінські інструменти розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб

Лідерська якість	Управлінський механізм	Інструмент розвитку	Очікуваний результат
Ініціативність	Самоменеджмент	Постановка SMART-цілей, планування	Зростання активності та продуктивності
Стратегічне мислення	Освітньо-компетентнісний	Бізнес-курси, стратегічне планування	Підвищення якості управлінських рішень
Відповідальність	Саморегуляція	Самоконтроль, KPI особистої діяльності	Стабільність результатів
Комунікативність	Соціально-комунікаційний	Нетворкінг, професійні спільноти	Розширення партнерських зв'язків
Адаптивність	Комплексний	Рефлексія, аналіз змін середовища	Гнучкість у прийнятті рішень
Самодисципліна	Самоменеджмент	Тайм-менеджмент, контроль виконання	Підвищення ефективності діяльності

Джерело: узагальнено автором.

Отже, управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб повинно базуватися на інтеграції класичних підходів щодо розвитку персоналу з механізмами самоменеджменту. Особливістю такого управління є:

– орієнтація на індивідуальну відповідальність;

– поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел розвитку;

– безперервність і адаптивність процесу.

Таким чином, розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб може бути розглянутий як керований процес, що забезпечує підвищення результативності діяльності, професійної зрілості та здатності до ефективного самоуправління.

Формування концептуальних засад управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб потребує визначення базових принципів, які відображають специфіку цього об'єкта управління та умови його функціонування. На відміну від управління персоналом у межах організацій, управління розвитком самозайнятих осіб ґрунтується на поєднанні управлінського впливу та саморегуляції.

До основних принципів управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб доцільно віднести:

– принцип системності, що передбачає розгляд розвитку лідерських якостей як цілісного процесу, який охоплює особистісні, поведінкові та компетентнісні компоненти;

– принцип адаптивності, відповідно до якого управлінські механізми розвитку мають враховувати динамічні зміни зовнішнього середовища та індивідуальні умови діяльності самозайнятих осіб;

– принцип саморегуляції, який відображає домінуючу роль самоменеджменту та внутрішньої мотивації у процесі розвитку лідерських якостей;

– принцип безперервності, що зумовлює необхідність постійного оновлення управлінських компетентностей і лідерських проявів упродовж професійної діяльності;

– принцип результативності, який орієнтує процес розвитку на досягнення конкретних управлінських результатів у діяльності самозайнятої особи.

Зазначені принципи формують методологічну основу для побудови концептуальної моделі управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

З урахуванням теоретичних підходів до лідерства, специфіки самозайнятості як форми організації діяльності та механізмів самоменеджменту, доцільно запропонувати концептуальну модель управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

У межах запропонованої моделі процес управління розвитком лідерських якостей складається з взаємопов'язаних блоків (рис. 2).



Рис. 2. Концептуальна модель управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб

Джерело: авторська розробка.

Запропонована модель відображає логіку переходу від управлінських впливів до практичних результатів розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб та може бути використана як теоретична основа для подальших емпіричних досліджень. Теоретичне значення запропонованої концептуальної моделі полягає в систематизації управлінських підходів до розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб як специфічного об'єкта менеджменту. Модель розширює класичні уявлення про управління розвитком персоналу, адаптуючи їх до умов індивідуалізованої трудової діяльності. Практичне застосування результатів дослідження можливе у програмах розвитку управлінських компетентностей самозайнятих осіб; у діяльності центрів зайнятості, бізнес-хабів, освітніх платформ; як основа для розроблення інструментів самооцінювання та планування розвитку лідерських якостей.

Таким чином, сформульовані концептуальні засади управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб завершують логіку теоретичного дослідження та створюють основу для формування висновків і подальших наукових розвідок.

Висновки. Результати дослідження свідчать, що розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб доцільно розглядати як об'єкт цілеспрямованого управління в межах сучасного менеджменту. Лідерські якості в умовах самозайнятості набувають значення ключового управлінського ресурсу, який забезпечує ефективне самоуправління, стійкість професійної діяльності та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Специфіка самозайнятих осіб як суб'єктів, що поєднують функції управління та виконання, зумовлює домінування механізмів самоменеджменту та внутрішньої саморегуляції у процесі розвитку лідерських якостей. За таких умов результативність управління розвитком лідерських якостей забезпечується застосуванням комплексного підходу, який інтегрує саморегулятивні, компетентнісні та соціально-комунікаційні механізми. Запропоновані теоретичні положення розширюють управлінське бачення розвитку лідерства поза межами традиційних організаційних структур і можуть бути використані як основа для формування сучасних підходів до розвитку управлінських компетентностей самозайнятих осіб в умовах трансформації форм зайнятості.

Перспективою подальших досліджень має стати оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб та аналізу їх впливу на результативність професійної діяльності.

Література:

1. Gupta, V., MacMillan, I. C., Surie, G. (2004).Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19 (2), 241–260. DOI: https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5 [in English].

2. Felix, C., Aparicio, S., Urbano, D. (2019). Leadership as a driver of entrepreneurship: An international exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26 (3), 397–420. DOI: https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2018-0106 [in English].

3. Lin, Q., Yi, L. (2021). The multilevel effectiveness of entrepreneurial leadership: A meta-analysis. *Journal of Management & Organization*, 27 (2), 1–19. DOI: https://doi.org/10.1017/jmo.2020.45 [in English].

4. Перерва, І. М. (2023). Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*, 2, 241–248. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248

5. Pererva, I. M. (2023). Styli kerivnytstva ta yikh mistse v upravlinni diialnistiu pidpryiemstva [Leadership styles and their role in enterprise management]. *Biznes Inform* [Business Inform], 2, 241–248. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248 [in Ukrainian].

6. Томах, В. В., Дорошенко, Т. М., Тимошенко, Ю. В. (2024). Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149

Tomakh, V. V., Doroshenko, T. M., Tymoshenko, Yu. V. (2024). Styli liderstva ta yikh vplyv na upravlinnia pidpryiemstvom [Leadership styles and their impact on enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149 [in Ukrainian].

7. Бестужева, С. В., Фрідман, О. А., Чернуха, Т. С. (2023). Концептуальні підходи до сутності лідерства в управлінні міжнародним бізнесом. *Економіка та суспільство*, 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-29.

Bestuzheva, S. V., Fridman, O. A., Chernukha, T. S. (2023). Kontseptualni pidkhody do sutnosti liderstva v upravlinni mizhnarodnym biznesom [Conceptual approaches to the essence of leadership in international business management]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-29 [in Ukrainian].

8. Швець, Г. О. (2017). Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*, 33. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214

Shvets, H. O. (2017). Liderstvo yak nevidiemna skladova efektyvnoho menedzhmentu [Leadership as an integral component of effective management]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky* [Bulletin of Pryazovskyi State Technical University. Series: Economic Sciences], 33. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214 [in Ukrainian].

9. Мульгіна, О.В. (2022). Сучасний стан правового регулювання самостійної зайнятості в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*, 74 (1), 191-195. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.74.32

Mulhina, O. V. (2022). Suchasnyi stan pravovoho rehuliuvannia samostiinoi zainiatosti v Ukraini [Current state of legal regulation of self-employment in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia Pravo* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Law Series], 74 (1), 191–195. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.74.32 [in Ukrainian].

10. Соцький, А.М. (2020). Самозайнята особа як окремий суб'єкт трудових правовідносин. *Порівняльно-аналітичне право*, 1, 271–273.

Sotskyi, A. M. (2020). Samozainiata osoba yak okremyi subiekt trudovykh pravovidnosyn [Self-employed person as a separate subject of labor relations]. *Porivnialno-analitychne pravo* [Comparative and Analytical Law], 1, 271–273. [in Ukrainian].

© V. V. Kulatskyi

Отримано: 01 березня 2026 р.

Прорецензовано: 05 березня 2026 р.

Прийнято до друку: 06 березня 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: kulatsky@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0001-4781-8649

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-100-105

Kulatskyi V. V. AI as a tool for improving the quality of digital products, user engagement, and retention. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 100–105.

UDC: 658.8

JEL-Classification: L86, M31, O32

Vadym Kulatskyi,
PhD Student in Marketing,
Khmelnytsky National University

AI AS A TOOL FOR IMPROVING THE QUALITY OF DIGITAL PRODUCTS, USER ENGAGEMENT, AND RETENTION

The article explores the critical problem of optimizing digital product quality within a highly competitive global market. Merely launching a functionally sound application is insufficient; long-term commercial success depends on retaining users and cultivating consistent, habit-forming engagement. Utilizing the AARRR framework, the study illustrates how retention serves as the foundational pillar for sustainable business models, directly impacting customer acquisition cost (CAC) and customer lifetime value (LTV). Key influencers on these behavioral metrics–including the core value proposition, intuitive user experience (UX) design, and personalized communication strategies–are systematically analyzed.

Furthermore, the research demonstrates that integrating artificial intelligence (AI) fundamentally transforms traditional audience interaction. By shifting from static to dynamic designs, AI enables real-time adaptation. Specific applications, such as predictive churn modeling, intelligent recommendation systems, and adaptive interfaces, are examined as pivotal tools for proactively managing user lifecycles.

Theoretical findings are empirically validated through an analysis of two practical cases: a Mobility-as-a-Service application and an EdTech platform. Results confirm the profound effectiveness of deploying AI algorithms and smart onboarding processes. These interventions significantly reduce early user churn, enhance daily active usage, optimize operational costs, and shorten the time-to-value period, ultimately securing a loyal user base and driving long-term financial stability.

Keywords: *digital product quality, user engagement, user retention, artificial intelligence, user experience, UX design, predictive analysis, personalization.*

Кулацький Вадим Валерійович,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальності 075 Маркетинг
Хмельницького національного університету

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ ЦИФРОВОГО ПРОДУКТУ, ЗАЛУЧЕНОСТІ ТА УТРИМАННЯ КОРИСТУВАЧІВ

У статті досліджено проблему оптимізації якості цифрових продуктів в умовах перенасичення ринку, де критичним показником успіху стає здатність утримувати користувачів та формувати їхню стабільну залученість. Проаналізовано ключові фактори впливу на ці метрики: пропозиційну цінність, користувацький досвід (UX) та комунікаційні стратегії. Доведено, що інтеграція штучного інтелекту (ШІ) трансформує підходи до взаємодії з аудиторією через предиктивне моделювання відтоку, персоналізацію контенту та адаптивні інтерфейси. На основі аналізу практичних кейсів (мобільний застосунок оренди авто та освітня платформа) продемонстровано ефективність застосування алгоритмів ШІ для зменшення раннього відтоку користувачів, підвищення щоденної активності та скорочення часу до усвідомлення цінності продукту (Time-to-Value).

Ключові слова: *якість цифрового продукту, залученість користувачів, утримання користувачів, штучний інтелект, користувацький досвід, UX-дизайн, предиктивний аналіз, персоналізація.*

Problem statement. In the context of rapid transformational changes in the global digital market and modern technological challenges, the role of user engagement and retention metrics as key indicators of digital product quality is constantly growing. Current trends toward hypercompetition for consumer attention, exponential growth in the number of mobile and web applications, and increased user demands for personalization and convenience require IT companies to take a systematic approach to software development that helps them gain sustainable competitive advantages.

Effective user retention mechanisms contribute to a significant reduction in customer acquisition costs, increased loyalty, and daily audience activity. They allow you to form long-term functional and emotional attachment to the digital ecosystem of the product, which is a particularly important factor in a saturated market.

From this perspective, user experience (UX) optimization is a strategic tool that directly affects customer lifetime value (LTV), brand reputation, and the stability of the business model as a whole.

Given the above, identifying the key components of digital product quality, especially those that shape user habits and minimize early audience churn, is an extremely important and relevant task. Traditional approaches to interface design often prove insufficient to ensure high retention rates, which highlights the need to find new methods, in particular, the deep integration of artificial intelligence technologies for predictive analysis and product adaptation to individual user needs.

Analysis of recent studies and publications. The issues of user engagement and retention are addressed in the works of many contemporary researchers and practitioners in the IT industry. In particular, the AARRR metrics framework described by Mae Rice [1] has become the standard for analyzing the user lifecycle, emphasizing that retention is a critical stage before monetization.

Dan Shewan's [2] research in the field of value proposition emphasizes that understanding user needs is the foundation of engagement. At the same time, UX design experts, such as Fora Soft specialists [3], emphasize the critical role of intuitive interfaces and onboarding. Recent publications, including Boonyawee Sirimaya [4], reveal the potential of artificial intelligence in content personalization, citing examples from giants such as Netflix.

More fundamental academic research in recent years has shown a clear focus on integrating intelligent systems into the structure of digital services. For example, a thorough study by Y. K. Dwivedi, L. Hughes, E. Ismagilova, G. Aarts, C. Coombs, and others [10] outlines the multidisciplinary perspectives and challenges of implementing artificial intelligence, emphasizing its ability to radically change consumer behavior patterns.

The practical aspect of using algorithms to retain customers is revealed in the work of M. A. Al-Shboul, A. M. Al-Zoubi, R. Al-Sayyed, and M. Al-Quraan [7], who proved the high effectiveness of machine learning in predictive modeling of user churn for digital services.

The role of user experience as a key driver of quality has also been rethought: research by G. Margetis, S. Ntoa, M. Antona, and C. Stephanidis [15] proves the need to move from static to human-centered and adaptive design. J. Lee and C. Park [12] empirically confirmed the direct link between deep user engagement and the long-term financial performance of digital platforms. As for direct personalization tools, Q. Zhang, J. Lu, and Y. Jin [14] systematized modern achievements in the field of AI-based recommendation systems, defining them as the main mechanism for generating continuous interest in content.

Most publications treat UX design, marketing, and artificial intelligence as separate disciplines. The synergy of integrating artificial intelligence as a dynamic component of UX to increase customer retention remains understudied and requires further research.

Purpose and objectives of the study. The purpose of the article is to provide theoretical and methodological justification and develop practical approaches to optimizing the quality of digital products by increasing user engagement and retention rates through the integration of AI technologies.

Presentation of the main research material. The concepts of user engagement and retention are central to assessing the viability and effectiveness of any information service. They directly correlate with the overall quality of the digital product offered to the end user.

For a comprehensive understanding of the place of these metrics in the life cycle of a digital product, it is advisable to refer to the AARRR framework (Acquisition, Activation, Retention, Referral, Revenue) [1]. Within this model, engagement and retention are critical stages (activation and retention) that turn a casual visitor into a loyal customer. Without effective retention, the product funnel collapses: investments in initial acquisition do not pay off because users do not reach the stages of revenue generation or product referral.

Engagement is defined as the intensity and depth of user interaction with a digital product, measured by the frequency and duration of sessions, depth of navigation, and number of target actions (e.g., reading content, making transactions, generating own content). A high level of engagement indicates that the product is of significant value to the user and is effectively integrated into their daily activities [1].

Retention, in turn, reflects the ability of an information service to retain its users for a certain period of time. This approach is important in terms of the following advantages:

– reduction of acquisition costs. The cost of acquiring a new user (CAC) usually significantly exceeds the cost of retaining an existing one;

– increased customer lifetime value (LTV). Long-term users generate more revenue throughout their entire interaction with the product;

– word-of-mouth effect. Loyal and satisfied users act as brand ambassadors, contributing to organic audience growth;

– business model stability. High retention rates ensure a stable user base and predictable financial flows [12].

To systematize the understanding of these indicators, a comparison of the characteristics of key digital product quality metrics is provided in Table 1.

Table 1

Comparative characteristics of key metrics for digital product quality

Category	Metric	Description and calculation method	Impact on quality strategy
Engagement	DAU / MAU (Stickiness)	The ratio of daily active users to monthly users.	This indicator reflects the degree of regular engagement and the level of integration of the product into the user's daily routine.
Engagement	Average session length	The average duration of a single user session.	Shows the depth of content consumption or the complexity of interaction.
Retention	Retention rate (RR)	Proportion of lost users over the period.	The main marker of long-term value and satisfaction with the product.
Economics	Churn rate	The churn rate (the percentage of those who stopped using the service).	Signals critical defects in UX or loss of relevance of the USP (Unique selling proposition).
Economics	LTV (Lifetime value)	The total revenue per user over the entire period.	Allows you to assess the limits of investment in interface optimization.

Source: compiled by the author.

Therefore, Table 1 shows that digital product quality metrics do not function in isolation, but as a single interconnected system where behavioral indicators are directly transformed into economic results. Taken together, the analysis of these markers allows us to form a quality strategy and determine the limits of return on investment in further optimization of the digital product.

Engagement and retention are influenced by many factors, which can be divided into several key groups: product value proposition, user experience, communication strategies, and personalization.

The product value proposition is the primary and most important factor. An information service must solve real user problems or provide tangible benefits. Without this basic quality, a digital product cannot be successful in the market. The product value proposition includes:

– unique selling proposition (USP) – differentiation from competitors;

– functional completeness – the availability of the necessary set of functions;

– reliability and stability – uninterrupted operation of the system.

For example, the value proposition of the Uber service is convenience. Uber skillfully highlights all the shortcomings of traditional taxis and demonstrates why their service is much more convenient. A simple but very effective text taken from Uber's home page perfectly conveys the simplicity and convenience that makes this service so attractive: “One tap and a car comes right to you. Your driver knows exactly where to go. Payment is completely cashless” [2].

Even the most functional product will not retain a user if its use is inconvenient or difficult. It is the user experience (UX) that is one of the most important components of the overall quality of a digital product [3, 15]. User experience includes:

– usability – ease and intuitiveness of interaction with the interface;

– interface design (UI) – aesthetics and clarity of visual elements [11];

– onboarding – the effectiveness of the process of adapting a new user to the product.

The role of communication strategies and personalization is that constant and relevant interaction with the user is critical to maintaining his interest, namely:

– personalized messages (push notifications, emails) that inform about new opportunities, product value or special offers;

– adaptation of information and offers to the individual needs and preferences of the user (content personalization).

– feedback mechanisms that provide users with the opportunity to express their opinions and take into account their wishes.

The integration of artificial intelligence transforms approaches to managing user engagement and retention, providing unprecedented opportunities to optimize interaction and significantly improve the quality of the digital product.

The process of interaction of artificial intelligence with the user is presented in Fig. 1.

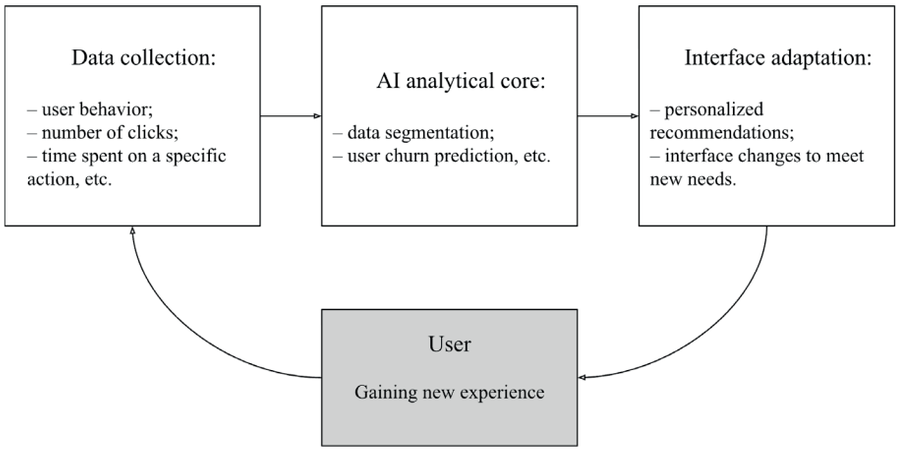


Figure 1. Conceptual diagram of AI integration into the digital product quality management system

Source: compiled by the author.

Advanced data analysis and predictive modeling. Artificial intelligence is able to process and analyze huge amounts of data on user behavior (big data), revealing hidden patterns, trends and predicting future actions with high accuracy [10]. This analysis is important for systematically improving the quality of a digital product and includes:

– automatic segmentation of users, which allows them to be grouped according to similar characteristics and behavior;

– predictive churn analysis allows artificial intelligence models to identify users with a high risk of churn and respond in a timely manner with proactive campaigns [7].

Personalizing the user experience is manifested in the fact that artificial intelligence allows creating a unique, tailored experience for each individual user and affects the perception of the quality and value of a digital product [6]. Personalization includes:

– recommendation systems – offering content, products or services that are most closely aligned with the user's individual preferences, significantly increasing engagement (e.g. Netflix, Spotify) [14];

– adaptive interfaces that dynamically change interface elements or interaction logic based on user behavior and help optimize the user experience (UX);

– onboarding optimization. Artificial intelligence can analyze new user interactions and automatically adjust the onboarding process, accelerating the moment of product value realization;

– chatbots and virtual assistants provide 24/7, instant support, automate responses to common queries and routing of complex issues, improving overall satisfaction [13].

For example, Netflix is a leader in personalization, and its AI-powered recommendation system saves companies up to $1 billion annually by reducing user churn. Overall, personalized communications can increase customer engagement by 50% and lead to a 10-15% increase in sales [4].

The theoretical principles of using AI and optimizing UX are confirmed in real scenarios of digital product development. Two application cases are offered that demonstrate how the combination of thoughtful onboarding, personalization, and predictive analysis affects key product metrics.

For example, a mobile car rental application: onboarding transformation and churn prediction. One of the common problems in rental services (Mobility-as-a-Service) is losing the user at the stage of first acquaintance. Onboarding in a car rental service often loses the user in the first minutes due to generic, uninformative screens and lack of obvious benefits.

To solve this problem, the emphasis was shifted to demonstrating a specific benefit during the user's first session. Immediately after logging in, the system selects several closest offers with relevant prices and conditions. It is important to note that this is not due to "black boxes", but due to the transparent comparison of location, recent views and the use of key filters when searching for offers. The first user experience is accompanied by a step-by-step review of the interface, and the test car booking scenario works on test data, so it allows you to trace the full user journey without risks and costs.

For users at high risk of early dropout, the system gently encourages them to return by selecting nearby areas or sending reminders. The formats of such messages were selected by a step-by-step algorithm. First, several options were tested, leaving the one that brings more people to the next step.

The results of the implementation were:

– 20% shorter time to the first tangible benefit (Time-to-Value);

– a higher share of users (by 15%) reaching the point of realizing the value of the product in the first session;

– a moderate increase in retention on the seventh day;

– the limits of personalization were fixed, the logic of recommendations was explained with simple messages in the interface.

The second example is an educational platform (EdTech), which demonstrates an increase in daily activity due to adaptability. In the EdTech field, a typical problem of educational services is a rapid decline in motivation during the first days of using the platform. Users often leave training due to a feeling of excessive workload or lack of rapid progress.

As part of the optimization, the first week was reformatted into a clear "15 minutes a day" mode, where each session ends with a small tangible result, such as a quiz. The key role here is played by an intelligent system that analyzes user behavior and suggests the "next most useful step." For example, it offers some users a vocabulary exercise, while others offer conversational practice. This balanced combination of rules and a trained AI model takes into account the user's previous actions and level of competence.

In addition, a conversational assistant based on a large AI language model (LLM) has been introduced. It answers queries based on course materials and reference books, and always provides links to primary sources. This reduces the waiting time for help and removes minor barriers during lessons [9].

A reactivation mechanism has also been implemented: if there has been no activity for 48–72 hours, the system offers a personalized "return to rhythm plan"–three short tasks totaling up to 15 minutes. Complex or controversial questions are automatically forwarded to the instructor.

The results of the implementation were:

– an increase in the proportion of completed onboarding;

– improved retention on the first and seventh days;

– reduced need to contact support (live operators), which optimizes the platform's operating costs.

Thus, the cases presented illustrate that a successful retention strategy is based on the synergy of thoughtful UX design and artificial intelligence capabilities. Instead of passively waiting for user actions, modern digital products must proactively shape the user experience: from personalized value demonstration during the first session to predictive response to churn risk and task complexity adaptation. This ensures high-quality digital service and allows companies to remain competitive in the market.

Conclusions. Thus, user engagement and retention are not just metrics of a digital product's success, but rather a comprehensive reflection of its quality and ability to effectively integrate into the user's life, providing them with lasting value and a positive experience.

An analysis of theoretical principles and practical cases suggests that the use of artificial intelligence allows us to move from mass communications to a personalized, proactive, and adaptive approach. This approach not only increases engagement rates but also builds long-term, loyal relationships with the audience. As demonstrated by the examples of a mobile car rental app and an educational platform, combining competent UX design with machine learning algorithms (predictive churn analysis, recommendation systems, intelligent assistants) is an effective tool for solving the problem of low user retention in a highly competitive market.

References:

1. Mae Rice. (2023, Jan 19). What Is the AARRR Framework? Builtin. <https://builtin.com/articles/aarrr> (2026, January, 29). [in English].

2. Dan Shewan. (2024, October 23). 7 of the Best Value Proposition Examples We've Ever Seen. Wordstream. <https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/04/27/value-proposition-examples> (2026, січень, 29). [in English].

3. Fora Soft. (2024, Dec 2). Best Practices for Mobile App UX Design: Why Good UX Design Matters in Mobile Apps. Fora Soft. <https://medium.com/@forasoft/best-practices-for-mobile-app-ux-design-why-good-ux-design-matters-in-mobile-apps-52c2fada1f1b> (2026, February, 18). [in English].

4. Boonyawee Sirimaya. (2025, March 24). Netflix & AI: The Secret Behind Personalized Entertainment. Amity Solutions. <https://www.amitysolutions.com/blog/netflix-ai-personalized-entertainment-secret> (2026, February, 13). [in English].

5. Eyal, N. (2014). Hooked: How to build habit-forming products. Penguin. <https://www.nirandfar.com/hooked/> (2026, February, 13). [in English].

6. Kumar, V., Rajan, B., Venkatesan, R., & Lecinski, J. (2019). Understanding the role of artificial intelligence in personalized engagement marketing. California Management Review, 61. https://doi.org/10.1177/0008125619859317 [in English].

7. Al-Shboul, M. A., Al-Zoubi, A. M., Al-Sayyed, R., & Al-Quraan, M. (2023). Machine learning-based models for customer churn prediction in digital services. Journal of Retailing and Consumer Services, 72. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103270 [in English].

8. Garousi, V., Tarhan, A., & Pfahl, D. (2020). Quality aspects of mobile apps: A systematic literature review. Software Quality Journal, 28. <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1007/s11219-019-09497-6> (2026, February, 19). [in English].

9. Chen, L., Chen, P., & Lin, Z. (2020). Artificial intelligence in education: A review. IEEE Access, 8. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2988510 [in English].

10. Y. K. Dwivedi, L. Hughes, E. Ismagilova, G. Aarts, C. Coombs та інші. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. International Journal of Information Management, 57. <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.101994> (2026, February, 20). [in English].

11. Budiu, R. (2017). Mobile User Experience: Limitations and Strengths. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/mobile-ux/> (2026, February, 19). [in English].

12. Lee, J., & Park, C. (2022). Analyzing the impact of user engagement on long-term retention and financial performance in digital platforms. International Journal of Electronic Commerce, 26. <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1080/10864415.2022.2031122> (2026, February, 18). [in English].

13. Chung, M., Ko, E., Joung, H., & Kim, S. J. (2020). Chatbot e-service and customer satisfaction regarding luxury brands. Journal of Business Research, 117. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.009 [in English].

14. Zhang, Q., Lu, J., & Jin, Y. (2021). Artificial intelligence in recommender systems. Complex & Intelligent Systems, 7. https://doi.org/10.1007/s40747-020-00212-w [in English].

15. Margetis, G., Ntoa, S., Antona, M., & Stephanidis, C. (2021). User-centered design of interactive digital products: A comprehensive overview. Universal Access in the Information Society, 20. <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1007/s10209-020-00733-0 > (2026, February, 19). [in English].

© А. В. Самарцева

Отримано: 25 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 02 березня 2026 р.

Прийнято до друку: 04 березня 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: samartseva.a.v@khmnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0001-2172-1187

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-106-111

Самарцева А. В. SMM-комунікації як інструмент формування та підтримки довіри до бренду в цифровому середовищі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 106–111.

УДК: 659.4:004.738.5

JEL-класифікація: M31, M37, L86, D83

Самарцева Анжеліка Вікторівна,
аспірантка кафедри маркетингу
Хмельницького національного університету

SMM-КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ ДОВІРИ ДО БРЕНДУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У статті досліджено особливості формування та підтримки довіри до бренду в цифровому середовищі через SMM-комунікації. Узагальнено підходи українських дослідників щодо ролі соціальних мереж у забезпеченні лояльності, прозорості та двосторонньої взаємодії між брендом і споживачами. Систематизовано види соціальних доказів: відгуки, контент, створений користувачами (UGC), інфлюенсери, кейси та соціальна активність – і проаналізовано їх вплив на рівень довіри аудиторії. Розглянуто значення аналітичних метрик для оцінювання ефективності SMM-комунікацій та своєчасного реагування на зміни в сприйнятті користувачів. Визначено ключові ризики цифрового середовища, зокрема втрату автентичності через надмірну автоматизацію, інформаційні атаки та репутаційні суперечності. Стаття має практичне значення для розробки стратегій управління репутацією та формування стійких довірчих відносин із аудиторією в умовах цифрової комунікації.

Ключові слова: *SMM-комунікації, довіра до бренду, соціальні докази, аналітика SMM, лояльність споживачів, репутаційні ризики, цифрове середовище.*

Anzhelika Samartseva,
Student, Department of Marketing,
Khmelnytskyi National University

SMM COMMUNICATIONS AS A TOOL FOR BUILDING AND MAINTAINING BRAND TRUST IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

The article examines the mechanisms of building and maintaining brand trust in the digital environment through social media marketing (SMM) communications. It summarizes the perspectives of Ukrainian researchers on the role of social media as a space where brand loyalty, transparency, and two-way interactions between companies and consumers are shaped. The study systematizes the main forms of social proof–customer reviews, user-generated content, influencer recommendations, case demonstrations, and social engagement–highlighting their influence on audience perceptions and trust formation. Special attention is given to key SMM analytical metrics, such as engagement indicators, sentiment analysis, audience retention, and response time, which help brands assess the effectiveness of their communications and respond to shifts in user attitudes.

The article also outlines the major risks of the digital environment: declining authenticity caused by excessive automation, the rapid spread of negative content, and reputational inconsistencies that may weaken the emotional connection between a brand and its audience. It is noted that modern digital tools, including automated analytical systems, can enhance communication accuracy but require a careful balance between technological capabilities and human oversight to preserve credibility and meaningful engagement.

Overall, the study provides a comprehensive analysis of SMM practices that contribute to strengthening trust-based, long-term relationships between brands and consumers within a competitive digital landscape.

Keywords: *SMM communications, brand trust, social proof, SMM analytics, consumer loyalty, reputational risks, digital environment.*

Постановка проблеми. Цифрове середовище актуалізує проблему формування довіри до бренду як одного з базових завдань маркетингових комунікацій. Зміна інформаційної поведінки споживачів, зростання кількості цифрових каналів і посилення конкуренції за увагу користувача призводять до того, що традиційні інструменти брендингу вже не забезпечують належного рівня впливу. Споживачі дедалі більше орієнтуються на інформацію, отриману в соціальних мережах, відгуки реальних користувачів і комунікації брендів у цифрових платформах, що підкреслює стратегічну роль SMM у побудові довіри та довгострокової взаємодії з аудиторією.

Практична імплементація цього підходу передбачає формування пріоритетів комунікації брендів у соціальних мережах як складової комунікативної екосистеми. За таких умов короткострокові метрики –

охоплення та обсяги продажів – розглядають не як самоціль, а як показники ефективності функціонування комунікативної екосистеми. У цьому контексті SMM перестає бути допоміжним інструментом просування і трансформується в напрям управління репутаційним капіталом, лояльністю та емоційною залученістю споживачів, інтегруючись у цілісну комунікативну архітектуру бренду.

Інтеграція контенту, взаємодії та цифрової аналітики в межах комунікативної екосистеми формує нові вимоги до організації SMM-комунікацій, орієнтованих на підтримку стабільної репутації та зміцнення довіри аудиторії. Дослідження цього процесу має важливе теоретичне й практичне значення, оскільки дає змогу визначити найбільш ефективні формати контенту, моделі взаємодії та інструменти цифрової аналітики, що забезпечують формування довгострокових довірчих відносин між брендом і його аудиторією.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема ролі соціальних мереж у формуванні ставлення споживачів до бренду полягає в тому, що SMM-комунікації функціонують як високотаргетований інструмент впливу на конкретні сегменти аудиторії та водночас сприяють формуванню довіри як стратегічного капіталу бренду.

Узагальнення результатів дослідження О. В. Решетнікової, Т. В. Боровик та І. М. Сенько дозволяє констатувати, що маркетинг у соціальних мережах трактують як інструмент не лише просування бренду та збільшення обсягів збуту, а й вибудови стійких відносин із цільовою аудиторією. Автори підкреслюють, що інтерактивність платформ, можливість швидкого зворотного зв'язку та публічність комунікацій сприяють зміцненню лояльності та довіри споживачів за умови послідовності повідомлень і ціннісної узгодженості бренду з очікуваннями аудиторії [10].

У дослідженні А. С. Вальковець, соціальні мережі розглянуто як інструмент формування бренду та лояльності клієнтів у сфері послуг, де довіра є ключовим елементом довгострокових відносин. Авторка наголошує, що завдяки двосторонній комунікації, персоналізованому контенту та демонстрації «людяності» бренду SMM-комунікації створюють ефект близькості й підсилюють відчуття надійності компанії [1].

За визначенням Н. С. Носань та С. А. Назаренка, SMM становить специфічну форму маркетингових комунікацій, що забезпечує прямий контакт бренду із цільовими групами через цифрові платформи та створює умови для інтерактивної взаємодії в реальному часі, що є важливим фактором у побудові довіри в умовах нестабільності ринку й інформаційного перенасичення сучасного суспільства [6].

К. О. Шіковець та М. О. Мельник наголошують, що SMM-комунікації передбачають створення релевантного контенту, таргетовану взаємодію та зворотний зв'язок, у контексті формування довіри та лояльності споживачів до бренду. Важливим напрямом сучасних досліджень є застосування технологічних інструментів, зокрема штучного інтелекту, для підвищення ефективності SMM-комунікацій [13]. С. А. Рубан підкреслює, що використання штучного інтелекту (далі – ШІ) дозволяє автоматизувати аналізування поведінки аудиторії та формувати більш персоналізований і довірчий контент [11].

Мета і завдання дослідження. Проаналізувати механізми формування та підтримки довіри до бренду в цифровому середовищі через SMM-комунікації, зокрема значення соціальних доказів, аналітики та прозорості бренду, а також виявити ключові ризики та виклики, що впливають на репутаційну стійкість бренду.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах цифрової комунікації соціальні мережі є середовищем, у якому формуються перші враження про бренд, оцінюється його автентичність та вибудовується рівень довіри між компанією та аудиторією. SMM-комунікації мають важливе значення в цьому процесі, оскільки інтегрують візуальні матеріали, текстові повідомлення, інтерактивні формати та безпосередню взаємодію зі споживачами, що дозволяє брендам створювати індивідуалізований досвід для різних сегментів аудиторії.

На відміну від традиційних медіа, таких як телебачення, радіо чи зовнішня реклама, SMM забезпечує інтерактивність і можливість персоналізованої взаємодії з користувачами. У соціальних мережах споживачі можуть ставити запитання, залишати коментарі, ділитися власними враженнями та створювати UGC-контент, що підвищує рівень їхньої залученості та довіри. Одночасно бренди отримують можливість відстежувати зворотний зв'язок, аналізувати поведінкові патерни аудиторії та оперативно коригувати комунікаційні стратегії.

У традиційних каналах формування довіри базується на стабільності та репутації бренду, натомість у соціальних мережах її забезпечують через відкритість, діалог і демонстрацію реальних процесів. У цифровому середовищі довіра значною мірою залежить від прозорості дій компанії: показ моментів за лаштунками, реальних співробітників, принципів виробництва та щоденної діяльності створює відчуття щирості й підсилює автентичність бренду. Відкрита комунікація, чесне реагування на критику та системна публічна взаємодія формують довгострокову довіру, яка є критично важливою в конкурентному середовищі соціальних мереж.

Поряд із демонстрацією прозорості та відкритості бренду вагоме значення у формуванні довіри мають соціальні докази. Вони ґрунтуються на принципі, що люди схильні більше довіряти досвіду інших споживачів, ніж офіційним повідомленням бренду. У соціальних мережах цей ефект реалізують через різноманітні формати – від відгуків покупців до контенту створеного користувачами (User-generated content, далі – UGC) та інфлюенсерської підтримки. Кожен із цих типів соціального доказу виконує специфічну функцію: демонструє реальний досвід використання продукту, підтверджує його якість, підсилює репутацію бренду та створює емоційне відчуття спільноти (табл. 1).

Таблиця 1

Основні види соціальних доказів у SMM і їхній вплив на довіру до бренду

Тип соціального доказу	Зміст	Приклади в SMM	Як впливає на довіру до бренду
Відгуки клієнтів	Реальні оцінки й враження покупців про продукт чи послугу	Текстові відгуки, відеовідгуки, скриншоти з маркетплейсів	Підтверджують якість продукту, зменшують сумніви щодо покупки, створюють відчуття чесності та відкритості
UGC	Контент, створений користувачами, а не брендом	Фото з продуктом, теги в соцмережах, огляди у Reels/TikTok	Формує атмосферу спільноти навколо бренду, підсилює автентичність і довіру, оскільки люди бачать реальне використання
Рекомендації інфлюенсерів	Публічне схвалення продукту лідерами думок	Огляди, інтеграції, партнерські дописи	Інфлюенсери передають свою репутацію бренду, підвищують довіру до вибору продукту завдяки власному авторитету
Кейси та історії успіху клієнтів	Реальні приклади результатів після використання продукту	До/після, статистика, фідбек від компаній	Показують практичну цінність продукту, підкріплюють експертність бренду
Соціальна активність бренду	Взаємодія та реакції бренду на коментарі/запитання	Відповіді в сториз, коментарях, месенджерах	Демонструють клієнтоорієнтованість, турботу та відкритість, що формує вищий рівень довіри

Джерело: сформовано автором.

Представлені види соціальних доказів демонструють, що довіра до бренду в цифровому середовищі формується не лише через офіційні комунікації, а передусім завдяки реальному досвіду користувачів та їхній взаємодії з брендом.

Серед них особливе значення має контент, створений користувачами, який сьогодні є одним із найпотужніших інструментів формування довіри та стимулювання продажів у соціальних мережах [4]. На відміну від професійного контенту, UGC демонструє продукт у реальних ситуаціях і передає автентичний досвід користувача, що підсилює сприйняття бренду як відкритого та чесного. Наявність такого контенту у стрічці чи сториз слугує природним соціальним підтвердженням, оскільки аудиторія бачить продукт «очима інших» [3].

Особливо активно цей підхід використовують українські бренди в сегменті моди та ювелірних виробів, які будують довіру через природність та емоційну близькість із аудиторією. Для молодої та преміальної аудиторії, що цінує індивідуальність та соціальні докази, особливе значення мають відгуки та контент реальних користувачів. У таких умовах використання UGC та персоналізованих рубрик-порад не лише демонструє продукт у реальному житті, а й формує довіру, підвищує рівень залученості та зміцнює довгострокові взаємини з аудиторією.

Наприклад, «Guzema Fine Jewelry» інтегрує відео та фото клієнток у прикрасах у повсякденних образах, формуючи преміальний, але водночас людяний імідж.

Бренд одягу «O.TAJE» системно використовує UGC у стрічці та сториз, створюючи спільноту прихильників і підсилюючи довіру молодої жіночої аудиторії.

Своєю чергою «Kachorovska» активно поширює стилізації, отримані від клієнток, демонструючи, як взуття та аксесуари виглядають у реальному житті, і саме цей формат нерідко стає ключовим фактором покупки.

Таке використання UGC значно підвищує автентичність комунікацій, формує соціальний доказ якості продукту та зміцнює довірливі стосунки між брендом і аудиторією.

У межах ефективних SMM-стратегій не менш важливим є впровадження рубрик-порад і контенту формату «корисних лайфхаків». Цей тип контенту демонструє високий рівень залученості та збережень, оскільки не лише інформує аудиторію, а й вирішує її конкретні запити та щоденні проблеми. Завдяки такому підходу бренд сприймають не як рекламного суб'єкта, а як експерта й помічника у своїй ніші, що додатково підсилює довіру до нього.

У цьому контексті аналітика соціальних мереж стає не просто інструментом моніторингу, а доказом результатів побудованої SMM-стратегії (табл. 2).

Таблиця 2

Аналітичні показники SMM-комунікацій та їхній вплив на довіру аудиторії

Аналітичний показник	Що вимірює	Як впливає на довіру до бренду	Як може використовуватись у SMM-комунікаціях
Engagement Rate	Активність підписників: вподобання, коментарі, збереження, реакції	Високий рівень залученості свідчить про інтерес, емоційну близькість і довіру до контенту	Оптимізація контенту, тестування форматів, управління взаємодіями
Sentiment Analysis	Емоційне забарвлення реакцій користувачів	Позитивний сентимент сигналізує про здорові комунікації та лояльність, негативний – про ризик втрати довіри	Вчасне реагування на критику, управління кризами, публічні пояснення
Retention Rate	Здатність бренду утримувати увагу та повертати аудиторію	Висока повторна взаємодія означає сталість інтересу й глибшу довіру до комунікацій	Побудова контентних серій, регулярність публікацій, розвиток рубрик
Share of Voice	Частка згадок бренду в інформаційному полі	Показує рівень присутності та важливість бренду в очах аудиторії, зокрема як конкурентного гравця	Моніторинг згадок, робота з інфлюенсерами, SMM-активації
Response Time	Швидкість відповіді бренду на звернення	Оперативні відповіді демонструють відкритість і турботу, формуючи довірчий діалог	Впровадження чатботів, розподіл задач SMM-команди, регламент відповідей

Джерело: сформовано автором на основі [9], [5], [12].

Стабільно високі показники engagement, sentiment та охоплення свідчать про те, що контент відповідає очікуванням аудиторії, формує довіру та зміцнює лояльність. Натомість падіння активності або негативні сигнали вказують на необхідність коригування комунікацій, уточнення стратегії формування контенту та переосмислення форматів взаємодії. Аналітика в соціальних мережах оцінює ефективність SMM-комунікацій та дає змогу коригувати стратегію для підтримки довіри й залученості аудиторії.

Використання ШІ дозволяє брендам проводити глибинний аналіз поведінкових даних, сегментувати аудиторію та адаптувати контент під очікування різних груп користувачів. І. В. Пономаренко підкреслює, що інтеграція ШІ в цифровий маркетинг покращує якість таргетування та забезпечує вищу точність прогнозування реакцій аудиторії [8].

Водночас, попри значний потенціал аналітичних та автоматизованих інструментів, бренди стикаються з певними ризиками, які можуть підривати сформовану довіру. Одним із ключових викликів є втрата автентичності через надмірну автоматизацію. Як зазначає О. М. Пєтухова, надмірне використання автоматизованих інструментів у маркетингових комунікаціях здатне знижувати рівень персоналізації та створювати відчуття штучності взаємодії, що зменшує довіру аудиторії до бренду [7]. Подібну думку підтримує С. А. Рубан, наголошуючи, що надмірна стандартизація рішень ШІ у SMM може спричинити до розмивання унікальності бренду та зниження емоційної цінності комунікацій [11]. Користувачам важливо відчувати щирість, емоційну залученість і персональне ставлення, тому будь-яке порушення балансу між автоматизацією та людським контролем може негативно впливати на сприйняття бренду.

Окремою загрозою в цифровому середовищі є інформаційні атаки, фейки та хвилі негативних коментарів, які поширюються особливо стрімко. Це характерно не лише для традиційних платформ, а й для нових соціальних мереж, таких як «Threads», що швидко стали популярними на українському ринку. Завдяки формату коротких обговорень та активному репостингу негативна інформація може поширитися буквально за години, охоплюючи тисячі користувачів. У таких умовах бренди ризикують втратити довіру, навіть якщо проблема не має суттєвого підґрунтя.

Ще одним вагомим ризиком є невідповідність між заявленими цінностями бренду та його реальними діями. У цифровому середовищі будь-які розбіжності стають особливо помітними, адже користувачі швидко фіксують суперечності та активно поширюють їх у соціальних мережах. Якщо бренд декларує чесність, прозорість чи соціальну відповідальність, але в його поведінці з'являються конфліктні моменти, аудиторія швидко втрачає довіру [2]. Соціальні мережі підсилюють цей ефект, створюючи багатоголосе середовище обговорення, де негативний досвід часто отримує більше видимості, ніж позитивний.

У цьому контексті послідовність, відкритість і ретельний контроль за власною репутацією стають критично важливими складовими довгострокової SMM-комунікації, забезпечуючи баланс між автоматизацією, персоналізацією та автентичністю бренду та формуючи стійкі довірчі відносини з аудиторією.

Висновки. SMM-комунікації формують довіру до бренду в сучасному цифровому середовищі, поєднуючи регулярну взаємодію, прозорість, соціальні докази та персоналізований ціннісний контент, який створює відчуття стабільності та відкритості для різних сегментів аудиторії.

Особливу ефективність демонструють UGC та рубрики-поради, які не лише показують продукт у реальному житті, а й підвищують рівень залученості, формують автентичність і зміцнюють довірчі відносини. Аналітичні інструменти та штучний інтелект дозволяють сегментувати аудиторію, прогнозувати реакції та коригувати комунікації, проте надмірна автоматизація здатна розмивати унікальність бренду й знижувати емоційну цінність взаємодії, що робить баланс між ШІ та живим підходом критично важливим.

Водночас соціальні мережі підсилюють наслідки будь-яких невідповідностей між заявленими цінностями бренду та його реальною поведінкою, тому послідовність, відкритість і контроль за репутацією є ключовими елементами стійкої SMM-стратегії. Саме здатність бренду підтримувати автентичний, зрозумілий і ціннісний діалог із аудиторією визначає рівень сформованої довіри, роблячи SMM не лише інструментом просування, а й платформою управління репутаційним капіталом.

Напрями наступних досліджень варто зосередити на оптимізації балансу між автоматизацією та персоналізацією, вивченні впливу UGC та соціальних доказів на довіру різних сегментів, аналізі ефективності ШІ в прогнозуванні репутаційних ризиків і дослідженні взаємозв'язку між цінностями бренду, прозорістю комунікацій та формуванням довгострокової довіри.

Література:

1. Вальковець, А. С. (2025). Соціальні мережі як інструмент формування бренду та лояльності клієнтів у сфері послуг. *Economica, 9*, 20–25. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-9-3.

Valkovets, A. S. (2025). Sotsialni merezhi yak instrument formuvannia brendu ta loyalnosti kliientiv u sferi posluh [Social media as a tool for brand formation and customer loyalty in the service sector]. *Economica*, 9, 20–25. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-9-3 [in Ukrainian].

2. Іванюк, М. А. (2024). Соціальний медіа маркетинг (SMM) як фактор розвитку довіри, впізнаваності та залучення аудиторії. *Економічний журнал.* DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13121104.

Ivaniuk, M. A. (2024). Sotsialnyi media marketynh (SMM) yak faktor rozvytku doviry, vpiznavanosti ta zaluchennia audytorii [Social media marketing (SMM) as a factor of trust, brand awareness and audience engagement]. *Ekonomichnyi zhurnal* [Economic Journal]. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13121104 [in Ukrainian].

3. Івченко, Я. В., & Побідаш, І. Л. (2022). User generated content як інструмент просування бренду в соціальних мережах. *Обрії друкарства, 2(12)*, 18–29. DOI: https://doi.org/10.20535/2522-1078.2022.2(12).267940.

Ivchenko, Ya. V., & Pobidash, I. L. (2022). User generated content yak instrument prosuvannia brendu v sotsialnykh merezhakh [User-generated content as a tool for brand promotion in social media]. *Obrii Drukarstva* [Horizons of Printing], 2(12), 18–29. DOI: https://doi.org/10.20535/2522-1078.2022.2(12).267940 [in Ukrainian].

4. Конак, Є. І. (2024). Вплив користувацького контенту на ефективність маркетингу в соціальних мережах. *Marketing and Digital Technologies, 8(3)*, 83–98. DOI: https://doi.org/10.32782/mdt.2024.8.3.376.

Konak, Ye. I. (2024). Vplyv korystuvatskoho kontentu na efektyvnist marketynhu v sotsialnykh merezhakh [Influence of user-generated content on the effectiveness of marketing in social networks]. *Marketing and Digital Technologies*, 8(3), 83–98. DOI: https://doi.org/10.32782/mdt.2024.8.3.376 [in Ukrainian].

5. Кукіна, Н. В., Савчук, Я. О., & Лялюк, А. М. (2024). Аналіз ролі соціальних мереж у формуванні брендової лояльності. *EcoScience, 8*, 116–128. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-116-128.

Kukina, N. V., Savchuk, Ya.O., & Lialiuk, A.M. (2024). Analiz roli sotsialnykh merezh u formuvanni brendovoi loyalnosti [Analysis of the role of social networks in forming brand loyalty]. *EcoScience*, 8, 116–128. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-116-128 [in Ukrainian].

6. Носань, Н. С., & Назаренко, С. А. (2023). Соціальні медіа як інструмент маркетингових комунікацій підприємства. *Modern Economics, 38.* DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-16.

Nosan, N. S., & Nazarenko, S. A. (2023). Sotsialni media yak instrument marketynhovykh komunikatsii pidpryiemstva [Social media as a tool of enterprise marketing communications]. *Modern Economics*, 38. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-16 [in Ukrainian].

7. Пєтухова, О. М. (2023). Вплив штучного інтелекту на маркетингові рішення та інновації. *Економічний вісник.* DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-19.

Pietukhova, O. M. (2023). Vplyv shtuchnoho intelektu na marketynhovi rishennia ta innovatsii [Impact of artificial intelligence on marketing decisions and innovations]. *Ekonomichnyi Visnyk* [Economic Bulletin]. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-19 [in Ukrainian].

8. Пономаренко, І. В. (2024). Штучний інтелект у цифровому маркетингу. *Scientia Fructuosa.* DOI: https://doi.org/10.31617/1.2024(155)04.

Ponomarenko, I. V. (2024). Shtuchnyi intelekt u tsyfrovomu marketynhu [Artificial intelligence in digital marketing]. *Scientia Fructuosa* DOI: https://doi.org/10.31617/1.2024(155)04 [in Ukrainian].

9. Raj, A., & Dhanalakshmi, R. (2024). Data-Driven Insights: The Impact of Engagement Metrics and Sentiment Analysis on Brand Evangelism and Affinity. *IGI Global Scientific Publishing.* DOI: 10.4018/979-8-3693-7773-4.ch007 [in English].

10. Решетнікова, О., Боровик, Т., & Сенько, І. (2024). Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту. *Економіка та суспільство, 65.* DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-128.

Reshetnikova, O., Borovyk, T., & Senko, I. (2024). Marketynh v sotsialnykh merezhakh yak instrument prosuvannia brendu ta pidvyshchennia obsiahiv zbutu [Social media marketing as a tool for brand promotion and increasing sales volume]. *Ekonomika ta Suspilstvo* [Economy and Society], 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-128 [in Ukrainian].

11. Рубан, С. (2024). Дослідження сутності поняття «AI-маркетинг». *Економіка та суспільство, 65.* DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-72.

Ruban, S. (2024). Doslidzhennia sutnosti poniattia "AI-marketynh" [Study of the essence of the concept "AI-marketing"]. *Ekonomika ta Suspilstvo* [Economy and Society], 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-72 [in Ukrainian].

12. Семенда, О. В., & Корман, І. І. (2025). Аналіз показників соціальних мереж як основа наукових досліджень при створенні маркетингових стратегій. *Актуальні питання економічних наук.* DOI: https://doi.org/10.5281/ZENODO.14791838.

Semenda, O. V., & Korman, I. I. (2025). Analiz pokaznykiv sotsialnykh merezh yak osnova naukovykh doslidzhen pry stvorenni marketynhovykh stratehii [Analysis of social media indicators as a basis for scientific research in developing marketing strategies]. *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk* [Current Issues of Economic Sciences]. DOI: https://doi.org/10.5281/ZENODO.14791838 [in Ukrainian].

13. Шіковець, К. О., & Мельник, М.О. (2024). Роль SMM-комунікацій у просуванні бренду в цифровому середовищі. *Економіка та суспільство, 65.* DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-113.

Shikovets, K. O., & Melnyk, M. O. (2024). Rol' SMM-komunikatsii u prosuvanni brendu v tsyfrovomu seredovyshchi [The role of SMM communications in brand promotion in the digital environment]. *Ekonomika ta Suspilstvo* [Economy and Society], 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-113 [in Ukrainian].

© В. М. Додух

Отримано: 27 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 04 березня 2026 р.

Прийнято до друку: 05 березня 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: v.dodukh@donnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0000-4819-0921

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-112-118

Додух В. М. Комплекс управління трансформаційними змінами нафтогазовидобувних компаній у контексті декарбонізації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 112–118.

УДК: 658.5:338.45:622.3:504.75

JEL-класифікація: Q40, Q50, G31

Додух Вадим Миколайович,
аспірант
Донецького національного університету імені Василя Стуса

КОМПЛЕКС УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ

У статті досліджено управління трансформаційними змінами нафтогазовидобувних компаній у контексті декарбонізації з акцентом на зв'язок екологічних метрик із операційною результативністю. На основі результатів попередньо опублікованого дослідження економетричної моделі оцінено вплив інвестицій у декарбонізацію, валових викидів, масштабів видобутку та вуглецевої інтенсивності на операційний дохід нафтогазовидобувних компаній і спроможність до впровадження трансформаційних змін. Показано важливість розділення масштабного й технологічного ефектів в контексті програм декарбонізації нафтогазовидобувних компаній. Результати дослідження вказали, що валові викиди значною мірою відображають масштаб, тоді як інтенсивність є інформативним цільовим показником в рамках програм декарбонізації. Сформовано управлінську рамку управління трансформаційними змінами, що включає ключові цілі на основі інтенсивності, портфель зелених інвестицій, сценарний ризик-менеджмент. Подальші дослідження варто спрямувати на застосування моделей із фіксованими ефектами та інвестиційними лагами, а також поєднання економетрики зі сценарно-оптимізаційним моделюванням енергоміксу.

Ключові слова: *декарбонізація, трансформаційні зміни, вуглецева інтенсивність, портфель зелених інвестицій, інтенсивність декарбонізації.*

Vadym Dodukh,
Postgraduate Student,
Vasyl' Stus Donetsk National University

COMPREHENSIVE MANAGEMENT FRAMEWORK FOR TRANSFORMATIONAL CHANGE IN UPSTREAM OIL AND GAS COMPANIES IN THE CONTEXT OF DECARBONIZATION

This paper examines how upstream oil and gas companies can manage transformational change under decarbonization pressures, focusing on how environmental metrics relate to operational performance. Using a panel of major international producers for 2021–2023, the study evaluates the effects of green capital expenditure, gross greenhouse gas emissions, production scale, and carbon intensity on operating income (EBITDA) and firms' capacity to sustain transformational programs.

The empirical strategy disentangles the scale effect (higher output mechanically linked to higher absolute emissions) from the technology-efficiency effect. Results indicate that gross emissions correlate strongly with production scale, limiting their utility as an independent decarbonization indicator. Conversely, carbon intensity shows a stable negative association with EBITDA, suggesting that emissions efficiency aligns with stronger operational profitability through energy gains, loss reduction, and process optimization. Additionally, green capital expenditure exhibits a weaker short-term statistical signal, reflecting lagged investment effects and heterogeneous asset structures.

Based on these findings, the paper proposes a managerial framework prioritizing intensity-based targets. This framework institutionalizes green investments with staged milestones, embeds monitoring, reporting, and verification (MRV) to isolate genuine technological progress, and introduces scenario-based transition risk management. Ultimately, the study translates econometric diagnostics into practical governance mechanisms, linking decarbonization metrics directly to operational performance.

Keywords: *decarbonization, transformational change, carbon intensity, green investment portfolio, decarbonization intensity.*

Постановка проблеми. Декарбонізація нафтогазовидобувних компаній упродовж останнього десятиліття трансформувалася з окремого напряму корпоративної відповідальності в системний чинник стратегічного розвитку та конкурентоспроможності. Посилення кліматичного регулювання, поширення механізмів ціноутворення на викиди, зміна вимог інвесторів до розкриття ESG-показників і зростання

частки низьковуглецевих технологій в енергобалансі формують нову логіку функціонування галузі, у якій фінансова результативність дедалі тісніше пов'язується з вуглецевим профілем виробництва. За таких умов ключовим стає не стільки декларування кліматичних цілей, скільки здатність компаній керувати трансформаційними змінами як комплексом взаємопов'язаних рішень – від модернізації активів і енергоефективності до портфельної переорієнтації капіталу та інституціоналізації нових KPI.

Енергетичний перехід у нафтогазовому секторі найчастіше описується через зміну бізнес-моделей і поступову еволюцію компаній у бік інтегрованих енергетичних гравців, здатних поєднувати традиційні операції з розвитком низьковуглецевих напрямів. Водночас окремі дослідження наголошують, що головні обмеження переходу мають управлінську природу, а саме: дефіцит узгоджених рамок реалізації, бар'єри інвестування, організаційна інерція та недостатня готовність систем контролю й вимірювання. Паралельно розвиваються кількісні підходи до оцінювання ефективності низьковуглецевих трансформацій і готовності компаній до переходу, а також сценарні моделі, які демонструють залежність економіки переходу від екзогенних параметрів – цін на вуглець, тарифів, доступності технологій і капіталу. Особливої уваги заслуговує питання інтеграції екологічних метрик у фінансово-управлінську систему компанії, тобто яким чином показники вуглецевої інтенсивності, валових викидів і зелених капітальних витрат мають бути пов'язані з операційною прибутковістю та перетворені на практичні важелі управління трансформацією.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі декарбонізація нафтогазовидобувних компаній дедалі частіше інтерпретується не як допоміжний ESG-напрям, а як трансформаційний процес, що змінює бізнес-модель, інвестиційну логіку, систему показників результативності та механізми управління ризиками. У цьому підході ключовим є розуміння переходу як структурної перебудови, де стратегічні кліматичні цілі повинні бути інституціоналізовані через управлінські контури планування й контролю. Саме тому в центрі досліджень опиняються питання реконфігурації портфеля активів, переорієнтації потоків капіталу, інтеграції низьковуглецевих рішень у ланцюги створення вартості та здатності організацій відтворювати трансформацію на рівні операційних процесів.

Значний внесок у формування бізнес-орієнтованого бачення енергетичного переходу зроблено в роботах Y. Adebayo та ін. [1; 2], де декарбонізація розглядається як перехід до стійких бізнес-моделей у нафтогазовому секторі. Такий підхід зміщує акцент із технологічного вибору на структуру доходів і портфельну логіку – компанії мають адаптуватися до нового середовища через диверсифікацію енергетичних продуктів, зміну пріоритетів капіталовкладень і перегляд принципів створення цінності. Подібну еволюційну траєкторію описують H. Lu, L. Guo, Y. Zhang [3], обґрунтовуючи перетворення традиційних нафтогазових компаній на інтегровані енергетичні компанії. У цій концепції низьковуглецевий перехід є не зовнішнім доповненням, а логікою реструктуризації корпорації; зміна статусу компанії визначається її здатністю інтегрувати видобуток, енергогенерацію, інфраструктуру та інновації в єдину систему, де екологічні обмеження впливають на інвестиційні рішення та операційну ефективність.

Поряд із перспективою бізнес-моделі окрему дослідницьку лінію формують праці, що аналізують управлінські рамки й бар'єри впровадження низьковуглецевих трансформацій. M. Adewoyin [4] підкреслює, що ключовою проблемою переходу стає не дефіцит технологій, а інституційна й організаційна здатність забезпечити реалізацію рішень; у фокусі уваги перебувають бар'єри, пов'язані з фінансуванням, регуляторною невизначеністю, внутрішньою інерцією та конфліктами пріоритетів. Такий підхід є важливим для управління компаніями, оскільки переводить дискусію в площину управління змінами, тобто трансформація має бути підкріплена формалізованими механізмами координації, системою стимулів, інструментами контролю даних і процедурою оцінювання проєктів, що узгоджує екологічні та фінансові критерії.

З огляду на потребу вимірюваності й порівнюваності результатів переходу, література активно розвиває кількісні підходи до оцінювання ефективності низьковуглецевих трансформацій. X. Tang та ін. [5] застосовують Super-SBM модель для аналізу ефектів і драйверів низьковуглецевого переходу міжнародних нафтових компаній. Методологічно цей напрям підкреслює, що оцінювання переходу має враховувати не лише фінансові та виробничі результати, а й екологічну компоненту як параметр ефективності, що впливає на конкурентоспроможність. Водночас F. Shaw, C. Donovan [6] звертають увагу на питання готовності великих компаній до низьковуглецевого переходу, фактично акцентуючи відмінність між декларативною стратегією та реальним рівнем підготовленості систем управління, інвестиційних механізмів і операційних практик. Разом ці праці формують висновок про те, що низьковуглецева трансформація потребує не лише вимірювання прогресу, а й інституціоналізації через внутрішні управлінські механізми, які здатні підтримувати довгострокову траєкторію змін.

Важливим доповненням до масиву досліджень є сценарний та макроекономічний аналіз наслідків енергетичного переходу. N. Chen [7] на прикладі моделювання соціально-економічних ефектів досягнення

нульововуглецевої енергетики до 2030 р. демонструє, що декарбонізація має системний характер і впливає на економіку поза межами окремих компаній. Аналогічно S. Acar та ін. [8], оцінюючи трансформацію енергосистеми Туреччини до 2030 р., показують взаємозв'язок економічних і соціальних ефектів переходу. Для нафтогазових компаній ці дослідження важливі тим, що формують екзогенні параметри управління трансформацією, а саме: траєкторії ціни вуглецю, тарифні режими, регуляторні вимоги, доступність технологій і капіталу, що можуть виступати визначальними факторами, які змінюють економіку інвестиційних рішень. В результаті, перехід на рівні компаній має проєктуватися з урахуванням сценарної невизначеності, а не як фіксований план із незмінними припущеннями.

Український контекст задає інституційну й регуляторну рамку, у межах якої низьковуглецеві трансформації набувають конкретного економічного змісту. О. Клепанчук [9] визначає інституційні пріоритети структурного трансформування енергетичного ринку України, що є важливим для узгодження корпоративних стратегій із ринковим дизайном, інфраструктурними обмеженнями та механізмами державної політики. К. Гнедіна, А. Сорока [10] аналізують декарбонізацію як чинник формування кліматично нейтрального майбутнього, наголошуючи на сучасних викликах і перспективах, які впливають на інвестиційні рішення та стратегічні пріоритети суб'єктів енергетичного сектору. Водночас О. Рябчин, Н. Новицька, І. Хлєбнікова [11] розглядають концептуальні підходи до вдосконалення оподаткування викидів CO2 в Україні, формуючи регуляторний вимір економіки викидів, який безпосередньо впливає на собівартість, ризиковий профіль та стимули для модернізації. К. Гура, В. Петрук [12] узагальнюють тенденції декарбонізації й екомодернізації енергетики України і світу, доповнюючи загальну рамку розумінням технологічних і політичних трендів, які визначають параметри переходу.

У підсумку наявна література формує достатню теоретичну базу для розгляду декарбонізації як трансформації бізнес-моделі та системи управління, однак виявляє потребу в інтегрованому підході, який поєднує кількісну діагностику взаємозв'язку між екологічними та фінансовими показниками з практичною рамкою управління змінами. Саме така інтеграція дозволяє перейти від концептуального опису низьковуглецевого переходу до формалізованої управлінської логіки, де інтенсивні метрики, портфель зелених капітальних витрат і сценарний ризик-менеджмент утворюють єдину систему прийняття рішень.

Попри різноманітність підходів, синтез наведених джерел дозволяє виокремити дослідницький розрив, релевантний для теми цієї статті. Значна частина праць розкриває перехід як реконфігурацію бізнес-моделі або як оцінювання готовності, проте не завжди забезпечує кількісне з'єднання екологічних метрик із операційною прибутковістю та внутрішніми управлінськими важелями. Українські дослідження, зі свого боку, формують інституційно-регуляторний фон, але не завжди пропонують механізми управління трансформацією на рівні компаній, що одночасно враховують економіку викидів, інвестиційну дисципліну та операційну ефективність.

Мета і завдання дослідження. Метою цієї статті є обґрунтування управлінського підходу до трансформаційних змін нафтогазовидобувних компаній у контексті декарбонізації на основі попередньо отриманих результатів економетричної діагностики взаємозв'язку між ключовими показниками декарбонізації та операційною результативністю. Для досягнення поставленої мети потрібно виконати такі завдання: на основі панельних даних міжнародних компаній сектору за 2021–2023 рр. оцінити вплив інвестицій у декарбонізацію (CapEx_Decarb), валових викидів (GHG_Emissions), масштабів видобутку (Production) і вуглецевої інтенсивності (Carbon_Intensity) на операційну прибутковість (EBITDA) в рамках багатофакторної OLS-моделі, що опублікована у попередніх працях автора [13]; особливу увагу приділити розділенню «ефекту масштабу» та «ефекту технологічної ефективності», що є критичним для коректної інтерпретації валових і інтенсивних екологічних метрик у видобувному бізнесі.

Виклад основного матеріалу. Декарбонізація у видобувному сегменті вийшла за межі «звітної» екологічної теми й перетворилася на щоденну управлінську задачу, де рішення про капітальні вкладення, технологічні режими та ризик-профіль прямо впливають на прибутковість операційної діяльності. У цьому сенсі ключове питання полягає не в дефіциті окремих технологічних рішень (електрифікація, локальна генерація, енергоефективність тощо), а в нестачі інтегрованого контуру, який би з'єднував фінансовий результат із техніко-технологічними можливостями та вимірюваними екологічними метриками. Саме така зв'язка потрібна для того, щоб топ-менеджмент бачив, як зміна структури зелених інвестицій або модернізація процесів змінює одночасно і операційний дохід, і вуглецеву інтенсивність.

У матеріалах попереднього дослідження [13] ця логіка оформлена як економіко-математична рамка управління трансформаційними змінами, що об'єднує фінансові, технологічні й екологічні параметри в єдиному контурі ухвалення рішень. Дослідження спирається на панельні дані провідних міжнародних компаній за 2021–2023 рр. і використовує багатофакторну OLS-регресію як «короткий контур» для первинної діагностики напрямів впливу та відбору ключових важелів управління.

Розглянемо логіку в основі комплексу управлінських рішень, що полягає в переході від розрізнених ініціатив до керованої архітектури. Комплекс управління трансформаційними змінами доцільно тлумачити як систему, де кожний елемент має свою роль, але максимальний ефект з'являється лише в узгодженій архітектурі рішень. У видобувних компаніях особливо важливо від початку розвести два виміри, які часто плутають в управлінні – ефекти масштабу та технологічної ефективності. Валові викиди в нафтогазі здебільшого слідують за обсягами виробництва, тоді як реальний прогрес декарбонізації проявляється у зниженні вуглецевої інтенсивності (наприклад, у вимірі kg CO2/boe). Без цього розрізнення стратегія може бути зведена до компромісу між короткостроковою маржинальністю та довгостроковими екологічними цілями, причому компроміс часто виходить неоптимальним. Звідси випливає управлінська постановка, за якої комплекс має одночасно підтримувати виробничу віддачу й безперервність операцій; траєкторію зниження інтенсивності викидів; дисципліну рішень з фінансування та контроль ризиків (регуляторних, цінових, технологічних). В рамках такого підходу важелі декарбонізації пов'язані з динамікою прибутковості та інтенсивними метриками.

В ядрі комплексу – економіко-математичний контур керованості, практичний сенс якого – перетворити трансформацію на керований процес із вимірюваними змінними. У межах попереднього дослідження [13] це реалізовано через модель на панельних даних компаній (зокрема BP, Chevron, Eni, Equinor, ExxonMobil, Shell, TotalEnergies) за 2021–2023 рр., де предметом є залежності між інвестиціями у декарбонізацію, викидами, видобутком, вуглецевою інтенсивністю та операційною прибутковістю. Ключовий методичний аспект полягає в тому, що короткий контур OLS тлумачиться як діагностичний рівень, який дає економічно осмислені оцінки навіть у короткій панелі та підказує, які важелі справді варто вбудовувати в управлінські панелі KPI та бюджетування.

Емпіричний результат, який безпосередньо підтримує дизайн комплексу, полягає в тому, що вуглецева інтенсивність у багатофакторній моделі має статистично значущий негативний зв'язок з EBITDA (коефіцієнт -1,7613; $p = 0{,}007$). Це важливо як управлінський сигнал – інтенсивні показники можуть бути одночасно цільовими (що скорочується) і діагностичними (що пояснює різницю у маржинальності між активами та компаніями). Паралельно матеріали економетричного моделювання [13] показують, що між масштабом видобутку та валовими викидами існує помітна кореляція (Production-GHG_Emissions: $r \approx 0{,}587$; $p \approx 0{,}005$), тобто валові показники тісно пов'язані та потребують обережної інтерпретації в управлінських рішеннях. Це прямо підводить до вимоги комплексу окремо управляти «масштабним» каналом і окремо – технологічною ефективністю.

Виділимо блоки комплексу управління трансформаційними змінами. Насамперед це інвестиційно-фінансовий блок, що представляє логіку трансформації на основі капітальних витрат. Серцевиною даного блоку є стабільність і передбачуваність фінансування декарбонізаційних інвестицій. Навіть якщо короткостроковий статистичний сигнал інвестицій у низьковуглецеві проєкти може бути слабким у короткій панелі, стратегічно саме це формує адаптивність до зеленої економіки, знижує регуляторні ризики та підвищує інвестиційну привабливість. У цій логіці комплекс передбачає визначення цільової частки зелених капітальних витрат у загальному бюджеті; поетапне фінансування портфеля проєктів із ESG-скринінгом; зв'язок із ризик-менеджментом (ціна вуглецю, тарифи, доступність технологій).

Іншим компонентом є операційно-технологічний блок, що охоплює аспекти енергоефективності, електрифікації, власної генерації. Технологічний блок у комплексі не зводиться до переліку технологій – натомість задає керовані змінні, які закладено через KPI та бюджет. Ці змінні охоплюють рівень електрифікації процесів, локальну генерацію з ВДЕ, показники енергоефективності, утилізацію попутного газу, модернізацію обладнання. Наголосимо на управлінській цінності цього контуру через те, що інтенсивні метрики відображають технологічний прогрес краще за валові.

Заслуговує окремої уваги блок KPI та мотивації, що підтримує перехід від декларацій до метрик і дій з декарбонізації. Змінна Carbon Intensity є ядром KPI та частиною мотиваційної системи, оскільки модель показує статистично обґрунтований негативний вплив даного показника на EBITDA [13]. Іншими словами, комплекс пропонує не «паралельну» ESG-панель, а інтеграцію екологічної ефективності в управлінську панель поряд із фінансовими метриками.

Важливим є блок даних і верифікації (MRV, цифрові контури моніторингу). Без надійного обліку комплекс неможливий в реалізації – потрібні регулярні заміри Scope 1 і 2 (де можливо – Scope 3), енергоіндикаторів, виробничого випуску та витрат, щоб параметри моделі були ідентифіковані та порівнювані. Відповідно, у прикладній частині пропонуємо розвиток цифрових інструментів моніторингу в режимі реального часу, інтеграцію ESG-панелей з IoT-сенсорами та хмарними рішеннями для зниження інформаційної асиметрії та підвищення прозорості.

Завершальним блоком є ризик-менеджмент і сценарії, що включає питання волатильності, регуляторики, технологічних обмежень. Для видобувних компаній ризик-контур критичний – технічні обмеження, висока капіталомісткість, волатильність ринків, регуляторна невизначеність і операційні ризики інтеграції нових енергоносіїв мають бути явно враховані в моделюванні та управлінні. Необхідним є врахування невизначеності через стохастичні компоненти або робастні підходи та перетворення ризиків на штрафи, обмеження в постановці задачі. Комплекс узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Комплекс управління трансформаційними змінами нафтогазовидобувних компаній у контексті декарбонізації

Блок	Управлінський фокус	Ключові інструменти	KPI, змінні	Очікуваний ефект
Інвестиційно-фінансовий	Передбачуване фінансування декарбонізації	Цільова частка Green CapEx; портфель проєктів з ESG-скринінгом; поетапне фінансування; прив'язка до CO2 – ціни, тарифів, технологічної доступності	Green CapEx (%); CapEx_ Decarb; ризик-скоригований NPV	Інвестстійкість, менші регуляторні ризики
Операційно-технологічний	Зниження інтенсивності через керовані техзміни	Енергоефективність; електрифікація; ВДЕ-генерація; утилізація попутного газу; модернізація обладнання	Carbon Intensity; енергоємність; частка електрифікації/ВДЕ	Технологічний прогрес і нижчі витрати на одиницю продукції
KPI та мотивація	Інтеграція декарбонізації в управлінську панель	Carbon Intensity як KPI ядра; цільові траєкторії; бонуси, прив'язані до інтенсивності	Carbon Intensity (Δ%); виконання цілей за EBITDA	Дисципліна виконання, узгодження стимулів із переходом
Дані та MRV	Порівнюваність і причинна атрибуція змін	MRV для Scope 1-2 (за можливості Scope 3); ESG-панелі; Near Real-Time моніторинг	Покриття даних; частота і якість замірів; валідація Scope 1-2-3	Прозорість, контроль «масштаб – ефективність», нижча асиметрія
Ризики та сценарії	Робастність рішень у невизначеності	Сценарії CO2 – ціни, тарифів, технологій; стрес-тести; робастні обмеження і штрафи в моделях	Чутливість EBITDA/NPV; ризик-скориговані показники; сценарна стійкість	Менше помилок для фінансових управлінських рішень, стійкі рішення переходу

Джерело: аналіз автора на основі даних [13].

Подамо управлінську інтерпретацію запропонованого комплексу управління трансформаційними змінами. Дане рішення працює як послідовний цикл, в рамках якого дані (MRV і цифровий моніторинг) переходять в діагностику (економетричний короткий контур для виявлення важелів). Надалі слідують бюджетування та портфельні рішення (цільова траєкторія зелених капітальних витрат, відбір проєктів), за результатами яких формуються операційні програми (енергоефективність, електрифікація, локальна генерація). Виділені операційні програми переходять в KPI і мотивацію (передусім інтенсивність), що дозволяє сформувати ризик-контур і сценарії (ціна CO2, тарифи, доступність технологій) і на завершення – коригування траєкторії. Системне нарощення зелених інвестицій та фокус на інтенсивних екологічних метриках здатні перетворити декарбонізацію з декларативної цілі на керований драйвер операційної результативності. Водночас застереження також важливі для коректного впровадження комплексу – короткий часовий горизонт і лаги ефектів інвестицій можуть пригнічувати статистичні сигнали, тож у практиці варто закладати лаги, подовжувати інтервали оцінювання та деталізувати інвестиції за технологічними категоріями.

Отже, комплекс управління трансформаційними змінами нафтогазовидобувних компаній у контексті декарбонізації доцільно будувати навколо керованих змінних, які з'єднують фінансові, технологічні й екологічні результати в єдиній архітектурі. Практичне ядро комплексу являє собою не набір розрізнених ініціатив, а формалізований контур, що охоплює стабільне фінансування зеленої трансформації, KPI на основі інтенсивності викидів, цифровий MRV-моніторинг і ризик-сценарне управління. Саме такий дизайн дозволяє одночасно рухатися до зниження вуглецевої інтенсивності та утримувати маржинальність у волатильному ринковому середовищі.

Висновки. У підсумку дослідження підтверджує, що декарбонізація для нафтогазовидобувних компаній має розглядатися як керована трансформація бізнес-моделі та операційної логіки, а не як сукупність ізольованих екологічних ініціатив. Зіставлення концептуальних підходів у літературі з результатами економетричної діагностики дозволяє зробити висновок про принципову важливість інтеграції

кліматичних цілей у фінансово-управлінську систему компанії через портфельну структуру інвестицій, систему показників ефективності та формалізовані контури контролю.

Отримані результати показують, що для видобувного сегмента критичним є розділення масштабного та технологічного ефектів. Тісний зв'язок між обсягами видобутку та валовими викидами свідчить про те, що абсолютні показники емісій значною мірою відображають масштаб операцій, а тому без нормалізації не можуть бути достатньою основою для оцінювання технологічного прогресу. У цьому контексті інтенсивні метрики, передусім вуглецева інтенсивність, формують більш коректний «сигнал» результативності декарбонізаційних заходів і є придатними для використання як ядра KPI-системи в межах управління трансформаційними змінами.

Багатофакторна регресійна модель підтвердила статистично значущий негативний зв'язок між вуглецевою інтенсивністю та операційною прибутковістю, що інтерпретується як наявність економічного стимулу до підвищення технологічної ефективності та скорочення вуглецевого навантаження на одиницю продукції. Такий результат узгоджується з логікою, за якої зниження інтенсивності пов'язане з підвищенням енергоефективності, зменшенням технологічних втрат, оптимізацією процесів і, як наслідок, зі зміцненням здатності утримувати операційну маржу в умовах зростаючих регуляторних і ринкових обмежень. Водночас позитивний знак оцінки для зелених капітальних витрат за відсутності стійкої статистичної значущості у короткій панелі вказує на обмеження короткострокового горизонту. Ефекти капітальних інвестицій мають лагову природу та можуть бути «приглушені» кон'юнктурними коливаннями, різною структурою активів і неоднорідністю корпоративних стратегій.

Практичне значення результатів полягає у формуванні управлінської рамки трансформації, в межах якої центральне місце займає вуглецева інтенсивність як KPI першого порядку, портфельне бюджетування зелених інвестицій із фокусом на довгострокову траєкторію та проміжні технологічні метрики віддачі, а також операціоналізація MRV як інструменту причинної атрибуції змін у викидах на рівні активів. Окремо підкреслюється необхідність сценарного ризик-менеджменту переходу. Інвестиційні рішення мають оцінюватися в умовах невизначеності щодо ціни вуглецю, тарифних режимів і доступності технологій, оскільки саме екзогенні параметри визначають стійкість економіки декарбонізаційних проєктів.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з розширенням часової бази та кількості компаній, застосуванням моделей із фіксованими ефектами та лагами інвестицій, а також інтеграцією економетричного блоку зі сценарно-оптимізаційними постановками енергоміксу, що дозволить підсилити причинну інтерпретацію результатів і підвищити практичну придатність рекомендацій для управління трансформацією в умовах декарбонізації на рівні окремих компаній.

Література:

1. Adebayo, Y., Ikevuje, A., Kwakye, J., & Esiri, A. (2024). Energy transition in the oil and gas sector: Business models for a sustainable future. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, *6*(10), 3180–3208. https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i10.1611

2. Adebayo, Y.., Ikevuje, A., Kwakye, J., & Esiri, A. (2024). A model for assessing the economic impact of renewable energy adoption in traditional oil and gas companies. *GSC Advanced Research and Reviews*, *20*(3), 298–315. https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.20.3.0355

3. Lu, H., Guo, L., & Zhang, Y. (2019). Oil and gas companies' low-carbon emission transition to integrated energy companies. *The Science of the Total Environment*, *686*, 1202–1209. https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.06.014

4. Adewoyin, M. (2021). Developing frameworks for managing low-carbon energy transitions: overcoming barriers to implementation in the oil and gas industry. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, *1*(3), 068–075. https://doi.org/10.30574/msarr.2021.1.3.0020

5. Tang, X., Zhang, Q., Li, C., Zhang, H., & Xu, H. (2023). The Effects and Driving Factors of Low-Carbon Transition of International Oil Companies: Evidence from a Super-SBM Model. *Energies*, *17*(1), 157. https://doi.org/10.3390/en17010157

6. Shaw, F., & Donovan, C. (2019). Assessing the preparedness of major oil and gas companies for a Low-Carbon energy transition. *SSRN Electronic Journal, 1–34*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3339853

7. Chen, N. (2024). Scenario analysis of the socioeconomic impacts of achieving zero-carbon energy by 2030. *Heliyon, 10*(4), e26602. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26602

8. Acar, S., Kat, B., Rogner, M., Saygin, D., Taranto, Y., & Yeldan, A. E. (2023). Transforming Türkiye's power system: An assessment of economic, social, and external impacts of an energy transition by 2030. *Cleaner Energy Systems*, *4*, 100064. https://doi.org/10.1016/j.cles.2023.100064

9. Клепанчук, О. (2021). Інституційні пріоритети структурного трансформування енергетичного ринку України. *Інтелект XXI*, *2*, 44–50. https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.8

Klepanchuk, O. (2021). Instytutsiini priorytety strukturnoho transformuvannia enerhetychnoho rynku Ukrainy [Institutional priorities for structural transformation of the energy market of Ukraine]. *Intelekt XXI* [Intellect XXI]*, 2,* 44–50. https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.8 [in Ukrainian].

10. Гнедіна, К., Сорока, А. (2023). Декарбонізація економіки як чинник забезпечення кліматично нейтрального майбутнього: сучасні виклики і перспективи в Україні та світі. *Економіка та суспільство, 54*, 1–10. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-76

Hnedina, K., Soroka, A. (2023). Dekarbonizatsiia ekonomiky yak chynnyk zabezpechennia klimatychno neitralnoho maibutnoho: suchasni vyklyky i perspektyvy v Ukraini ta sviti [Decarbonization of the economy as a factor in ensuring a climate-neutral future: current challenges and prospects in Ukraine and the world]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]*, 54*, 1–10. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-76 [in Ukrainian].

11. Рябчин, О., Новицька, Н., Хлєбнікова, І. (2021). Концептуальні підходи до удосконалення оподаткування викидів двоокису вуглецю в Україні. *Економіка і прогнозування, 4*, 53–73. https://doi.org/10.15407/eip2021.04.53

Riabchyn, O., Novytska, N., Khliebnikova, I. (2021). Kontseptualni pidkhody do udoskonalennia opodatkuvannia vykydiv dvookysu vuhletsiu v Ukraini [Conceptual approaches to improving carbon dioxide emissions taxation in Ukraine]. *Ekonomika i prohnozuvannia* [Economics and forecasting]*, 4*, 53–73. https://doi.org/10.15407/eip2021.04.53 [in Ukrainian].

12. Гура, К., Петрук, В. (2021). Аналіз сучасних тенденцій декарбонізації та екомодернізації енергетики України і світу. *Вісник Вінницького політехнічного інституту, 5*, 19–26. https://doi.org/10.31649/1997-9266-2021-158-5-19-26

Hura, K., Petruk, V. (2021). Analiz suchasnykh tendentsii dekarbonizatsii ta ekomodernizatsii enerhetyky Ukrainy i svitu [Analysis of current trends in decarbonization and eco-modernization of the energy sector in Ukraine and the world]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu* [Bulletin of Vinnytsia Polytechnic Institute]*, 5,* 19–26. https://doi.org/10.31649/1997-9266-2021-158-5-19-26 [in Ukrainian].

13. Додух, В. (2025). Економіко-математичний аналіз управління трансформаційними змінами нафтогазовидобувних компаній у контексті декарбонізації. *Ефективна економіка, 11*, 1–29. http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.143

Dodukh, V. (2025). Ekonomiko-matematychnyi analiz upravlinnia transformatsiinymy zminamy naftohazovydobuvnykh kompanii u konteksti dekarbonizatsii [Economic and mathematical analysis of managing transformational changes in oil and gas companies in the context of decarbonization]. *Efektyvna ekonomika* [Efficient economy]*, 11*, 1–29. http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.143 [in Ukrainian].

ФІНАНСИ,
ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ

© О. В. Кнейслер, Н. Я. Спасів

Отримано: 04 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 07 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 08 лютого 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: olgakne@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0001-9898-7031

email: vladnat@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0003-0797-7220

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-120-129

Кнейслер О. В., Спасів Н. Я. Індикатори рівня життя населення: оцінка та вплив на фінансування соціальної політики. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 120–129.

УДК: 364:336.14(477)

JEL-класифікація: H53

Кнейслер Ольга Володимирівна,
докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу Західноукраїнського національного університету
Спасів Наталія Ярославівна,
докторка економічних наук, професорка кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу Західноукраїнського національного університету

ІНДИКАТОРИ РІВНЯ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ: ОЦІНКА ТА ВПЛИВ НА ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Досліджено фінансову політику держави у сфері соціального захисту і соціального забезпечення як ключовий інструмент реалізації соціальної функції держави та регулювання рівня життя населення. Оцінено роль фінансової політики у формуванні та перерозподілі фінансових ресурсів держави. Проаналізовано динаміку основних індикаторів рівня життя населення. Сформульовано напрями удосконалення фінансової політики держави у сфері соціального захисту з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів.

Ключові слова: *фінансова політика, видатки, фінансування, соціальний захист, соціальне забезпечення, соціальне страхування.*

Olga Kneysler,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Financial Technologies and Banking, West Ukrainian National University
Nataliia Spasiv,
Doctor of Economic Sciences, Professor at the Department of Financial Technologies and Banking, West Ukrainian National University

LIVING STANDARDS INDICATORS: ASSESSMENT AND IMPACT ON SOCIAL POLICY FINANCING

The article provides a comprehensive analysis of state financial policy in the field of social protection and security under wartime economic conditions in Ukraine. It is substantiated that full-scale armed aggression has caused systemic socio-economic transformations, increased social risks, and a decline in purchasing power, complicating the fulfillment of state obligations amid limited fiscal capacity and heightened uncertainty.

The dynamics of basic social standards–the subsistence minimum, minimum wage, and minimum pension–alongside inflationary processes and macroeconomic variables during 2021–2024 are analyzed. A significant lag of nominal growth in social guarantees behind inflation rates is identified, leading to decreased real incomes and expanded poverty. Key financial imbalances are revealed, including the artificial restraint of standards, insufficient targeting of benefits, and increasing dependence on external financing.

Special attention is devoted to the impact of macroeconomic factors, such as GDP recovery and rising production costs, on the state's capacity to ensure social guarantees. The study demonstrates that these factors constrain social expenditures, highlighting the need to optimize budget planning.

The necessity of shifting from a compensatory model to a pragmatic financial policy is substantiated. This approach focuses on improving expenditure effectiveness, strengthening targeting, digitalizing payment processes, and implementing impact evaluation mechanisms. The findings emphasize integrating living standard indicators into financial decision-making, considering wartime risks and post-war transformation objectives.

Keywords: *financial policy, expenditures, financing, social protection, social security, social insurance.*

Постановка проблеми. Фінансова політика держави у сфері соціального захисту та соціального забезпечення є ключовим інструментом реалізації конституційних гарантій щодо забезпечення гідного рівня життя, соціальної безпеки та підтримки населення у разі настання соціальних ризиків. У сучасних умовах

глибоких соціальних змін, спричинених збройною агресією проти України, питання формування та ефективного фінансування соціальної сфери набувають особливого значення. Економічна нестабільність, зростання рівня соціальної вразливості населення, поглиблення диференціації доходів та необхідність забезпечення соціальних гарантій в умовах воєнного стану ставлять перед державою вимогу адаптувати фінансову політику до нових викликів. Адже від ефективності фінансової політики у сфері соціального захисту та соціального забезпечення залежить не лише здатність держави виконувати свої конституційні функції, але й рівень соціальної стабільності, соціального добробуту та забезпечення сталого розвитку країни.

Фінансову політику у сфері соціального захисту та соціального забезпечення відбивають ключові індикатори рівня життя населення, розрахунок яких дає змогу оцінити її ефективність та, за необхідності, розробити оптимальні напрями фінансування соціальної сфери в умовах обмежених бюджетних ресурсів та зростаючого навантаження на систему соціальних видатків. Особливо гостро постає потреба підвищення базових соціальних стандартів, удосконалення інструментів бюджетної політики, забезпечення раціонального використання коштів соціальних фондів. Крім того, інтеграційні процеси та адаптація до європейських стандартів соціальної політики потребують теоретичного осмислення й практичної імплементації сучасних підходів до визначення соціальних показників, підвищення соціальних стандартів та імплементації інноваційних моделей фінансування соціального захисту, проте із врахуванням вітчизняних реалій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У джерелах наукової літератури значну увагу приділено розробленню теоретико-практичних підходів до розрахунку індикаторів рівня життя населення, визначення базових соціальних стандартів та напрямів удосконалення фінансування соціальної політики держави. Цим аспектам присвячені праці О. Волошина, В. Горина, О. Кириленко, Л. Козарезенко, В. Мальованого, Н. Савченко, О. Тулай. Так, В. Горин у своїх працях зосереджує увагу на фінансових механізмах реалізації соціальної політики держави, досліджує бюджетне забезпечення соціальних програм, проблеми ефективності використання соціальних видатків та взаємозв'язок фінансової політики із соціально-економічним розвитком. О. Тулай аналізує соціальну політику крізь призму соціальної держави та публічних фінансів, приділяючи особливу увагу соціальним стандартам, державним соціальним гарантіям і фінансовим інструментам їх реалізації в умовах трансформаційної економіки. О. Кириленко у своїх наукових працях визначає систему соціального забезпечення як складову фінансової системи держави, розкриває роль бюджетної політики у формуванні соціальних видатків, а також проблеми збалансування соціальних зобов'язань із фінансовими можливостями держави. Л. Козарезенко досліджує інституційні засади соціальної політики, механізми державного регулювання соціальної сфери та фінансове забезпечення соціальних програм, зокрема в контексті реформування системи соціального захисту. Н. Савченко акцентує на проблемах фінансового забезпечення соціального захисту населення, ефективності соціальних трансфертів, адресності соціальної допомоги та впливі соціальних видатків на соціально-економічну стабільність. О. Волошин у своїх працях аналізує державну соціальну політику з позицій бюджетного менеджменту, розглядаючи механізми планування й контролю соціальних видатків, а також питання підвищення результативності бюджетних програм соціального спрямування. В. Мальований зосереджує увагу на фінансовій політиці держави у соціальній сфері, досліджує проблеми формування та використання бюджетних ресурсів в контексті соціального захисту, а також вплив соціальних видатків на економічну безпеку та фінансову стійкість держави.

Проте, попри наявність значної кількості досліджень у сфері фінансування соціальної політики, розроблені соціальних стандартів, комплексні наукові роботи, що ґрунтовно аналізують індикатори рівня життя населення та висвітлюють вплив на фінансову політику держави у сфері соціального захисту та соціального забезпечення в умовах воєнної економіки, залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює потребу в подальших теоретичних і практичних дослідженнях у цій царині та пошуку інноваційних фінансових інструментів, здатних підвищити результативність соціальної політики держави.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є комплексне дослідження фінансової політики держави у сфері соціального захисту та соціального забезпечення через призму оцінювання індикаторів рівня життя населення як домінантних показників ефективності її провадження в сучасних умовах. Завдання полягають у виокремленні системи індикаторів рівня життя населення, оцінці динаміки показників соціального добробуту населення упродовж 2021–2024 рр., оцінюванні рівня бідності населення в Україні.

Виклад основного матеріалу. Для комплексної оцінки ефективності фінансової політики держави у сфері соціального захисту та соціального забезпечення, необхідним є аналіз ключових індикаторів, що характеризують загальний рівень соціального добробуту населення. До основних показників, які застосовуються у цьому процесі, належать прожитковий мінімум, мінімальна заробітна плата, мінімальна пенсія

за віком, індекс споживчих цін, відносна межа бідності, рівень бідності, а також кількість зайнятого та безробітного населення. Сукупність цих показників дає змогу оцінити ступінь матеріального забезпечення громадян, їх доступ до базових благ та послуг, а також визначити масштаби соціальної нерівності в суспільстві.

Низка науковців і практиків за допомогою перелічених показників визначають рівень життя населення, та додають нові, які характеризують якість, умови та стандарти життєдіяльності людей, виходячи із власних наукових переконань. Так, О. Лугінін і С. Білоусова пропонують для розрахунку життєвого рівня населення застосовувати: «…економічні показники, які характеризують рівень матеріального добробуту (макроекономічні; матеріальної забезпеченості; витрат і споживання матеріальних благ); соціальні показники, для оцінювання суспільно-політичного та інтелектуального рівня розвитку населення (зайнятість населення; освітній рівень; стан здоров'я населення; стан довкілля); демографічні показники (показник середньої очікуваної тривалості життя; коефіцієнт смертності немовлят; коефіцієнт дитячої смертності; коефіцієнт материнської смертності)» [1, 525].

Водночас, А. Мармоза поділяє показники на такі групи:

«1) узагальнюючі показники (індекс вартості життя, ВВП на душу населення, національний наявний дохід, фонд кінцевого споживання та ін.);

2) доходи населення (номінальні, реальні, наявні, розмір заробітної плати, пенсій, стипендій, допомог);

3) споживання і витрати населення (загальний обсяг споживання та споживання за основними продуктами і товарами, споживчі та грошові витрати);

4) грошові заощадження;

5) нагромадження майна і житла;

6) соціальна диференціація населення (розподіл населення за доходами і споживанням продуктів харчування);

7) рівень і межа бідності» [2, 573].

Отож, для оцінювання результативності регулювання рівня життя застосовується система кількісних та якісних показників, які характеризують матеріальний добробут домогосподарств, доступ до соціальних благ, соціальну захищеність і можливості розвитку людського потенціалу. У процесі державного регулювання ці показники відіграють роль індикаторів, що дозволяють визначити ефективність соціальної політики, виявити диспропорції та спрямувати управлінські рішення на підвищення добробуту громадян.

Наголосимо, що основні показники рівня життя населення визначено Міністерством соціальної політики, сім'ї та єдності України: «індекс споживчих цін; середня заробітна плата штатних працівників; мінімальна заробітна плата; середній розмір пенсії разом із цільовою грошовою допомогою; мінімальна пенсія; мінімальний розмір допомоги по безробіттю; прожитковий мінімум; співвідношення між середніми заробітною платою і пенсією та прожитковим мінімумом» [3].

Основна група індикаторів охоплює доходи населення – середню заробітну плату, мінімальну заробітну плату, грошові доходи домогосподарств, купівельну спроможність та структуру витрат. Саме ці показники визначають можливості населення задовольняти базові потреби й досягати прийнятного рівня добробуту. Окрему увагу приділяють прожитковому мінімуму та показникам бідності, які дозволяють оцінити достатність доходів для покриття необхідних витрат. В умовах сучасних кризових процесів вагоме значення мають індекс споживчих цін та інфляційне навантаження, що визначають реальну вартість життя й впливають на соціальні стандарти.

До ключових індикаторів регулювання рівня життя належать також пенсійні та соціальні виплати, які визначають рівень соціального захисту вразливих груп населення. Важливе місце займають показники ринку праці – рівень зайнятості, рівень безробіття. Вони відображають можливості населення отримувати стабільний дохід і є важливим механізмом забезпечення соціально-економічної стабільності.

Додатковими індикаторами регулювання рівня життя виступають доступність соціальних послуг (освітніх, медичних, соціальних), умови проживання**,** демографічна ситуація, а також міграційні процеси, які впливають на структуру та навантаження на соціальну систему. Проте вага цих додаткових індикаторів незначна, а розрахунок їх проводиться вибірково, тому в контексті дослідження на них увага не зосереджувалася.

Сукупність усіх перелічених показників дозволяє комплексно оцінити рівень соціального добробуту, визначити проблеми й сформувати підґрунтя для державного втручання та додаткового фінансування. Отож, поетапно проаналізуємо їхню динаміку за 2021–2024 рр. та визначимо основні тенденції (табл. 1, рис. 1).

© О. В. Кнейслер, Н. Я. Спасів

Таблиця 1

Динаміка основних показників соціального добробуту населення в Україні у 2021–2024 рр.

№	Назва показника	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення звітного періоду до 2021 р.	Абсолютне відхилення звітного періоду до 2022 р.	Абсолютне відхилення звітного періоду до 2023 р.
1	Прожитковий мінімум для працездатних осіб, грн	2270 2379 2481*	2481 2600 2684*	2684	3028	+547**	+344**	+344
2	Прожитковий мінімум для осіб, які втратили працездатність, грн	1769 1854 1934*	1934 2027 2093*	2093	2361	+427**	+268**	+268
3	Мінімальна заробітна плата, грн	6000 6500*	6500 6700*	6700	7100 8000*	+1500**	+1300**	+1300
4	Мінімальна пенсія за віком, грн	1769 1854 1934*	1934 2027 2093	2093	2361	+427	+268	+268
5	Індекс інфляції (індекс споживчих цін), %	110	126,6	105,1	112	+2,0	–14,6	+6,9

* зміна впродовж року розміру виплати, ** розрахунки зроблено за даними на кінець періоду.
Джерело: розраховано авторами на основі [3; 4].

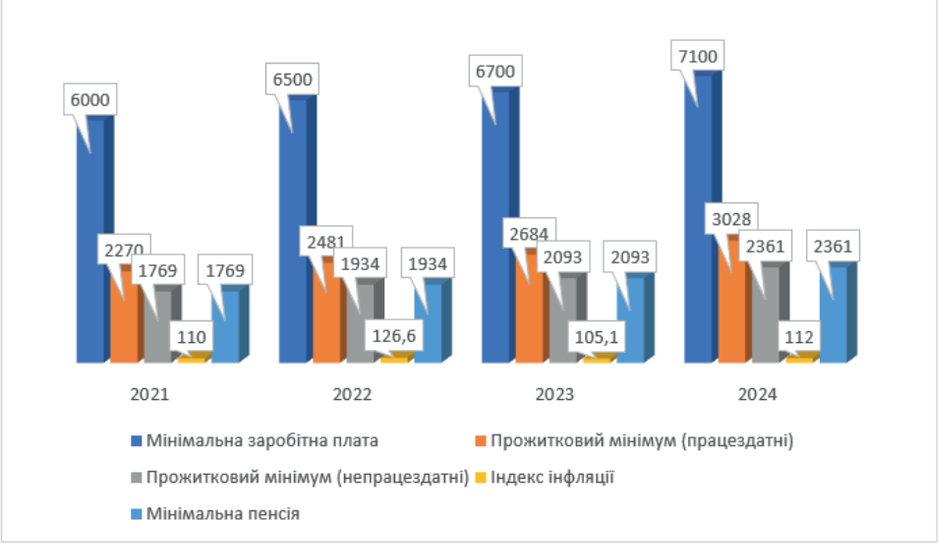


Рис. 1. Динаміка основних показників соціального добробуту населення в Україні у 2021–2024 рр.

* зміна впродовж року розміру виплати, ** розрахунки зроблено за даними на кінець періоду.
Джерело: розраховано авторами на основі [3; 4].

Аналіз динаміки основних соціально-економічних показників і соціальних стандартів України у 2021–2024 рр., що є індикаторами фінансової політики в сфері соціального захисту та соціального забезпечення дає змогу оцінити стан та ефективність її реалізації в умовах суттєвих соціально-економічних трансформацій, зумовлених впливом повномасштабної війни, макроекономічною нестабільністю, зміною бюджетних пріоритетів та обмеженістю ресурсів. Розглянуті показники є базовими індикаторами добробуту населення та формують основу для оцінювання спроможності держави гарантувати соціальний захист громадянам.

Прожитковий мінімум для працездатного населення у 2021–2024 рр. зріс номінально на 547 грн, або близько 22 %. Такий темп підвищення є мінімальним порівняно з фактичним зростанням споживчих цін, що свідчить про збереження тенденції штучного стримування державою цього показника. Тому можна зазначити про повільне та номінальне зростання прожиткового мінімуму, проте це зростання не відповідає реальному рівню інфляції. Чинниками формування такої тенденції у сучасних умовах є:

- пріоритетність оборонних та безпекових видатків у бюджеті;
- прагнення держави мінімізувати бюджетний дефіцит у воєнний період;
- орієнтація на адресні форми соціальної допомоги замість підвищення базових соціальних стандартів.

А наслідками – зниження реальної купівельної спроможності працюючих громадян; зростання ризиків бідності серед економічно активного населення; збільшення тягаря на місцеві соціальні програми підтримки.

У період 2021–2024 рр. прожитковий мінімум для непрацездатних осіб збільшився на 427 грн (+22,1 %). Попри номінальне підвищення, його розмір залишається недостатнім для забезпечення реальних потреб літніх людей, що є найбільш соціально уразливою групою. Враховуючи індекс інфляції, можемо сказати, що таке незначне зростання соціального стандарту навіть не компенсує інфляційного тиску. На фоні зростання дефіциту Пенсійного фонду, посилення соціального навантаження на бюджет у зв'язку зі збільшенням кількості отримувачів допомоги, обмежені можливості держави реагувати на потреби літніх осіб в умовах війни призвели за цей період до поглиблення пенсійної бідності; скорочення доступності медичних послуг і ліків для значної частини населення; зростання залежності пенсіонерів від державних субсидій.

Мінімальна заробітна плата зросла з 6500 грн у 2021 р. до 8000 грн у 2024 р. (+23,1 %). Хоча підвищення мінімальної заробітної плати є позитивним кроком у напрямі підтримки трудових доходів, його темпи суттєво відстають від інфляції 2022–2023 рр. Навіть поступове підвищення мінімальної заробітної плати за умов намагання держави підтримати рівень доходів працюючого населення не вплинуло на підвищення соціальних стандартів. Водночас це зростання здійснило часткову підтримку доходів зайнятого населення, проте призвело до підвищення витрат на оплату праці для бізнесу, що збільшило ризик поглиблення тінізації заробітних плат, особливо у малому бізнесі.

Мінімальна пенсія зросла з 1934 грн у 2021 р. до 2361 грн у 2024 р., що є вкрай низьким приростом у реальному вимірі. Це свідчить про обмеженість фінансових ресурсів держави у забезпеченні пенсійних стандартів в умовах воєнного часу. До того ж мінімальне підвищення пенсійних виплат, яке навіть не компенсує інфляційних втрат призвело до критичного зниження реальних доходів пенсіонерів; зростання соціальної напруги; збільшення потреби у додаткових формах соціальної допомоги (субсидії, адресні виплати).

Динаміка інфляції (індексу споживчих цін) за досліджуваний період демонструвала значні коливання у 2021 р. – 110 %, у 2022 р. – 126,6 %, у 2023 р. – уповільнення до 105,1 %, у 2024 р. – повторне прискорення до 112 %. Отож, високі інфляційні коливання з піком у 2022 р. та повторним прискоренням у 2024 р. зумовлені воєнними діями та пов'язаними з ними економічними ризиками, макроекономічними дисбалансами, девальвацією національної валюти, збільшенням імпортозалежності, зростанням витрат виробників на енергоресурси та логістику. Це призвело до суттєвого знецінення реальних доходів населення; підвищення видатків бюджету на індексацію соціальних виплат; збільшення масштабів бідності серед різних груп населення; зростання навантаження на систему соціального захисту.

Отже, у 2021–2024 рр. спостерігається номінальне зростання всіх ключових соціальних стандартів, проте їх реальна вартість зменшується через високі інфляційні показники. Так, темпи підвищення прожиткового мінімуму та мінімальної пенсії суттєво відстають від інфляційної динаміки, що призводить до погіршення матеріального становища домогосподарств, особливо пенсіонерів і малозабезпечених.

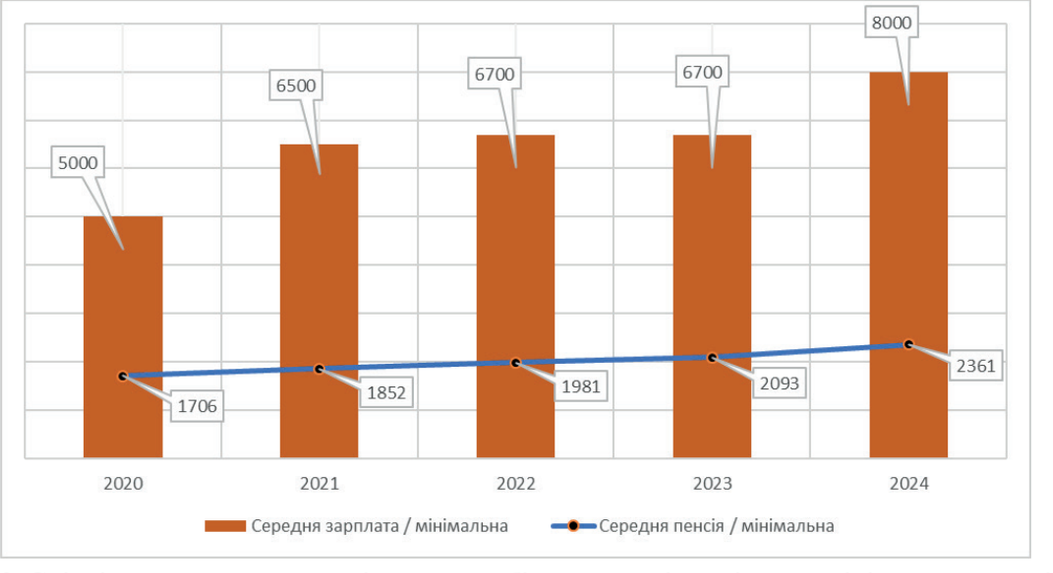


Рис. 2. Співвідношення середньомісячної заробітної плати і пенсій до їх мінімальних розмірів за 2020–2024 рр., разів

Джерело: розраховано авторами на основі [5; 6].

Аналіз динаміки співвідношення середньомісячної заробітної плати та середньомісячної пенсії до їх мінімальних розмірів у 2020–2024 рр. (рис. 2) свідчить про поступове покращення відносних доходів населення, хоча ці зміни були нерівномірними та суттєво залежали від макроекономічних умов. Показники співвідношення середньої зарплати до мінімальної протягом усього періоду залишалися відносно стабільними – на рівні від 2,00 до 2,19 разів, що означає, що середній працівник отримував удвічі більше, ніж встановлений державою мінімальний стандарт оплати праці. Незначні коливання пов'язані з періодами перегляду мінімальної заробітної плати, а також впливом інфляційних та ринкових чинників. Водночас тенденція до зростання співвідношення у 2023–2024 рр. свідчить про певне відновлення ринку праці та підвищення номінальної зарплати на тлі зростання попиту на робочу силу й адаптації економіки до умов воєнного часу.

Помітнішим є покращення показників співвідношення середньої пенсії до мінімальної пенсії, яке зросло з 1,81 разів у 2020 р. до 2,45 разів у 2024 р. Це свідчить про те, що пенсіонери в середньому почали отримувати більш суттєву різницю між мінімальними та фактичними виплатами, що стало результатом індексацій, перегляду пенсій за віком та впровадження додаткових доплат для окремих категорій. Водночас, попри позитивну динаміку, слід зазначити, що зростання співвідношення відобразило не стільки системне підвищення достатності пенсійного забезпечення, скільки критичну відсталість мінімальної пенсії від реального прожиткового мінімуму.

Загалом графік демонструє, що темпи зростання співвідношення пенсій є вищими, ніж відповідні зміни для заробітної плати, що пояснюється цільовими державними рішеннями щодо підтримки найбільш уразливих груп населення в умовах війни, а також відновленням індексацій, призупинених у перші місяці 2022 р. Однак обидва показники підтверджують дисбаланс між мінімальними соціальними стандартами та реальними потребами домогосподарств. Це вказує на необхідність перегляду механізмів встановлення мінімальної зарплати та пенсії, їх прив'язки до фактичного прожиткового мінімуму та удосконалення підходів до державної політики доходів.

Підвищення мінімальної заробітної плати не компенсує реальне зростання витрат населення, що зумовлює зниження купівельної спроможності та зростання соціальних ризиків. Інфляція, як ілюструють наведені статистичні дані, залишається визначальним чинником соціально-економічної нестабільності, формуючи потребу в корекції соціальної політики та розширенні програм підтримки.

Дія зовнішніх шоків, передусім війни, призвела до структурної зміни державних пріоритетів, що обмежило ресурсні можливості соціального сектору.

Стрімке зростання соціальних ризиків вимагає оптимізації системи соціального забезпечення, посилення адресності підтримки та диверсифікації джерел фінансування соціальної сфери.

Динаміка показника бідності в державі та межі бідності є також результатом реалізації фінансової політики держави у сфері соціального захисту та соціального забезпечення. Вважаємо, що одним із центральних завдань держави в соціальному аспекті є подолання та запобігання бідності. Тому фінансова політика у цій сфері покликана нівелювати фінансові дисбаланси у доходах громадян. Рівень бідності характеризує масштаб поширення недостатньої матеріальної забезпеченості серед населення та визначає частку осіб, чиї фінансові можливості не дозволяють забезпечити мінімально необхідні умови життя.

Згідно з даними Світового банку (рис. 3), у 2022 р. в Україні спостерігалося стрімке та суттєве зростання рівня бідності. Початок повномасштабної військової агресії російської федерації спричинив різке погіршення матеріального становища населення та дестабілізував загальну соціально-економічну ситуацію в державі. У зв'язку з цим Світовий банк оприлюднив прогноз, відповідно до якого процес подолання бідності в Україні може бути відкладений приблизно на 15 років, що свідчить про значні втрати соціального та економічного потенціалу країни.

Аналіз тенденцій, відображених на рис. 3, демонструє різке підвищення рівня бідності у 2022 р. порівняно з 2021 р. Особливо критичним виявилося становище у 2023 р., коли показник бідності сягнув 58,2 %, що є найвищим значенням за весь досліджуваний період. Лише у 2024 р. спостерігалася тенденція до часткового поліпшення: рівень бідності знизився до 37 %, однак навіть за таких умов він залишався суттєво вищим порівняно з довоєнним періодом.

Для порівняння, у 2021 р. рівень бідності становив лише 5,5 %, що характеризувало той період як відносно стабільний та сприятливий у соціально-економічному вимірі. Аналогічно у 2019–2020 рр. цей показник тримався на рівні 7,1 %, підтверджуючи загалом позитивну динаміку, що спостерігалася до початку війни.

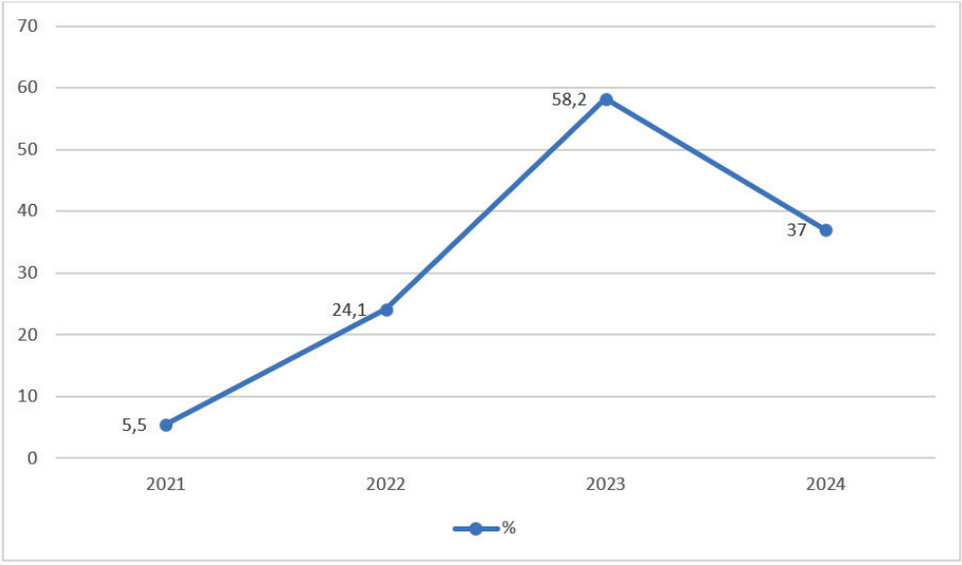


Рис. 3. Динаміка рівня бідності населення в Україні у 2021–2024 рр., %

Джерело: розраховано авторами на основі [4; 5].

Згідно з підходом Світового банку, бідною вважається особа, яка живе на суму менше ніж 5,5 дол. США на день. Застосування цього критерію дає змогу об'єктивніше оцінити масштаби погіршення добробуту населення та проблеми, що постали перед системою соціального захисту в умовах воєнного часу.

Таблиця 2

Домінантні макроекономічні показники, які впливають на фінансову політику держави у сфері соціального захисту і соціального забезпечення у 2022–2024 рр.

№	Назва показника	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення звітного періоду до 2022 р.	Абсолютне відхилення звітного періоду до 2023 р.
1	ВВП номінальний, млрд грн	5 239,1	6 628,0	7 589,0	+2 349,9	+961,0
2	ВВП реальний, зміна, % до попер. року	–28,8	5,5	3,6	+32,4	–1,9
3	Інфляція (споживчі ціни), грудень до грудня, %	26,6	5,1	12,0	–14,6	+6,9
4	Інфляція цін виробників, %, грудень до грудня	38,2	16,2	27,6	–10,6	+11,4
5	Середньомісячна зарплата, грн	14 847	17 442	21 025	+6 178	+3 583
6	Зміна реальної зарплати, %	4,1	8,5	4,7	+0,6	–3,8

Джерело: розраховано авторами на основі [4; 5].

Фінансова політика держави у сфері соціального захисту та соціального забезпечення є чутливою до змін макроекономічного середовища, оскільки базується на можливостях держави акумулювати, розподіляти та ефективно використовувати фінансові ресурси для задоволення соціальних потреб населення. Аналіз макроекономічних індикаторів за 2022–2024 рр. свідчить, що їх динаміка формує як потенціал соціальних видатків, так і масштаби потреби у соціальній підтримці.

Період 2022–2024 рр. характеризується різкими структурними змінами економічного середовища, що зумовлені насамперед повномасштабною війною. Після суттєвого падіння економічної активності у 2022 р. (-28,8 % реального ВВП) у 2023 р. відбулося часткове відновлення (+5,5 %), однак у 2024 р. темпи зростання зменшилися порівняно з прогнозними. Це свідчить про посилення економічної нестабільності, зумовленої тривалістю війни, структурними шоками та обмеженим доступом до інвестиційних ресурсів.

Номінальний ВВП у 2024 р. не досяг прогнозного значення (-54 млрд грн), що вказує на нижчі темпи відновлення економіки, ніж очікувалося.Реальне зростання ВВП також виявилося нижчим за прогноз (3,6 % проти 4,6 %).

Причинами таких тенденцій стало погіршення безпекової ситуації та активізація обстрілів критичної інфраструктури; низька інвестиційна активність; тривалі логістичні обмеження; обмеженість внутрішнього попиту через інфляційний тиск; зростання витрат бізнесу, зокрема енергетичних. А наслідками є уповільнення економічного відновлення; ризики недовиконання доходної частини бюджету; підвищення боргового навантаження.

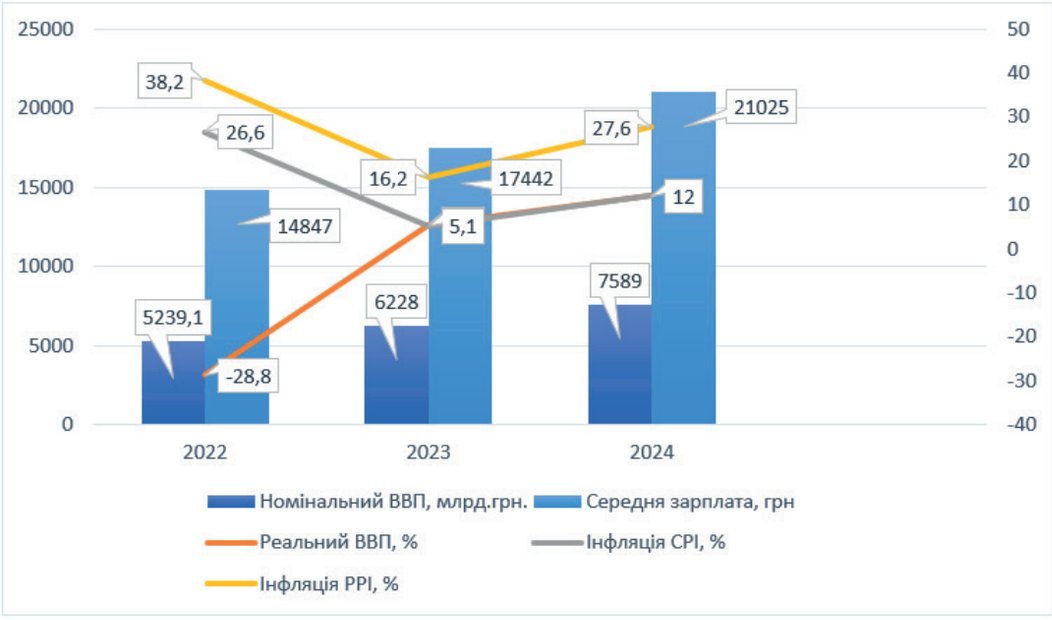


Рис. 4. Динаміка основних макроекономічних показників, які впливають на фінансову політику держави у сфері соціального захисту і соціального забезпечення у 2022–2024 рр.

Джерело: розраховано авторами на основі [4; 5].

Споживча інфляція у 2023 р. уповільнилася до 5,1 %, проте у 2024 р. відбулося її прискорення до 12 % (вище за прогноз на 2,3 %). Ціни виробників у 2024 р. у контексті інфляційної складової сягнули 27,6 %, що у 2,4 рази перевищує прогнозне значення (11,4 %). Причинами високої інфляції виробничих витрат є руйнація енергетичної інфраструктури та зростання собівартості виробництва; подорожчання імпортних складових виробництва через валютні ризики; логістичні ускладнення; зростання витрат на безпеку бізнесу. Як наслідок відбулося зростання собівартості продукції та погіршення конкурентоспроможності українських виробників.

Середньомісячна заробітна плата у 2024 р. нижча за прогнозні показники на 784 грн. Хоча номінально зарплата зростає, проте це зростання значною мірою нівелюється прискоренням інфляції. Реальна заробітна плата в 2024 р. зросла лише на 4,7 % замість очікуваних 13,2 % (відхилення -8,5 п.п.). Це зумовлено високою інфляцією, уповільненням темпів економічної активності, обмеженими можливості бізнесу підвищувати оплату праці, скороченням робочих місць у прифронтових регіонах. Така тенденція призвела до зниження реальних доходів населення; посилення ризиків бідності; зростання навантаження на систему соціального захисту; підвищення міграційних ризиків.

Відповідно, аналітичне оцінювання основних національних економічних показників у 2022–2024 рр., які впливають на державне фінансування соціального захисту та соціального забезпечення дозволяють констатувати про поступове відновлення економіки після рекордного падіння у 2022 р., але з уповільненням у 2024 р. та значне посилення інфляційного тиску у 2024 р., особливо у секторі виробництва. Номінальний ВВП у 2024 р. не досягає запланованих показників, що вказує на менш інтенсивне виробництво, а зниження реальної заробітної плати через інфляцію та витратні шоки впливає прямо на доходи населення. Відповідно про збереження макрофінансової стабільності констатувати не доводиться, адже посилюються зовнішні загрози та збільшується макрофінансова невизначеність в контексті тривалої війни.

Висновки. Сучасні соціально-економічні умови розвитку України характеризуються глибокими структурними трансформаціями, зумовленими насамперед наслідками повномасштабної військової агресії, макроекономічною нестабільністю та зростанням соціальної вразливості значних груп населення. Проведений аналіз індикаторів рівня життя населення, тенденцій бюджетного фінансування та державної фінансової політики у сфері соціального захисту і соціального забезпечення у 2021–2024 рр. дає підстави стверджувати, що система соціального захисту опинилася під безпрецедентним навантаженням, а фінансова політика в соціальній сфері потребує суттєвого перегляду.

З огляду на це модернізація фінансової політики у сфері соціального захисту повинна ґрунтуватися на принципах стійкості, адресності, ефективності та інституційної узгодженості. Подальший розвиток

соціальної системи має бути спрямований не лише на реагування на кризові явища, а й на формування нової моделі соціальної держави, здатної забезпечити гідний рівень життя громадян та створити передумови для економічного зростання.

Так, найперше потребують удосконалення системи середньострокового планування та прогнозування соціальних видатків. У науковій літературі підкреслюється, що середньострокове бюджетне планування є ключовою умовою бюджетної стабільності та обґрунтованого розподілу ресурсів (Т. Єфименко, І. Луніна). Для України актуальним є впровадження більш гнучких прогнозних моделей, здатних враховувати різні сценарії розвитку – від оптимістичних до кризових. Тому у цьому аспекті необхідно:

- формувати соціальні бюджети на основі демографічних прогнозів, оцінок рівня бідності та соціальних ризиків;
- підвищити точність прогнозів видатків через цифровізацію статистичних процедур;
- забезпечити узгодженість між стратегіями соціального розвитку та плановими бюджетними рішеннями.

Це дозволить створити передбачувану систему фінансування та зменшити ризики неефективного розподілу коштів.

Наукові підходи до результативного бюджетування (П. Самуельсон, А. Вагнер) доводять, що ефективність соціальних програм визначається не лише обсягом фінансування, а й ступенем досягнення соціального ефекту.

Тому необхідними є:

- запровадження обов'язкової методики визначення індикаторів соціальної результативності;
- регулярний аудит видатків соціального спрямування;
- припинення фінансування соціальних програм, що не дають вимірюваних результатів;
- концентрація соціальних видатків на пріоритетних напрямах – реабілітації постраждалих від війни, подоланні бідності, допомозі сім'ям із дітьми.

За умов обмежених бюджетних можливостей, зростання потреб у соціальному фінансуванні та суттєвих втрат економіки державі необхідно використовувати альтернативні джерела фінансування, тобто здійснювати диверсифікацію джерел фінансування соціального захисту. Згідно з підходами Міжнародної організації праці, стійкість соціальних систем залежить від багатоканальності фінансових надходжень.

В Україні перспективними є:

- розширення державно-приватного партнерства у соціальних послугах;
- залучення міжнародних грантових ресурсів;
- розробка соціальних інвестиційних інструментів (соціальні облігації);
- розвиток добровільних форм соціального страхування;
- створення стимулів для бізнесу щодо фінансування соціального захисту і соціального забезпечення (податкові знижки, соціальні кредити).

Такі заходи дозволять знизити фіскальне навантаження та забезпечити стійке фінансування соціальної політики.

Різке зростання рівня бідності до 58,2 % у 2023 р. та часткове його зниження у 2024 р. свідчать про критичну потребу у реформуванні механізмів соціальної допомоги. Тому важливим елементом сучасної соціальної політики є перехід до моделі адресного надання підтримки, цифровізації та таргетованість соціальної підтримки. Для цього необхідно:

- впровадити автоматизовані механізми оцінки потреб сімей;
- створити єдиний цифровий реєстр отримувачів соціальних послуг;
- мінімізувати людський фактор у процесі призначення допомоги;
- використовувати методи прогнозної аналітики для оцінки ризиків бідності;
- розширити програми грошових трансфертів за принципом «гроші ходять за людиною».

Цифровізація дозволить зменшити нецільові витрати, посилити контроль та забезпечити своєчасність соціальної підтримки.

Також необхідне оновлення системи соціальних стандартів та гармонізація їх із реальними потребами населення. Аналіз показав, що темпи зростання прожиткового мінімуму та мінімальних соціальних стандартів суттєво відстають від темпів інфляції. У 2024 р. прожитковий мінімум для працездатних осіб зріс лише на 344 грн порівняно з 2023 р., тоді як інфляція становила 12 %. Це свідчить про втрату базових соціальних стандартів їх регуляторної функції.

Відповідно науковцям і практикам слід:

- розробити сучасний споживчий кошик на основі європейських підходів;
- впровадити індексацію соціальних стандартів відповідно до фактичної інфляції;

● забезпечити прозорий механізм їх перегляду;

● встановлювати соціальні нормативи з урахуванням регіональних особливостей та воєнних ризиків.

Оновлення стандартів дозволить відновити соціальну справедливість та забезпечити адекватний рівень життя громадян.

Література:

1. Лугінін, О. Є., Білоусова, С. В. (2005). *Статистика :* підруч. Київ, 580.

Luhinin, O. YE., Bilousova, S. V. (2005). *Statystyka : pidruch* [Statistics: textbook]. Kyyiv, 580. [in Ukrainian].

2. Мармоза, А. Т. (2017). *Економічна статистика* : підруч. Київ, 600.

Marmoza, A. T. (2017). *Ekonomichna statystyka* : pidruch [Economic statistics: textbook]. Kyyiv, 600. [in Ukrainian].

3. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. <https://www.msp.gov.ua>. (2026, січень, 04).

Ministerstvo sotsial′noyi polityky, sim″yi ta yednosti Ukrayiny [Ministry of Social Policy, Family and Unity of Ukraine.]. <https://www.msp.gov.ua>. (2026, January, 04). [in Ukrainian].

4. Міністерство фінансів України. <https://www.mof.gov.ua>. (2026, січень, 05).

Ministerstvo finansiv Ukrayiny [Ministry of Finance of Ukraine]. <https://www.mof.gov.ua>. (2026, January, 05). [in Ukrainian].

5. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua>. (2026, січень, 05).

Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine]. <https://www.ukrstat.gov.ua>. (2026, January, 05). [in Ukrainian].

6. Пенсійний фонд України. <https://msp.gov.ua>. (2026, січень, 07).

Pensiynyy fond Ukrayiny [Pension Fund of Ukraine]. <https://msp.gov.ua>. (2026, January, 07). [in Ukrainian].

7. Кириленко, О., Гумен, В. (2025). Бюджетні видатки на соціальний захист та проблеми забезпечення фіскальної консолідації в період воєнного стану в Україні. *Світ фінансів*, 4(85), 86–96. DOI: https://doi.org/10.35774/sf2025.04.86

Kyrylenko, O., & Humen, V. (2025). Budgetary expenditures on social protection and problems of ensuring fiscal consolidation during the period of martial law in Ukraine. *Svit finansiv,* 4(85), 86–96. DOI: https://doi.org/10.35774/sf2025.04.86 [in Ukrainian].

8. Kozarezenko L., Petrushenko Y., Tulai O. (2018). Innovation in Public Finance Management of Sustainable Human Development. *Marketing and Management of Innovations,* 4, 191–202. https://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-17 [in English].

© Ю. В. Шулик, М. В. Матеуш

Отримано: 22 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 25 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 02 березня 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: yulia.shulyk@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0003-3055-615X

email: mariia.mateush@oa.edu.ua

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-130-137

Шулик Ю. В., Матеуш М. В. Фінансова стратегія аграрного підприємства в умовах інтенсивного оновлення необоротних активів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 130–137.

УДК: 336.64:631.11

JEL-класифікація: G32, Q14, G31

Шулик Юлія Віталіївна,
кандидатка економічних наук, доцентка кафедри фінансів та бізнесу
Національного університету «Острозька академія»
Матеуш Марія Володимирівна,
магістрантка
Національного університету «Острозька академія»

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНТЕНСИВНОГО ОНОВЛЕННЯ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування фінансової стратегії аграрного підприємства в умовах інтенсивного оновлення матеріально-технічної бази. На прикладі ТОВ «Полісся-Гарант» проаналізовано вплив вибору джерел фінансування капітальних інвестицій на показники фінансової стійкості, автономії та ліквідності. Обґрунтовано переваги та недоліки різних моделей фінансування основних засобів (самофінансування, банківське кредитування, фінансовий лізинг). Доведено, що агресивна інвестиційна політика, заснована на використанні короткострокових зобов'язань для купівлі довгострокових активів, генерує критичні ризики втрати платоспроможності. Запропоновано напрями вдосконалення фінансової стратегії агропідприємства, що включають оптимізацію структури капіталу, диверсифікацію джерел інвестиційного фінансування та інструменти податкового планування для забезпечення сталого розвитку.

Ключові слова: *фінансова стратегія, фінансова стійкість агропідприємства, основні засоби, ліквідність, фінансовий лізинг, інвестиційна політика.*

Yuliia Shulyk,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Business,
National University of Ostroh Academy
Mariia Mateush,
Master's degree student
National University of Ostroh Academy

FINANCIAL STRATEGY OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF INTENSIVE RENEWAL OF NON-CURRENT ASSETS

The article explores the theoretical and practical aspects of forming an agricultural enterprise's financial strategy during the intensive renewal of its material and technical base. Ukrainian agricultural enterprises currently face unprecedented challenges from martial law, logistics disruptions, and high market volatility, making the balance between technological modernization and financial security critical.

The study examines the financial activity of LLC "Polissia-Harant," analyzing how capital investment financing sources impact financial stability, autonomy, and liquidity. It evaluates theoretical models for financing fixed assets, including self-financing, bank lending, and financial leasing.

Based on 2022–2024 financial reporting, the research proves that an aggressive investment policy–relying heavily on short-term liabilities to purchase long-term assets–generates critical insolvency risks. Despite experiencing a 113.51% growth in fixed assets, the company suffered a severe decline in its equity ratio (to 0.42) and absolute liquidity (to 0.06). Furthermore, Matviychuk's discriminant model diagnosed a high bankruptcy probability.

Ultimately, technological breakthroughs require a comprehensive financial strategy. To mitigate insolvency risks and ensure sustainable development, the article proposes optimizing the capital structure, strictly controlling the autonomy ratio, diversifying financing sources toward financial leasing, and implementing tax planning tools to release internal reserves.

Keywords: *financial strategy, fixed assets, liquidity, financial leasing, financial stability.*

Постановка проблеми. В умовах сьогодення аграрний сектор економіки України функціонує в безпрецедентно складних обставинах. Волатильність ринків, логістичні блокади та ризики фізичного

знищення активів вимагають від менеджменту пошуку нових адаптивних механізмів управління фінансами, здатних забезпечити платоспроможність у кризові моменти. Особливої гостроти набуває проблема матеріально-технічного забезпечення. Аграрне виробництво є капіталомістким, і його результативність напряму залежить від стану технічної бази. Проте, як показує практика, просте утримання наявних активів є недостатнім, ключовим викликом стає процес їх оновлення. Процес модернізації (купівля нової техніки, будівництво елеваторів й ін.) потребує значних обсягів довгострокового фінансування та стратегічного управління. Помилки у виборі джерел покриття цих витрат – наприклад, використання короткострокових оборотних коштів для капітальних інвестицій – призводять до фінансових дисбалансів.

Навіть у нестабільному середовищі підприємство повинно мати чітко сформовану фінансову стратегію. Відсутність стратегічного бачення щодо джерел фінансування та напрямів інвестування призводить до хаотичного руху коштів і втрати ринкових позицій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковці розглядають фінансову стійкість, фінансове забезпечення аграрних підприємств України як ключовий фактор їх розвитку. Як слушно зазначає О. І. Степаненко [1], забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств в умовах воєнного стану перестає бути питанням лише економічної ефективності, а трансформується у питання виживання бізнесу. Водночас, виживання неможливе без збереження темпів розвитку. Ю. В. Біляк [2] провів дослідження фінансової поведінки аграрних підприємств, оцінив використання українськими кампаніями стратегій фінансової поведінки – агресивної, консервативної та компромісної. Відзначив, що залежно від величини підприємства, фінансових можливостей, досвіду управління обирає різні види фінансової стратегії.

Вчені В. Йохна й Р. Романів [3] визначають, що сучасні підприємства мусять бути інноваційно-орієнтованими і потребують розробки адекватної фінансової стратегії, виявляють тісний взаємозв'язок інноваційної та фінансової стратегій підприємства. Вказують на проблему нестачі в них фінансових коштів для забезпечення інновацій та акцентують, що фінансова стратегія має мінімізувати витрати фінансових ресурсів на реалізацію розвитку і забезпечувати динамічну стійкість підприємства у стратегічній перспективі.

У роботі Д. О. Омеляненка [4] систематизовано методологічні підходи до управління активами аграрних підприємств та сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності їх використання. Акцентовано увагу на ключових викликах, з якими стикаються такі підприємства, зокрема на ціновій волатильності аграрної продукції, наслідках кліматичних змін, обмеженому доступі до фінансових ресурсів, а також нестабільності внутрішніх і зовнішніх ринків. Обґрунтовано, що розроблення та впровадження ефективної стратегії управління активами є визначальним чинником забезпечення фінансової стійкості та довгострокового розвитку агропідприємств.

О. В. Михальчук [5] акцентує на необхідності формування портфеля стратегічних альтернатив і вибору найбільш ефективної стратегії розвитку, що забезпечує адаптацію агропідприємств до динамічних змін ринкового середовища.

Незважаючи на ґрунтовні наукові напрацювання, питання формування збалансованої фінансової стратегії, яка б дозволяла аграрним підприємствам поєднувати інтенсивне технічне переоснащення (відтворення основних засобів) із збереженням фінансової стійкості та платоспроможності в умовах воєнних ризиків, залишається недостатньо дослідженим і потребує подальшого вивчення.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є визначення практичних рекомендацій щодо формування ефективної фінансової стратегії аграрного підприємства в умовах інтенсивного оновлення його матеріально-технічної бази для забезпечення фінансової стійкості та сталого розвитку. Відповідно до мети були поставлені такі завдання: дослідити теоретичні засади формування фінансової стратегії та моделі фінансування необоротних активів; проаналізувати вплив вибору джерел фінансування на ключові показники фінансової стійкості, автономії та ліквідності агропідприємства; розробити напрями вдосконалення фінансової стратегії агропідприємства.

Виклад основного матеріалу. Фінансова стратегія аграрного підприємства – це не просто ситуативний план розподілу грошових потоків, а комплексний довгостроковий інструмент забезпечення його життєздатності. Вона дає змогу підприємству системно управляти своїми ресурсами та уникати хаотичних рішень під час криз.

Повноцінна фінансова стратегія охоплює кілька ключових складових:

1. Оптимізація структури капіталу: підтримання безпечного співвідношення між власними та залученими коштами для збереження фінансової автономії.

2. Розроблена інвестиційна політика: визначення пріоритетних напрямів капітальних вкладень (зокрема, оновлення парку техніки) та пошук оптимальних джерел їх фінансування.

3. Ефективне податкове планування: легальна мінімізація податкового навантаження, що дозволяє вивільнити додатковий внутрішній ресурс для реінвестування.

Наявність чітко сформованої фінансової стратегії дозволяє менеджменту балансувати між потребою у технологічній модернізації та збереженням ліквідності. Особливо гостро це питання постає при фінансуванні купівлі основних засобів (ОЗ), оскільки агробізнес є висококапіталомісткою галуззю.

Сучасний агробізнес України функціонує в умовах високої волатильності цін, логістичних обмежень та кадрового дефіциту. Єдиним шляхом збереження конкурентоспроможності є інтенсивна модернізація. Проте фінансування капітальних інвестицій часто стає «пасткою» для підприємства, якщо структура пасивів не відповідає структурі активів. Досвід ТОВ «Полісся-Гарант» є репрезентативним прикладом того, як успішне виробниче зростання (збільшення земельного банку до 6000 га) може супроводжуватися критичною втратою фінансової безпеки.

Важливим елементом фінансової стратегії є вибір моделі фінансування необоротних активів. Від того, з яких джерел фінансується купівля техніки, кардинально залежить поточний та майбутній фінансовий стан підприємства. У практиці фінансового менеджменту виділяють три базові альтернативи.

Найбезпечніший метод, що гарантує збереження фінансової незалежності та відсутність процентних витрат є власні кошти, тобто самофінансування. Проте спрямування всього чистого прибутку на закупівлю основних засобів суттєво обмежує темпи модернізації і може призвести до «вимивання» обігових коштів, необхідних для посівної кампанії.

Другим варіантом є банківський кредит, який дозволяє здійснити швидкий технологічний ривок та одразу оновити значну частину парку. Однак цей інструмент створює жорстке навантаження на грошові потоки (через необхідність регулярної виплати тіла кредиту та високих відсотків) і вимагає наявної застави, що підвищує ризики втрати активів у разі неплатоспроможності.

Найбільш збалансованим інструментом для аграріїв є фінансовий лізинг. Він дозволяє експлуатувати нову техніку без одноразового відволікання значного капіталу. Крім того, графік лізингових платежів можна гнучко підлаштувати під сезонність аграрного бізнесу (наприклад, виплати після збору врожаю), що знімає критичний тиск з показників поточної ліквідності.

Керівництво підприємства обирає свою фінансову стратегію, поведінку залежно від стратегії розвитку (наприклад, розширення діяльності), схильності до ризику, можливостями та позиції на ринку, наявними ресурсами, можливістю залучити додаткові ресурси та макроекономічною ситуацією. Фінансова стратегія повинна враховувати довгострокові цілі підприємства, зв'язувати план розвитку і план фінансового забезпечення для його реалізації, дозволяти оптимізовувати найкраще використання ресурсів для досягнення запланованого.

Ю. В. Біляк [2] здійснив аналіз використання різних типів фінансової стратегій агропідприємствами України. Так, відзначив, що агресивну фінансову стратегію застосовують ті підприємства, які мають високу схильність до ризику для швидкої прибутковості, разом з тим, ця стратегія є вразливою до змін в економіці та на ринку зокрема. Агропідприємства, які використовують цю модель, активно залучають кредити, інвестують, випускають цінні папери. Консервативну стратегію застосовують ті підприємства, які мінімізують фінансові ризики та зберігають наявний капітал. Основний акцент робиться на стабільність, передбачуваність та низькоризикові активи. Найчастіше її використовують незалежні фермери та невеликі агропідприємства, які зазвичай орієнтуються на власних коштах, мінімізують використання кредитних коштів та створюють фінансові резерви. Змішаним типом є компромісна стратегія, яка передбачає збалансований підхід в управлінні фінансами, що поєднує створення резервних фондів, але і здійснення неризикового інвестування. Відзначимо, що автор виділив, що в умовах воєнної економіки, найпоширенішою стала консервативна стратегія для підприємств аграрної галузі [2, 141–143].

Проведемо оцінку фінансового забезпечення ТОВ «Полісся-Гарант» – група агрокомпаній у Рівненській обл. України, основним напрямком діяльності якого є вирощування зернових та бобових культур. Згідно з даними фінансової звітності підприємства, 2024 р. став періодом «інвестиційного стрибка». Первісна вартість основних засобів зросла з 100,48 млн грн до 214,54 млн грн (приріст 113,51 %).

ТОВ «Полісся-Гарант» демонструє агресивне зростання фінансового потенціалу, оскільки валюта балансу збільшилася на 20,28 % у 2023 р. та на 20,66 % у 2024 р. Головна структурна зміна відбулася в активах: частка необоротних активів майже подвоїлася (з 28,51 % до 52,40 %), що свідчить про масштабні інвестиції та капіталоінтенсивність. Це призвело до різкого скорочення частки оборотних активів (з 71,49 % до 47,60 %), а у 2024 р. і їх вартість абсолютно зменшилася на 22,06 млн грн, що є негативним чинником для ліквідності.

З точки зору пасивів, частка власного капіталу знизилася з 56,55 % до 42,37 %, втрачаючи свою домінуючу роль. Це скорочення компенсувалося поточними зобов'язаннями, частка яких зросла з 43,45 % до

56,55 %. Зростання поточних боргів на 45,95 % у 2023 р. та на 29,42 % у 2024 р. підтверджує, що компанія фінансує свій довгостроковий розвиток короткостроковими зобов'язаннями, що є значним ризиком для платоспроможності.

Таблиця 1

Порівняльний аналітичний баланс на ТОВ «Полісся-Гарант» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Абсолютний приріст суми, тис. грн	
	Сума, тис. грн	Структура %	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	2023-2022	2024-2023
Актив								
Необоротні активи	50 073,00	28,51	67 847,10	32,12	133 559,4	52,40	17 74,10	65 712,30
Оборотні активи	125 560,00	71,49	143 396,0	67,88	121 332,9	47,60	17 836,0	-22 063,10
Баланс	175 633,00	100,00	211 243,1	100,0	254 892,3	100,0	35 610,1	43 649,2
Пасив								
Власний капітал	99 318,00	56,55	99 857,80	47,27	107 995,6	42,37	539,80	8 137,80
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	–	–	–	–	2 743,80	1,08	–	2 743,80
Поточні зобов'язання і забезпечення	76 315,00	43,45	111 385,3	52,73	144 152,9	56,55	35 070,3	32 767,60
Баланс	175 633,00	100,00	211 243,1	100,0	254 892,3	100,0	35 610,1	43 649,20

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності ТОВ «Полісся-Гарант» 2022–2024 рр.

Оцінка ефективності фінансової стратегії ТОВ «Полісся-Гарант» вимагає глибокого розуміння того, як саме інтенсивне оновлення основних засобів позначається на рівні його фінансової безпеки. Важливо прослідкувати чіткий взаємозв'язок: як обрані підприємством джерела фінансування для масштабної закупівлі техніки (оновлення ОЗ) вплинули на його ліквідність та автономію (фінансову безпеку), і наскільки ці дії відповідають критеріям стійкої фінансової стратегії. Адже головне завдання стратегічного менеджменту полягає в тому, щоб технологічна модернізація не руйнувала платоспроможність агровиробника.

Проведемо аналіз основних засобів ТОВ «Полісся-Гарант». У табл. 2 представлена динаміка показників ОЗ на ТОВ «Полісся-Гарант» за 2022–2024 рр.

Таблиця 2

Динаміка показників стану основних засобів на ТОВ «Полісся-Гарант» за 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютний приріст	
				2023-2022	2024-2023
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	97 730,10	100 486,30	214 546,00	2 756,20	114 059,70
Знос основних засобів, тис. грн	51 706,50	69 221,30	82 962,40	17 514,80	13 741,10
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	46 023,60	31 265,00	131 583,60	- 14 758,60	100 318,60
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,53	0,69	0,39	0,16	- 0,30
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,47	0,31	0,61	- 0,16	0,30

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності ТОВ «Полісся-Гарант» 2022–2024 рр.

Динаміка показників стану основних засобів вказує на те, що у 2023 р. основні засоби підприємства були зношені, після чого відбулася їх масштабна модернізація у 2024 р. У 2023 р. залишкова вартість активів знизилася на 32,07 %, а коефіцієнт зносу становив 0,69 (що перевищує порогове значення 0,5). Це свідчить про високий ступінь їх фізичного та морального старіння. Однак, у 2024 р. відбувся інвестиційний прорив: первісна вартість основних засобів зросла на 113,51 % (на 114,06 млн грн), що призвело до зростання залишкової вартості на 320,87 %. Завдяки цьому коефіцієнт придатності різко зріс до 0,61 (з 0,31), а коефіцієнт зносу знизився до 0,39.

Такі цифри свідчать про радикальне оновлення парку техніки та обладнання. Підприємство застосувало агресивну фінансову стратегію, незважаючи на воєнний стан. Якщо у 2023 р. зношеність активів наближалася до критичної межі (70 %), то закупівля нових засобів дозволила відновити виробничий потенціал. Однак, за зростання необоротних активів на 101,31 млн грн, оборотні активи скоротилися

на 22,06 млн грн, що вказує на вимивання коштів з операційного циклу для фінансування капітальних вкладень.

Варто відзначити, що ТОВ «Полісся-Гарант» залучає кошти на свою модернізацію від грантодавців, зокрема, у 2023 р. участь у програмі від USAID дозволила підприємству побудувати ще одну зерносушарку. Програма передбачала співінвестування, де агровиробник вкладає мінімум 50 % власних коштів [6]. Таким чином, підприємство користується можливостями підтримки міжнародних партнерів, що значно полегшує інвестування в розвиток.

Як було доведено вище, агресивна інвестиційна політика та зростання короткострокового боргового навантаження безпосередньо загрожують фінансовій безпеці підприємства. Тому проаналізуємо фінансову стійкість ТОВ «Полісся-Гарант». В умовах специфіки аграрного виробництва її критичним індикатором виступає здатність компанії забезпечити безперебійне формування виробничих запасів (насіння, добрив, пального) надійними джерелами фінансування. Щоб з'ясувати, чи призвело масштабне оновлення технічної бази до дефіциту обігових коштів та втрати платоспроможності, проаналізуємо динаміку абсолютних показників фінансової стійкості підприємства за 2022–2024 рр. (табл. 3).

Протягом 2022–2024 рр. ТОВ «Полісся-Гарант» перебувало у нестійкому фінансовому стані. У всі роки спостерігалася значна нестача власних джерел для фінансування запасів, що змушує підприємство покривати частину запасів за рахунок короткострокових кредитів і позик. Найбільш загрозлива тенденція спостерігалася у 2024 р., коли нестача власних джерел (перший та другий показники) зросла більш ніж удвічі (на 100,63 %), досягнувши -105,07 млн грн. Це свідчить про критичну залежність від короткострокового зовнішнього фінансування і підтверджує високий ризик втрати платоспроможності, незважаючи на те, що загальна величина основних джерел продовжує забезпечувати покриття запасів.

Таблиця 3

Динаміка абсолютних показників фінансової стійкості на ТОВ «Полісся-Гарант» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютний приріст суми, тис. грн	
				2023-2022 рр.	2024-2023 рр.
Власний капітал, тис. грн	99 318,00	99 857,80	107 995,60	539,80	8 137,80
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	–	–	2 743,80	–	2 743,80
Короткострокові кредити банків і позики, тис. грн	76 315,00	111 385,30	144 152,90	35 070,30	32 767,60
Необоротні активи, тис. грн	50 073,00	67 847,10	133 559,40	17 774,10	65 712,30
Запаси, тис. грн	87 370,20	84 381,00	79 504,70	- 2 989,20	- 4 876,30
Власні джерела формування запасів, тис. грн	49 245,00	32 010,70	- 25 563,80	- 17 234,30	- 57 574,50
Власні та довгострокові позикові джерела формування запасів, тис. грн	49 245,00	32 010,70	- 25 563,80	- 17 234,30	- 57 574,50
Основні джерела формування запасів, тис. грн	125 560,00	143 396,00	118 589,10	17 836,00	- 24 806,90
Надлишок (+) /нестача (-) власних джерел формування запасів, тис. грн	- 38 125,20	- 52 370,30	- 105 068,50	- 14 245,10	- 52 698,20
Надлишок (+) /нестача (-) власних та довгострокових позикових джерел формування запасів, тис. грн	- 38 125,20	- 52 370,30	- 105 068,50	- 14 245,10	- 52 698,20
Надлишок (+) /нестача (-) основних джерел формування запасів, тис. грн	38 189,80	59 015,00	39 084,40	20 825,20	- 19 930,60
Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан	х	х

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності ТОВ «Полісся-Гарант» 2022–2024 рр.

Отже, фінансування оновлення необоротних активів відбувалося переважно за рахунок поточних зобов'язань. Частка власних коштів у пасивах скоротилася з 56,55 % до 43,45 %. Коефіцієнт автономії (0,42) опустився нижче нормативного значення (0,5), що свідчить про втрату фінансової незалежності. Індекс постійного активу (1,24) значно перевищує одиницю. Це означає, що власний капітал не покриває навіть необоротні активи, не кажучи вже про формування оборотних коштів. Це призвело до стану «фінансової напруженості», де підприємство змушене працювати на межі платоспроможності.

Як бачимо, ТОВ «Полісся-Гарант» обрало найбільш ризиковану і найменш стратегічно обґрунтовану модель: масштабне оновлення активів фінансувалося переважно за рахунок короткострокових зобов'язань. Такий підхід грубо порушує золоте правило фінансування (строки залучення капіталу мають відповідати

строкам його окупності). Використання «коротких» грошей для купівлі «довгих» активів (техніки) миттєво погіршило фінансовий стан: підприємство втратило автономію, а коефіцієнт абсолютної ліквідності впав до критичних значень, що поставило компанію на межу технічного дефолту.

Зазначена фінансова напруженість критично посилилася через операційну неефективність підприємства в кризовий період. Оцінка фінансових результатів ТОВ «Полісся-Гарант» свідчить про глибоку кризу прибутковості у 2023 р. (табл. 4).

Таблиця 4

Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Полісся-Гарант» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютний приріст суми	
				2023-2022	2024-2023
Чистий дохід, тис. грн	140 787,40	168 970,20	192 494,50	28 182,80	23 524,30
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	98 684,40	141 132,40	150 716,10	42 448,00	9 583,70
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	25 132,70	539,80	7 974,10	- 24 592,90	7 434,30
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	159 179,40	193 438,05	233 067,70	34 258,65	39 629,65
Середньорічна вартість власного капіталу підприємства, тис. грн	86 050,65	99 587,90	103 500,20	13 537,25	3 912,30
Середньорічна вартість зобов'язань підприємства, тис. грн	73 128,75	43 850,15	79 141,00	-29 278,60	35 290,85
Середньорічна вартість довгострокових інвестицій підприємства, тис. грн	5,00	10,00	10,00	5,00	-
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	47 734,30	38 644,30	81 424,30	- 9 090,00	42 780,00
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	108 435,85	134 478,00	132 364,45	26 042,15	- 2 113,55
Чиста рентабельність продажів, %	17,85	0,32	4,14	- 17,53	3,82
Чиста рентабельність активів, %	15,79	0,28	3,42	- 15,51	3,14
Рентабельність засобів, %	52,65	1,40	9,79	- 51,25	8,40
Рентабельність оборотних активів, %	23,18	0,40	6,02	- 22,78	5,62
Чиста рентабельність власного капіталу, %	29,21	0,54	7,70	- 28,66	7,16
Чиста рентабельність довгострокових інвестицій, %	502 654,00	5 398,00	79 741,00	-497 256,00	74 343,00

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності ТОВ «Полісся-Гарант» 2022–2024 рр.

З вищенаведеного бачимо, що на тлі загальноекономічної нестабільності, ускладнення логістики та зростання цін на матеріально-технічні ресурси відбулося стрімке збільшення собівартості реалізованої продукції (на 43,18 млн грн). Це призвело до різкого скорочення валового прибутку на 81,19 % та катастрофічного обвалу чистого прибутку на 97,85 %. Як наслідок, показник чистої рентабельності продажів опустився до символічних 0,08 %, що свідчить про фактичну втрату здатності підприємства генерувати внутрішній капітал для самофінансування. Саме така мінливість та нестабільність фінансових результатів є головною причиною того, що фінансові установи не розглядають підприємство як надійного позичальника і відмовляють у наданні довгострокових кредитів. Унаслідок цього агропідприємство змушене фінансувати капітальні інвестиції за рахунок короткострокових джерел, що критично погіршує його платоспроможність та загальну фінансову стійкість.

Надмірне боргове навантаження, сформоване внаслідок купівлі необоротних активів, у поєднанні з обвалом прибутковості поставило підприємство перед реальною загрозою неплатоспроможності. Застосування моделі інтегральної оцінки (зокрема, дискримінантної моделі Матвійчука) показало, що за підсумками 2023 р. значення К-рахунку впало до рівня, який діагностує високу ймовірність банкрутства підприємства (табл. 5).

Незважаючи на те, що у 2024 р. ситуацію вдалося частково стабілізувати завдяки зростанню чистого доходу від реалізації на 40,32 млн грн, загальний фінансовий стан залишається вкрай вразливим. Ефект від відновлення операційної прибутковості повністю нівелюється необхідністю обслуговувати накопичені поточні зобов'язання, що підтверджується падінням коефіцієнта абсолютної ліквідності до критичної позначки 0,06 (при нормативному значенні >0,2).

Таблиця 5

Показники діагностики банкрутства ТОВ «Полісся-Гарант» за моделлю А. Матвійчука у 2022–2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,25	1,48	1,30
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,57	0,47	0,42
Коефіцієнт оборотності активів	0,88	0,87	0,83
Рентабельність активів	15,79	0,28	3,42
K	5,50	0,66	1,54

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності ТОВ «Полісся-Гарант» 2022–2024 рр.

Таким чином, результати діяльності ТОВ «Полісся-Гарант» підтверджують гіпотезу про те, що агресивне оновлення парку основних засобів без належного довгострокового фінансового забезпечення не приносить швидкого економічного ефекту. При цьому варто враховувати, що довгострокові інвестиційні ресурси виявляються недоступними для підприємства саме через мінливість його фінансових результатів та нестабільність грошових потоків (що посилюється, зокрема, накопиченням дебіторської заборгованості). Вимушене фінансування капітальних інвестицій за рахунок поточних зобов'язань занурює агропідприємство у «пастку ліквідності», де левова частка згенерованого прибутку поглинається обслуговуванням короткострокових боргів. Це додатково підриває платоспроможність компанії та критично обмежує її можливості для подальшого сталого розвитку.

Функціонування суб’єктів агробізнесу супроводжується перманентним впливом макроекономічної нестабільності, природно-кліматичних коливань та ринкової кон’юнктури. Забезпечення сталого галузевого розвитку за таких умов потребує впровадження адаптивного інструментарію антикризового управління та розробки дієвих стратегій мінімізації загроз. Основними векторами цієї діяльності є страхування майнових інтересів, розширення асортиментних груп продукції, застосування фінансового інструментарію хеджування та впровадження цифрових технологій аналізу даних. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати фінансові втрати, а й забезпечити стабільність бізнесу в умовах макроекономічних викликів [4, 34–35].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що для сучасних аграрних підприємств процес інтенсивної модернізації необоротних активів є ключовою умовою виживання, проте він несе в собі значні загрози для фінансової безпеки у разі розбалансування структури капіталу. На прикладі ТОВ «Полісся-Гарант» ми побачили, що стратегія агресивного інвестування, яка призвела до подвоєння вартості технічної бази за один рік, була реалізована за рахунок короткострокових запозичень, що спричинило критичне падіння коефіцієнта автономії нижче допустимої межі та втрату фінансової незалежності.

Для забезпечення подальшого розвитку менеджменту необхідно змінити фінансову тактику, зосередившись на реструктуризації поточних боргів у довгострокові зобов’язання та відновленні ліквідності шляхом оптимізації управління оборотним капіталом. Крім того, впровадження інструментів цифровізації та точного землеробства має стати пріоритетом не лише для підвищення врожайності, а насамперед як засіб жорсткого контролю витрат, що дозволить вивільнити внутрішні фінансові ресурси та знизити залежність від дорогих зовнішніх кредитів. Дотримання балансу між термінами окупності активів та термінами повернення джерел їх фінансування дозволить агропідприємству трансформувати технічний прорив у стабільний економічний результат, уникаючи ризику втрати платоспроможності в умовах воєнної та ринкової нестабільності.

Отже, результати дослідження доводять, що успішна виробнича діяльність та оновлення матеріальної бази не гарантують фінансової безпеки, якщо вони не підкріплені комплексною фінансовою стратегією. Сучасному аграрному підприємству варто дбати не лише про нарощування обсягів активів, а й про якість та безпечність джерел їх формування. Для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Полісся-Гарант» та іншим підприємствам галузі необхідно:

1) диверсифікувати джерела інвестиційного фінансування, поступово відмовляючись від короткострокових боргів на користь інструментів фінансового лізингу;

2) інтегрувати в загальну стратегію механізми податкового планування для вивільнення внутрішніх резервів;

3) жорстко контролювати структуру капіталу, не допускаючи падіння коефіцієнта автономії нижче нормативного рівня;

4) розробити та впровадити дієві заходи зі стабілізації прибутковості й оптимізації грошових потоків (зокрема, через ефективне управління дебіторською заборгованістю), що дозволить підвищити кредитний рейтинг підприємства та відкриє доступ до безпечного довгострокового банківського кредитування.

Тільки збалансована фінансова стратегія дозволить трансформувати технологічну модернізацію у реальне зростання прибутковості без ризику банкрутства.

Література:

1. Степаненко, О., Канельська, А. (2024). Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємництво та інновації,* (33), 123-130. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21

Stepanenko, O., & Kanelska, A. (2024). Finansova stiikist pidpryiemstv v period voiennoho stanu: ryzyky, zahrozy, shliakhy ikh podolannia [Financial stability of enterprises during martial law: risks, threats, ways to overcome them]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii* [Entrepreneurship and Innovation], (33), 123-130. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21 (2026, February, 15). [in Ukrainian].

2. Біляк, Ю.В. (2025). Фінансова поведінка аграрних підприємств: типологія стратегій і вплив на фінансову безпеку. *Інвестиції: практика та досвід*, 15/2025, 139-144. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.139

Biliak, Yu. V. (2025). Finansova povedinka ahrarnykh pidpryiemstv: typolohiia stratehii i vplyv na finansovu bezpeku [Financial behavior of agricultural enterprises: typology of strategies and impact on financial security]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], 15/2025, 139-144. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.139 [in Ukrainian].

3. Йохна, В., Романів, Р. (2024). Фінансова стратегія інноваційно-орієнтованих підприємницьких структур: вплив на фінансово-економічну стійкість. InterConf+, (49(217), 40–55. DOI: https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.09.2024.005

Yokhna, V., & Romaniv, R. (2024). Finansova stratehiia innovatsiino-oriientovanykh pidpryiemnytskykh struktur: vplyv na finansovo-ekonomichnu stiikist [Financial strategy of innovation-oriented business structures: impact on financial and economic stability]. *InterConf+*, (49(217), 40–55. DOI: https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.09.2024.005 [in Ukrainian].

4. Омеляненко, Д. О. (2025). Сучасні концепції управління активами агропідприємств України. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (2 (102), 31-36. DOI: https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.5

Omelianenko, D. O. (2025). Suchasni kontseptsii upravlinnia aktyvamy ahropidpryiemstv Ukrainy [Modern concepts of asset management of agricultural enterprises of Ukraine]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (2 (102), 31-36. DOI: https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.5 [in Ukrainian].

5. Михальчук, О. В. (2024). Методи та інструментарій діагностики та оцінки стратегій та стратегічних альтернатив аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 4 (53), 54-67. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-6

Mykhalchuk, O. V. (2024). Metody ta instrumentarii diahnostyky ta otsinky stratehii ta stratehichnykh alternatyv ahrarnykh pidpryiemstv [Methods and tools for diagnostics and assessment of strategies and strategic alternatives of agricultural enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)* [Collection of scientific works of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (economic sciences)], 4 (53), 54-67. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-6 [in Ukrainian].

6. На Рівненщині з'явиться новий зерносушильний хаб. AgroTimes. <https://agrotimes.ua/elevator/na-rivnenshhyni-zyavytsya-novyj-zernosushylnyj-hab/> (2026, лютий, 11).

Na Rivnenshchyni ziavytsia novyi zernosushylnyi khab [A new grain drying hub will appear in Rivne region]. *AgroTimes*. <https://agrotimes.ua/elevator/na-rivnenshhyni-zyavytsya-novyj-zernosushylnyj-hab/>. (2026, February, 11). [in Ukrainian].

© О. Р. Кривицька, Р. А. Мартинюк

Отримано: 27 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 05 березня 2026 р.

Прийнято до друку: 08 березня 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: olha.kryvytska@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-0844-3362

email: roman.a.martyniuk@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0008-9287-1554

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-138-146

Кривицька О. Р., Мартинюк Р. А. Фіскальна політика як ключовий інструмент економічного зростання країни. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 138–146.

УДК: 336.22:330.34

JEL-класифікація: E62, H20, O40

Кривицька Ольга Романівна,
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри інформаційних технологій та аналітики даних
Національного університету «Острозька академія»

Мартинюк Роман Анатолійович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету «Острозька академія»

ФІСКАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ

У статті фіскальну політику розглянуто як комплексний інструмент державного регулювання, що визначає параметри економічного зростання в умовах структурних дисбалансів, обмеженості фінансових ресурсів та, зокрема, воєнних ризиків. Систематизовано теоретичні підходи до трактування її сутності, уточнено зміст і взаємозв'язок податкової та бюджетної складових у межах фінансового механізму держави та фінансово-економічних відносин. Проаналізовано сучасні тенденції формування доходів і видатків бюджету, трансформацію структури податкових надходжень, зростання дефіциту та боргового навантаження. Окремо акцентовано увагу на важливості оцінки результативності та ефективності фіскальної політики під час її реалізації. Визначено вплив податкових і бюджетних інструментів на інвестиційну, ділову активність та фінансову стійкість держави. Окреслено пріоритетні напрями вдосконалення фіскальної політики України з урахуванням потреб сьогодення та післявоєнного відновлення, структурної модернізації економіки та посилення її конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: *фіскальна політика, економічне зростання, соціально-економічний розвиток, податкова політика, бюджетна політика, фінансові ресурси.*

Olha Kryvytska,
Doctor of Economics, Professor, Department of Information Technology and Data Analytics,
National University of Ostroh Academy

Roman Martyniuk,
Master's Degree Student,
The National University of Ostroh Academy

FISCAL POLICY AS A KEY TOOL FOR THE ECONOMIC GROWTH OF THE COUNTRY

This paper examines fiscal policy as a key instrument for economic growth under macroeconomic instability and fiscal constraints. The research is justified by persistent budget deficits, rising public debt, reliance on external financing, and the need to balance short-term stabilization with long-term development, particularly during post-war recovery.

The study reviews theoretical approaches to fiscal policy, emphasizing differing views on taxation and public expenditure. Defined as an integrated system of budgetary and tax instruments, fiscal policy enables the state to influence economic activity and structural transformation. The research aims to determine fiscal policy's role in sustainable economic growth and identify directions for improving its components, using theoretical generalization, structural analysis, and institutional approaches.

The core analysis focuses on public expenditure structures, the balance between current and capital spending, and prioritizing productive expenditures that stimulate investment, human capital formation, and technological modernization. Furthermore, analyzing tax revenues confirms taxation's dominant role in forming the budgetary base, highlighting the need for a balanced tax system combining fiscal sufficiency with investment attractiveness.

Results demonstrate that fiscal policy effectiveness depends on instrument coherence, fiscal rule stability, budget planning quality, and tax administration efficiency. Ultimately, the findings emphasize the necessity of transforming fiscal policy from short-term budget balancing into a strategic tool for sustainable, long-term economic growth.

Keywords: *fiscal policy, economic growth, socio-economic development, tax policy, budgetary policy, financial resources.*

Постановка проблеми. Фіскальна (податково-бюджетна) політика відіграє ключову роль у формуванні умов економічного зростання держави, особливо в період високих макроекономічних ризиків, обмеженості фінансових ресурсів та потреби у відновленні економіки. Воєнні виклики, високий рівень дефіциту бюджету, зростання державного боргу та підвищена залежність від зовнішніх джерел фінансування істотно ускладнюють реалізацію фіскальної політики, спрямованої не лише на підтримку поточної стабільності, а й на довгостроковий розвиток.

Сучасна практика податково-бюджетного регулювання в Україні зосереджена більшою мірою на забезпеченні виконання першочергових державних зобов'язань – фінансування оборонних та соціальних видатків, що є очевидним в умовах сьогодення. Проте це обмежує можливості використання фіскальних інструментів для стимулювання інвестиційної активності та структурної модернізації економіки. Невпорядкованість бюджетних пріоритетів, нестабільність податкових правил та недостатня результативність державних видатків знижують ефективність впливу фіскальної політики на економічну динаміку.

У зв'язку з цим актуалізується проблема формування фіскальної політики, яка здатна поєднати завдання фінансової стійкості з потребами зростання економіки. Відсутність системного підходу до використання бюджетних і податкових важелів як інструментів розвитку, недостатній рівень цифровізації фіскального адміністрування, низька ефективність бюджетного планування стримують реалізацію потенціалу фіскальної політики в умовах воєнних викликів і структурних деформацій економіки. Це зумовлює необхідність поглибленого наукового аналізу механізмів впливу бюджетно-податкової політики на економічну динаміку та визначення стратегічних напрямів її реалізації з метою забезпечення сталого економічного розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченням питань сутності фіскальної політики, її впливу на економічне зростання та сталий розвиток, ролі в формуванні конкурентоспроможної економіки займалася чимала кількість українських та зарубіжних науковців. Зокрема, даній проблематиці присвячені праці таких вчених-дослідників як М. Поляк-Свергун, Л. Дерманська [1], М. Правдюк [2], О. Замковий [3], І. Якушко [4], В. Тарангул, В. Бантон [5], Н. Гончаренко, Р. Доля, Д. Сурін [6], А. Жаріков [7], А. Гара, В. Кехая-Кека, А. Беджеті, А. Хоті, Д. Кехая [10] та інші. Автори Ф. Карлі та Л. Модесто аналізують взаємодію фіскальної політики, боргових обмежень і очікувань у малій відкритій економіці та їхній вплив на динаміку боргу й економічну рівновагу. Проблеми бюджетно-податкової політики в умовах соціально-економічних трансформацій, як основного елемента суспільного розвитку та фінансово-бюджетної безпеки досліджено у наукових роботах Т. Канєвої, О. Осики [8], В. Чугунова [11], А. Слободяник [12]. Проте, незважаючи на чималу кількість наукових досліджень, проблематика ролі фіскальної політики в забезпеченні економічного зростання та механізмів її ефективної реалізації залишається недостатньо розкритою й потребує додаткового вивчення.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у визначенні впливу фіскальної політики на економічне зростання країни через розкриття її сутності та механізму дії, а також у формуванні практичних орієнтирів реалізації фіскальної політики як стратегічного інструменту стабілізації та відновлення економіки України в умовах воєнного стану і повоєнної трансформації. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання: охарактеризувати сутність та механізм дії фіскальної політики, визначити її основні інструменти; дослідити, яким чином фіскальна політика забезпечує економічне зростання країни; сформувати практичні орієнтири реалізації фіскальної політики як драйвера економічного зростання України в умовах війни та повоєнної відбудови.

Виклад основного матеріалу. Фінансове регулювання соціально-економічного розвитку відбувається через систему сформованих інституційних інструментів, ключову роль серед яких відіграє фіскальна політика. Результативність функціонування її податкової та бюджетної складових, що взаємодіють і доповнюють одна одну в межах єдиного механізму, визначає темпи й структурні співвідношення економічного зростання, рівень суспільного добробуту та довгострокову конкурентоспроможність державної економіки в умовах глобалізації. Перш за все, доцільно розглянути кілька підходів науковців до визначення сутності фіскальної політики, її основних елементів, а також впливу на економічне зростання держави.

Як зазначає авторський колектив на чолі з В. Тарангулом, «фіскальна політика держави є одним з основних інструментів макроекономічного регулювання, її сфера та сила її впливу настільки велика, що значимість оптимальної фіскальної політики важко переоцінити. Вже досить давно маніпулювання податками та державними видатками використовується для регулювання руху капіталів та впливу на прийняття інвестиційних рішень фізичними і юридичними особами. Однак основна макроекономічна функція держави полягає у стабілізації економіки, а фіскальна політика, як правило, відіграє у цьому також дуже важливу роль» [5].

А. Крисоватий фіскальну політику трактує як процес регулювання державних видатків та податкових надходжень для забезпечення повної зайнятості, цінової стабільності та економічного зростання, а також вплив держави на економічну кон'юнктуру через зміну системи оподаткування і державних витрат [4].

Н. Гончаренко з колегами визначають, що фіскальна політика – це «комплекс заходів, за допомогою яких держава впливає на економіку через структуру джерел державних доходів і напрямків державних витрат шляхом зміни виду і ставок податків, зборів, відрахувань та інших обов'язкових внесків до бюджету, державні позабюджетні фонди, а також за рахунок вибору розмірів і складу обов'язкових державних витрат у вигляді утримання, виплат, дотацій, трансфертів та субсидій на всіх рівнях державного управління, спрямованих на підвищення ефективності національної економіки та стимулювання економічного зростання країни у системі світового господарства» [6].

Фіскальна політика охоплює комплекс взаємопов'язаних державних рішень і інструментів, спрямованих на формування доходів та управління видатками бюджетів різних рівнів. Саме результативність функціонування цього механізму, а також збалансованість і структура бюджетних потоків визначають напрям та інтенсивність соціально-економічного розвитку країни.

Економічне зростання вимірюється передусім через динаміку реального ВВП та темпи його приросту, що відображають загальний обсяг доданої вартості з урахуванням інфляційної складової. Поряд із цим аналітичну цінність мають: рівень зайнятості та безробіття як індикатор використання трудового потенціалу; валове нагромадження основного капіталу як відображення інвестиційної активності; сукупна факторна продуктивність, що характеризує ефективність використання капіталу і праці; а також індекс людського розвитку (ІЛР), який інтегрує виміри освіти, здоров'я та доходів населення.

Ключовим інструментом кількісної оцінки впливу фіскальної політики держави на ВВП, а отже, і на зростання економіки є фіскальний мультиплікатор. Він об'єднує в собі поняття мультиплікатора державних видатків та податкового мультиплікатора, відображаючи ступінь зміни рівноважного ВВП у відповідь на одиничне збільшення бюджетних видатків або зниження податкового навантаження. Емпіричні дослідження засвідчують істотну варіативність значень цього показника: у фазі рецесії він становить від 1,0 до 1,5, тоді як в умовах економічного підйому – від 0 до 0,5 [12].

Бюджет як ключовий елемент бюджетної політики є основним інструментом регулювання економіки, джерелом забезпечення фінансової стійкості та безпеки держави. Він відіграє провідну роль у системі економічного розвитку, створюючи відповідне фінансове середовище для прискорення подальшого зростання всіх сфер економіки та забезпечуючи макроекономічну рівновагу в умовах економічних трансформацій.

Створення економічних, організаційних та правових засад для підвищення ролі бюджету як інструменту формування і оптимального розподілу фінансових ресурсів є важливим завданням, яке покладається на органи державної влади. Удосконалення бюджетних відносин, системи управління бюджетним процесом, послідовна реалізація виваженої бюджетної політики – необхідні умови забезпечення ефективної роботи економічного механізму [7]. Використовуючи бюджет як систему регулювання основних критеріїв фіскального простору, органи державної влади досягають стратегічних цілей розвитку. При перерозподілі національного продукту між публічним та приватним секторами бюджет водночас слугує системою планування та контролю. У сучасних умовах соціально-економічних перетворень важливо забезпечувати збалансоване та адекватне державне регулювання задля задоволення потреб та інтересів суспільства при максимальній ефективності використання обмежених фінансових ресурсів. Формування бюджетів має здійснюватися на засадах програмно-цільового методу, що передбачає ефективне та обґрунтоване використання ресурсів, акумульованих, перш за все, за рахунок податків, із орієнтацією на досягнення конкретних соціально-економічних результатів [8].

При застосуванні ефективного менеджменту державний бюджет має базуватися на методології, яка забезпечує поєднання процесу прийняття управлінських рішень із раціональним розподілом фінансових ресурсів. Суть цього методу полягає в тому, що розподіл фінансів спрямований на досягнення конкретно визначених результатів, що оцінюються за спостережними та прогнозними показниками ефективності використання бюджетних коштів, згідно зі стратегічними цілями планування як на державному, так і місцевому рівнях. Впровадження адекватних бюджетних підходів нерозривно пов'язане з належною організацією державного обліку, що забезпечує формування масивів інформації про основні результати функціонування та рівень результативності використання ресурсів. У свою чергу, це створює підґрунтя для узгодження фінансової діяльності з вимогами чинного законодавства держави [2].

Інструменти фіскальної політики переважно орієнтовані на раціональний розподіл й цільове використання публічних фінансових ресурсів задля досягнення визначених параметрів суспільного розвитку. Цей підхід свідчить про узгоджену позицію держави щодо реалізації національних інтересів і створення передумов для стійкого економічного зростання.

Регулювання видатків бюджету відбувається з огляду на наявні доходні ресурси, встановлені державні соціальні стандарти та гарантії, а також відповідно до чинної бюджетної класифікації видатків. Особливого значення набуває оптимізація співвідношення між продуктивними та непродуктивними витратами. Побудова структури державних видатків має бути зорієнтована на реалізацію завдань комплексної економічної модернізації та формування умов для довгострокового збалансованого розвитку.

Урядові пріоритети повинні передбачати обґрунтоване збільшення частки капітальних видатків, зокрема, спрямованих на розвиток виробничої сфери та зростання її результативності. Насамперед, йдеться про інвестування у транспортну, енергетичну інфраструктуру, систему освіти, прикладні дослідження, охорону здоров'я та інші напрями, що формують і посилюють людський потенціал, а також формують передумови для збільшення обсягів фінансових надходжень бюджету у середньо- та довгостроковій перспективі. Водночас надзвичайно важливо забезпечувати належне виконання державою зобов'язань щодо обслуговування боргу, своєчасно й у повному обсязі гарантувати соціальний захист громадян, а також підвищувати ефективність діяльності органів публічного управління. Іншими словами, регулювання бюджетних видатків має здійснюватися на основі зважених і стратегічно продуманих рішень, що в майбутньому забезпечить позитивний вплив на економіку [1].

Здійснення бюджетних видатків неможливе без мобілізації належних обсягів доходів. У цьому аспекті провідне місце належить податкам, оскільки саме вони є основним джерелом формування дохідної частини бюджету, виконуючи свою фіскальну функцію. Для прикладу, частки податкових надходжень у доходах Зведеного бюджету України (ЗБУ) за останні п'ять років наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Частка податкових надходжень у доходах Зведеного бюджету України у 2021-2025 рр.

Рік	Частка податкових надходжень у ЗБУ, %
2021	87,5
2022	61,2
2023	52,8
2024	58,2
2025	58,1

Джерело:[9].

Податки – основний, найбільш універсальний та дієвий фінансовий інструмент здійснення загальнодержавного управління. Вони слугують потужним важелем впливу на соціально-економічні процеси держави. Збалансована структура податкової системи та оптимальний рівень податкового навантаження є передумовою збереження стабільних темпів економічного зростання.

Водночас саму податкову політику визначають як «специфічну діяльність інституцій фіскального регулювання й контролю із визначення та законодавчого регламентування справляння податкових платежів до бюджетів відповідного рівня». У більш широкому розумінні, податкова політика – це процес планування та збору бюджетних доходів через застосування постійних джерел податкових надходжень [3]. Складовими податкової політики є: нормативно-правове закріплення видів податків і зборів, визначення кола платників, об'єктів, баз оподаткування та розмірів ставок. До них також належать: встановлення умов надання податкових пільг, регламентація строків сплати та процедур адміністрування платежів із подальшим їх зарахуванням до відповідних грошових фондів держави.

Досягнення стабільного економічного зростання пов'язане з постійним удосконаленням побудови системи оподаткування, насамперед, через оптимізацію поєднання податкових ставок і баз. Можемо стверджувати, що в цілому структура податкової системи має більший вплив на темпи розвитку економіки, ніж рівень фіскального навантаження як такий, оскільки останній відображає лише визначену модель соціоекономічного розвитку.

У процесі економічних трансформацій зростає потреба у більш обґрунтованих підходах до формування податкових надходжень, особливої ваги набуває здатність бюджетної системи швидко реагувати на суспільні зміни та бути гнучкою. Система наповнення бюджету податками має підтримувати належний рівень бюджетної, фінансової та економічної безпеки країни. Сучасні динамічні умови розвитку суспільства потребують виваженого застосування податкових інструментів як важливої складової державного регулювання як на національному, так і на регіональному рівні.

Баланс податкового навантаження між різними групами платників – фізичними та юридичними особами – є визначальним критерієм результативності державної політики розподілу й перерозподілу ресурсів.

Регіональні відмінності, пов'язані з адміністративно-територіальним устроєм, нерідко стають вирішальним чинником для суб'єктів господарювання під час вибору місця ведення діяльності, масштабу її розгортання та напрямів розміщення капіталу [3].

Податкове регулювання як напрям державної політики потребує системного аналізу й удосконалення, оскільки воно є ключовим елементом механізму макроекономічного управління. Посилення фінансової автономії органів місцевого самоврядування, активізація інвестиційних процесів і формування сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу зумовлюють необхідність модернізації національної податкової системи та розширення регулятивного потенціалу податкової політики у процесі соціально-економічних відносин.

Отже, податки разом із державними видатками виступають ключовим елементом фіскальної політики та важливим засобом регулювання ринкової економіки. І податкові надходження, і бюджетні витрати безпосередньо впливають на обсяг сукупного попиту, а відтак – на масштаби виробництва та рівень зайнятості. Найдієвіше держава може коригувати сукупний попит саме через зміну обсягів видатків, оскільки вони прямо формують умови для стабільного розвитку та прискорення економічної динаміки.

У процесі оптимізації структури й визначення раціональних обсягів державних витрат пріоритет варто надавати тим напрямам, що стимулюють економічне зростання – до прикладу, інвестиціям у високотехнологічні галузі, розвиток добувної та переробної промисловості. Водночас важливо підтримувати сфери, які підвищують якість життя населення та формують людський капітал як базовий ресурс розвитку країни, зокрема, медицину, освіту, житлово-комунальне господарство, громадський порядок і безпеку.

Варто зазначити, що використання інструментарію фіскальної політики має ґрунтуватися на об'єктивній оцінці поточного стану економіки, адже ігнорування реальних макроекономічних умов може спричинити непередбачувані наслідки як у стратегічній, так і в короткостроковій перспективі. Водночас цільові орієнтири фіскальної політики повинні бути узгоджені з економічною природою та функціональним призначенням і податків, і бюджету. З огляду на це, доцільно подати структурну модель фіскальної політики наступним чином (рис. 1) [5].

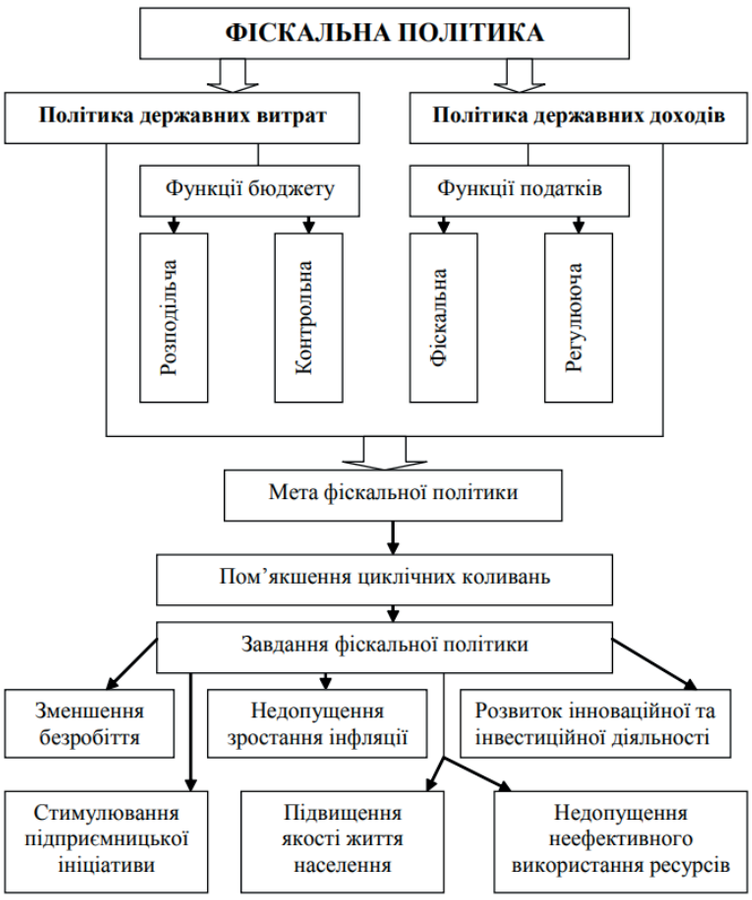


Рис. 1. Структурна модель фіскальної політики

Джерело: [5].

Реальний вплив фіскальної політики на економічне зростання реалізується через систему взаємопов'язаних напрямів впливу. Основні з них наведено далі. Перший – вплив сукупного попиту: зміна обсягів державних видатків та податкового навантаження безпосередньо впливає на споживання домогосподарств та інвестиційну активність суб'єктів господарювання, формуючи загальний обсяг сукупного попиту в економіці. Збільшення державних витрат або зниження податків підвищує наявні доходи економічних агентів, стимулюючи споживання та інвестиції, що сприяє розширенню виробництва. Натомість скорочення видатків чи підвищення податків може стримувати економічну активність, зменшуючи обсяг сукупного попиту. Через дію мультиплікативного ефекту такі зміни здатні впливати на темпи економічного зростання [12].

Другий – інвестиційний вплив: капітальні видатки бюджету на розвиток інфраструктури, освіти, науки та охорони здоров'я формують довгостроковий виробничий потенціал економіки. За оцінками МВФ, збільшення державних інвестицій на 1 відсотковий пункт ВВП підвищує рівень виробництва приблизно на 0,4 % у рік здійснення інвестицій та на близько 1,5 % протягом наступних чотирьох років. При цьому приріст ВВП частково компенсує збільшення державного боргу, що дає змогу уникнути суттєвого погіршення боргового навантаження [13]. Крім того, державні інвестиції здатні виступати каталізатором для приватного сектору, створюючи сприятливі умови для залучення додаткового капіталу та розвитку підприємницької активності. У довгостроковій перспективі це сприяє модернізації виробництва, підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентоспроможності національної економіки.

Третій – вплив пропозиції: державні видатки на наукові дослідження, інновації та розвиток людського капіталу сприяють підвищенню продуктивності праці та технологічного рівня економіки. Це забезпечує довгострокове зростання потенційного виробничого обсягу, модернізацію виробництва та зміцнення конкурентоспроможності національної економіки [12].

Четвертий – інституційно-очікуваний вплив: фіскальна політика формує очікування економічних агентів щодо майбутньої податкової політики, стабільності державних фінансів та макроекономічної рівноваги. Передбачуваність бюджетної політики, прозорість фінансів та ефективне управління державним боргом підвищують довіру бізнесу та домогосподарств, стимулюючи економічну активність і довгострокове планування.

П’ятий – перерозподільчий вплив: через систему податків і трансфертів держава здійснює перерозподіл доходів між різними групами населення, що впливає на структуру споживання в економіці. Домогосподарства з нижчим рівнем доходів мають вищу схильність до споживання, тому перерозподіл ресурсів на їхню користь здатен посилювати внутрішній попит і стимулювати економічну динаміку.

Як і будь-який напрям державної діяльності, фіскальна політика потребує оцінювання її результативності за визначеними показниками. На нашу думку, добір цих критеріїв має спиратися на ті результати, які держава здатна використати з найбільшою віддачею для стимулювання економічного розвитку, водночас уникаючи істотного нарощування бюджетного дефіциту та державного боргу. Числові параметри оцінки результативності фіскальної політики повинні корелювати з показниками національної безпеки. Її можна вважати безпечною за умови відсутності тенденції до збільшення частки державного боргу у ВВП, адже його безконтрольне зростання означає, що в перспективі значна частина доходів держави буде спрямовуватися виключно на обслуговування боргових зобов’язань. Раціонально вибудувана фіскальна політика передбачає таке поєднання фіскальних інструментів, яке забезпечує достатнє наповнення бюджету та водночас не створює ризиків некерованого нарощування державного боргу [5].

Дієва фіскальна політика повинна відзначатися раціональною кількістю та збалансованою структурою податкових платежів, логічною узгодженістю регуляторних інструментів і їх належним обґрунтуванням, а також враховувати тенденції економічного розвитку, глобальні циклічні коливання та особливості інвестиційної активності суб’єктів господарювання. Інституції публічного управління безпосередньо відповідають за формування передумов соціально-економічного розвитку. Для цього доцільними є системне спрощення процедур податкового адміністрування, всебічна цифровізація фіскального середовища та підвищення якості консультаційної підтримки платників з боку працівників податкових органів.

З огляду на пріоритет забезпечення стійкості системи публічних фінансів в умовах воєнного стану, першочерговим стає підвищення результативності управління шляхом максимальної автоматизації рутинних операцій фіскальних органів, гарантування захисту конфіденційних даних платників податків і надійної роботи ІТ-інфраструктури, розвитку механізмів внутрішнього контролю, запровадження провідних міжнародних стандартів протидії ухиленню від оподаткування та удосконалення аналітичних інструментів [3].

Також доцільно зазначити, що технології штучного інтелекту набувають дедалі більшого значення у сфері фіскальної політики, відкриваючи нові можливості для виявлення випадків нераціонального

використання бюджетних ресурсів і більш точного прогнозування державних видатків. Їх упровадження підсилює інструменти моніторингу та аналітики, що сприяє своєчасному реагуванню на потенційні ризики у сфері управління публічними фінансами. Водночас актуалізується проблема належного нормативно-правового врегулювання, адже інтеграція штучного інтелекту в діяльність органів публічної влади породжує нові виклики для законодавства. У зв'язку з цим особливої ваги набуває визначення допустимих меж і умов застосування таких технологій у сферах оподаткування та розпорядження фінансовими ресурсами держави.

Результативність фіскальних заходів значною мірою зумовлюється точністю та аналітичною обґрунтованістю планування і прогнозування податкових надходжень та державних видатків, адже саме вони визначають пріоритети соціально-економічного розвитку країни, регіону чи територіальної громади. Планово-прогностична робота у сфері доходів бюджету має здійснюватися як нормативно впорядкований і водночас гнучкий процес, що передбачає системне коригування параметрів фіскального середовища (податкових ставок, пільг, баз оподаткування та інших винятків), перегляд регуляторних інструментів і постійний моніторинг їх реалізації. Якість бюджетних прогнозів істотно залежить від застосованої методології та часових меж прогнозування: надмірне розширення горизонту підвищує невизначеність через вплив соціально-економічних шоків та зовнішніх чинників. У зв'язку з цим найбільш раціональним підходом є впровадження середньострокового бюджетного планування [3].

З огляду на вище зазначене, можемо сформувати деякі орієнтири реалізації фіскальної політики для України в умовах воєнного стану та повоєнної трансформації. За умов повномасштабної війни та структурної деформації національної економіки державна фіскальна політика повинна трансформуватися з інструменту пасивного балансування бюджету у стратегічний механізм відновлення виробничого потенціалу, стимулювання інвестицій та інтеграції до європейського економічного простору. Її архітектура має поєднувати стабілізаційну, стимулюючу та інституційну функції.

У період воєнного стану бюджетна політика повинна базуватися на жорсткій послідовності витрат: оборона та безпека, підтримка критичної інфраструктури, соціальний захист та забезпечення, відновлення логістики та енергетики. Після завершення активної фази війни акцент має бути зміщений на інвестиційні видатки з високим фіскальним ефектом – транспортну інфраструктуру, енергетичну модернізацію, цифровізацію публічного сектору та розвиток людського капіталу. Не варто забувати і про інвестиції в оборонно-промисловий комплекс для зміцнення та підтримки національної безпеки держави.

Доцільним є вдосконалення процесу середньострокового бюджетного планування з чіткими показниками ефективності видатків та обов'язковим аудитом результативності програм. Видатки мають оцінюватися не за обсягом освоєння коштів, а за їхнім внеском у приріст ВВП та зайнятості [3].

Податковий компонент фіскальної політики повинен забезпечувати баланс між фіскальною достатністю та інвестиційною привабливістю. Станом на сьогодні ключовими завданнями є збереження податкової бази та мінімізація тінізації економіки. Це передбачає, зокрема, розширення електронного адміністрування податків і повну інтеграцію інформаційних систем державної податкової служби, адресні податкові стимули для підприємств, що здійснюють релокацію виробництва або інвестують у переробну галузь, запровадження прискореної амортизації для капіталовкладень у технологічне оновлення та інше.

У післявоєнний період податкові реформи повинні бути синхронізовані з вимогами гармонізації законодавства з нормами Європейського Союзу. У межах євроінтеграції доцільним є поступове наближення до директив ЄС у сфері ПДВ, акцизного оподаткування та протидії агресивному податковому плануванню. Це створить передумови для інтеграції до єдиного ринку та зниження транзакційних витрат для експортерів.

Сьогодні критично важливим є диверсифікація джерел покриття дефіциту бюджету з метою мінімізації монетарного фінансування. Основними напрямами, які використовує Уряд, є активне використання механізмів макрофінансової допомоги від МВФ, Світового банку, ЄБРР; залучення грантових ресурсів і пільгових кредитів від урядів країн-партнерів; розвиток внутрішнього ринку військових та інфраструктурних облігацій із розширенням кола інвесторів, використання доходів від заморожених російських активів. Після війни доцільно перейти від переважно боргового фінансування до змішаної моделі, що поєднує кошти міжнародної допомоги, прямі іноземні інвестиції, механізми державно-приватного партнерства з забезпеченням гарантій та страхування воєнних ризиків та спеціальні фонди відбудови.

Сталий економічний розвиток потребує формування довіри до публічних фінансів. Для цього необхідно запровадити фіскальні правила з обмеженням структурного дефіциту та рівня державного боргу, забезпечити прозорість розподілу коштів фондів відновлення через цифрові платформи, посилити парламентський та громадський контроль за використанням міжнародної допомоги. Особливу увагу

варто приділити інтеграції принципів ESG у бюджетний процес, що відповідає сучасним стандартам ЄС та сприятиме доступу до «зеленого» фінансування.

Фіскальна політика повинна підтримувати перехід до інноваційної моделі економіки. Зокрема, пріоритетами мають стати підтримка переробної промисловості замість експорту сировини, податкові стимули для інвестицій у науково-дослідні роботи та створення спеціальних економічних режимів для регіонів, що зазнали найбільших руйнувань. У цьому контексті важливо забезпечити синергію між бюджетною політикою та промисловою стратегією держави, аби кошти відновлення не лише компенсували втрати, а й формували нову виробничу структуру економіки.

З огляду на значну роль територіальних громад у процесах відбудови, доцільним є збереження та розширення їхньої дохідної бази шляхом стабільного закріплення частки ПДФО за місцевими бюджетами; створення регіональних фондів розвитку та стимулювання міжмуніципального співробітництва для реалізації інфраструктурних проєктів. Фінансова автономія громад сприятиме більш адресному використанню ресурсів та пришвидшить відновлення територій.

Отже, фіскальна політика України повинна поєднувати короткострокову стабілізацію з довгостроковою стратегією структурного оновлення економіки. Її ефективність визначатиметься не лише обсягом мобілізованих ресурсів, а й якістю їхнього розподілу, інституційною прозорістю та узгодженістю з євроінтеграційним курсом держави. Лише за умови комплексної модернізації податково-бюджетного механізму фіскальна політика зможе виконувати функцію ключового інструменту сталого економічного зростання.

Висновки. Узагальнення теоретичних положень та результати проведеного аналізу свідчать, що фіскальна політика є визначальним інструментом формування траєкторії економічного зростання держави. Вона має двоєдину природу – стабілізаційного механізму та інструменту стратегічного розвитку, що реалізується через узгоджену взаємодію податкової та бюджетної складових. Структура доходів бюджету, співвідношення між поточними й капітальними видатками, рівень програмно-цільового планування та якість адміністрування податків безпосередньо впливають на темпи економічної динаміки. Зниження частки податкових надходжень у доходах бюджету в умовах війни посилює залежність від зовнішніх джерел фінансування, що актуалізує необхідність розширення внутрішньої дохідної бази та підвищення ефективності фіскального менеджменту. Вплив фіскальної політики виходить за межі короткострокового регулювання макроекономічної кон'юнктури та охоплює формування довгострокових структурних пропорцій, інвестиційного клімату й соціально-економічної стійкості. Ефективність фіскальної політики визначається збалансованістю податкової та бюджетної складових, стабільністю правил оподаткування, якістю управління видатками та здатністю держави підтримувати довгострокову боргову стійкість.

Вплив фіскальної політики на економічне зростання реалізується через такі основні взаємопов'язані напрями: регулювання сукупного попиту через зміну обсягів державних видатків і податкового навантаження; інвестиційний вплив через капітальні видатки на інфраструктуру, освіту і науку; вплив на пропозицію через підвищення продуктивності факторів виробництва; інституційно-очікуваний вплив через формування довіри інвесторів до стабільності фіскальних правил; перерозподільчий вплив через перерозподіл ресурсів між секторами економіки та групами населення.

В умовах воєнного стану в Україні фіскальна політика виконує передусім стабілізаційну функцію, забезпечуючи оборонні потреби, соціальний захист і підтримку критичної інфраструктури. У післявоєнний період її стратегічний акцент має бути зміщений у бік стимулювання інвестицій, модернізації виробничої бази, розвитку людського капіталу та поглиблення європейської інтеграції. Податкова політика має поєднувати фіскальну достатність із збереженням мотивацій до підприємницької активності, мінімізацією тінізації та розширенням цифрових інструментів адміністрування. Бюджетна політика повинна орієнтуватися на зростання частки продуктивних і капітальних видатків, запровадження чітких критеріїв оцінювання ефективності програм і розвиток середньострокового планування.

Результативність фіскальної політики нерозривно пов'язана з рівнем довіри до системи публічних фінансів, що формується через прозорість, підзвітність і дотримання фіскальних правил. У стратегічному вимірі вона має трансформуватися з інструменту поточного балансування бюджету у проактивний механізм структурного оновлення економіки, здатний забезпечити стале економічне зростання країни.

Література:

1. Поляк-Свергун, М.М., Дерманська, Л.В. (2024). Фіскальна політика та її вплив на економічне зростання. *Наукові перспективи*, 9 (51), 744-752. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-744-752.

Poliak-Sverhun, M.M., Dermanska, L.V. (2024). Fiskalna polityka ta yii vplyv na ekonomichne zrostannia [Fiscal policy and its impact on economic growth]. *Naukovi perspektyvy* [Scientific Perspectives], 9 (51), 744–752. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-744-752 [in Ukrainian].

2. Правдюк, М.В. (2025). Бюджетно-фіскальна політика як засіб забезпечення економічного зростання держави. *Наукові інновації та передові технології*, 7(47), 718-730. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-718-730.

Pravdiuk, M.V. (2025). Biudzhetno-fiskalna polityka yak zasib zabezpechennia ekonomichnoho zrostannia derzhavy [Budgetary and fiscal policy as a means of ensuring the state's economic growth]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii* [Scientific Innovations and Advanced Technologies], 7 (47), 718–730. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-718-730. [in Ukrainian].

3. Замковий, О.С. (2025). Фіскальна політика в ситемі фінансово-економічних відносин. *Бізнесінформ*, 3, 261-268. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-261-269.

Zamkovyi, O.S. (2025). Fiskalna polityka v systemi finansovo-ekonomichnykh vidnosyn [Fiscal policy in the system of financial and economic relations]. *Biznesinform* [Business Inform], 3, 261–268. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-261-269 [in Ukrainian].

4. Якушко, І.В. (2022). Фіскальна політика: сутність та особливості впливу на розвиток національної економіки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 6. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-04.

Yakushko, I.V. (2022). Fiskalna polityka: sutnist ta osoblyvosti vplyvu na rozvytok natsionalnoi ekonomiky [Fiscal policy: essence and features of influence on development of the national economy]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia* [Problems of modern transformations. Series: economics and management], 6. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-04. [in Ukrainian].

5. Бантон, В.Д.Л., Тарангул, В.І. (2010). Фіскальна політика та механізм її реалізації. *Інвестиції: практика та досвід*, 21, 30-35. <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ipd_2010_21_10>. (2026, лютий, 10).

Banton, V.D.L., Tarangul, V.I. (2010). Fiskalna polityka ta mekhanizm yii realizatsii [Fiscal policy and the mechanism of its implementation]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], 21, 30–35. <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ipd_2010_21_10>. (2026, February, 10). [in Ukrainian].

6. Гончаренко, Н., Доля, Р., Сурін, Д. (2016). Фіскальний інструментарій як ключовий елемент системи регулювання економічного розвитку держави на макрорівні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*, 5, 90-93.

Honcharenko, N., Dolia, R., Surin, D. (2016). Fiskalnyi instrumentarii yak kliuchovyi element systemy rehuliuvannia ekonomichnoho rozvytku derzhavy na makrorivni [Fiscal instruments as key element of state economic development regulation at macrolevel]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina* [Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University], 5, 90–93. [in Ukrainian].

7. Жаріков, А.Ю. (2021). Бюджетно-податкова політика як інструмент соціально-економічного розвитку країни. *Ефективна економіка*, 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.203.

Zharikov, A.Yu. (2021). Biudzhetno-podatkova polityka yak instrument sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy [Fiscal policy as an instrument of socio-economic development of the country]. *Efektyvna ekonomika* [Efficient economy], 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.203. [in Ukrainian].

8. Канєва, Т.В., Осика, О.В. (2025). Бюджетна політика за умов соціально-економічних трансформацій. *Бізнесінформ*, 2, 361-369.

Kanieva, T.V., Osyka, O.V. (2025). Biudzhetna polityka za umov sotsialno-ekonomichnykh transformatsii [Budget Policy Under the Conditions of Socioeconomic Transformations]. *Biznesinform* [Business Inform], 2, 361–369. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-361-369.

9. Open Budget. <https://openbudget.gov.ua/> (2026, лютий, 10).

Open Budget. <https://openbudget.gov.ua/> (2026, February, 10). [in Ukrainian].

10. Gara, A., Qehaja-Keka, V., Bexheti, A., Hoti, A., Qehaja, D. (2024). Impact of Fiscal Policy on Economic Growth: Evidence from South East European Countries. *Economic Studies Journal (Ikonomicheski Izsledvania)*, 33 (3), 65-77. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:bas:econst:y:2024:i:3:p:65-77>. [in English].

11. Чугунов, В.І. (2021). Бюджетні видатки як складова фінансового забезпечення суспільного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*, 24, 64-69. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.24.64.

Chuhunov, V.I. (2021). Biudzhetni vydatky yak skladova finansovoho zabezpechennia suspilnoho rozvytku [Budget expenditures as a component of financial support social development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], 24, 64–69. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.24.64. [in Ukrainian].

12. Слободяник, А., Могилевська, О., Парій, Л. (2024). Особливості формування фіскальної державної політики у період рецесій. *Розвиток міста*, 2 (02), 102-112. DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-13.

Slobodyanyk, A., Mohylevska, O., Pariy, L. (2024). Osoblyvosti formuvannya fiskal′noyi derzhavnoyi polityky u period retsesiy [Features of state fiscal policy formation during recession]. *Rozvytok mista* [City Development], 2 (02), 102–112. DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-13 [in Ukrainian].

13. International Monetary Fund. (2014). World Economic Outlook, October 2014: Legacies, Clouds, Uncertainties. *International Monetary Fund*. DOI: 10.5089/9781498331555.081. [in English].

© О. С. Іванишина, А. А. Ваховська, Я. М. Бабій

Отримано: 25 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 02 березня 2026 р.

Прийнято до друку: 04 березня 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: oldiru554@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-4495-7475

email: alisavahovskaa16@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0001-1728-3671

email: babija950@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0006-7157-8549

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-147-153

Іванишина О. С., Ваховська А. А., Бабій Я. М. Відкритий банкінг як інституційна основа формування інноваційної підприємницької культури. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 147–153.

УДК: 336.71:004.738.5:330.341.1

JEL-класифікація: G21, O31, O33, L86

Іванишина Ольга Степанівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
завідувачка кафедри адміністрування податків
Державного податкового університету
Ваховська Аліса Андріївна,
Державний податковий університет
Бабій Ярослава Михайлівна,
Державний податковий університет

ВІДКРИТИЙ БАНКІНГ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КУЛЬТУРИ

Статтю присвячено комплексному дослідженню відкритого банкінгу як інституційної та технологічної основи формування інноваційної підприємницької культури у фінансовому секторі. У статті розкрито сутність відкритого банкінгу як моделі регламентованого обміну фінансовими даними через стандартизовані прикладні програмні інтерфейси (далі API), що виступають технологічним каналом взаємодії між банками та третіми сторонами (постачальниками платіжних послуг, фінтех-компаніями, агрегаторами) за умови експліцитної згоди клієнта. Обґрунтовано трансформацію традиційної «закритої» банківської архітектури в платформенну екосистему, де клієнт стає центральним суб'єктом управління даними, а API забезпечують безшовну інтеграцію сервісів. Проаналізовано міжнародний досвід імплементації відкритого банкінгу, зокрема, регуляторні моделі Competition and Markets Authority у Великій Британії, директиву PSD2 у Європейському Союзі, яка стала ключовою регуляторною віхою, запровадивши обов'язковий доступ третіх сторін (AISP, PISP) до платіжних рахунків та встановивши єдині стандарти безпеки й комунікації через API, а також ринково-орієнтовані та інфраструктурні підходи в Сінгапурі та Індії.

Окрему увагу приділено українському контексту, включаючи імплементацію положень відкритого банкінгу Національним банком України у 2025 році на основі гармонізації з вимогами PSD2, що передбачає обов'язкове надання банками базових API у реальному часі та ліцензування третіх постачальників. Визначено ключові переваги моделі – посилення конкуренції, розвиток інноваційних фінтех-продуктів (агрегатори рахунків, персоналізований скоринг, автоматизоване бюджетування), підвищення фінансової інклюзії, а також оптимізацію діяльності малого та середнього бізнесу (далі – МСБ). Показано, що відкритий банкінг створює сприятливе середовище для розвитку підприємницької ініціативи, знижує бар'єри входу на ринок фінансових послуг та стимулює появу нових бізнес-моделей, орієнтованих на клієнтоцентричність, гнучкість та швидке впровадження інновацій.

Акцентовано, що формування підприємницької культури в умовах відкритого банкінгу проявляється у зростанні рівня цифрової грамотності суб'єктів господарювання, поширенні практик відкритих інновацій, партнерської взаємодії між банками та фінтех-компаніями, а також у розвитку культури управління даними як стратегічним ресурсом. Відкритий банкінг сприяє формуванню довіри, прозорості та відповідальності у фінансових відносинах, що є ключовими цінностями сучасної підприємницької культури. Окреслено основні виклики, пов'язані з кібербезпекою та захистом персональних даних при передачі через API, регуляторною фрагментацією у різних юрисдикціях та необхідністю технологічної модернізації банківських систем.

Ключові слова: *відкритий банкінг, open finance, фінтех, API, підприємницька культура, фінансова інклюзія, регуляторна політика, підприємництво і бізнес.*

Olga Ivanyshyna,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Tax Administration, State Tax University
Alisa Vakhovska,
State Tax University
Yaroslava Babii,
State Tax University

© О. С. Іванишина, А. А. Ваховська, Я. М. Бабій

OPEN BANKING AS AN INSTITUTIONAL FRAMEWORK FOR FORMING AN INNOVATIVE ENTREPRENEURIAL CULTURE

This article provides a comprehensive study of open banking as an institutional and technological foundation for developing an innovative entrepreneurial culture in the financial sector. It explores open banking as a model for the regulated exchange of financial data via standardized application programming interfaces (APIs), facilitating interaction between banks and third parties with client consent. The transformation from a traditional closed banking architecture to a platform-based ecosystem is justified. International implementation experiences are analyzed, including the UK, the EU's PSD2 Directive, Singapore, and India.

Particular attention is paid to the Ukrainian context, specifically the National Bank of Ukraine's 2025 open banking implementation harmonized with PSD2 requirements, which mandates real-time core APIs and third-party licensing.

Key benefits include increased competition, innovative fintech development, improved financial inclusion, and optimized operations for small and medium-sized enterprises (SMEs). Open banking lowers market entry barriers and stimulates customer-centric business models. Developing an entrepreneurial culture within this context manifests through growing digital literacy, open innovation, bank-fintech collaborations, and strategic data management. While promoting trust and transparency, the study also outlines primary challenges: cybersecurity risks, data protection, regulatory fragmentation, and the need for technological modernization in banking systems.

Keywords: *open banking, open finance, fintech, API, entrepreneurial culture, financial inclusion, regulatory policy, entrepreneurship and business.*

Постановка проблеми. У сучасній парадигмі розвитку фінансового сектору відкритий банкінг (open banking) розглядається як інституційна та технологічна модель організації обміну даними, що передбачає перехід від закритих банківських систем до відкритої платформенної архітектури. Дефініційно відкритий банкінг являє собою регламентований та захищений процес взаємодії між учасниками платіжного ринку, який забезпечує передачу фінансової інформації за умови експліцитної згоди клієнта.

Механізм реалізації цієї моделі базується на використанні стандартизованих прикладних програмних інтерфейсів (application programming interfaces, API), що надають уповноваженим установам (передусім банкам та іншим постачальникам платіжних послуг, які обслуговують рахунки) технічну можливість відкривати доступ до даних клієнтів для третіх сторін – фінтех-компаній, агрегаторів фінансової інформації, розробників спеціалізованих сервісів.

Ключовою ознакою даної парадигми виступає зміна вектора контролю над інформацією: клієнт отримує статус центрального суб'єкта, який авторизує та визначає обсяги і цілі передачі своїх даних. Це дозволяє подолати традиційну модель «ізольованого банку» (siloed banking), де фінансова установа виступала монопольним держателем даних, та перейти до екосистемної моделі, в якій дані циркулюють між множинними учасниками ринку через відкриті, стандартизовані канали, зберігаючи при цьому високий рівень безпеки та підконтрольності клієнту.

Цифрова трансформація фінансового сектору об'єктивно зумовлює необхідність перегляду усталених моделей взаємодії між постачальниками фінансових послуг та їхніми клієнтами. Відкритий банкінг (open banking) постає як нова парадигма, що базується на регламентованому обміні даними через API, однак його впровадження супроводжується низкою суперечностей. З одного боку, він створює передумови для посилення конкуренції, розвитку фінтех-екосистем та підвищення фінансової інклюзії. З іншого боку, імплементація open banking стикається з викликами інституційного, технологічного та соціального характеру: фрагментація регуляторних підходів у різних юрисдикціях, ризики кібербезпеки, необхідність модернізації застарілих банківських систем, а також низький рівень довіри та обізнаності кінцевих користувачів. Для України, яка розпочала офіційну імплементацію open banking у 2026 році, особливо актуальним є пошук відповідей на питання щодо оптимальної моделі впровадження, адаптації найкращих світових практик та формування сприятливого інституційного середовища, яке б стимулювало підприємницьку активність та інноваційний розвиток фінансового сектору. Відсутність комплексних досліджень, які б розглядали open banking не лише як технологічне нововведення, а як цілісну інституційну основу для трансформації підприємницької культури, зумовлює актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження відкритого банкінгу формується на перетині інституційної теорії, концепцій технологічних інновацій та поведінкової економіки. У зарубіжному науковому дискурсі open banking розглядається як інституційна модель, що сприяє розвитку фінтех-екосистем через регуляторне стимулювання (PSD2, CMA), що підтверджено емпіричними дослідженнями зарубіжних дослідників, які демонструють зниження бар'єрів входу для третіх сторін. Вітчизняний науковий дискурс, актуалізований імплементацією open banking в Україні у 2025 році, представлений інституційно-правовим аналізом гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами (Коваль Є. [10], Шаренко М. [12], Добрунова К. [12]), дослідженнями стратегічних

моделей поведінки банків в умовах відкритої архітектури (Гордей О. [1], Середа Є.[1]; Скоропад І. [5], Заверуха І. [5]), а також макроекономічним аналізом впливу open banking на розвиток МСБ та фінансову інклюзію (Гринчишин Я. [2]; Марич М. [3], Антонюк В. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених розвитку відкритого банкінгу, фінтех-екосистем та цифровізації фінансового сектору, недостатньо дослідженим залишається питання його впливу на формування підприємницької культури, зокрема в умовах трансформації фінансових інститутів та переходу до моделі open finance. Особливої уваги потребує комплексне поєднання інституційного та технологічного підходів до оцінки ролі відкритого банкінгу як чинника розвитку інноваційного підприємництва, а також аналіз особливостей його імплементації в Україні.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі відкритого банкінгу як інституційної та технологічної основи формування інноваційної підприємницької культури. Для досягнення мети визначено такі завдання: проаналізувати еволюцію концепції відкритого банкінгу у світовому регуляторному середовищі; визначити вплив open banking на розвиток фінтех-екосистем і конкурентного середовища; дослідити роль відкритого банкінгу у формуванні підприємницької культури; оцінити особливості впровадження відкритого банкінгу в Україні; окреслити перспективи розвитку open banking у контексті переходу до open finance.

Виклад основного матеріалу. З точки зору теорії фінансових інновацій, Open Banking інтегрує цифрові технології, нові бізнес-моделі та нормативні рамки довіри. Регуляторна підтримка є фундаментом безпечного та ефективного обміну даними, а згода клієнта – центральним механізмом захисту інформації. Дослідження Кембриджського центру альтернативних фінансів підтверджують, що регулятивні ініціативи стимулюють ширшу інтеграцію секторів (open finance) і розширення сфер обміну даними. Зокрема, результатом таких зусиль стає конкурентне середовище, де банки та fintech-компанії на рівних умовах конкурують та співпрацюють у створенні фінансових сервісів. У цьому контексті відкритий банкінг виступає важливим чинником трансформації підприємницької культури, оскільки формує нові норми взаємодії між учасниками ринку, засновані на відкритості, партнерстві та спільному створенні цінності.

Перші кроки у впровадженні Open Banking були зроблені наприкінці 2010-х років. Великобританія стала першопрохідцем: у 2016 році Антимонопольний орган (CMA) [8] зобов'язав дев'ять найбільших банків (так звані CMA9) розробити стандартизовані API для доступу до даних клієнтів. У Європейському Союзі це питання врегульовано Директивою PSD2 (2015/2366, імплементована у 2018 році), яка вимагала забезпечити доступ третіх сторін (AISPs, PISPs тощо) до банківських рахунків за умови згоди клієнта. Метою обох ініціатив був не лише розвиток технологій, а передусім підвищення конкуренції та розширення вибору послуг для користувачів стандарт PSD2 прямо проголосив стимулювання інновацій і конкуренції платіжного ринку.

Зараз відкритий банкінг реалізовано чи опрацьовується у понад 90 країнах світу. Кембриджське дослідження (95 юрисдикцій) показує, що підходи суттєво різняться: близько 54 юрисдикцій використовують регуляторний підхід, а решта – ринковий (часто з поступовою підготовкою нормативів). Наприклад, Великобританія, ЄС та Австралія формалізували обмін даними через суворі регуляторні стандарти, у той час як США, Канада та низка азійських країн наслідують більш ринково-орієнтовані моделі. У Сінгапурі заохочують обмін через створення спільних платформ (MAS API Playbook, платформи APIX, SGFinDex) [11], а в Гонконзі банківський регулятор розробив багатофазний Open API Framework для поступової імплементації різних типів даних. У Китаї та Індії основна увага була приділена впровадженню цифрових ідентифікаторів (наприклад, Aadhaar) і швидких платіжних систем (напр. NPCI UPI в Індії), що, у поєднанні з відкритими API (Account Aggregator тощо), значно розширили фінансову інклюзію. Кембриджські аналітики також спостерігають регіональне кластерування: Європа, MENA і Центральна Азія здебільшого дотримуються регуляторно-орієнтованих моделей, тоді як Азіатсько-Тихоокеанський регіон та багато держав Африки віддають перевагу ринковим ініціативам [3].

Головною ціллю впровадження відкритого банкінгу у більшості країн є посилення конкуренції у секторі фінансових послуг. При цьому додатковими прагненнями часто називають інновації та фінансову інклюзію. Кембриджське дослідження виявляє, що майже у 44 проаналізованих юрисдикціях розвиток конкуренції є пріоритетним, а підтримка інновацій і розширення доступу до фінансів залишаються вторинними, але все одно помітними завданнями. Європейська PSD2 [4] також чітко ставила завдання «зламати» закриту архітектуру банків і відкрити ринок для нових гравців, а не лише надати короткостроковий технологічний імпульс.

Відкритий банкінг створює сприятливі умови для появи нових сервісів і підприємництва. Зокрема, фінтех-стартапи отримують доступ до реальних даних клієнтів за умови їх згоди, що дозволяє будувати інноваційні продукти: додатки для управління особистими фінансами, кредитного скорингу,

автоматизовані системи бюджетування тощо. Це, у свою чергу, розширює вибір споживачів і стимулює появу альтернативних рішень. Наприклад, у Великобританії активно спостерігається зростання кількості небанківських платіжних установ і платформ, які обслуговують споживачів і МСБ завдяки open banking. Аналіз FCA [7] показує, що станом на початок 2025 року в UK вже понад 13,3 млн активних користувачів open banking-додатків і з 2018 року оброблено понад 23 мільйони платежів – це свідчить про поступове зростання впровадження таких сервісів. У такому середовищі формується новий тип підприємницької культури – цифрово-орієнтований, клієнтоцентричний та інноваційно активний, де ключову роль відіграють дані, швидкість розробки продуктів та здатність до масштабування бізнес-моделей.

Традиційні банки також отримують низку переваг у нових умовах. Перебудовуючись в платформорієнтовані організації, вони можуть монетизувати свої дані і розширювати перелік послуг через партнерство з фінтехами. Наприклад, банкам стає вигідно пропонувати преміальні API з розширеною аналітикою і сервісами для сторонніх розробників, одночасно залучаючи клієнтів через інтеграцію з популярними фінансовими додатками. Таким чином, відкриваються нові канали доходів: банки отримують структуровані дані про фінанси клієнтів у єдиному форматі й можуть пропонувати на їх основі додаткові сервіси чи рекомендації. Цей ефект посилюється за рахунок партнерської взаємодії: банки можуть приєднуватися до фінтех-ініціатив чи навіть виступати співзасновниками спільних проєктів [10].

Малому та середньому бізнесу та іншим підприємцям відкритий банкінг дає інструменти для оптимізації фінансового менеджменту. Зокрема, підприємства отримують змогу консолідувати інформацію про рахунки в одному інтерфейсі, що значно спрощує управління грошовими потоками і бюджетування. Швидкі автоматизовані платежі – зокрема, оплата постачальникам безпосередньо з бухгалтерських програм або ERP через ініціацію через API – скорочують витрати часу та зменшують помилки. Фінтех-сервіси, що аналізують фінансові дані бізнесу, можуть надавати глибоку аналітику: від прогнозування руху грошових коштів до виявлення аномалій та оптимізації податкового навантаження. У сумі це знижує операційні витрати підприємств і дає їм час сконцентруватися на розвитку, а не рутинних операціях. У результаті підприємницька культура МСБ еволюціонує у бік більшої аналітичності, цифрової зрілості та орієнтації на ефективне використання фінансових даних як стратегічного ресурсу.

Нарешті, Open Banking сприяє підвищенню загальної клієнтоорієнтованості фінансової екосистеми. Клієнт отримує контроль над своїми даними, що створює передумови для нових ринкових відносин. Дані поступово стають товаром, який обмінюється за конкурентних умов, а не зберігається в закритих банках. Це відкриває перспективи для додаткових сервісів – наприклад, клієнту може бути запропоновано персоналізоване страхування або інвестиції на основі його фінансової поведінки [12].

В Україні перші кроки до відкритого банкінгу почалися на початку 2020-х років. У 2023 році поняття Open Banking вперше з'явилося в законодавстві (оновлення Закону «Про платіжні послуги» [13]), а 25 липня 2025 року Правління НБУ затвердило Положення про Open Banking, яке набуло чинності 1 серпня 2025 року. Це формалізувало імплементацію принципів PSD2 в Україні: НБУ визнав Open Banking «інноваційною моделлю фінансових послуг», що передбачає доступ постачальників платіжних послуг (PSP) до банківських рахунків клієнтів через API за згодою клієнта [2].

За українською моделлю обов'язковим стає надання базових інтерфейсів (basic APIs) безкоштовно та в реальному часі. Ці базові API містять обмежений стандартний набір даних (баланс, транзакції), і за їх використання банкам не потрібно укладати індивідуальні договори з TPP. Додатково передбачено комерційні інтерфейси, що можуть надавати розширену інформацію (наприклад деталі транзакцій за період) за окремою угодою і плату. Усі TPP, що бажають отримати доступ до даних клієнтів, мають пройти ліцензування НБУ і відповідати жорстким стандартам кібербезпеки та захисту даних. Банки, у свою чергу, зобов'язані впровадити спеціалізовані API та забезпечити реальний час роботи сервісів (дані мають бути доступні без затримок).

НБУ надав банкам перехідний період: до 1 січня 2026 року встановлено п'ять місяців на технічне впровадження API і приведення усіх процесів у відповідність, при цьому застосування штрафних санкцій відтерміноване до 1 серпня 2026 року. Прес-релізи та експерти охарактеризували 1 серпня 2025 року як історичний момент модернізації українського фінсектору. Згідно з аналітичними оцінками, запуск відкритого банкінгу створює передумови для динамічного розвитку фінтех-індустрії та конкурентного ринку послуг. Зокрема, очікується збільшення числа фінтех-компаній, що будуть пропонувати послуги з агрегації рахунків, аналізу кредитоспроможності, автоматизації бухгалтерії тощо [5].

Водночас впровадження Open Banking ускладнене деякими факторами. Лише близько 30% українських банків (з-поміж 60 уповноважених) вже почали модернізацію програмного забезпечення під нові вимоги. Багато учасників ринку виявили нерозуміння механізму Open Banking або піддалися дезінформації, через що деякі користувачі зверталися в банки з проханням відключити послугу. Важливою перешкодою

є ще й низька обізнаність кінцевих користувачів: без широкої інформаційної кампанії люди не відчують переваг і можуть не скористатися сервісами. Фінексра-аналіз додатково вказує, що ліцензійні процедури для TPP доволі складні, зокрема fintech-компаніям доводиться оформляти додаткове страхування відповідальності. З іншого боку, для успішного розвитку необхідно підтримувати діалог регулятора з ринком (з урахуванням специфіки бізнесу) та розвивати стандартні інтерфейси [6].

Різні країни обрали власні стратегічні моделі розвитку Open Banking, але скрізь відбувається розширення ідей «відкритих фінансів» та поступовий перехід до open finance. Наприклад, в ЄС вже планують відкриття пенсійних і страхових даних (open pensions/insurance), а фінансові дослідники вважають цю тенденцію наступним кроком після банківських API. Перші кроки в цьому напрямі вже зроблені: кілька європейських юрисдикцій почали інтегрувати страхові та пенсійні продукти у фінансові екосистеми.

Для формування інноваційної культури важливі як нормативно-правові, так і техніко-інфраструктурні умови. По-перше, потрібен чіткий правовий фундамент. Більшість країн закріплюють правила Open Banking на рівні законів та регламентів (наприклад, PSD2/PSD3, специфічні закони про фінтех чи платіжні послуги), які визначають: хто є ASPSP і TPP, як оформлюється згода клієнта, які інтерфейси дозволені тощо. Україна, зокрема, затвердила категорії ASPSP, PISP, AISP, перелік дозволених API та процедури згоди користувача. Регулятивні стандарти – це «довірчий каркас», без якого масштабні інновації неможливі. По-друге, потрібна технічна та інфраструктурна підтримка: високошвидкісний інтернет, миттєві платіжні системи (наприклад, системи instant payments), єдині стандарти ідентифікації (BankID, електронний підпис) і в цілому висока цифрова грамотність населення прискорюють впровадження Open Banking. Також корисними є індустріальні ініціативи – спеціальні організації чи асоціації (наприклад, Open Banking Ltd у Великій Британії), які координують розробку стандартів API, сертифікацію і підтримують спільноту розробників [1].

Важливі й політико-економічні стимули. Експерти відзначають, що розвиток фінтех-сфери потребує не лише технічних зусиль, а й економічних (податкові пільги, державні гранти, сприятлива регуляторна політика) та постійного діалогу між владою й бізнесом. Кампанії з підвищення фінансової обізнаності і безперервний зворотний зв'язок допомагають усунути бар'єри недовіри й сформувати культуру використання нових технологій.

Одним з головних викликів Open Banking є забезпечення кібербезпеки і захисту персональних даних. Оскільки дані клієнтів передаються через відкриті канали, існує ризик їх витоку або несанкціонованого використання. Без належного нагляду це може призвести до дискримінаційних алгоритмів ухвалення рішень чи відторгнення вразливих груп. Відомі випадки некоректного використання інформації (наприклад, завищене опитування за кредити), тому нараховується увага до контролю за моделями оцінки клієнтів. Регулятори активно працюють над стандартами сильного шифрування та автентифікації, а також обов'язковим аудиторським контролем TPP [2].

Фрагментованість правил у різних країнах теж створює складнощі. Наприклад, в Україні діють вимоги ліцензування TPP, у ЄС – поєднання PSD2 та GDPR, у США – низка різних законів штатів. Це ускладнює вихід на міжнародні ринки і потребує поступової гармонізації. Відсутність єдиного міжнародного стандарту API породжує технічну розрізненість: у ЄС, скажімо, є дві несумісні специфікації (Berlin Group та STET), що обмежує крос-кордонну сумісність [9].

Крім того, багато банків мають застарілі IT-системи та «силоси даних», які важко інтегрувати в єдиний інтерфейс. Це особливо актуально для невеликих або регіональних банків, які можуть відставати в реалізації Open Banking через обмежені ресурси. В країнах із недостатньою цифровою інфраструктурою (низький рівень інтернет-покриття, слабкий розвиток платіжних систем) прогрес теж буде гальмуватися. Досвід України показує: якщо користувачі не розуміють переваг нововведень (або вірять у фейки), вони можуть просто відключитися від сервісу. Отже, підвищення освіченості громадян – необхідна умова прийняття технологій.

Open Banking – це не просто технічне ноу-хау, а комплексна інституційна модель, яка створює «культурний клімат» відкритості та інновацій у фінансовій галузі. З одного боку, вона базується на сучасних технологіях API та цифровій архітектурі, але з іншого – успіх її реалізації цілком залежить від довіри клієнтів, яка забезпечується регуляцією і стандартами безпеки. По суті, концепція переходу від «закритого» банку до платформи ґрунтується на технологіях відкритих API, проте без жорстких регуляторних рамок та захисних механізмів вона не може розгорнутися в повному обсязі. Формування такого клімату безпосередньо впливає на розвиток підприємницької культури, сприяючи утвердженню цінностей довіри, прозорості, гнучкості та готовності до інноваційних змін.

Численні приклади з європейського та світового досвіду показують, що відкритість банківських даних однозначно стимулює появу нових підприємницьких проєктів у фінансовій сфері і сприяє формуванню

більш конкурентного середовища. Кількісні дослідження доводять: коли користувачі контролюють передачу даних, з'являються корисні продукти (агрегатори рахунків, персоналізовані пропозиції, автоматизовані сервіси), які покращують загальну якість обслуговування. Разом з тим, повноцінна реалізація Open Banking вимагає системної підтримки: це і технічні інвестиції (розробка API, цифрових ідентифікаторів, платформ для обміну даними), і просвітництво (заохочення населення використовувати інновації), і продумана політика (інвестиції у фінтех, гармонізація норм, податкові стимулювання). Це підтверджує, що відкритий банкінг виступає не лише технологічною платформою, а й інституційним драйвером розвитку підприємницької культури нового покоління.

Нарешті, варто зазначити, що Open Banking ставить фінансові дані в ранг інфраструктури нового типу. На базі відкритих банківських даних формується ширша система «відкритих фінансів» (Open Finance), яка включає страхові продукти, пенсійні накопичення та інші сервіси. Успішний приклад цього – плани Великої Британії та ЄС щодо запровадження відкритих платформ для пенсій і страхування. Якщо так, то відкритий банкінг може слугувати каталізатором глибоких економічних змін, розширюючи фінансову інклюзію і підтримуючи зростання, особливо в країнах із чіткими урядовими ініціативами (Бразилія, Індія тощо). Застосування ж передових технологій (великих даних, ШІ) у цьому середовищі лише посилюватиме позитивні ефекти, формуючи динамічні Open Finance-екосистеми.

Висновки. Відкритий банкінг є інституційною моделлю регламентованого обміну фінансовими даними через стандартизовані API за умови згоди клієнта, яка трансформує традиційну «закриту» банківську архітектуру в платформенну екосистему з клієнтом як центральним суб'єктом управління даними. Міжнародний досвід демонструє різноманітність підходів до імплементації open banking – від регуляторно-орієнтованих у Великій Британії та ЄС до ринково-орієнтованих у США та Сінгапурі, однак спільною умовою успіху є поєднання чіткого правового регулювання, розвиненої технічної інфраструктури та ефективної комунікації з користувачами. Встановлено, що open banking виступає каталізатором розвитку фінтех-екосистем, надаючи стартапам доступ до даних клієнтів для створення інноваційних продуктів, а традиційним банкам – можливості монетизації даних через преміальні API та партнерські програми. Особливим бенефіціаром відкритого банкінгу є малий та середній бізнес, який отримує інструменти для оптимізації фінансового менеджменту, автоматизації платежів та доступу до альтернативного кредитування на основі операційних даних. Водночас виявлено системні виклики впровадження: забезпечення кібербезпеки та захисту даних, регуляторну фрагментацію, технологічну модернізацію застарілих банківських систем та низьку фінансову грамотність населення. В українському контексті імплементація open banking, розпочата НБУ у 2025 році на основі гармонізації з PSD2, створює передумови для розвитку фінтех-індустрії та конкурентного ринку, однак потребує подолання технічних, регуляторних та соціально-психологічних бар'єрів. Доведено, що open banking є не лише технологічним нововведенням, а комплексною інституційною моделлю, яка формує новий «культурний клімат» у фінансовому секторі, заснований на відкритості, довірі та підприємницькій ініціативі, виступаючи каталізатором переходу до ширшої концепції open finance, що охоплює страхові, інвестиційні та пенсійні продукти.

Таким чином, відкритий банкінг відіграє ключову роль у формуванні сучасної підприємницької культури, орієнтованої на інноваційність, відкритість до співпраці та активне використання цифрових технологій. Він стимулює розвиток культури відкритих інновацій, заохочує партнерські моделі взаємодії між банками, фінтех-компаніями та іншими учасниками ринку, а також сприяє поширенню клієнтоцентричного підходу у створенні фінансових продуктів. У таких умовах підприємницька культура трансформується від консервативної до динамічної, адаптивної та експериментально орієнтованої, де ключового значення набувають швидкість прийняття рішень, гнучкість бізнес-моделей і здатність ефективно використовувати дані як стратегічний ресурс.

Література:

1. Гордей, О., Середа, Є. (2024). Використання open banking у банківській системі України: можливості та ризики. *Підприємництво та інновації*, 31. https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.3

Hordei, O., Sereda, Ye. (2024). Vykorystannia open banking u bankivskii systemi Ukrainy: mozhlyvosti ta ryzyky [Use of open banking in the banking system of Ukraine: opportunities and risks]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii* [Entrepreneurship and Innovation], 31, https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.3 [in Ukrainian].

2. Гринчишин Я. (2025). Відкритий банкінг як драйвер розвитку ринку фінансових послуг. *Економіка та суспільство*, 77. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-91 (2026, лютого, 22).

Hrynchyshyn, Ya. (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. [in Ukrainian].

3. Марич, М., Антонюк, В. (2025). Інституційне забезпечення фінтех-розвитку та роль цифрових платформ у банківському фінансовому посередництві МСП *Економіка та суспільство*, 80. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-138.

Marych, M., Antoniuk, V. (2025). Instytutsiine zabezpechennia fintekh-rozvytku ta rol tsyfrovykh platform u bankivskomu finansovomu poserednytstvi MSP [Institutional support of fintech development and the role of digital platforms in banking financial intermediation of SMEs]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]*,* 80. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-138 [in Ukrainian].

4. Пшик, Б., Грудзевич, У. (2023). Удосконалення регулювання fintex на ринку банківських послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-67

Pshyk, B., Hrudzhevych, U. (2023). Udoskonalennia rehuliuvannia fintekh na rynku bankivskykh posluh v Ukraini [Improvement of fintech regulation in the banking services market in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo suspilstvo* [Economy and society], 54. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-67 [in Ukrainian].

5. Скоропад, І., Заверуха, І. (2025) Відкритий банкінг в україні: обґрунтування вибору стратегічних моделей для банківських установ. *Економіка та суспільство*, 74. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-81

Skoropad, I., Zaverukha, I. (2025). Vidkrytyi bankinh v Ukraini: obgruntuvannia vyboru stratehichnykh modelei dlia bankivskykh ustanov [Open banking in Ukraine: justification of strategic model choices for banking institutions]. *Ekonomika ta suspilstvo suspilstvo* [Economy and society], 74. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-81 [in Ukrainian].

6. Burchi, A., Figà-Talamanca, G., Musile Tanzi, P. (2025). Open banking boost and brake: An extended technology acceptance model. *International Journal of Bank Marketing*, 1–28. https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2024-0161 [in English].

7. Babina, T. (2025). Customer data access and fintech entry: early evidence from open banking. *Journal of Financial Economics*, 169. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2024.103950 [in English].

8. Muthukannan P., Gozman D., Tan B., Dhavamani P. (2026). From open banking regulation to platform orchestration: the evolution of digital platform governance. *Information systems journal*. https://doi.org/10.1111/isj.70030 [in English].

9. Hossain, M., Raza, M., Rahman, J. (2025). Investigating the cybersecurity implications of open banking and application programming interfaces (apis) in the financial sector. *Jurnal ekonomi dan bisnis digital*. 4(1), 39-56. https://doi.org/10.55927/ministal.v4i1.13370 [in English].

10. Коваль, Є. (2025). Запровадження відкритого банкінгу в Україні: порівняльно-правовий аналіз із законодавством ЄС. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 5, 90. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.5.20

Koval, Ye. (2025). Zaprovadzhennia vidkrytoho bankinhu v Ukraini: porivnialno-pravovyi analiz iz zakonodavstvom YeS [Implementation of open banking in Ukraine: A comparative legal analysis with EU legislation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law], 5, 90. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.5.20 [in Ukrainian].

11. Modesti, P., Freitas, L., Shotomiwa, Q., Almehrej, A. (2025). Security analysis of the open banking account and transaction API protocol. *Cyber Security and Applications*, 3. https://doi.org/10.1016/j.csa.2025.100097 [in English].

12. Шаренко, М., Добрунова, К. (2025). Open Banking в Україні: потенціал розвитку та переваги для споживачів. *Аналітично-порівняльне правознавство*, 1. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.01.92

Sharenko, M., Dobrunova, K. (2025). Open Banking v Ukraini: potentsial rozvytku ta perevahy dlia spozhyvachiv [Open banking in Ukraine: development potential and benefits for consumers]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo* [Analytical and comparative law]*,* 1. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.01.92 [in Ukrainian].

13. *Закон України про платіжні послуги 2021.* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (2026, лютого, 24).

Zakon Ukrainy pro platizhni posluhy 2021 (Verkhovna Rada Ukrainy). [Law of Ukraine on Payment Services 2021 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (2026, February, 24). [in Ukrainian].

© М. І. Крупка, В. Ю. Бодаковський, А. В. Кожурова

Отримано: 25 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 02 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 04 лютого 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: mkrupka@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-8775-1397

email: fincredit@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0003-2862-5611

email: finkafedra@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0002-5503-565X

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-154-162

Крупка М. І., Бодаковський В. Ю., Кожурова А. В. Фінансові ризики в банківській системі: теоретична та практична складова. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 154–162.

УДК: 330.1:336.7

JEL-класифікація: G 21, G 28

Крупка Михайло Іванович,
доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України,
завідувач кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівського національного університету імені Івана Франка

Бодаковський Володимир Юрійович,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівського національного університету імені Івана Франка

Кожурова Антоніна Володимирівна,
здобувач вищої освіти 3 рівня кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівського національного університету імені Івана Франка

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ: ТЕОРЕТИЧНА ТА ПРАКТИЧНА СКЛАДОВА

Стаття присвячена теоретико-концептуальним засадам функціонування банківських установ як суб'єктів фінансової системи країни. Здійснено наукову розвідку основних парадигм у працях та публікаціях вчених-фінансистів, а саме у сфері дослідження причин виникнення фінансових ризиків у банківській системі, їх видів та методів управління ними, подано інформацію з позиції розуміння еволюційного характеру формування ризиків на макрофінансовому рівні. З метою отримання новітніх наукових результатів при дослідженні ризиків, які виникають в процесі банківської діяльності, застосовано основні наукові методи, а саме: емпіричні – для переоцінки макрофінансового аналізу банківської системи на теоретико-методологічному рівні; теоретичні – для проекції ідей вчених-фінансистів, які досліджують фінансові ризики, особливо банківські, як їх різновид, на сучасні теоретико-прикладні реалії функціонування фінансової системи країни; синтез – з метою ідентифікації актуальних концепцій для удосконалення механізму виявлення, ідентифікації, оцінки та управління фінансовими ризиками; абстрагування – для виявлення сфери впливу фінансових ризиків на фінансову систему країни, особливо банківський сектор; узагальнення – для формування своєчасних релевантних пропозицій щодо удосконалення алгоритмів виявлення фінансових ризиків та механізму нівелювання їх негативного впливу на діяльність банківських установ в умовах невизначеності.

Виокремлено основні ідеї та дискусійні питання, які стосуються фінансових ризиків, їх тлумачення та механізмів виникнення. Особливо банківської сфери, яка тісно пов'язана з підприємницьким середовищем та фізичними особами. Актуалізовано на теоретико-методологічному рівні механізм організації фінансових відносин як першопричину виникнення ризиків у фінансовій системі країни. Розглянуто фінансове середовище комплексно з позиції функціонування банківських установ. Дає можливість стверджувати про системний макрофінансовий аналіз основних явищ та процесів, які виникають в умовах розвитку та життєдіяльності українського суверенного суспільства. Проаналізовано основні проблеми, які виявленні в процесі наукових досліджень вчених-фінансистів та сформовано власне наукове бачення на перспективність і належну адаптацію наукових пропозицій у сфері виявлення, моніторингу й управління фінансовими ризиками на рівні банківських установ. Запропоновано та обґрунтовано посилити роль центрального банку на грошово-кредитному ринку для підвищення рівня управління фінансовими відносинами, що дасть змогу знизити ймовірність виникнення фінансових ризиків та поліпшити стійкість банківської системи країни в умовах гібридної агресії, сприятиме стабілізації фінансової системи, особливо підприємницької діяльності в довготерміновій перспективі.

Ключові слова: *грошово-кредитна політика, макропруденційна політика, фінансові ризики, банківські ризики, механізм управління фінансовими ризиками.*

© М. І. Крупка, В. Ю. Бодаковський, А. В. Кожурова
ISSN 2311-5149
ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ

Myhaylo Krupka,
Doctor of Economics, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine,
Head of the Department of Finance, Money Circulation and Credit,
Ivan Franko National University
Volodymyr Bodakovskyy,
PhD, Associate Professor,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance, Money Circulation and Credit,
Ivan Franko National University
Antonina Kozhurova,
Degree Candidate, Department of Finance, Money Circulation and Credit,
Ivan Franko National University

FINANCIAL RISKS IN THE BANKING SYSTEM: THEORETICAL AND PRACTICAL COMPONENTS

This article examines the theoretical and conceptual principles underlying the functioning of banking institutions within the national financial system. It explores the primary paradigms regarding the causes, types, and management methods of financial risks in the banking sector, emphasizing the evolutionary nature of risk formation at the macro-financial level. To achieve these scientific objectives, the study employs empirical, theoretical, synthetic, abstract, and generalizing methods. These approaches facilitate a comprehensive macro-financial analysis, projecting established financial theories onto the modern realities of Ukraine's financial system to improve the detection, assessment, and management of banking risks.

The research highlights key discussions surrounding financial risks and their mechanisms of occurrence, particularly within the banking sector, which is deeply interconnected with the broader business environment. By comprehensively analyzing the financial environment, the study identifies core problems raised by financial scholars and offers a novel perspective on adapting risk identification and monitoring protocols at the institutional level.

Based on these findings, the article proposes strengthening the central bank's role in the monetary market to enhance the management of financial relations. This strategic shift aims to reduce the likelihood of financial risks, improve the banking system's stability amidst the hybrid aggression of hostile states, and ensure the long-term stabilization of the national financial system and business activity.

Keywords: *monetary policy, macroprudential policy, financial risks, banking risks, financial risk management mechanism.*

Постановка проблеми. Фінансова система України перебуває в умовах постійних випробувань на міцність, що пов'язано з глобальною конкуренцією та гібридним впливом на економіко-політичну складову українського суспільства недружніх країн. Воєнний стан і деструктивний агресивний вплив на усі вітчизняні сфери життєдіяльності фізичних, юридичних осіб і держави формують нові ризики, погіршують макрофінансові прогнози, перешкоджають стабільному довготерміновому функціонуванню підприємницького сектору в країні. З огляду на вище зазначене, необхідно наголосити на стратегічній важливості банківської системи, яка забезпечує реалізацію усіх фінансових взаємовідносин як на внутрішньому ринку країни, так і за його межами.

Важливо підкреслити, що під час функціонування банківських установ виникають різноманітні ризики, основу яких складають фінансові, які пов'язані з основною діяльністю та можуть вплинути не тільки на їх фінансову результативність, прибутковість, життєздатність, конкурентоспроможність, а й спроможні системно через імпліцитні та експліцитні взаємозв'язки в економіці країни впливати на усі сфери та ланки фінансової системи. Суб'єкти банківської сфери, на нашу думку, які уникають ризиків: втрачають потенційні прибутки, безнадійно відстають від своїх конкурентів і формують передумови для власного занепаду в осяжній перспективі. Сьогодні управління ризиками, врахування їх впливу на фінансову стійкість та результативність банківської діяльності є запорукою фінансового успіху як окремого банківського інституту так і усієї банківської системи. Саме тому вивчення суті ризиків, зокрема фінансових, оцінка наявних механізмів управління ними та нівелювання їх негативного впливу є стратегічно важливим для представників українського фінансового середовища, дає можливість створити інноваційні механізми фінансового управління в умовах невизначеності та сформувати передумови для фінансово-господарського зростання. Особливо гостро відчувається потреба в ефективному управлінні фінансовими ризиками діяльності банківських інститутів, пов'язаної з основною діяльністю. Як наслідок, прагматичне теоретико-методологічне забезпечення діяльності банківських установ посилює їх фінансову стійкість, стабільність фінансової системи, дозволяє розширити сфери та джерела отримання прибутків, виявляє інноваційні напрями розвитку банківської системи та створює умови для економічного зростання країни в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Оцінкою і аналізом природи, механізму експертизи та управління фінансовими ризиками банківських установ поглиблено займалися українські та іноземні

фінансисти-науковці упродовж останніх десятиріч. Зокрема, теоретико-методичним аспектам банківських ризиків та механізмам управління ними в умовах сьогодення присвятили свої праці: О. Агрес, П. Дубинецька, Р. Содома [1], О. Вінніченко, В. Громакова [4], В. Волкова [5], М. Губа [6], Н. Дорошенко, Н. Кулик [7], В. Ільчук, Ю. Федорів [9], Т. Кочетигорова [10], О. Лисенок, А. Петрук [11], М. Марич [12], Л. Павленко, О. Криклій [15], Л. Петик [16], О. Попело, М. Федишин [17], І. Ясіновська, Л. Шеремета [21]. Незважаючи на велику кількість наукових досліджень і розвідок у зазначеній сфері, в українському науковому товаристві відсутнє комплексне бачення та узгодженість понятійного апарату на теоретико-методологічному й правовому рівні, потребує вдосконалення методика досліджень та управління ризиками банківських установ, особливо в умовах невизначеності, динамічних змін у алгоритмах реалізації фінансових відносин, швидкій трансформації фінансових систем завдяки результатам науково-технічного прогресу, а саме цифровізації суспільства в цілому.

Мета і завдання дослідження. Метою є визначення суті фінансового ризику в банківській системі, вивчення його різновидів, методів управління ними та мінімізації негативних наслідків від їх проявів для банківських установ в умовах відсутності можливості прогнозувати операційну, фінансову та інвестиційну діяльність в довготерміновій перспективі. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: систематизувати основні напрями лексико-семантичної ідентифікації дефініцій «ризик» і «фінансовий ризик», що визначають експертні межі досліджуваних фінансових явищ; охарактеризувати динаміку рівня фінансових ризиків в банківській системі; проаналізувати підходи та механізми управління фінансовими ризиками в банківській сфері.

Виклад основного матеріалу. Розуміння ризику як явища з позиції фінансової науки залежить від парадигм, які науково усталені серед вчених-фінансистів та формують розуміння фінансів як явища в економічному просторі суверенного суспільства. Без системного погляду на фінансові дефініції та декомпозиції логіко-семантичних конструктів у фінансовій науці відсутня можливість досягнути наукового консенсусу та імплементації в правове поле країни основних фінансово-юридичних термінів, які імперативно врегульовують фінансові взаємовідносини між суб'єктами фінансової системи. Новітні наукові дослідження актуалізують фінанси як «сукупність керованих суспільних відносин розподільчого характеру, які змінюють наявну величину та структуру вартості з метою формування постійно діючої системи досягнення завдань і цілей на підставі сформованого інтересу чи вимог середовища» [2]. Отже, ризик у банківській системі, а саме його різновид – фінансовий, нами буде розглянуто в розрізі розподільчої теорії фінансів, яка вдало доповнює міжнародно усталений погляд на фінанси як науку про ринки та державо-центричність усіх суспільних процесів, які актуалізують виключно макрорівень без належної декомпозиції усіх фінансово-господарських процесів.

Акцентуємо увагу на той факт, що в сучасному науковому середовищі немає єдиного погляду на ризик. Так, згідно тлумачного словника української мови ризик – це усвідомлена ймовірність виникнення небезпеки, втрат, збитків або невдачі у процесі здійснення певної діяльності [19]. На наш погляд, зазначене визначення в сучасних умовах потребує вдосконалення в частині смислового наповнення, адже ризик не обов'язково може бути ідентифікований через низку причин, наприклад: відсутність належного аналізу, прогнозу, недостатньо релевантна інформація чи відсутність компетенцій в управлінця при оцінці ситуації в процесі прийняття рішень. Погоджуємося з складовою «ймовірність», яка йому притаманна, але, констатуємо, імпліцитні та експліцитні ознаки ризику мають право на присутність в фінансовій науці.

Згідно з позицією НБУ, «ризик – це ймовірність того, що події, очікувані або неочікувані, можуть мати негативний вплив на капітал та/або надходження банку» [13]. Враховуючи, що ризик притаманний усім суб'єктам економічної системи, зазначимо, що банківський ризик нічим не відрізняється від аналогічного ризику підприємств чи державних установ. Відмінність полягає лише в рівні системного впливу на економіку загалом та часовому лазі при прояві наслідків для усіх учасників підприємницького середовища, державного сектору суспільства чи фізичних осіб. На наш погляд, ризик у банківській системі, через тісні взаємозв'язки між банківськими установами, може створити зрушення у структурі макрофінансового середовища та змінити як деструктивно, так і конструктивно економічну архітектуру держави, вплинути на основні економіко-політичні напрямки розвитку суспільства у довготерміновій перспективі.

О. Бражко зазначає: «Ризик – це феномен, що пронизує наше повсякденне життя і відіграє значну роль у створенні благополуччя» [3, 31]. Погоджуємося з позицією автора в частині позитивного розвитку стратегії суб'єктів економіки країни, але, підкреслюємо, ризик як імовірність формування певних наслідків, може містити й негативні сценарії розвитку прийнятих управлінських рішень. Позиція науковця, на нашу думку, доповнює усталені визначення ризику, як явища в українському економіко-правовому просторі.

В умовах сучасних викликів М. Марич вважає: «Ризик потенційно дуже шкідливий. Але набагато гірша за ризик – невизначеність, стан незнання того, що відбувається. Невизначеність – найгірший із

усіх видів небезпеки, тому що ми про неї не знаємо, ми не готові до неї, ми не можемо її оцінити» [12]. Підтримуємо позицію автора в частині деструктивного впливу невизначеності на бізнес-процеси, але наголошуємо, що завданням управління ризиками є виявлення, ідентифікація та оцінка імовірності формування різноманітних подій в процесі фінансово-господарської діяльності, зокрема й банківських установ, з метою нівелювання їх негативного впливу. Наголошуємо, що ризику притаманні як імпліцитні, так і експліцитні ознаки, що є природною складовою усіх взаємовідносин між членами суспільства у складних його конструктах, особливо в фінансовій системі країни.

Згідно з науковими дослідженнями О. Лисенок, є три підходи до визначення поняття «ризик»: 1) як негативне явище, яке обов'язково призведе до фінансових втрат; 2) це ймовірність відхилення від поставлених цілей, тобто ризик може означати не лише ймовірність зазнати збитків, а й можливість отримати неочікувані прибутки; 3) своєрідним індикатором ситуації невизначеності у відношенні здійснення тієї чи іншої події в майбутньому [11]. На наш погляд, зазначений науковий доробок, який систематизує судження про природу ризику, комплексно його описує як наукову дефініцію, містить конструктивний фундамент для формування наукового логіко-семантичного конструкту. Вважаємо, що ризик може бути й позитивним явищем в процесі фінансово-господарської діяльності, а відхилення, як його ознака, певною мірою є частиною стратегії управлінців для покращення результатів діяльності, їм притаманна керованість в процесі бюджетування, контролінгу та фінансового управління. Наголошуємо, що ризик – це динамічне явище. Тлумачити його можна лише в часовому розрізі, а вважати індикатором лише тимчасово.

Враховуючи зазначене вище, можемо сформувати власне визначення ризику як імовірності виникнення непрогнозованих подій, що можуть вплинути на функціонування суб'єкта підприємницької діяльності, мету, завдання, результативність його діяльності та, за умов відсутності коротко- і довготермінового прогнозування, спричинити деструктивні наслідки для окремих складових чи організації в цілому.

Фінансові ризики є предметом дослідження плеяди фінансистів-науковців, зокрема доцільно підкреслити науковий доробок О. Агрес [1], І. Бланка, Н. Внукової, О. Вінніченко [4], В. Волкова [5], Л. Временко, О. Волчанка, М. Гранатурова, В. Громакової, М. Губи, Н. Дорошенко, Л. Дубинецької, В. Ільчук [9], М. Клапкова, Т. Кочетигорової [10], О. Криклій, Н. Кулик, О. Лисенок [11], М. Марич [12], Павленко [15], Л. Пилипенкота, Л. Петик [16], О. Попело [17], А. Петрук, Р. Содома, Ч. І. Лі, В. Успаленко, Дж. Фінерті, М. Федишин, Ю. Федоріва, В. Шапкіна, В. Шелудько, Л. Шеремета, В. Шокуна, І. Ясіновської [21] та ін. На підставі аналізу праць зазначених авторів, ми систематизували значну кількість підходів до ідентифікації та формування дефініції «фінансовий ризик», а саме що він:

1) є результатом фінансових управлінських рішень та пов'язаний з фінансовими наслідками для суб'єктів господарювання;

2) може призвести до фінансово-господарських збитків;

3) виникає при реалізації фінансових угод суб'єктів суспільства чи фінансової діяльності підприємницького середовища;

4) може створити умови, при яких змінюється якість, структура та величина фінансових ресурсів;

5) пов'язаний з неспроможністю виконувати власні фінансові зобов'язання і дотримуватися фінансової дисципліни суб'єктом господарювання;

6) перебуває в синергії з фінансовим результатом суб'єкта підприємницької діяльності, має прямий вплив на його кількісні та якісні характеристики;

7) це наслідок втрат через реалізацію операцій на фінансовому ринку, в основному на кредитному ринку та в процесі взаємодії з фінансово-товарними біржами.

На нашу думку, фінансовий ризик є невід'ємною складовою усієї архітектури ризиків, які виникають в процесі підприємницької діяльності, внаслідок дій або бездіяльності керівного персоналу механізму управління суб'єктів господарювання, держави та представників ринків, з якими взаємодіє такий суб'єкт. Це імовірність виникнення непередбачуваних результатів в процесі фінансово-господарської діяльності, що супроводжується зміною внутрішньої фінансової архітектури суб'єкта підприємництва та зовнішніх взаємозв'язків в коротко- та довготерміновій перспективі як в національній економічній системі, так і за її межами.

В умовах глобальної трансформації фінансового середовища максимально адаптованою до реалій функціонування банківської системи України вважаємо класифікацію банківських ризиків за методикою Національного банку України. Центральний банк утвердив Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» [13]. У нинішній непростій для України ситуації з метою ефективного управління ризиками, наголошуємо, необхідно їх розглядати разом з нефінансовими для можливості оцінки загальної ситуації у суб'єкта господарювання чи для усієї банківської системи. Розглянемо ризики більш конкретно:

1) фінансові ризики:

– кредитний ризик – є явним чи неявним ризиком для капіталу банківської установи чи грошових потоків згідно затверджених нею фінансових планів і бюджетів. Пов'язаний з імовірністю втрати спроможності банківськими клієнтами виконувати взяті на себе зобов'язання. За джерелом виникнення зазначений ризик може бути 1) зовнішній (ризик контрагента) і 2) внутрішній (ризик кредитного продукту);

– ризик ліквідності – пов'язаний з зміною ситуації в економічному просторі чи втратою спроможності банківської установою виконувати взяті на себе зобов'язання, а саме: перетворювати наявні ресурси у грошові кошти у визначені терміни та у обсягах, які необхідні для задоволення вимог клієнтів. Доречно наголосити, що зазначений ризик має прямий вплив на фінансову стійкість банківської установи, а при системних потрясіннях фінансової системи може зруйнувати фінансові спроможності банківських установ загалом, без втручання держави, а саме ефективної макропруденційної політики, приводить до «ефекту доміно» – банкрутства системоутворювальних банків та, як наслідок, руйнації економіки країни;

– ризик зміни відсоткової ставки – пов'язаний з правовим регулюванням підприємницької сфери, особливо затвердженням грошово-кредитної та макропруденційної політики НБУ та зміною ставок на міжнародних фінансових ринках, що створює передумови для виникнення дотичних проблем при зміні відсоткової ставки банківської установи, як за кредитами, так і депозитами, наприклад. Може створити системну кризу для підприємницького середовища країни, вплинути на прибутковість усіх учасників економіки, сповільнити чи пришвидшити фінансово-господарську діяльність;

– ринковий ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через несприятливі коливання вартості цінних паперів та товарів і курсів іноземних валют за тими інструментами, які є в торговельному портфелі. Цей ризик випливає з маркетмейкерства, дилінгу, прийняття позицій з боргових та пайових цінних паперів, валют, товарів та похідних інструментів (деривативів) [13];

– валютний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає у зв'язку з несприятливими коливаннями курсів іноземних валют та цін на банківські метали. Під валютним ризиком також розуміється ймовірність того, що зміна курсів валют призведе до появи в банку збитків унаслідок зміни ринкової вартості активів і пасивів [18];

2) нефінансові ризики:

– операційно-технологічний ризик – це функціональний ризик, який, переважно, пов'язаний з втратою контролю системою управління банківською установою, погіршенням аналітики, а саме: алгоритмів оцінки ефективності діяльності, неправильному прогнозуванні чи встановленні нелогічних вимог до безпосередніх банківських функціонерів;

– ризик репутації – це імовірність втрати фінансової результативності через зміну репутації банківською установою, а саме зниження чи втрата «довіри» як основної банківської ознаки, яка дає змогу залучати тимчасово вільні фінансові ресурси на ринку, збільшувати часовий лаг при виконанні зобов'язань перед клієнтами, тобто безпосередньо впливає на зміну ризику ліквідності;

– юридичний та стратегічний ризики – пов'язані з зміною правового середовища країни, можливістю підтримки власної суверенності в коротко- та довготерміновій перспективі.

Сучасна фінансова наука містить різноманітні класифікації банківських ризиків, які не завжди виділяють фінансові як окрему категорію, що пов'язано з специфікою та напрями діяльності банківських установ. Враховуючи тенденцію до зростання фінансової відкритості національних економік у методологічному плані, доречно розглянути ризики, які є об'єктом системи моніторингу якості функціонування банківської системи України та формують грошово-кредитну й макропруденційну політику Національного банку України (рис. 1).

Згідно з рис. 1 спостерігаємо зміну величини фінансових ризиків в Україні, що пов'язано з наслідками пандемії ковід-19 та агресією росії. До 2021 р. макроекономічні ризики не зростали, що корелює з прогнозованою фінансово-економічною ситуацією в країні; визначеними темпами зростання економіки; низьким, але системним сталим розвитком підприємницького середовища; зрозумілою для державного менеджменту ситуацією з сальдо платіжного балансу; керованим бюджетним дефіцитом та державним боргом. З 2022 р. макрофінансовий стан української економіки зазнає низки деструктивних впливів, що нівелюються допомогою від європейських партнерів та США.

Кредитний ризик домогосподарств перебуває в позитивній динаміці, знизився впродовж 2020–2025 рр., що пов'язано з ефективною грошово-кредитною політикою НБУ та позитивними очікуваннями населення. Різноспрямована динаміка цих показників зрештою утримала оцінку кредитного ризику домогосподарств на середньому рівні. Як наслідок, для банківської системи центральний банк сформував належне середовище залучення тимчасово вільних фінансових ресурсів на внутрішньому ринку, що пов'язано,

в тому числі, зі зміною вимог до фінансового моніторингу в країні та підтримкою українського уряду євроінтеграційного шляху розвитку суверенного українського суспільства.

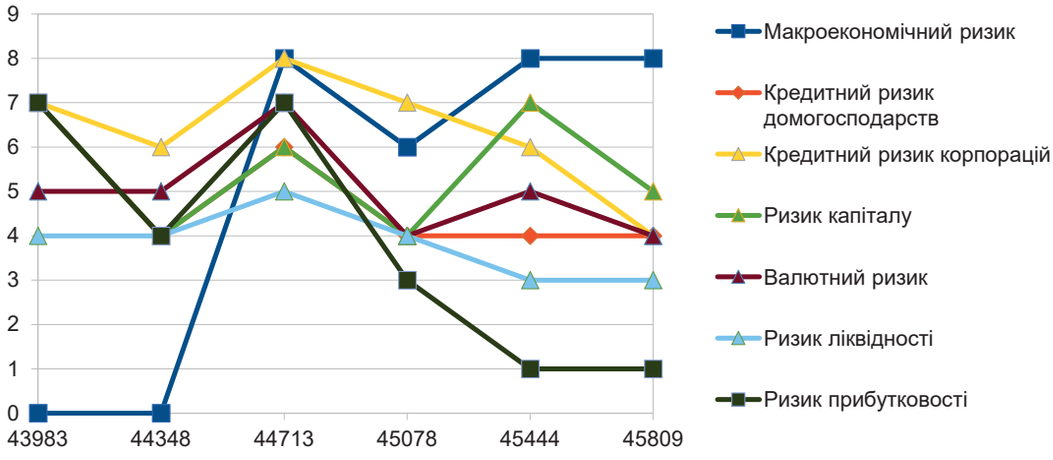


Рис. 1. Динаміка ризиків фінансового сектору в Україні впродовж 2020–2025 рр.

Джерело: складено авторами на основі [7; 8; 9].

Рівень дефолтів корпорацій знизився до нижчих за «довоєнні» рівнів. Фінансові результати підприємств задовільні. Натомість банки прогнозують певне погіршення якості корпоративних кредитів. Настрої бізнесу відносно майбутньої ділової активності дещо погіршилися, хоча й залишаються сприятливими [8]. Це пов'язано з вчасним втручанням державного менеджменту в релокаційні проекти бізнесу в умовах воєнного стану, фінансовою підтримкою фізичних осіб підприємців, захистом енергетичної незалежності підприємницького середовища України.

Як зазначає НБУ у власній звітності, «достатність капіталу сектору значно перевищує мінімальні регуляторні вимоги. Наявний запас капіталу банки використовуватимуть надалі для кредитування та формування буферів. Вчергове підвищена ставка податку сповільнює нарощення капіталу банками» [8]. Позитивна керованість зазначеного ризику пов'язана з ефективною макропруденційною політикою центрального банку, який унеможливлює реалізацію високоризикових угод банківськими установами, обмежує агресивну політику банківської системи в умовах пошуку максимального прибутку на внутрішньому ринку країни.

На основі зазначеного вище можемо стверджувати, що ризики прибутковості, валютний, втрати ліквідності банків знижуються, що, з одного боку, є позитивним явищем і результатом ефективного менеджменту НБУ, а з іншого – свідчить про зниження ділової активності банківських установ та прибутковості їх основної діяльності. Значна зовнішня фінансова допомога надалі сприяє нарощенню міжнародних резервів. Фінустанови та підприємства поліпшили свої очікування валютного ризику в майбутньому, разом із тим девальваційні очікування населення дещо песимістичніші [8]. Загалом, наголошуємо, що в умовах агресії росії, величина виникнення ризиків, які негативно вплинуть на банківську систему, знижується та залишається на прийнятному рівні.

Необхідно наголосити, що фінансові ризики взаємопов'язані з ризиками в усіх сферах економічної системи країни, а їх рівень деструктивності залежить від прийнятої політики на рівні держави та системи управління фінансовими ризиками – банківської установи. Основними методами управління ризиками є:

1. Запобігання (уникнення) фінансових ризиків, які використовуються переважно банківською установою для моніторингу та оцінки власного внутрішнього середовища. Пов'язані з прийняттям чи відмовою від тактичного розвитку напрямів підприємницької діяльності.

2. Сприймання (доєднання до стратегії банківських установ) фінансових ризиків, які, наголошуємо, мають поділятися на такі види:

– методи розподілу (диверсифікації) ризиків між усіма учасниками фінансових відносин, в тому числі дотичних до зазначених операцій суб'єктів фінансової системи;

– методи нівелювання (протистояння) фінансових ризиків банківською установою за рахунок власних фінансових ресурсів, наприклад, резервних чи витрат майбутніх періодів;

– методи зменшення ваги фінансових ризиків в процесі здійснення діяльності банківськими установами, що пов'язані з підвищенням якості систем управління, кваліфікації персоналу, контролінгу, технічної складової фінансової організації.

У сучасному міжнародному фінансовому середовищі наявні різноманітні інструменти оцінки фінансових ризиків. Так, наприклад, клірингові банки Великобританії здійснюють оцінку потенційного ризику неплатежу по кредиту із використанням методик «PARSEL» і «CAMPARI» [14, 98]. Згідно методики «PARSEL»: P (Person) – інформація про персону потенційного позичальника, його репутація; A (Amount) – обґрунтування суми потребуючого кредиту; R (Repayment) – можливість погашення; S (Security) – оцінка забезпечення; E (Expediensly) – доцільність кредиту; R (Remuneration) – винагорода банку (відсоткова ставка) за ризик надання кредиту.

Методика «CAMPARI» більш розширена в системі оцінки: C (Character) – репутація позичальника; A (Ability) – оцінка бізнесу позичальника; M (Means) – аналіз необхідності звертання за позичкою; P (Purpose) – ціль кредиту; A (Amount) – обґрунтування мети кредиту; R (Repaiment) – можливість погашення; I (Insurance) – спосіб страхування кредитного ризику [14].

В умовах сучасних трансформаційних змін статистичні інструменти оцінювання та аналізу ризиків отримують все більшу популярність, що пов'язано з цифровізацією економік світу й бізнес-процесів суб'єктів господарювання, зокрема. Актуалізуємо «класифікаційну модель», а саме «модель Зета» (Zeta model); моделі, побудовані за принципом рівнянь Альтмана; техніку кредитного скорингу, в тому числі, яка запропонована Д. Дюраном; рекомендаційну методику НБУ тощо.

Кредитна активність банківських установ є основою їх фінансової результативності, супроводжується кредитним ризиком, який важко уникнути, оскільки пов'язаний з наявністю непрацюючих (NPL) кредитів в кредитному портфелі банків. Рівень покриття NPL резервами на початку 2025 р. становив 96,9 %, що свідчить про ефективність макропруденційної політики НБУ та активну комплексну роботу з банківською системою. Приватбанк володіє у власному кредитному портфелі 45,8 % NPL, а інші державні банки – 28,8 % станом на 01.12.25 р. Середній рівень непрацюючих кредитів у портфелі установ банківської системи становить 23,9 % у цьому ж періоді часу, що пов'язано з наслідками Приватбанку націоналізації через зумисне уникання роботи з фінансовими ризиками; вторгненням росії та її гібридною агресією на теренах України; запровадженням більш жорсткого визначення терміну «непрацюючий кредит (NPL)» відповідно до міжнародних практик (постанова Правління НБУ № 351) у 2017 р. [20]. Зазначене вище свідчить про тісний взаємозв'язок усіх напрямів діяльності банківських установ з суб'єктами економіки країни та взаємозалежністю ризиків, особливо їх величини, наслідків виникнення деструктивних подій, системного впливу на фінансово-господарську діяльність тощо.

Докорінні зміни, які відбуваються в національній економіці засвідчують, що система управління фінансовими ризиками прямо впливає на фінансову стійкість банківської установи, а й інколи на усю банківську систему. Основні напрями впливу: 1) ліквідність; 2) прибутковість; 3) капітальна стійкість, які є складовими загальної стійкості. Як наслідок, в умовах сьогодення стратегічно важливим для банків є формування ефективної динамічної системи виявлення, оцінки, моніторингу фінансових ризиків та прогнозування наслідків від їх наявності чи відсутності в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності.

Висновки. На етапі сучасних перетворень в умовах цивілізаційного розвитку українського суверенного суспільства глибоке вивчення сутності фінансових ризиків є невід'ємною компонентою фінансової науки, яке на теоретико-методологічному рівні формує не тільки основні фінансові парадигми, дефініції, а й впливає на правове середовище країни. На нашу думку, фінансовий ризик – це імовірність виникнення непередбачуваних результатів в процесі фінансово-господарської діяльності, що супроводжується трансформаційними змінами внутрішньої фінансової архітектури суб'єкта підприємництва та зовнішніх взаємозв'язків в коротко- та довготерміновій перспективі як в національній економічній системі так і за її межами.

У сучасних умовах інноваційного розвитку українського суспільства особливої ваги набувають методи та інструменти ідентифікації, оцінки, моніторингу та прогнозування ймовірності настання фінансових наслідків для банківських установ. Що вимагає переосмислення основних парадигм фінансової науки для підвищення ефективності управління в банківській сфері країни як невід'ємної компоненти фінансової системи, що забезпечує, при ефективному управлінні в довготерміновій перспективі, сталий економічний розвиток суверенного суспільства. Подальші дослідження можуть зосередитися на вдосконаленні державного регулювання фінансового простору країни в частині управління ризиками та впровадженні міжнародного досвіду в українських реаліях. Водночас, можемо стверджувати, що фінансові ризики є об'єктом управління на макрофінансовому рівні, а саме є частиною компетенцій державних органів влади, та мікрорівні як обов'язок банківських установ, що зацікавлені в ефективності власної діяльності в довготерміновій перспективі.

Література:

1. Агрес, О., Дубинецька, П., & Содома, Р. (2025). Ризики банківського сектору в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*, (71). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-151

Ahres O., Dubynets′ka P., Sodoma R. (2025). Ryzyky bankivs′koho sektora v umovakh makroekonomichnoyi nestabil′nosti [Banking sector risks in conditions of macroeconomic instability]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and Society], (71). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-151 [in Ukrainian].

2. Бодаковський, В. (2024). Дефінітивна суть категорії «фінанси» в умовах трансформації фінансової науки в Україні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*, (1), 3–11. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-1

Bodakovs′kyy, V. (2024). Definityvna sut′ katehoriyi «finansy» v umovakh transformatsiyi finansovoyi nauky v Ukrayini [The Definitive Essence of the Category “Finance” in the Conditions of Transformation of Financial Science in Ukraine]. *Naukovyy visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriya ekonomichna)* [Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs (Economic Series)], (1), 3–11. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-1 [in Ukrainian].

3. Бражко, О.В. (2015). Визначення можливостей управління кредитним ризиком вітчизняними комерційними банками. *Держава та регіони*, 3, 29-32.

Brazhko, O.V. (2015). Vyznachennya mozhlyvostey upravlinnya kredytnym ryzykom vitchyznyanymy komertsiynymy bankamy [Determining the possibilities of credit risk management by domestic commercial banks]. *Derzhava ta rehiony* [State and Regions], 3, 29-32. [in Ukrainian].

4. Вінніченко, О.В., & Громакова, В.В. (2020). Теоретичні аспекти фінансової стійкості банку. *Бізнесінформ*, 5, 375-381. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-375-381

Vinnichenko, O.V., & Hromakova, V.V. (2020). Teoretychni aspekty finansovoyi stiykosti banku [Theoretical aspects of the financial stability of a bank]. *Biznesinform* [Businessinform], 5, 375-381. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-375-381 [in Ukrainian].

5. Волкова, В.В., & Верницький, Б.В. (2018). Методичні підходи до оцінки фінансової стійкості банку. *Фінанси, облік, банки*, 1(23), 48-56. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2296.2018.1.5

Volkova, V.V., & Vernyts′kyy, B.V. (2018). Metodychni pidkhody do otsinky finansovoyi stiykosti banku [Methodological approaches to assessing the financial stability of a bank]. *Finansy, oblik, banky* [Finance, Accounting, Banks], 1(23), 48-56. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2296.2018.1.5 [in Ukrainian].

6. Губа, М.О., & Полійчук, М.В. (2018). Ризики в банківській системі України. *Економіка, фінанси, право*, 5, 4-9.

Huba, M.O., & Poliychuk, M.V. (2018). Ryzyky v bankivs′kiy systemi Ukrayiny [Risks in the banking system of Ukraine]. *Ekonomika, finansy, parvo* [Economics, Finance, Law], 5, 4-9. [in Ukrainian].

7. Дорошенко, Н.О., Кулик, Н.О., & Погореленко, А.К. (2021). Банківські ризики та методи їх попередження. *Соціальна економіка*, 62, 138-147. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-13

Doroshenko, N.O., Kulyk, N.O., & Pohorelenko, A.K. (2021). Bankivs′ki ryzyky ta metody yikh poperedzhennya [Banking risks and methods of their prevention]. Sotsial′na ekonomika [Social Economy], 62, 138-147. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-13 [in Ukrainian].

8. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2025 року. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2025-roku>. (2026, лютий, 23).

Zvit pro finansovu stabil′nist′, hruden′ 2025 roku [Financial Stability Report, December 2025]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2025-roku>. (2026, February, 23). [in Ukrainian].

9. Ільчук, В., & Федорів, Ю. (2025). Фінансові ризики банківських установ та шляхи їх мінімізації в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полісся*, 1 (30), 133–148. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-133-148

Il′chuk, V., & Fedoriv, YU. (2025). Finansovi ryzyky bankivs′kykh ustanov ta shlyakhy yikh minimizatsiyi v umovakh voyennoho stanu [Financial risks of banking institutions and ways to minimize them under martial law]. *Naukovyy visnyk Polissya* [Scientific Bulletin of Polissya], 1 (30), 133–148. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-133-148 [in Ukrainian].

10. Кочетигорова, Т.В., & Алейнік, А.Ю. (2017). Сутність та класифікація банківського ризику. *Гроші, фінанси і кредит*, 17, 715-718.

Kochetyhorova, T.V., & Aleynik, A.YU. (2017). Sutnist′ ta klasyfikatsiya bankivs′koho ryzyku [The essence and classification of banking risk]. Hroshi, finansy i kredyt [Money, Finance and Credit], 17, 715-718. [in Ukrainian].

11. Лисенок, О.В., & Петрук, А.О. (2023). Ризики операцій з похідними фінансовими інструментами як загроза фінансовій стабільності комерційних банків. *Економіка, управління та адміністрування*, 4, 145-154. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-145-154

Lysenok, O.V., & Petruk, A.O. (2023). Ryzyky operatsiy z pokhidnymy finansovymy instrumentamy yak zahroza finansoviy stabil′nosti komertsiynykh bankiv [Risks of operations with derivative financial instruments as a threat to the financial stability of commercial banks]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya* [Economics, Management and Administration], 4, 145-154. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-145-154 [in Ukrainian].

12. Марич, М.Г., & Марич, А.В. (2017). Банківські ризики та система управління ними. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічна*, 23 (2), 84-88.

Marych, M.H., & Marych, A.V. (2017). Bankivs′ki ryzyky ta systema upravlinnya nymy [Banking risks and their management system]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichna* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Series], 23 (2), 84-88.

13. Методичні вказівки з інспектування банків "Система оцінки ризиків". Постанова Правління Національного банку України 15.03.2004 № 104 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04?find=1&text=%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA#Text>. (2026, лютий, 23).

Metodychni vkazivky z inspektuvannya bankiv "Systema otsinky ryzykiv"[Methodological guidelines for the inspection of banks "Risk assessment system"]. Postanova Pravlinnya Natsional′noho banku Ukrayiny 15.03.2004 № 104 [Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine of 15.03.2004 No. 104]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04?find=1&text=%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA#Text>. (2026, February, 23). [in Ukrainian].

14. Мілан, А.О. (2015). Кредитний ризик та його хеджування за допомогою деривативів. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2, 95-100.

Milan, A.O. (2015). Kredytnyy ryzyk ta yoho khedzhuvannya za dopomohoyu deryvatyviv [Credit risk and its hedging using derivatives]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini* [Formation of market relations in Ukraine], 2, 95-100. [in Ukrainian].

15. Павленко, Л.Д., Криклій, О.А., & Чумак, О.В. (2024). Ризики банків України та організаційна система управління ними в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*, 5, 126-132. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.126

Pavlenko, L.D., Krykliy, O.A., & Chumak, O.V. (2024). Ryzyky bankiv Ukrayiny ta orhanizatsiyna systema upravlinnya nymy v umovakh voyennoho stanu [Risks of Ukrainian banks and the organizational system of their management under martial law]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], 5, 126-132. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.126 [in Ukrainian].

16. Петик, Л., & Міщенко, К. (2024). Оцінка банківських ризиків в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-98

Petyk, L., & Mishchenko, K. (2024). Otsinka bankivs′kykh ryzykiv v umovakh viyny [Assessment of banking risks in wartime]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and Society], 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-98 [in Ukrainian].

17. Попело, О., & Федишин, М. (2024). Оцінка ризиків фінансової стійкості банківської галузі в умовах тривалих викликів. *Економіка та суспільство*, 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-183

Popelo, O., & Fedyshyn, M. (2024). Otsinka ryzykiv finansovoyi stiykosti bankivs′koyi haluzi v umovakh tryvalykh vyklykiv [Assessment of risks to the financial stability of the banking industry in the face of long-term challenges]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and Society], 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-183 [in Ukrainian].

18. Ризики банківської установи. <https://abank.com.ua/uploads/media/default/0001/01/0dee1c4388ffda54e69e5fb7a98f5f948477edff.pdf>. (2026, лютий, 23).

Ryzyky bankivs′koyi ustanovy [Risks of a banking institution]. <https://abank.com.ua/uploads/media/default/0001/01/0dee1c4388ffda54e69e5fb7a98f5f948477edff.pdf>. (2026, February, 23). [in Ukrainian].

19. Словник української мови у 20 томах. <https://1677.slovaronline.com/115343-%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0% B8%D0%BA>. (2026, лютий, 23).

Slovnyk ukrayins′koyi movy u 20 tomakh [Dictionary of the Ukrainian language in 20 volumes]. <https://1677.slovaronline.com/115343-%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0% B8%D0%BA>. (2026, February, 23). [in Ukrainian].

20. Частка непрацюючих кредитів (NPL) в Україні незважаючи на тривалу повномасштабну війну знижується. <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl>. (2026, лютий, 23).

Chastka nepratsyuyuchykh kredytiv (NPL) v Ukrayini nezvazhayuchy na tryvalu povnomasshtabnu viynu znyzhuyet′sya [The share of non-performing loans (NPL) in Ukraine is decreasing despite the prolonged full-scale war]. <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl>. (2026, February, 23). [in Ukrainian].

21. Ясіновська, І.Ф., & Шеремета, Л.М. (2024). Управління банківськими ризиками в умовах війни. *Бізнесінформ*, 11, 237-246. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-237-246

Yasinovs′ka, I.F., & Sheremeta, L.M. (2024). Upravlinnya bankivs′kymy ryzykamy v umovakh viyny [Banking Risk Management in Wartime]. *Biznesinform* [Businessinform], 11, 237-246. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-237-246 [in Ukrainian].

© А. Б. Котур

Отримано: 24 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 02 березня 2026 р.

Прийнято до друку: 04 березня 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: andriy.kotur@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: http://orcid.org/0009-0007-7652-722X

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-163-167

Котур А. Б. Поведінкові аспекти формування кредитного портфеля банку в умовах економічної нестабільності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 163–167.

УДК: 336.77:004.8

JEL-класифікація: G21, G32, C63, O33

Котур Андрій Богданович,
аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівського національного університету імені Івана Франка

ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті досліджено поведінкові аспекти формування кредитного портфеля банку в умовах економічної нестабільності. На сучасному етапі перетворень, у середовищі, що характеризується макроекономічною волатильністю, воєнними ризиками, інфляційними коливаннями, нестабільністю валютного курсу та підвищеною невизначеністю, традиційні кількісні підходи до оцінювання кредитного ризику виявляються недостатніми. Обґрунтовано необхідність розширення класичної парадигми управління кредитним портфелем шляхом інтеграції положень поведінкової економіки у систему управління кредитними активами. Доведено, що формування кредитного портфеля банку визначається не лише формальними фінансовими показниками – такими як імовірність дефолту (PD), рівень втрат у разі дефолту (LGD), експозиція на момент дефолту (EAD) та частка непрацюючих кредитів (NPL), – але й поведінковими чинниками, що впливають як на менеджмент банку, так і на позичальників. Когнітивні упередження управлінців, зокрема надмірна впевненість, уникнення втрат, ефект якорування, можуть суттєво спотворювати процеси прийняття кредитних рішень, особливо в кризові періоди. Водночас адаптивні стратегії позичальників, їх інфляційні очікування, рівень фінансової грамотності та довіра до банківської системи істотно впливають на платіжну дисципліну та якість портфеля.

У дослідженні систематизовано теоретичні підходи до визначення поведінкових детермінант кредитного ризику та продемонстровано, що проциклічність кредитування частково зумовлена психологічними й інституційними реакціями на макроекономічні потрясіння. У періоди економічного зростання надмірний оптимізм може призводити до недооцінювання ризиків і надмірного розширення кредитування, тоді як під час спаду спостерігається схильність до надмірно консервативної кредитної політики та скорочення пропозиції кредитних ресурсів. Обидві тенденції підвищують системну вразливість банківського сектору. Для подолання зазначених викликів запропоновано концептуальну модель управління кредитним портфелем, яка інтегрує чотири взаємопов'язані блоки: макроекономічний аналіз, фінансові індикатори ризику, поведінкові індикатори та механізми стратегічної адаптації. Така інтеграція забезпечує більш реалістичне прогнозування кредитних ризиків, зменшення проциклічності, підвищення якості оцінювання ризиків і зміцнення довгострокової фінансової стійкості банківських установ.

Отримані результати підкреслюють важливість включення поведінкової аналітики до систем управління кредитними ризиками та обґрунтовують доцільність формування адаптивних, орієнтованих на стійкість банківських стратегій в умовах економічної турбулентності та структурної трансформації.

Ключові слова: *кредитний портфель, банк, кредитний ризик, економічна нестабільність, поведінкові індикатори кредитування, адаптивні стратегії управління ризиком, фінансова стійкість банку.*

Andrii Kotur,
Postgraduate Student, Department of Finance, Money Circulation and Credit,
Ivan Franko National University of Lviv

BEHAVIORAL ASPECTS OF FORMING A BANK'S CREDIT PORTFOLIO IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

The article examines the behavioral aspects of bank loan portfolio formation under economic instability. In environments characterized by macroeconomic volatility, military risks, and heightened uncertainty, traditional quantitative approaches to credit risk assessment prove insufficient. The study substantiates the need to expand the classical paradigm of loan portfolio management by integrating behavioral economics.

It is argued that loan portfolio formation is influenced not only by formal financial indicators–such as probability of default (PD), loss given default (LGD), exposure at default (EAD), and non-performing loans (NPL)–but also by behavioral factors affecting management and borrowers. Managerial cognitive biases, including overconfidence, anchoring, and herding, significantly distort credit decisions during crises. Simultaneously, borrowers' adaptive strategies, inflation expectations, and financial literacy substantially affect repayment discipline and portfolio quality.

The paper demonstrates that procyclical lending behavior is partially driven by psychological reactions to macroeconomic shocks. Excessive optimism during economic expansion leads to risk underestimation, whereas downturns trigger overly conservative policies. To address these systemic vulnerabilities, a conceptual model of loan portfolio management is proposed, integrating macroeconomic analysis, financial risk indicators, behavioral metrics, and strategic adaptation mechanisms. This integration enables realistic credit risk forecasting, reduces procyclicality, and strengthens the long-term resilience of banking institutions amidst structural transformation.

***Keywords**: bank, loan portfolio, credit risk, economic instability, behavioral indicators of lending, adaptive risk management strategies, financial stability.*

Постановка проблеми. В умовах макроекономічної волатильності, воєнних ризиків та структурної трансформації фінансового сектору особливої актуальності набуває проблема формування інноваційних стратегій управління кредитним портфелем банку. Кредитний портфель є ключовим активом банківської установи та основним джерелом доходів, водночас концентруючи підвищений рівень кредитного, валютного та системного ризиків. Економічна нестабільність зумовлює зростання частки проблемної заборгованості, неритмічність грошових потоків позичальників і підвищення невизначеності, що знижує ефективність традиційних, статичних моделей оцінювання ризику. Одночасно посилення регуляторних вимог (капітал, ліквідність, ризик-орієнтований нагляд) потребує інтеграції стратегічного управління та сучасних інструментів ризик-менеджменту.

Активний розвиток цифрових технологій, штучного інтелекту та аналітики великих даних відкриває нові можливості для прогнозування дефолтів і оптимізації структури портфеля. Проте відсутність комплексного підходу до інтеграції інноваційних інструментів у стратегію управління кредитним портфелем обмежує їхню практичну результативність.

Отже, виникає науково-практична проблема розроблення теоретико-методичних засад формування інноваційних, адаптивних стратегій управління кредитним портфелем банку в умовах економічної нестабільності, що забезпечують баланс між прибутковістю, ризиком та фінансовою стійкістю банківських установ.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасних умовах економічної нестабільності питання управління кредитним ризиком та формування ефективної структури кредитного портфеля банку набувають системного значення для забезпечення фінансової стійкості банківських установ. Вітчизняні науковці активно досліджують методологічні, стратегічні та прикладні аспекти цієї проблематики, формуючи наукову базу для удосконалення інструментарію кредитного ризик-менеджменту. Серед науковців можна виділити М. І. Петик, М.-С. Ю. Батенчук [1], Я. Б. Дропа, М. І. Петик, І. В. Мудь [2], Н. Б. Демчишак, О. І. Шуревич, О. А. Георгієвська [3], І. Хома, О. Лук'янський [4], С. Оніщенко, В. Березовик, В. Бабенко-Левада [5], Б. Самородов, Г. Азаренкова, О. Головко, О. Мірошник, М. Бабенко [6], С. Степаненко, О. Римар, О. Гулюк [7], К. Ларіонова, Н. Танасієнко [8], які основну увагу зосереджували на вдосконаленні методів оцінювання кредитного ризику, підвищенні якості управління кредитним портфелем та інтеграції ризик-менеджменту у систему забезпечення фінансової стійкості банку. Разом із тим залишається потреба в розробленні комплексних стратегічних моделей управління кредитним портфелем, орієнтованих на адаптивність до макроекономічних шоків та посилення довгострокової стабільності банківської діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальних засад формування кредитного портфеля банку з урахуванням поведінкових аспектів в умовах економічної нестабільності, а також побудова інтегрованої моделі управління кредитним портфелем, що поєднує макроекономічні, фінансові та поведінкові індикатори з інструментами стратегічної адаптації з метою підвищення фінансової стійкості банківської установи.

Виклад основного матеріалу. Формування кредитного портфеля банку в умовах економічної нестабільності є складним багаторівневим процесом, що поєднує фінансово-економічні, інституційні та поведінкові компоненти. У традиційній парадигмі управління кредитний портфель розглядався переважно через призму кількісних моделей оцінювання ризику, інструментів диверсифікації активів та механізмів забезпечення достатності капіталу. Однак сучасні трансформаційні процеси, зумовлені воєнними ризиками, інфляційними коливаннями, девальваційними очікуваннями, порушенням виробничих ланцюгів та зростанням макроекономічної невизначеності, актуалізують необхідність розширення класичного підходу шляхом інтеграції поведінкової економіки у систему управління кредитними активами.

Поведінковий підхід передбачає врахування психологічних особливостей прийняття рішень, когнітивних викривлень, емоційних реакцій, рівня довіри до фінансових інститутів та адаптивних моделей поведінки суб'єктів кредитних відносин. За таких умов кредитний портфель формується не лише під впливом формалізованих фінансових індикаторів – ймовірності дефолту (PD), рівня втрат у разі дефолту (LGD), експозиції на момент дефолту (EAD) та частки непрацюючих кредитів (NPL), а й під впливом очікувань

економічних агентів, інформаційних сигналів, ефекту стадності, надмірної впевненості або, навпаки, консервативності управлінського персоналу.

У цьому контексті заслуговує на увагу дослідження вчених-економістів, у якому здійснено оцінювання кредитно-інвестиційної діяльності банків України. Автори обґрунтовують необхідність системного аналізу структури активів, показників дохідності та ризиковості, що дає можливість виявляти дисбаланси у портфельній політиці банків. Їхні висновки підтверджують, що ефективність управління кредитним портфелем безпосередньо залежить від якості аналітичного інструментарію та регулярності моніторингу фінансових індикаторів [1].

Водночас важливо наголосити, що інституційні та макроекономічні чинники істотно впливають на умови формування кредитних ресурсів. Так, у праці Я. Б. Дропи, М. І. Петик та І. В. Мудь [2] досліджено особливості формування позикових фінансових ресурсів в умовах глобалізаційних змін. Сформульовані наукові підходи зосереджуються переважно на державних фінансах, разом з тим, їхні висновки мають методичне значення для банківського сектору, оскільки демонструють залежність боргових стратегій від макроекономічної кон'юнктури, зовнішніх шоків і трансформацій фінансового середовища. Це свідчить про необхідність урахування інституційного контексту при формуванні кредитної політики банків.

В Україні сучасні трансформаційні процеси, зумовлені воєнними ризиками, інфляційними коливаннями, девальваційними очікуваннями, порушенням виробничих ланцюгів та зростанням макроекономічної невизначеності, актуалізують потребу розширення класичного підходу шляхом інтеграції поведінкової економіки у систему управління кредитними активами. Формалізовані моделі, що ґрунтуються виключно на історичних статистичних даних, втрачають частину прогностичної точності в умовах структурних змін.

Важливі методичні орієнтири щодо адаптації банківської діяльності до нестабільного середовища містяться у дослідженні Н. Б. Демчишака, О. І. Шуревич та О. А. Георгієвської [3], де обґрунтовано необхідність удосконалення підходів до банківського фінансування в умовах макроекономічної нестабільності. Автори підкреслюють, що ефективність кредитування залежить від гнучкості управлінських рішень та здатності банку адаптувати кредитну політику до змін зовнішнього середовища. За умов орієнтації дослідження передусім на проєктне фінансування, її висновки є релевантними для формування кредитного портфеля банку загалом.

У працях І. Хоми та О. Лук'янського [4] наголошено, що удосконалення управління кредитним ризиком потребує системного підходу, який поєднує аналітичні інструменти з якісною оцінкою факторів невизначеності. Хоча вчені-економісти зосереджуються переважно на методологічних аспектах ризик-менеджменту, їх висновки створюють підґрунтя для врахування суб'єктивних чинників у процесі формування кредитного портфеля. В умовах нестабільності формалізовані моделі втрачають частину прогностичної точності, якщо не доповнюються аналізом поведінкових характеристик учасників кредитного процесу.

Особливого значення набуває поведінка управлінського персоналу банку. Прийняття кредитних рішень часто здійснюється в умовах обмеженої інформації, високої невизначеності та інформаційної асиметрії. За таких умов проявляються типові когнітивні викривлення: ефект надмірної впевненості, що зумовлює переоцінку здатності прогнозувати дефолти; ефект уникнення втрат, який спричиняє надмірну консервативність; ефект якоря, що проявляється в орієнтації на попередні макроекономічні показники навіть у період структурних змін; ефект стадності, який виражається у копіюванні кредитної політики інших банківських установ. С. Оніщенко, В. Березовик та В. Бабенко-Левада [5] зазначають, що вибір стратегії управління кредитними ризиками залежить не лише від формалізованих моделей, а й від управлінської культури та ризикових уподобань керівництва банку. У періоди криз можливі два протилежні сценарії: надмірне згортання кредитування або необґрунтоване розширення портфеля з метою підтримки прибутковості. Обидва сценарії є наслідком поведінкових реакцій на нестабільність та формують дисбаланси у структурі портфеля.

Не менш важливим є поведінковий вимір діяльності позичальників. Зростання інфляційних очікувань, невизначеність доходів, зміна споживчих пріоритетів, релокація бізнесу та міграційні процеси формують нові моделі фінансової поведінки клієнтів банку. Б. Самородов, Г. Азаренкова, О. Головко, О. Мірошник та М. Бабенко [6] розглядають управління кредитним ризиком як ключовий елемент системи фінансової стійкості банку та доводять, що якість кредитного портфеля значною мірою залежить від адаптаційних стратегій позичальників. У кризових умовах зростає схильність до реструктуризації боргу, посилюється ризик морального дефолту, поширюється стратегічна поведінка щодо затримки платежів, а також підвищується чутливість до валютних і цінових коливань. Поведінкові реакції позичальників мають виражений проциклічний характер: у фазі економічного зростання переважає оптимізм і збільшення боргового

навантаження, тоді як у період спаду посилюється песимізм і знижується платіжна дисципліна. Це безпосередньо впливає на динаміку NPL та обсяг резервування.

Економічна нестабільність водночас посилює проблему інформаційної асиметрії між банком і позичальником. Недостатність або спотворення інформації формують хибні очікування щодо реальної кредитоспроможності. С. Степаненко, О. Римар та О. Гулюк [7] підкреслюють важливість удосконалення внутрішнього контролю кредитних операцій та диверсифікації портфеля. Проте в умовах нестабільності формальні фінансові індикатори не завжди відображають реальний фінансовий стан позичальника, що зумовлює необхідність аналізу його поведінкової історії, фінансової культури та дисципліни виконання зобов'язань. Рівень довіри до банківської системи виступає критичним чинником, оскільки її зниження може стимулювати дострокове вилучення депозитів, скорочення попиту на кредити або стратегічну відмову від виконання боргових зобов'язань.

К. Ларіонова та Н. Танасієнко [8] розглядають кредитний ризик як багатовимірну категорію, що поєднує економічні та поведінкові параметри. Такий підхід створює методичну основу для розширення класичної моделі управління кредитним портфелем шляхом інтеграції поведінкових індикаторів у скорингові системи. Зокрема, використання альтернативних даних, аналіз платіжної історії з урахуванням реакцій на макроекономічні шоки, оцінювання рівня фінансової грамотності клієнтів і сегментація портфеля за типами поведінкових моделей створюють передумови для підвищення точності оцінювання ризику.

З огляду на зазначене вище, доцільно сформувати концептуальну модель управління кредитним портфелем, що ґрунтується на інтеграції чотирьох взаємопов'язаних блоків (табл. 1). Блок макроекономічного аналізу забезпечує оцінювання зовнішнього середовища функціонування банку через моніторинг інфляції, ВВП, безробіття, валютних коливань та інших системних показників, тоді як блок фінансових індикаторів ризику відображає кількісні характеристики портфеля – PD, LGD, EAD, NPL, рівень резервування і концентрацію активів. Блок поведінкових індикаторів охоплює ризик-апетит менеджменту, рівень довіри клієнтів, фінансову культуру та реакцію суб'єктів на макрошоки. Блок стратегічної адаптації забезпечує трансформацію аналітичної інформації в управлінські рішення, зокрема диверсифікацію портфеля, реструктуризацію проблемної заборгованості, коригування кредитної політики та зміну галузевих пріоритетів.

Таблиця 1

Концептуальна модель управління кредитним портфелем банку з урахуванням поведінкових чинників

Блок моделі	Змістовне наповнення	Основні індикатори	Інструменти аналізу	Очікуваний управлінський ефект
Макроекономічний аналіз	Оцінювання зовнішнього середовища функціонування банку	Інфляція, ВВП, рівень безробіття, валютний курс, облікова ставка	Сценарний аналіз, стрес-тестування, економетричне моделювання	Прогнозування циклічності кредитування та чутливості портфеля до макрошоків
Фінансові індикатори ризику	Кількісна оцінка ризиковості кредитного портфеля	PD, LGD, EAD, NPL, коефіцієнт покриття резервами, концентрація портфеля	Скорингові моделі, VAR-аналіз, моніторинг портфельної структури	Контроль якості активів та мінімізація кредитних втрат
Поведінкові індикатори	Оцінювання психологічних та соціально-економічних характеристик учасників кредитних відносин	Ризик-апетит менеджменту, довіра клієнтів, фінансова культура, реакція на макрошоки	Поведінковий скоринг, аналіз платіжної історії, сегментація клієнтів	Зниження проциклічності, підвищення точності оцінювання ризику
Стратегічна адаптація	Трансформація аналітичних результатів у управлінські рішення	Диверсифікація портфеля, реструктуризація боргу, зміна галузевих пріоритетів, перегляд кредитної політики	Портфельна оптимізація, стратегічне планування, контрциклічні інструменти	Підвищення фінансової стійкості та гнучкості банку

Джерело: побудовано автором на основі джерел [1–8].

Інтеграція цих блоків формує цілісну систему управління кредитним портфелем, у межах якої кількісні та якісні параметри ризику взаємодіють у єдиному аналітичному контурі. На наш погляд, такий підхід покликаний підвищити точність прогнозування кредитних втрат, зменшити проциклічність кредитування, нейтралізувати негативний вплив поведінкових викривлень та забезпечити довгострокову фінансову стійкість банківської установи в умовах макроекономічної невизначеності.

Висновки. Ефективне формування кредитного портфеля в умовах нестабільності потребує поєднання кількісних моделей оцінювання ризику з урахуванням поведінкових чинників управлінського персоналу та позичальників. Когнітивні викривлення менеджменту, адаптаційні стратегії клієнтів, рівень довіри та фінансова культура суттєво впливають на якість портфеля та динаміку проблемної заборгованості. Запропонована концептуальна модель, що містить блоки макроекономічного аналізу, фінансових індикаторів ризику, поведінкових параметрів і стратегічної адаптації, забезпечує більш точне прогнозування кредитних втрат, зниження проциклічності кредитування та підвищення фінансової стійкості банку в умовах макроекономічної невизначеності.

Література:

1. Петик, М. І., Батенчук, М.-С. Ю. (2020). Оцінка кредитно-інвестиційної діяльності банків в Україні. *Інфраструктура ринку*, 49, 286–29. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct49-50

Petyk, M. I. & Batenchuk, M.-S. YU. (2020). Otsinka kredytno-investytsiynoyi diyal′nosti bankiv v Ukrayini [Assessment of credit and investment activities of banks in Ukraine]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], 49, 286–29. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct49-50 [in Ukrainian].

2. Дропа, Я. Б., Петик, М. І., Мудь, І. В. (2021). Особливості формування позикових фінансових ресурсів держави в умовах глобалізації. *Причорноморські економічні студії,* 64, 124–133. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.64-20

Dropa, YA. B., Petyk, M. I., & Mud′, I. V. (2021). Osoblyvosti formuvannya pozykovykh finansovykh resursiv derzhavy v umovakh hlobalizatsiyi [Peculiarities of the formation of borrowed financial resources of the state in the conditions of globalization]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi* [Black Sea Economic Studies], 64, 124–133. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.64-20 [in Ukrainian].

3. Демчишак, Н. Б., Шуревич, О. І., Георгієвська, О. А. (2020) Банківське проєктне фінансування в умовах макроекономічної нестабільності в Україні. *Світ фінансів*, 3 (64), 126–139. DOI: 10.35774/sf2020.03.126

Demchyshak, N. B., Shurevych, O. I., & Heorhiyevs′ka, O. A. (2020) Bankivs′ke proyektne finansuvannya v umovakh makroekonomichnoyi nestabil′nosti v Ukrayini [Bank project financing in conditions of macroeconomic instability in Ukraine]. *Svit finansiv* [The world of finance], 3 (64), 126–139. DOI: 10.35774/sf2020.03.126 [in Ukrainian].

4. Хома, І., Лук'янський, О. (2024). Теоретико-методологічні аспекти вдосконалення управління кредитним ризиком в банку. *Сталий розвиток економіки*, 2(49), 295–301. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-47

Khoma, I., & Luk″yans′kyy, O. (2024). Teoretyko-metodolohichni aspekty vdoskonalennya upravlinnya kredytnym ryzykom v banku [Theoretical and methodological aspects of improving credit risk management in banks]. *Stalyy rozvytok ekonomiky* [Sustainable economic development], 2(49), 295–301. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-47 [in Ukrainian].

5. Оніщенко, С. В., Березовик, В. М., Бабенко-Левада, В. Г. (2025). Оцінка стратегій управління кредитними ризиками в банках України. *Економіка та суспільство*, 71. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-107

Onishchenko, S. V., Berezovyk, V. M., & Babenko-Levada, V. H. (2025). Otsinka stratehiy upravlinnya kredytnymy ryzykamy v bankakh Ukrayiny [Assessment of credit risk management strategies in Ukrainian banks]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and society], 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-107 [in Ukrainian].

6. Самородов, Б. В., Азаренкова, Г. М., Головко, О. Г., Мірошник, О. Ю., Бабенко, М. В. (2019). Управління кредитним ризиком у системі забезпечення фінансової стійкості банку. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики* [Financial and credit activities: problems of theory and practice], 4(31), 301–310. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190920

Samorodov, B. V., Azarenkova, H. M., Holovko, O. H., Miroshnyk, O. YU., & Babenko, M. V. (2019). Upravlinnya kredytnym ryzykom u systemi zabezpechennya finansovoyi stiykosti banku [Credit risk management in the system of ensuring the financial stability of a bank]. *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teoriyi i praktyky*, 4(31), 301–310. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190920 [in Ukrainian].

7. Степаненко, С. В., Римар, О. Г., Гулюк, О. І. (2021). Методи вдосконалення управління кредитним портфелем банку в сучасних умовах. *Ефективна економіка*, 3. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.88

Stepanenko, S. V., Rymar, O. H., & Hulyuk, O. I. (2021). Metody vdoskonalennya upravlinnya kredytnym portfelem banku v suchasnykh umovakh [Methods for improving bank credit portfolio management in modern conditions]. *Efektyvna ekonomika* [Efficient economy], 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.88 [in Ukrainian].

8. Ларіонова, К., Танасієнко, Н. (2023). Теоретичні основи управління кредитним ризиком банку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 322(5), 422–428. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-68

Larionova, K., & Tanasiyenko, N. (2023). Teoretychni osnovy upravlinnya kredytnym ryzykom banku [Theoretical foundations of bank credit risk management]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky* [Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences], 322(5), 422–428. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-68 [in Ukrainian].

© В. Ф. Ознамець

Отримано: 28 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 07 березня 2026 р.

Прийнято до друку: 10 березня 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: oznamets19@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0008-0513-6579

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-168-174

Ознамець В. Ф. Цифровізація фінансових інструментів та її вплив на механізми управління публічними фінансами держави в умовах геополітичної рецесії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 168–174.

УДК: 336.02:339.5:004

JEL-класифікація: H60, H29, F13, O33

Ознамець Вікторія Федорівна,
аспірантка кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівського національного університету імені Івана Франка

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ РЕЦЕСІЇ

У статті досліджено вплив геополітичної рецесії на систему управління публічними фінансами та роль цифровізації у підвищенні фіскальної стійкості держави. Проаналізовано, як глобальні та регіональні конфлікти впливають на бюджетну стабільність, доходи держави, боргове навантаження та функціонування фінансових ринків. Встановлено, що цифрові інструменти бюджетного, податкового та митного адміністрування дозволяють знизити фіскальні ризики, підвищити прозорість та стабілізувати доходи держави в умовах геоекономічної фрагментації. На прикладі України доведено, що цифровізація публічних фінансів виступає стратегічним інструментом фінансової безпеки, здатним пом'якшувати негативні наслідки воєнних та геополітичних шоків. Результати дослідження демонструють необхідність інтеграції цифрових технологій і сценарного прогнозування у процеси управління публічними фінансами для забезпечення адаптивності та економічної стійкості держави.

Ключові слова: *геополітична рецесія, публічні фінанси, цифровізація, фіскальна стійкість, боргове управління, бюджетна стабільність, геоекономічна фрагментація, сценарне планування.*

Viktoriia Oznamets,
Postgraduate Student, Department of Finance, Monetary Circulation and Credit,
Ivan Franko National University of Lviv

DIGITALIZATION OF FINANCIAL INSTRUMENTS AND ITS IMPACT ON STATE PUBLIC FINANCE MANAGEMENT MECHANISMS IN THE CONTEXT OF GEOPOLITICAL RECESSION

The article examines the impact of geopolitical recession on public finance management and analyzes the role of digitalization in strengthening state fiscal resilience during global economic turbulence. Particular attention is given to the transformation of public finance management mechanisms caused by geopolitical instability, armed conflicts, and geoeconomic fragmentation. The study explores how global and regional tensions affect budget stability, public revenues, debt sustainability, and financial markets. It is determined that geopolitical shocks create significant fiscal risks, including a reduced tax base, disrupted international trade flows, increased defense expenditures, and higher government borrowing costs.

In this context, the digitalization of fiscal instruments becomes an important mechanism for maintaining the stability and transparency of public finance systems. The research demonstrates that implementing digital tools in budgetary, tax, and customs administration improves fiscal management efficiency, reduces transaction costs, strengthens financial monitoring, and enhances transparency in resource allocation. Furthermore, digital platforms, automated risk analysis, and data-driven monitoring increase governmental capacity to respond effectively to external economic shocks.

Using Ukraine as a case study, the article shows that the digital transformation of public finance management acts as a strategic instrument of financial security, mitigating the negative consequences of military and geopolitical crises. The findings emphasize the importance of integrating digital technologies, scenario-based forecasting, and analytical tools into fiscal governance to ensure the state's adaptability, stability, and long-term economic resilience amidst geopolitical uncertainty.

Keywords*: geopolitical recession, public finance, digitalization, fiscal resilience, debt management, budget stability, geoeconomic fragmentation, scenario planning.*

Постановка проблеми. Сучасна світова економіка характеризується посиленням геополітичної нестабільності, зростанням кількості збройних конфліктів та деградацією механізмів міжнародного управління. Це створює додаткові ризики для системи публічних фінансів: порушується стабільність доходів бюджету, зростає боргове навантаження та ускладнюється фіскальне планування. Особливо чітко ці тенденції проявляються на прикладі України, де повномасштабна війна призвела до структурної перебудови

бюджетної системи, збільшення оборонних видатків, зміни структури доходів і зростання залежності від міжнародного фінансування. В умовах геополітичної рецесії актуальною проблемою є підвищення стійкості публічних фінансів за рахунок впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем ризик-аналізу та сценарного прогнозування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми геополітичної нестабільності та зростання геоекономічних ризиків активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями, зокрема: С. Торкінгтон [1], Atlantic Council [2], І. Бреммер [3] та аналітичні звіти CIVICUS [4] і Amnesty International [5] розглядають сутність геополітичної рецесії та деградацію глобальних механізмів управління.

Проведене дослідження [6–9] показують, що зростання глобальних конфліктів та геоекономічне протистояння впливають на міжнародну торгівлю, фінансові ринки й макроекономічну стабільність держав. Водночас недостатньо вивчено адаптацію системи управління публічними фінансами до цих умов із використанням цифрових інструментів і сценарного аналізу, що визначає актуальність подальших досліджень у напрямі підвищення економічної стійкості та зниження ризиків глобальної турбулентності.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є аналіз впливу геополітичної рецесії на систему управління публічними фінансами та оцінка ролі цифровізації у підвищенні фіскальної стійкості держави. Завданнями дослідження є проаналізувати вплив геополітичної рецесії на функціонування системи публічних фінансів, визначити основні фіскальні ризики, що виникають в умовах геополітичної нестабільності, дослідити роль цифрових фінансових інструментів у підвищенні ефективності управління публічними фінансами та оцінити значення цифровізації для зміцнення фіскальної стійкості держави.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна цифровізація економіки виступає ключовим чинником трансформації системи управління публічними фінансами. Цифрові фіскальні інструменти, платформи моніторингу бюджетних потоків та електронне адміністрування податків і митних платежів. У цьому контексті управління публічними фінансами в умовах цифровізації економіки набуває особливого значення, оскільки дає змогу зміцнити для забезпечення фіскальну стійкість держави в умовах сучасних викликів і загроз.

У сценарному моделюванні враховують вплив рівня цифровізації фінансової системи на здатність держави адаптуватися до зовнішніх економічних шоків. Цифровізація модифікує механізми трансмісії шоків у сферу публічних фінансів шляхом підвищення результативності та точності податкового адміністрування, зниження транзакційних витрат у процесах бюджетного менеджменту, посилення прозорості та підзвітності руху державних фінансових ресурсів та прискорення ухвалення фіскальних рішень.

Концептуальну модель впливу геополітичної рецесії на публічні фінанси України наведено на рис. 1.

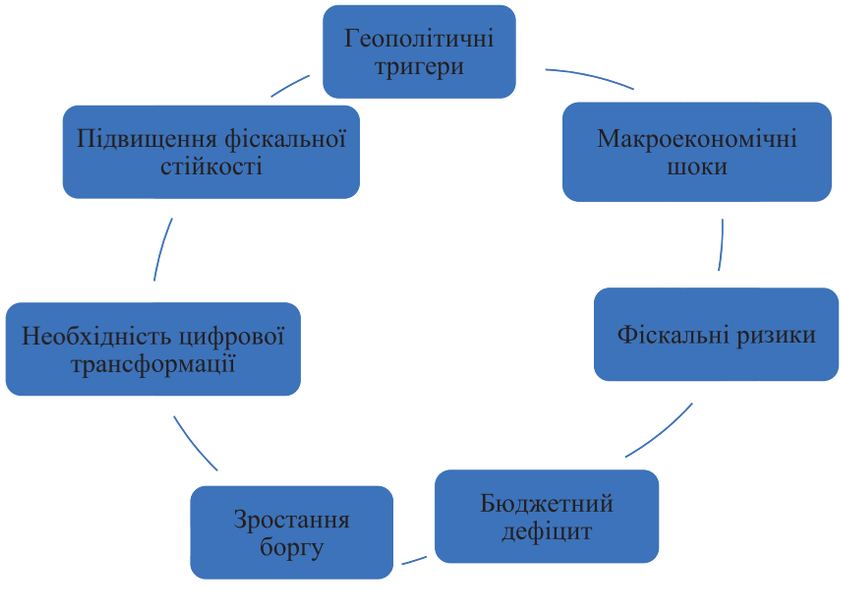


Рис. 1. Концептуальна модель впливу геополітичної рецесії на публічні фінанси України

Джерело: розроблено авторкою.

Значну частину фінансових ресурсів держави в умовах воєнного стану спрямовують на фінансування оборонних потреб, що обмежує можливості їх використання у продуктивних секторах економіки [8]. Це підкреслює необхідність проведення оптимального планування державних витрат та цифровізації фіскальних процесів з метою збереження економічної стабільності.

Варто зазначити, що країни з вищим рівнем цифровізації публічних фінансів демонструють більшу стійкість до негативних ефектів геоекономічної фрагментації. Зокрема, цифрові інструменти адміністрування митних та податкових надходжень дозволяють частково компенсувати втрати бюджету, спричинені зменшенням обсягів зовнішньої торгівлі та інвестиційної активності.

Цифрові інструменти податкового адміністрування дають змогу покращити збір податків і адміністрування платежів, що може позитивно впливати на стабільність бюджету. Існують системні класифікації та аналіз функціональних напрямів цифрових рішень, таких як електронний кабінет платника податків, аналітика та автоматизовані системи обліку, що підтримують податкові надходження [24].

Для України цифровізація бюджетних процесів, системи публічних закупівель, податкового та митного адміністрування виступає не лише інструментом підвищення ефективності, а й елементом фіскальної безпеки в умовах геополітичного тиску та воєнних ризиків. Геоекономічна фрагментація впливає на митні надходження, для бюджету означає зміну торговельних маршрутів, перебудову логістики та необхідність цифрового контролю за імпортно-експортними операціями.

Цифрова митниця забезпечує автоматичний аналіз ризиків, зниження корупційних факторів, прискорення процедур та стабілізацію доходів бюджету.

Цифрова трансформація публічних фінансів дає змогу державі переходити від реактивної до проактивної моделі фіскального управління. Використання великих масивів даних (Big Data), автоматизованих систем ризик-аналізу та електронного контролю за бюджетними потоками знижує вразливість фінансової системи до зовнішніх геополітичних шоків та підвищує ефективність перерозподілу ресурсів в умовах обмеженого фіскального простору.

Цифрові процеси підвищують ефективність, але водночас створюють ризики – недостатню IT-інфраструктуру, кадровий дефіцит і проблеми взаємодії між системами. Аналіз державного фінансового контролю в Україні показує, що цифровізація систем моніторингу й автоматичного виявлення ризиків потребує розвитку інтелектуальних аналітичних систем, підвищення цифрової грамотності і міжсистемної сумісності для підтримки прозорості у використанні бюджетних коштів.

Цифровізація публічних фінансів дає змогу державі підвищувати ефективність бюджетного адміністрування, забезпечувати стабільність надходжень та зменшувати вразливість до зовнішніх геополітичних шоків. Для України це означає постійне балансування між потребами воєнного фінансування та забезпеченням соціально-економічної стабільності.

Геополітичні ризики підвищують вартість запозичень та збільшують боргове навантаження. Для України характерними є зростання співвідношення боргу до ВВП, зміна структури боргу на користь зовнішніх зобов'язань та необхідність реструктуризації.

Цифровізація боргового менеджменту дає змогу підвищити прозорість операцій, оптимізувати графіки платежів та здійснювати сценарне прогнозування боргової стійкості.

Ефективне цифрове управління державним боргом дає змогу Україні підвищувати фінансову стійкість та адаптуватися до геополітичних і економічних ризиків. Канали впливу геополітичної нестабільності на публічні фінанси наведено нижче (рис. 2).

Зростання пріоритетності безпекових і оборонних потреб дедалі частіше реалізують за рахунок зменшення обсягу інвестицій у соціальний розвиток, інфраструктуру та довготермінові економічні проєкти, що створює додаткові виклики для управління публічними фінансами [10]. У контексті геополітичної нестабільності та воєнних ризиків для України, ефективне управління доходами та видатками державного бюджету набуває стратегічного значення. В умовах воєнної економіки структура доходів бюджету зазнала змін: зменшення надходжень від зовнішньої торгівлі; зміни у структурі ПДВ; коливання акцизних надходжень; зменшення податку на прибуток підприємств у постраждалих секторах.

Одночасно цифровізація податкового адміністрування дала змогу зменшити тіньовий обіг; підвищити контроль за відшкодуванням ПДВ; автоматизувати ризик-аналіз; посилити аналітичні можливості фіскальних органів. Таким чином, цифровізація стала компенсаторним механізмом втрат доходів.

Дефіцит бюджету став системним явищем, а його фінансування здійснюється через міжнародну допомогу, внутрішні державні облігації та реструктуризацію боргових зобов'язань. Воєнні видатки стали домінуючими у структурі бюджету. Це призвело до перерозподілу ресурсів від інвестиційних і соціальних програм, зростання структурного дефіциту та необхідності масштабного зовнішнього фінансування.



Рис. 2. Канали впливу геополітичної нестабільності на публічні фінанси України

Джерело: розроблено авторкою.

У таких умовах ефективне управління дефіцитом стає центральним елементом фіскальної політики.

Збільшення геополітичної невизначеності та збройні конфлікти вплинули на функціонування державних бюджетів і фінансових ринків. Обмеження експорту, зокрема в аграрному секторі, призводять до зменшення надходжень до бюджету та підвищують соціально-економічні ризики. Коливання на фінансових ринках і зміни у поведінці інвесторів ускладнюють доступ держави до кредитних ресурсів і фінансування дефіциту. Санкційні обмеження та фрагментація міжнародних фінансових систем створюють додаткові виклики для управління державними фінансами, підвищуючи потребу в ефективній фіскальній політиці та адаптації бюджетних стратегій [11–13].

Подальше загострення геополітичної напруженості зумовило перегляд підходів до управління фінансовими ризиками на рівні держав. Зростання премій за ризик та зменшення припливу капіталу до національних економік із підвищеною політичною нестабільністю ускладнює фінансування бюджетного дефіциту та підвищує вартість державних запозичень. Відтік фінансових ресурсів з ринків, що розвиваються, створює додаткові виклики для боргової стійкості та потребує активного застосування інструментів цифрового моніторингу фінансових потоків [14].

Геополітичні конфлікти також посилили кібербезпекові загрози для фінансової системи та державних цифрових платформ. Кібератаки на фінансові установи й об'єкти критичної інфраструктури підвищують ризики порушення бюджетних процесів, функціонування податкових і митних систем та управління державним боргом. У таких умовах цифрова стійкість стає складовою фіскальної безпеки держави [15]. Енергетичні конфлікти та нестабільність у стратегічних регіонах світу впливають на ціни на ресурси, що, своєю чергою, відображається на доходах і видатках державних бюджетів, особливо в країнах-імпортерах енергоносіїв. Це посилює необхідність гнучкого бюджетного планування та застосування аналітичних цифрових інструментів прогнозування [16].

Енергетична нестабільність у регіонах видобутку газу та нафти спричиняє коливання цін на енергоносії, що безпосередньо впливає на доходи та видатки державних бюджетів, особливо в країнах-імпортерах енергоресурсів. Зростання цін підвищує інфляційний тиск, збільшує потребу у бюджетних компенсаційних механізмах та субсидіях, що ускладнює управління публічними фінансами в умовах обмеженого фіскального простору [17].

Зростання геополітичної нестабільності посилює інвестиційну невизначеність і сприяє відтоку капіталу з економік із підвищеним рівнем ризику. Інвестори вимагають вищі премії за ризик, що підвищує

вартість державних запозичень і ускладнює фінансування бюджетного дефіциту [19; 20]. Підвищення глобальної невизначеності також впливає на макроекономічну динаміку, спричиняючи інфляційний тиск і зниження темпів економічного зростання, що безпосередньо відображається на доходній частині державних бюджетів [21; 22].

З метою систематизації взаємозв'язків між геополітичною нестабільністю та трансформацією системи управління публічними фінансами доцільно узагальнити основні причинно-наслідкові зв'язки у вигляді концептуальної моделі (рис. 3). Запропонована схема відображає логіку переходу від геополітичних тригерів через макрофінансові наслідки до формування фіскальних викликів та необхідності цифрової адаптації бюджетної системи.



Рис. 3. Концептуальна модель впливу геополітичної нестабільності на трансформацію управління публічними фінансами в умовах цифровізації

Джерело: розроблено авторкою.

Таким чином, запропонована концептуальна модель демонструє, що геополітична нестабільність виступає первинним тригером структурних змін у глобальному економічному середовищі та національних фінансових системах. Ланцюг впливу – від інституційної трансформації та макроекономічних деформацій до дестабілізації бізнес-середовища – формує комплекс фіскальних викликів, які потребують перегляду традиційних підходів до управління публічними фінансами.

За таких умов цифровізація набуває не лише інструментального, а стратегічного значення, перетворюючись на компенсаторний механізм забезпечення бюджетної стійкості, підвищення прозорості та ефективності фіскального адміністрування. Зворотний зв'язок, закладений у моделі, підкреслює, що адаптація економічних суб'єктів та модернізація фінансових інститутів формують основу довготермінової макрофінансової стабільності держави.

Отже, трансформація системи управління публічними фінансами в умовах геополітичної турбулентності має системний характер і потребує інтеграції інституційних, фінансових та цифрових рішень у межах єдиної стратегії забезпечення економічної безпеки.

Узагальнюючи зазначене вище, ефективна реакція на виклики геополітичної рецесії потребує скоординованих дій держав, міжнародних інституцій і бізнесу. Формування нової архітектури економічної стійкості має ґрунтуватися на інтеграції безпекових, фінансових та інституційних компонентів у єдину стратегічну систему управління. За таких умов ключового значення набуває поєднання проактивної державної політики, адаптивного глобального врядування та стратегічної гнучкості бізнесу.

За межами України, наприклад у Косово, цифровізація публічних фінансів і застосування GovTech рішень сприяє модернізації податкової та бюджетної функції, попри виклики з кібербезпекою та цифрової грамотності [23].

Геополітичні ризики перестають бути зовнішніми екзогенними шоками і трансформуються у структурний фактор розвитку світової економіки. Відтак забезпечення макроекономічної стабільності, фінансової безпеки та конкурентоспроможності вимагає переходу від реактивної моделі управління до моделі превентивної адаптації, заснованої на прогнозуванні, цифрових інструментах аналізу та довгостроковому стратегічному плануванні.

У контексті електронного урядування, адаптація бюджетних установ до цифрової економіки вимагає змін правового статусу та нормативно-правового забезпечення електронних функцій, що підсилює прозорість та підзвітність публічних фінансів [24].

Висновки. Геополітична рецесія є довготерміновим структурним явищем, що відображає трансформацію сучасного світового порядку та зміну балансу економічного й політичного впливу. Вона відрізняється від циклічних економічних спадів системною ескалацією глобальних конфліктів, ослабленням механізмів міжнародного управління та посиленням геоекономічної фрагментації.

Зростання кількості глобальних конфліктів дестабілізує бізнес-середовище, спричиняючи порушення торговельних і логістичних ланцюгів, підвищення операційних і фінансових витрат, зростання волатильності ринків та зниження інвестиційної активності. Геополітична нестабільність стимулює трансформацію бізнес-моделей: компанії переходять від орієнтації на максимальну ефективність до стратегій забезпечення стійкості та адаптивності, інтегрують геополітичний ризик-аналіз, сценарне планування та кіберстійкість у корпоративну стратегію.

Для держав пріоритетним є формування комплексних стратегій економічної безпеки, диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків, підвищення інституційної спроможності у сфері прогнозування геополітичних ризиків і адаптація фіскальної політики до умов глобальної турбулентності. Міжнародним організаціям доцільно реформувати механізми глобального управління для зменшення економічної фрагментації та підвищення ефективності координації в багатополярному світі.

Особливу роль відіграє цифровізація публічних фінансів: автоматизація податкового та бюджетного адміністрування знижує бюджетні ризики, підвищує прозорість та довіру міжнародних партнерів, стабілізує доходи та посилює адаптивність держави до геополітичних шоків. Для України цифровізація системи публічних фінансів є стратегічним інструментом забезпечення фінансової безпеки, структурної перебудови бюджетної системи, управління борговим навантаженням та інтеграції до європейського економічного простору.

Дослідження показують, що цифрові платформи публічних фінансів сприяють підвищенню прозорості, автоматизації бюджетних процесів і аналітичним можливостям. Так, застосування цифрових систем у бюджетних платформах України, Грузії та країн Балтії показує позитивний ефект на функціонування фінансової системи через впровадження порталів відкритих даних, блокчейн-рішень та аналітичних інструментів для прозорого контролю бюджетних потоків [18; 21].

Узагальнюючи зазначене вище, здатність держав і бізнесу інтегрувати геополітичні чинники у процеси стратегічного планування та впроваджувати адаптивні, стійкі моделі управління стає ключовим чинником забезпечення економічної стабільності та конкурентоспроможності у глобальній економіці. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на емпіричну оцінку ефективності стратегій адаптації та аналіз довгострокових наслідків геополітичної рецесії для різних секторів та регіонів.

Література:

1. Torkington, S. (2024). What is a geopolitical recession and how could we avoid one?. *World Economic Forum.* <https://www.weforum.org/stories/2024/05/what-is-a-geopolitical-recession-and-are-we-heading-into-one/>. (2026, February, 19). [in English].

2. Atlantic Council. (2023). Global Foresight Report: Navigating the Geopolitical Recession. <https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2023/09/Global-Foresight-2023.pdf>. (2026, February, 19). [in English].

3. Bremmer, I. (2012). Kozhna derzhava sama za sebe: shcho vidbuvayet′sya, koly nikhto ne keruye svitom [Every Nation for Itself: What Happens When No One Leads the World]. [in English].

4. CIVICUS. (2023). Urging Global Governance Reform. <https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2023/EN_06_global-governance.pdf>. (2026, February, 19). [in English].

5. Amnesty International. (2023). Annual Report 2022/23: Response to Russian invasion of Ukraine exposes an international system unfit to deal with global crises. <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2023/03/international-system-unfit-to-deal-with-global-crises-annual-report-2022/>. (2026, February, 19). [in English].

6. Vision of Humanity. (2024). [Highest number of countries engaged in conflict since World War II. <https://www.visionofhumanity.org/highest-number-of-countries-engaged-in-conflict-since-world-war-ii/>. (2026, February, 19). [in English].

7. Beattie, A. (2021). How Military Spending Affects the Economy. Investopedia. <https://www.investopedia.com/articles/investing/072115/how-military-spending-affects-economy.asp>. (2026, February, 19). [in English].

8. Seong, J., White, O., Birshan, M., Woetzel, L., Lamanna, C., Condon, J., & Devesa, T. (2024). Geopolitics and the geometry of global trade. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/geopolitics-and-the-geometry-of-global-trade>. (2026, February, 19). [in English].

9. Comte, M. (2022). How to manage supply chain risk during geopolitical unrest. PwC. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/supply-chain-geopolitical-unrest.html>. (2026, February, 19). [in English].

10. European Council. (2024). How the Russian invasion of Ukraine has further aggravated the global food crisis. <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/how-the-russian-invasion-of-ukraine-has-further-aggravated-the-global-food-crisis/>. (2026, February, 19). [in English].

11. International Energy Agency. (2024). Analysing the impacts of Russia's invasion of Ukraine on energy markets and energy security. <https://www.iea.org/topics/russias-war-on-ukraine>. (2026, February, 19). [in English].

12. Zinchenko, S. (2024). How the Russia-Ukraine war has impacted on logistics routes and supply chains. GMK Center. <https://gmk.center/en/posts/how-the-russia-ukraine-war-has-impacted-on-logistics-routes-and-supply-chains/>. (2026, February, 19). [in English].

13. Муравський, А. (2024). Морський шлях під напругою: чим загрожує конфлікт між Китаєм та Філіппінами. CFTS. <https://cfts.org.ua/articles/morskiy_shlyakh_pid_naprugoyu_chim_zagrozhue_konflikt_mizh_kitaem_ta_filippinami_2051/142507>. (2026, лютий, 19).

Muravskyi, A. (2024). Morskyi shliakh pid napruhoiu: chym zahrozhuie konflikt mizh Kytaiem ta Filippinamy [Sea route under tension: the threat of conflict between China and the Philippines]. CFTS. <https://cfts.org.ua/articles/morskiy_shlyakh_pid_naprugoyu_chim_zagrozhue_konflikt_mizh_kitaem_ta_filippinami_2051/142507>. (2026, February, 19). [in Ukrainian].

14. Cook, S. A., Foggo III, J. G., & Takeyh, R. (2024). The Israeli-Palestinian Conflict. Council on Foreign Relations. <https://www.cfr.org/israeli-palestinian-conflict>. (2026, February, 19). [in English].

15. Washington Institute. (2023). Israel's Leviathan Gas Field: Politics and Reality. <https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/israels-leviathan-gas-field-politics-and-reality>. (2026, February, 19). [in English].

16. Times of Israel. (2023). Natural gas fields give Israel a regional political boost. <https://www.timesofisrael.com/natural-gas-fields-give-israel-a-regional-political-boost>. (2026, February, 19). [in English].

17. Bank for International Settlements. (2024). Annual Economic Report 2024. <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2024e.htm>. (2026, February, 19). [in English].

18. OECD. (2024). Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2024. <https://www.oecd.org/development/global-outlook-on-financing-for-sustainable-development/>. (2026, February, 19). [in English].

19. Brookings Institution. (2024). Geopolitics and emerging market capital flows. <https://www.brookings.edu/articles/geopolitics-and-emerging-market-capital-flows/>. (2026, February, 19). [in English].

20. Geopolitical risk and the cost of capital in emerging economies. (2024). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S156601412400044X>. (2026, February, 19). [in English].

21. World Bank. (2025). Global Economic Prospects 2025 <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>. (2026, February, 19). [in English].

22. International Monetary Fund. (2024). World Economic Outlook 2024: Navigating Global Divergences. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>. (2026, February, 19). [in English].

23. OECD. (2024). GovTech and Public Financial Management in Kosovo: Opportunities and Challenges [GovTech ta upravlinnia derzhavnymy finansamy v Kosovo: mozhlyvosti ta vyklyky]. <https://www.oecd.org/gov/digital-government/govtech-kosovo.ht>. (2026, February, 19). [in English].

24. United Nations. (2023). E-Government and Legal Frameworks for Public Financial Management. UN E-Government Survey 2023. <https://publicadministration.un.org/en/reports/un-e-government-survey-2023>. (2026, February, 19). [in English].

ОБЛІК,
АНАЛІЗ ТА АУДИТ

© О. Г. Рябчук, А. О. Купріянова

Отримано: 15 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 24 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 27 лютого 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: Oksana_riabchuk@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-8656-6720

email: nastakuprianova24@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0004-0264-0420

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-176-183

Рябчук О. Г., Купріянова А. О. Аудиторська оцінка системи внутрішнього контролю підприємств у сфері літакобудування. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 176–183.

УДК: 657.6:658.5:629.7

JEL-класифікація: M42, M41, L25, L93

Рябчук Оксана Григорівна,
кандидат економічних наук, доцент
Державного податкового університету
Купріянова Анастасія Олександрівна,
Державний податковий університет

АУДИТОРСЬКА ОЦІНКА СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ЛІТАКОБУДУВАННЯ

У статті досліджено теоретичні та методичні аспекти аудиторської оцінки системи внутрішнього контролю підприємств у сфері літакобудування, обґрунтовано її значення. Проаналізовано роль системи внутрішнього контролю як ключового елементу управління ризиками та забезпечення достовірності фінансової звітності підприємств у сфері літакобудування, обґрунтовано необхідність незалежного аудиту на підприємствах літакобудування. Проведено аналіз об'єктів аудиторської оцінки складових системи внутрішнього контролю на підприємствах літакобудування та аудиторських критеріїв ефективності. Досліджено аудиторські процедури та методику оцінки системи внутрішнього контролю на підприємствах літакобудування. Зроблено висновок, що аудиторська оцінка системи внутрішнього контролю на підприємствах літакобудування є важливим інструментом забезпечення ефективності їх діяльності, оскільки вона дозволяє виявляти недоліки у виробничих, технологічних і фінансових процесах, оцінювати відповідність вимогам авіаційних регуляторів і міжнародних стандартів.

Ключові слова: *внутрішній контроль, аудиторська оцінка, підприємства літакобудування, аудиторські процедури, методика аудиту.*

Oksana Riabchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, State Tax University
Anastasiia Kupriianova,
State Tax University

AUDIT ASSESSMENT OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM OF ENTERPRISES IN THE AIRCRAFT MANUFACTURING INDUSTRY

This article examines the theoretical and methodological aspects of auditing internal control systems (ICS) in aircraft manufacturing and substantiates its strategic importance regarding safety, quality, and financial transparency. The role of the ICS as a key element of risk management, ensuring the reliability of financial reporting and supporting the stability of aircraft manufacturing enterprises, is analyzed. The study argues that independent auditing is an effective tool for increasing trust among investors, state bodies, and international partners.

The paper provides a comprehensive analysis of the audit assessment objects for ICS components and defines efficiency criteria, considering production specifics and regulatory requirements. A step-by-step methodology for assessing the ICS is proposed, involving risk area identification, documentary evidence analysis, power distribution verification, and control procedure testing. It is demonstrated that proper audit organization allows for the timely identification of deficiencies in production, technological, and financial processes, while ensuring compliance with aviation regulators and international standards.

Particular attention is paid to industry-specific features, including high scientific intensity, long production cycles, innovative developments, and rigorous certification requirements. The feasibility of applying a risk-based approach when planning and conducting audits is justified, ensuring that procedures are concentrated on the most critical activity areas. The results contribute to improving the reliability and efficiency of management systems within the aviation sector.

Keywords: *internal control, audit assessment, aircraft manufacturing enterprises, audit procedures, audit methodology.*

Постановка проблеми. Літакобудівна галузь належить до стратегічно важливих секторів економіки, які характеризуються високою наукоємністю, значною капіталомісткістю, підвищеними вимогами

до рівня технічної безпеки та суворою регламентацією виробничих процесів. У таких умовах система внутрішнього контролю відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності функціонування підприємств, якості авіаційної продукції, дотриманні технологічних стандартів, а також у формуванні достовірної фінансово-економічної інформації для прийняття управлінських рішень.

Разом з тим, у практиці діяльності літакобудівних підприємств спостерігається низка проблем, пов'язаних із фрагментарністю контрольних процедур, недостатнім рівнем інтеграції технічного, виробничого та фінансово-економічного контролю, а також слабкою адаптацією системи внутрішнього контролю до сучасних ризиків інноваційного та контрактного характеру. За таких умов особливого значення набуває аудиторська оцінка системи внутрішнього контролю, яка дозволяє не лише виявити слабкі місця в організації контролю, а й обґрунтувати напрями його удосконалення з урахуванням галузевої специфіки.

Дослідження теоретичних та методичних аспектів аудиторської оцінки системи внутрішнього контролю на підприємствах літакобудування безпосередньо пов'язане з актуальними науковими й прикладними завданнями підвищення ефективності управління, мінімізації виробничих і фінансових ризиків, забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності вітчизняних авіаційних підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування, функціонування та оцінювання системи внутрішнього контролю і аудиту підприємств достатньо широко висвітлені в працях вітчизняних науковців. Зокрема, О. Чернецька, К. Гребенюк та Є. Чабаненко обґрунтовують місце внутрішнього контролю в системі управління підприємством і його взаємозв'язок з обліково-аналітичним забезпеченням [11]. Методичні підходи до оцінювання системи внутрішнього контролю в процесі аудиту фінансової звітності розкрито у дослідженнях В. Чубая та О. Грицеляка [12], а також Р. Костирка, який акцентує увагу на ризик-орієнтованому підході та забезпеченні якості аудиту [5].

Окремі аспекти організації внутрішнього контролю й аудиту в умовах цифровізації та воєнного стану досліджуються у працях О. Усатенка та Н. Шишкової [10], Є. Карпенка та Є. Коби [4], С. Гончарука, А. Семусьо та Т.-П. Гурського [3]. Галузеві особливості внутрішнього контролю окремих об'єктів обліку розглядають В. Маланкевич та В. Чубай [6], а організаційні аспекти контролю транспортно-експедиторської діяльності – Р. Марценюк та М. Чік [7].

Водночас, попри значну кількість наукових праць, більшість досліджень мають узагальнений характер і орієнтовані переважно на підприємства торгівлі, промисловості або фінансового сектору. Галузева специфіка літакобудування, яка проявляється у складності виробничих процесів, високих вимогах до безпеки продукції, багаторівневій системі сертифікації та міжнародній виробничій кооперації, висвітлена недостатньо. Зокрема, у працях Д. Бойчука, присвячених міжнародній виробничій кооперації у сфері літакобудування та розвитку кооперaційних відносин авіатранспортних підприємств, окреслено економічні та організаційні аспекти галузі, однак питання аудиторської оцінки системи внутрішнього контролю на підприємствах літакобудування потребують подальшого поглибленого вивчення [1; 2].

Мета і завдання дослідження. Метою статті є дослідження теоретико-методичних аспектів та обґрунтування значення аудиторської оцінки системи внутрішнього контролю підприємств літакобудування.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення низки завдань, зокрема розкриття економічної сутності системи внутрішнього контролю та визначення її місця в управлінській системі підприємств літакобудування, а також характеристика галузевих особливостей її організації з урахуванням високої технологічності виробництва та значної частки державного фінансування. У дослідженні також передбачено аналіз методичних підходів до проведення аудиторської оцінки системи внутрішнього контролю, визначення її об'єктів, критеріїв та етапів із позиції ризик-орієнтованого підходу.

Виклад основного матеріалу. Ефективність функціонування підприємств літакобудівної галузі безпосередньо залежить від надійності системи внутрішнього контролю, оскільки саме вона забезпечує упорядкованість виробничих процесів, своєчасне виявлення відхилень та мінімізацію технологічних і фінансових ризиків. Актуальність удосконалення внутрішнього контролю в авіабудуванні зумовлена необхідністю гарантування високого рівня безпеки польотів, дотримання міжнародних стандартів якості та забезпечення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку. Умови сучасного ринку, що характеризується високою динамічністю та технологічною складністю, потребують впровадження комплексних підходів до контролю за всіма етапами виробництва авіаційної техніки – від проектування до поствиробничого сервісу.

Особливості галузі авіаційного машинобудування, зокрема багаторівневість виробничих процесів, високий рівень кооперації та значні вимоги до сертифікації матеріалів і комплектувальних, зумовлюють необхідність жорсткого контролю за якістю та безпекою. Будь-яка помилка чи недоліки в системі контролю можуть призвести до критичних наслідків – від матеріальних збитків до загрози життю людей,

що визначає виняткову важливість побудови ефективної системи ризик-менеджменту та внутрішнього аудиту [1].

Система внутрішнього контролю на підприємствах літакобудування являє собою сукупність організаційних структур, методів, процедур та інформаційних механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного, безпечного й економічно обґрунтованого функціонування виробничих та управлінських процесів. У контексті авіабудування, внутрішній контроль розглядається не лише як інструмент запобігання помилок та порушень, а як ключовий елемент загального управління ризиками, що дозволяє гарантувати відповідність продукції високим вимогам авіаційної безпеки та міжнародної сертифікації [1; 11].

Незалежний аудит на підприємствах літакобудування є необхідним через високу технологічну складність виробництва, значні фінансові обсяги, підвищені вимоги до безпеки та жорстке державне й міжнародне регулювання галузі. Він забезпечує достовірність фінансової звітності, підвищує довіру інвесторів, державних органів і партнерів, а також сприяє зниженню фінансових, виробничих і репутаційних ризиків.

Особливе значення має дослідження незалежними аудиторами системи внутрішнього контролю підприємств літакобудування. Оцінка цієї системи дозволяє визначити її здатність запобігати помилкам, зловживанням і неефективному використанню ресурсів, а також забезпечувати дотримання стандартів якості, безпеки польотів і вимог авіаційної сертифікації. Результати такої оцінки слугують основою для вдосконалення управління, підвищення надійності виробничих процесів і сталого розвитку підприємства.

Аналіз об’єктів аудиторської оцінки складових системи внутрішнього контролю на підприємствах літакобудування та аудиторських критеріїв ефективності відображено у табл. 1.

Таблиця 1

Об’єкти аудиторської оцінки складових системи внутрішнього контролю на підприємствах літакобудування та аудиторські критерії ефективності

Складові системи внутрішнього контролю	Прояв у діяльності підприємства літакобудування	Об’єкти аудиторської оцінки	Аудиторські критерії ефективності
Контрольне середовище	Наявність сертифікованої системи управління якістю, сувора ієрархія відповідальності, допуски до виконання виробничих операцій, персональна відповідальність інженерів, технологів і контролерів якості	Установчі документи, положення про підрозділи, посадові інструкції, політика комплаєнсу, внутрішні регламенти, сертифікати відповідності	Чіткість розподілу повноважень, наявність ефективного контролю відповідальності, дотримання принципів професійної етики, рівень корпоративної дисципліни
Оцінювання ризиків	Оцінювання ризиків зриву строків виконання держзамовлень, технічних відмов вузлів літаків, інноваційних розробок, валютних операцій за експортними контрактами	Реєстри ризиків, карти ризиків, стратегічні плани, бюджети НДДКР, договори з іноземними контрагентами	Повнота ідентифікації ризиків, адекватність їх оцінки, наявність механізмів мінімізації, узгодженість ризик-менеджменту з цілями підприємства
Контрольні заходи	Багаторівневий технічний контроль якості деталей, подвійна перевірка вузлів, контроль допусків і сертифікація етапів складання літальних апаратів	Технологічні карти, виробничі інструкції, акти технічного контролю, внутрішні стандарти, контрольні листи	Безперервність контролю, ефективність процедур, зменшення виробничого браку, відповідність міжнародним авіаційним стандартам
Інформаційне забезпечення	Використання ERP-систем управління виробництвом, обліком витрат, запасів, заробітної плати та виконання контрактів	Облікові регістри, фінансова звітність, внутрішні управлінські звіти, електронні бази даних	Достовірність даних, захищеність інформації, інтеграція виробничого та бухгалтерського обліку, своєчасність звітності
Моніторинг функціонування контролю	Функціонування служби внутрішнього аудиту, технічні ревізії виробничих ліній, контроль виконання приписів наглядових органів	Звіти внутрішнього аудиту, акти перевірок, накази керівництва, плани усунення порушень	Регулярність перевірок, своєчасність реагування на порушення, дієвість коригувальних заходів

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 7; 11].

Інформація, наведена у табл. 1, свідчить, що система внутрішнього контролю на підприємствах літакобудування є багатокомпонентною та охоплює як управлінські, так і виробничо-технічні процеси. Аудиторська оцінка її складових дозволяє визначити рівень надійності контролю, здатність підприємства своєчасно ідентифікувати та мінімізувати ризики, забезпечувати якість і безпеку продукції, а також достовірність інформаційних потоків. Застосування чітких аудиторських критеріїв ефективності створює основу для обґрунтованих висновків аудитора та формування рекомендацій щодо вдосконалення системи внутрішнього контролю й підвищення загальної ефективності діяльності підприємств літакобудування.

Функціонування системи внутрішнього контролю на підприємствах літакобудування ґрунтується на комплексі міжнародних та національних нормативно-правових актів, що регламентують вимоги до

якості, безпеки, виробничих процесів та аудиту. На міжнародному рівні базовими документами є стандарти Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO), Європейського агентства авіаційної безпеки (EASA) та Федеральної авіаційної адміністрації США (FAA), які встановлюють обов'язкові критерії сертифікації виробництва авіаційної техніки, контролю якості та технічного нагляду [1].

Важливе значення у формуванні підходів до оцінювання системи внутрішнього контролю мають Міжнародні стандарти аудиту (ISA), які регламентують порядок вивчення та оцінки внутрішнього контролю під час проведення аудиторських процедур. Не менш вагомими є стандарти системи менеджменту якості серії ISO 9001, а також спеціалізований стандарт AS/EN 9100, розроблений для підприємств авіакосмічної галузі з урахуванням підвищених вимог до безпеки, простежуваності та якості продукції.

У вітчизняній практиці нормативне регулювання авіабудівної діяльності здійснюється на основі законодавства у сфері цивільної авіації, державних стандартів авіаційної техніки та вимог Державіаслужби України щодо сертифікації виробництва і систем управління якістю. Водночас у частині державного та публічного контролю методологічною базою виступають стандарти INTOSAI, які визначають принципи внутрішнього контролю, управління ризиками та підзвітності й можуть бути адаптовані до підприємств авіапромисловості з державною участю. Система внутрішнього контролю в авіабудуванні ґрунтується на принципах комплексності, безперервності, технологічності та превентивності, що забезпечують її результативність і відповідність високим вимогам безпеки [4; 9].

Операційна діяльність підприємств літакобудівної галузі характеризується високою наукомісткістю, значними інвестиціями на етапі проєктування та залученням висококваліфікованих кадрів, що зумовлює необхідність посиленого контролю за використанням ресурсів. Тривалий виробничий цикл і багатоступеневі технологічні процеси потребують постійного моніторингу для своєчасного виявлення відхилень і мінімізації ризиків. Висока собівартість авіаційної продукції, своєю чергою, обумовлює підвищені вимоги до контролю витрат, матеріально-технічного постачання та дотримання бюджетної дисципліни [2; 6].

Система внутрішнього контролю на літакобудівних підприємствах має чітку сегментацію, яка ґрунтується на ключових напрямах діяльності, і відповідно до якої здійснюється її аудиторська оцінка (табл. 2).

Таблиця 2

Аудиторські процедури оцінки системи внутрішнього контролю на підприємствах літакобудування

Сегмент системи внутрішнього контролю	Зміст та функціональне призначення контролю	Основні об'єкти контролю	Аудиторські процедури оцінки	Ризики у разі неефективності контролю
Конструкторсько-технологічний контроль	Забезпечує перевірку достовірності та обґрунтованості технічних рішень, відповідність проєктної документації вимогам авіаційної безпеки, нормам сертифікації та міжнародним стандартам	Конструкторська документація, технічні завдання, сертифікати відповідності, протоколи випробувань, зміни до проєктів	Аналіз проєктної документації, перевірка протоколів сертифікації, зіставлення змін до креслень з дозволами уповноважених органів	Ризик випуску продукції, що не відповідає вимогам безпеки; ймовірність відкликання літаків; санкції з боку авіаційних регуляторів
Виробничий контроль	Спрямований на дотримання технологічних карт, інструкцій, стандартів якості, контроль характеристик матеріалів та безперервний нагляд за всіма стадіями виробничого процесу	Технологічні карти, виробничі інструкції, журнали технічного контролю, акти приймання операцій, звіти ОТК	Тестування дотримання процедур, вибіркова перевірка якості виробів, аналіз причин браку, оцінка роботи служби технічного контролю	Зростання виробничого браку, перевитрати матеріалів, порушення строків виконання контрактів, зниження конкурентоспроможності
Фінансово-економічний контроль	Забезпечує ефективність використання ресурсів, правильність формування собівартості, контроль виконання бюджетів, запобігання фінансовим відхиленням та збиткам	Кошториси витрат, калькуляції собівартості, бюджети проєктів, фінансова звітність, управлінські звіти	Аналітичні процедури, перевірка калькуляцій, оцінка відхилень від бюджетів, тестування внутрішніх фінансових регламентів	Ризик викривлення фінансової звітності, неефективного використання коштів, зростання собівартості продукції
Логістичний контроль	Охоплює планування постачань, управління складськими запасами, перевірку відповідності комплектуючих технічним вимогам та контроль їх своєчасного використання	Договори з постачальниками, складські реєстри, сертифікати якості комплектуючих, акти приймання матеріалів	Інвентаризація запасів, аналіз своєчасності постачань, перевірка якості комплектуючих, контроль руху матеріалів	Простої виробництва, використання неякісних комплектуючих, перевитрати запасів, ризик зупинки виконання держзамовлень

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 12].

Таким чином, аудиторські процедури оцінки системи внутрішнього контролю на підприємствах літакобудування відіграють ключову роль у зниженні рівня ризиків та забезпеченні відповідності діяльності підприємства вимогам авіаційної безпеки та міжнародних стандартів. Застосування аналізу проєктної та технологічної документації, тестування дотримання виробничих процедур, аналітичних перевірок фінансових показників та інвентаризації матеріальних ресурсів дає змогу аудитору комплексно оцінити надійність контрольних механізмів на всіх етапах створення авіаційної продукції. Системний підхід до виконання аудиторських процедур дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця внутрішнього контролю, попереджати технічні, виробничі та фінансові відхилення, а також обґрунтовано формувати висновок щодо ефективності системи внутрішнього контролю та достовірності фінансової інформації підприємств літакобудівної галузі.

Серед аудиторських процедур особливе значення має виконання аналітичних процедур. Аналітичні аудиторські процедури не слід розглядати як формальний елемент аудиторської діяльності, що лише ускладнює перевірку або підвищує її вартість. Результати аудиту набувають достовірності й обґрунтованості лише за умови, що вони підтверджені аналітичними процедурами, які дозволяють довести об'єктивність і реальність досліджуваних показників. Визначення та використання пріоритетних аудиторських процедур має вирішальне значення для досягнення цілей аудиту, оскільки саме вони дають змогу виявити нетипові або викривлені факти господарської діяльності, встановити випадки прийняття неефективних управлінських рішень, нераціонального використання ресурсів, а також дослідити причини, що перешкоджають досягненню запланованих результатів [8].

В авіабудуванні система внутрішнього контролю нерозривно пов'язана з управлінням ризиками, оскільки навіть незначні відхилення можуть спричинити суттєві фінансові втрати та становити загрозу безпеці експлуатації літальних апаратів. Контроль якості здійснюється на кожному етапі життєвого циклу авіаційної продукції, починаючи від науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) і завершуючи тестуванням готових літальних апаратів.

На етапі НДДКР увага приділяється перевірці коректності технічних розрахунків, відповідності інноваційних рішень вимогам стандартів та оцінці ризиків проєктних рішень. У процесі прототипування контроль спрямований на випробування конструкційних матеріалів, функціональних параметрів та відповідності дослідних зразків проєктній документації. Під час серійного виробництва здійснюється постійний технологічний контроль, спрямований на запобігання дефектам та забезпечення стабільності параметрів. Завершальний етап – тестування та сертифікація – передбачає проведення комплексних випробувань, оцінку авіаційної безпеки та оформлення документального підтвердження відповідності нормам ICAO, EASA, FAA та інших регулюючих органів [1; 7].

Методика аудиторської оцінки системи внутрішнього контролю на підприємствах літакобудівної галузі має системний і послідовний характер, що обумовлено складністю виробничих процесів та високими вимогами до безпеки й якості авіаційної техніки. З метою узагальнення основних етапів такої оцінки доцільно представити їх у структурованому вигляді, що відображає зміст аудиторських процедур та їх практичне значення (табл. 3).

Отже, поетапна методика аудиторської оцінки дозволяє комплексно дослідити функціонування системи внутрішнього контролю на літакобудівному підприємстві. Її застосування сприяє своєчасному виявленню ризиків, підвищенню прозорості управлінських процесів та зміцненню фінансової дисципліни в умовах високої технологічної складності галузі.

Під час проведення аудиторської оцінки внутрішнього контролю в літакобудуванні застосовується комплекс методів, які забезпечують всебічність і обґрунтованість результатів. Одним із ключових методів є тестування засобів контролю, що передбачає перевірку ефективності функціонування процедур і механізмів контролю в реальних виробничих умовах. Тестування дає змогу аудитору визначити, чи забезпечують контрольні заходи досягнення поставлених цілей і чи працюють вони стабільно в різних ситуаціях.

Важливу роль відіграє також анкетування персоналу та проведення інтерв'ю, метою яких є отримання інформації про практичне виконання контрольних процедур, рівень відповідальності та компетентність працівників. Додатково застосовуються методи спостереження, контрольних замірів та експертного оцінювання, які надають змогу перевірити фактичний стан виконання технологічних операцій, відповідність параметрів стандартам та реальну ефективність контрольних заходів.

Оцінка ефективності функціонування системи внутрішнього контролю на літакобудівних підприємствах передбачає використання інструментарію ризик-орієнтованого підходу, ключовим елементом якого є побудова карти ризиків виробничих процесів. Карта ризиків слугує структурованою візуалізацією потенційних загроз та їх впливу на якість продукції, строки виробництва та фінансові показники. Вона ґрунтується на детальній ідентифікації, класифікації та аналізі ризиків, що можуть виникати на різних етапах

життєвого циклу авіаційної техніки, включаючи проєктування, закупівлю комплектуючих, виготовлення та випробування.

Таблиця 3

Методика аудиторської оцінки системи внутрішнього контролю на літакобудівних підприємствах

Етап аудиторської оцінки	Зміст етапу	Практичне значення для аудиту
1. Попередній аналіз діяльності підприємства	Вивчення організаційної структури, системи управління, виробничих і технологічних процесів, інформаційних потоків та нормативної бази. Аналіз відповідності внутрішніх регламентів галузевим стандартам і вимогам законодавства.	Дозволяє аудитору сформувати цілісне уявлення про середовище функціонування підприємства та визначити потенційні ризики у системі контролю.
2. Ідентифікація контрольних точок і ризикових зон	Визначення ключових етапів виробничих і фінансових процесів, де існує підвищена ймовірність помилок, відхилень або технологічних порушень. Аналіз критичних операцій та процедур.	Сприяє концентрації аудиторських процедур на найбільш суттєвих ділянках діяльності та підвищує ефективність аудиторської перевірки.
3. Оцінка документального забезпечення та процедур контролю	Перевірка наявності та правильності оформлення технічної, виробничої та фінансової документації; аналіз внутрішніх інструкцій, технологічних карт, звітів тестування, сертифікаційних матеріалів.	Забезпечує оцінку повноти й достовірності документального підтвердження операцій та відповідності контрольних процедур установленим вимогам.
4. Аналіз розподілу обов'язків і повноважень	Дослідження функціонального розмежування відповідальності між керівництвом, інженерно-технічним і фінансовим персоналом; перевірка дотримання принципу поділу функцій.	Дає змогу оцінити рівень запобігання конфлікту інтересів, управлінським помилкам і фінансовим зловживанням.
5. Узагальнення результатів та формування висновків	Систематизація отриманих доказів, визначення сильних і слабких сторін системи внутрішнього контролю, формування рекомендацій щодо її вдосконалення.	Забезпечує підготовку обґрунтованого аудиторського висновку та підвищує ефективність управлінських рішень.

Джерело: розроблено авторами на основі [5; 11].

Побудова карти ризиків дозволяє аудитору визначити пріоритетні зони контролю, розробити превентивні заходи та оптимізувати розподіл ресурсів для мінімізації можливих негативних наслідків. Такий підхід сприяє своєчасному реагуванню на ризики, забезпечує прозорість управлінських рішень і дозволяє формувати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи контролю [3; 10].

Ефективність системи внутрішнього контролю оцінюється через систему ключових показників результативності, які відображають реальний вплив контрольних заходів на діяльність підприємства. До основних показників належать рівень зменшення кількості виробничих дефектів, скорочення відбракувань та повторних доробок, зниження втрат матеріалів і фінансових витрат, пов'язаних з браком чи затримкою виконання виробничого плану. Ці параметри дозволяють кількісно оцінити внесок системи контролю у підвищення операційної ефективності.

Важливим індикатором результативності є рівень відповідності продукції стандартам якості, нормам авіаційної безпеки та вимогам міжнародних авіаційних агентств. Підвищення цього показника свідчить про стабільність процесів і розвиток культури якості на підприємстві. Сукупність зазначених критеріїв забезпечує аудиторів об'єктивною інформацією щодо того, наскільки система внутрішнього контролю сприяє зниженню ризиків і забезпечує надійність авіаційної техніки.

На основі отриманих результатів аудитор формує рекомендації щодо вдосконалення системи внутрішнього контролю з урахуванням специфіки авіабудування. Рекомендовані напрями можуть включати розширення цифровізації контрольних процесів, впровадження автоматизованих систем моніторингу параметрів якості, інтеграцію сучасних технологій, таких як система «цифрового двійника», машинне навчання чи інтелектуальний аналіз даних. Значну увагу слід приділяти оновленню внутрішніх стандартів і регламентів, а також регулярному навчанню персоналу з питань управління ризиками та забезпечення якості [4; 5].

Окремим напрямом удосконалення є посилення внутрішнього аудиту та зміцнення механізмів відповідальності шляхом чіткого розмежування повноважень і впровадження механізмів контролю незалежності прийняття рішень. Реалізація таких рекомендацій дозволяє не лише підвищити результативність контролю, але й забезпечити стійкість підприємства до технічних і ринкових викликів, що є критично важливим для галузі літакобудування.

Висновки. Проведення аудиторської оцінки системи внутрішнього контролю на підприємствах літакобудівної галузі підтверджує її ключову роль у забезпеченні стабільності, надійності та конкурентоспроможності авіаційної продукції. Ефективно функціонуюча система внутрішнього контролю дає змогу своєчасно виявляти відхилення у виробничих процесах, мінімізувати операційні, технологічні та

фінансові ризики, а також гарантувати неухильне дотримання вимог державних і міжнародних стандартів безпеки польотів. У сучасних умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку система контролю стає не лише інструментом внутрішньої стабільності, а й вагомим фактором, що визначає репутацію та довіру замовників і регуляторних органів.

Роль аудитора у процесі вдосконалення системи внутрішнього контролю полягає у формуванні професійного та об'єктивного бачення ефективності контрольних процедур, виявленні слабких місць та обґрунтуванні пропозицій щодо їх усунення. Аудитор виступає не лише контролером правильності дотримання встановлених регламентів, а й консультантом, здатним підтримати керівництво підприємства у впровадженні сучасних методів управління ризиками, підвищенні прозорості та відповідальності в системі контролю.

Отже, аудиторська оцінка системи внутрішнього контролю на підприємствах літакобудування має ключове значення для забезпечення безпеки, якості та надійності авіаційної продукції. Вона дає змогу своєчасно виявляти слабкі місця у виробничих, технологічних і фінансових процесах, оцінювати рівень відповідності діяльності підприємства вимогам авіаційних регуляторів і міжнародних стандартів, а також знижувати ризики технологічних порушень, фінансових втрат і управлінських зловживань. Результати такої оцінки формують основу для управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності здійснення внутрішнього контролю на підприємствах літакобудівної галузі та функціонування підприємств у цілому.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблення методологічних засад аудиторської оцінки системи внутрішнього контролю з урахуванням цифрової трансформації літакобудівної галузі. Перспективним є дослідження можливостей застосування автоматизованих систем моніторингу, інструментів аналізу великих масивів даних та технологій штучного інтелекту у процесі аудиторської оцінки контрольних процедур.

Важливим напрямом наукових досліджень є розроблення галузево-орієнтованих критеріїв оцінки ефективності внутрішнього контролю з урахуванням специфіки довгострокових контрактів, державного оборонного замовлення та міжнародної кооперації у сфері літакобудування. Актуальним залишається питання гармонізації національних підходів до аудиторської оцінки з міжнародними практиками, що сприятиме інтеграції українських підприємств у глобальний авіаційний простір.

Література:

1. Бойчук, Д. (2025). Особливості міжнародної виробничої кооперації у сфері літакобудування. *Економічний простір,* 198. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.198.156-161

Boichuk, D. (2025). Osoblyvosti mizhnarodnoi vyrobnychoi kooperatsii u sferi litakobuduvannia [Features of international production cooperation in the field of aircraft manufacturing]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space], 198. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.198.156-161 [in Ukrainian].

2. Бойчук, Д. (2024). Розвиток кооперaційних відносин авіатранспортних підприємств в системі глобальної інфраструктури ринку авіаційних перевезень. *Економічний простір*. 191. 446-451. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-75

Boichuk, D. (2024). Rozvytok kooperatsiinykh vidnosyn aviatransportnykh pidpryiemstv v systemi hlobalnoi infrastruktury rynku aviatsiinykh perevezen [Development of cooperative relations between air transport companies in the global aviation transport market infrastructure system]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space], 191, 446-451. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-75 [in Ukrainian].

3. Гончарук, С., Семусьо, А., Гурський, Т.-П. (2024). Контроль якості аудиторських послуг в умовах воєнного стану. *«Фінансовий простір»*, 3-4 (54), 123-131. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.123130131

Honcharuk, S., Semuso, A., Hurskyi, T.-P. (2024). Kontrol yakosti audytorskykh posluh v umovakh voiennoho stanu [Quality control of audit services under martial law]. *«Finansovyi prostir»* [Financial Space], 3-4 (54), 123-131. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.123130131 [in Ukrainian].

4. Карпенко, Є. А., Коба, Є. А. (2022). Підвищення якості аудиту в умовах діджиталізації. *Цифрова економіка та економічна безпека,* 1(01), 56-61. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.1-9

Karpenko, Ye. A., Koba, Ye. A. (2022). Pidvyshchennia yakosti audytu v umovakh didzhytalizatsii [Improving audit quality in the context of digitalisation]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka* [Digital economy and economic security], 1(01), 56-61. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.1-9 [in Ukrainian].

5. Костирко, Р. (2025). Комплексна оцінка ризику в аудиті фінансової звітності: методичні аспекти та забезпечення якості. *Економіка та суспільство,* 76. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-47

Kostyrko, R. (2025). Kompleksna otsinka ryzyku v audyti finansovoi zvitnosti: metodychni aspekty ta zabezpechennia yakosti [Comprehensive risk assessment in financial statement auditing: methodological aspects and quality assurance]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 76. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-47 [in Ukrainian].

6. Маланкевич, В., Чубай, В. (2023). Аналіз та внутрішній контроль операцій з основними засобами: проблеми та способи їх вирішення. *Економіка та суспільство,* 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-20

Malankevych, V., Chubai, V. (2023). Analiz ta vnutrishnii kontrol operatsii z osnovnymy zasobamy: problemy ta sposoby yikh vyrishennia [Analysis and internal control of operations with fixed assets: problems and ways to solve them]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-20 [in Ukrainian].

7. Марценюк, Р. А., Чік, М. Ю. (2022). Внутрішній контроль транспортно-експедиторської діяльності: організаційний та проблемний аспект. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки,* 69. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-08

Martseniuk, R. A., Chik, M. Yu. (2022). Vnutrishnii kontrol transportno-ekspedytorskoi diialnosti: orhanizatsiinyi ta problemnyi aspekt [Internal control of transport and forwarding activities: organisational and problem aspects]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky* [Bulletin of LUTE. Economic Sciences], 69. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-08 [in Ukrainian].

8. Рябчук, О. Г. (2018). Аналітичні процедури та їх виконання у процесі державного фінансового аудиту. *Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування,* 2, 178–183. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2018_2_26>. (2026, лютий, 02).

Riabchuk, O. H. (2018). Analitychni protsedury ta yikh vykonannia u protsesi derzhavnoho finansovoho audytu [Analytical procedures and their implementation in the process of state financial audit. Economic Herald]. *Ekonomichnyi visnyk. Seriia : Finansy, oblik, opodatkuvannia* [Series: Finance, Accounting, Taxation], 2, 178–183. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2018_2_26>. (2026, February, 02). [in Ukrainian].

9. Тимчак, В. (2025). Менеджмент внутрішнього контролю: сучасні підходи та перспективи розвитку. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics,* 1, 57–62. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-1-9

Tymchak, V. (2025). Menedzhment vnutrishnoho kontroliu: suchasni pidkhody ta perspektyvy rozvytku [Internal control management: modern approaches and development prospects]. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics,* 1, 57–62. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-1-9 [in Ukrainian].

10. Усатенко, О., Шишкова, Н. (2025). Інформаційні системи і технології в управлінні обліковою політикою компанії для організації системи внутрішнього аудиту. *Актуальні питання економічних наук*, 15. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17127571

Usatenko, O., Shyshkova, N. (2025). Informatsiini systemy i tekhnolohii v upravlinni oblikovoiu politykoiu kompanii dlia orhanizatsii systemy vnutrishnoho audytu [Information systems and technologies in managing a company's accounting policy for organising an internal audit system]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk* [Current issues in economic sciences], 15. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17127571 [in Ukrainian].

11. Чернецька, О., Гребенюк, К., Чабаненко, Є. (2024). Внутрішній контроль діяльності: місце в системі управління та взаємозв'язок з обліково-аналітичним ресурсом підприємства. *Економіка та суспільство,* 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-170

Chernetska, O., Hrebeniuk, K., Chabanenko, Ye. (2024). Vnutrishnii kontrol diialnosti: mistse v systemi upravlinnia ta vzaiemozviazok z oblikovo-analitychnym resursom pidpryiemstva [Internal control of activities: place in the management system and interconnection with the accounting and analytical resources of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-170 [in Ukrainian].

12. Чубай, В., Грицеляк, О. (2021). Оцінювання системи внутрішнього контролю підприємства в процесі аудиту фінансової звітності: механізм, критерії, проблеми та способи їх усунення. *Молодий вчений*, 9 (97), 66-72. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-15

Chubai, V., Hrytseliak, O. (2021). Otsiniuvannia systemy vnutrishnoho kontroliu pidpryiemstva v protsesi audytu finansovoi zvitnosti: mekhanizm, kryterii, problemy ta sposoby yikh usunennia [Assessment of an enterprise's internal control system in the process of auditing financial statements: mechanism, criteria, problems, and ways to eliminate them]. *Molodyi vchenyi* [Young Scientist], 9 (97), 66-72. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-15 [in Ukrainian].

© Н. А. Мазур, А. О. Ніколашин

Отримано: 21 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 23 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 23 лютого 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: mazur@kpnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-4670-6805

email: nikolashyn@kpnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-6249-8241

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-184-191

Мазур Н. А., Ніколашин А. О. Недооцінка бренду в системі бухгалтерського обліку: емпіричний аналіз українських торговельних компаній. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 184–191.

УДК: 657.421:339.138(477)

JEL-класифікація: M41, M31, O34

Мазур Наталія Анатоліївна,
докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри економіки підприємства
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка

Ніколашин Андрій Олександрович,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка

НЕДООЦІНКА БРЕНДУ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

У статті досліджено недооцінку бренду у системі бухгалтерського обліку українських торговельних компаній та її вплив на фінансові результати. Проведено емпіричний аналіз п'яти компаній, порівняно облікову вартість нематеріальних активів і економічну оцінку бренду (Brand Value). Використано регресійний та медіаційний аналізи, а також нормалізовані ratio-показники для усунення масштабного ефекту. Результати демонструють, що Brand Value значно перевищує балансові НМА, позитивно впливає на ROA, а маркетингові витрати не завжди трансформуються у прибутковість. Дослідження підтверджує необхідність використання ratio-показників та удосконалення облікової політики для точного відображення вартості бренду.

Ключові слова: *бренд, нематеріальні активи, бухгалтерський облік, рентабельність, маркетингова інтенсивність.*

Nataliya Mazur,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Enterprise Economics,
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

Andriy Nikolashyn,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Enterprise Economics,
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

BRAND UNDERESTIMATION IN THE ACCOUNTING SYSTEM: EMPIRICAL ANALYSIS OF UKRAINIAN TRADING COMPANIES

This study investigates the systematic underestimation of brand value in the accounting systems of Ukrainian retail companies and its subsequent impact on financial performance. Despite the strategic importance of brands as intangible assets, internally developed brands are often not recognized on balance sheets under IAS 38 or National Accounting Standards, causing financial statements to underrepresent their true economic contribution.

The research employs an empirical analysis of five major Ukrainian retailers–ATB-Market, Fozzy Group (Silpo), Novus, Varus, and Rozetka–using 2024 financial data. Brand value was estimated via the income-based relief-from-royalty approach, while marketing expenditures and normalized variables were analyzed to eliminate scale effects. Correlation and regression analyses, including mediation models, examined relationships between brand value, marketing intensity, and return on assets (ROA).

Results indicate that economic brand value substantially exceeds accounting-reported intangible assets across all companies, confirming systemic underestimation. Normalized analysis shows that relative brand strength positively affects ROA, whereas marketing intensity does not consistently translate into higher profitability and may exert short-term negative effects. Furthermore, intangible assets recorded in financial statements show negligible explanatory power for firm performance. These findings highlight the necessity for ratio-based metrics, improved disclosure of intangible assets, and optimized marketing investment strategies to accurately capture the economic role of brands in the retail sector.

Keywords: *brand, intangible assets, accounting, financial performance, marketing intensity.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економіки та посилення конкуренції у сфері торгівлі нематеріальні активи стають ключовими чинниками формування вартості підприємств.

Зростання ролі репутаційного капіталу, довіри споживачів, впізнаваності та лояльності клієнтів зумовлює підвищення значущості бренду як стратегічного ресурсу компанії. Для торговельних підприємств бренд виступає не лише інструментом маркетингової комунікації, а й джерелом стабільних грошових потоків, конкурентних переваг та довгострокового економічного зростання.

Водночас у системі бухгалтерського обліку існує суттєва невідповідність між економічною сутністю бренду та його відображенням у фінансовій звітності. Відповідно до положень Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи» та МСБО (IAS) 38 «Intangible Assets», внутрішньо створені бренди не визнаються окремими об'єктами обліку, а витрати на їх формування відносяться до витрат звітного періоду. У результаті у фінансовій звітності торговельних підприємств відображається лише незначна частина нематеріальних активів, що не дозволяє повною мірою оцінити їх реальну економічну вартість. Така ситуація зумовлює системну недооцінку бренду в обліковій практиці.

Проблематика обліку нематеріальних активів, оцінки бренду та його впливу на фінансові результати досліджується у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У наукових публікаціях розглядаються теоретичні підходи до визначення сутності бренду як об'єкта інтелектуального капіталу, методи його оцінювання (витратний, дохідний, ринковий), а також питання інформаційного розкриття нематеріальних активів у фінансовій звітності. Окремі дослідження доводять, що бренд істотно впливає на рентабельність підприємства, його інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність. Проте у вітчизняній науковій літературі недостатньо уваги приділено кількісному вимірюванню розриву між обліковою оцінкою нематеріальних активів і економічною вартістю бренду саме в контексті українських торговельних компаній.

Таким чином, наявна наукова прогалина полягає у відсутності емпіричних досліджень, спрямованих на оцінювання масштабів недооцінки бренду в системі бухгалтерського обліку та визначення його впливу на фінансові результати торговельних підприємств України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі бренд розглядається як стратегічний нематеріальний актив, що формує довгострокову вартість підприємства та його конкурентні переваги [1]. Концепція *Brand Equity* передбачає, що бренд здатний створювати преміальну ціну, підвищувати лояльність споживачів та впливати на фінансові результати компанії. Ajzen у рамках *Theory of Planned Behavior* підкреслює, що сприйняття бренду впливає на поведінкові наміри споживачів і, відповідно, на фінансові показники компанії [2].

У бухгалтерському контексті існує розділення на балансову (облікову) та економічну (ринкову) оцінку бренду. Згідно з IAS 38, внутрішньо створені бренди не визнаються активами, тоді як бренди, придбані за угодою, включаються до нематеріальних активів. Аналіз літератури показує, що така регламентація створює системну недооцінку бренду та спотворює інформацію про економічну вартість підприємства [16; 13].

Існує три основні підходи до оцінки бренду:

1. Дохідний підхід (Income Approach) – оцінка бренду через прогнозовані майбутні грошові потоки, пов'язані з його використанням, із дисконтуванням на поточну вартість [5; 6].

2. Ринковий підхід (Market Approach) – порівняння з аналогічними брендами, придбаними на ринку [9].

3. Витратний підхід (Cost Approach) – оцінка через історичні витрати на створення та підтримку бренду [3].

Кожен з цих методів має обмеження: витратний підхід не відображає економічної цінності бренду, ринковий – обмежений кількістю порівнянних угод, дохідний – залежить від точності прогнозів. У наукових працях зазначається, що для емпіричних досліджень краще використовувати комбінований підхід, що поєднує дохідний та ринковий методи [11; 5].

Міжнародні дослідження підтверджують позитивний вплив вартості бренду на фінансові показники: ROA, ROE, EBITDA, а також на ринкову капіталізацію [4; 6]. При цьому бренд часто пояснює частину розриву між *market value* і *book value* підприємства, що є ключовим показником його економічної ефективності.

Дослідження українських компаній вказують на те, що внутрішньо створені бренди, як правило, не відображаються в обліку [12; 18]. Це призводить до системної недооцінки нематеріальних активів у фінансовій звітності та обмежує інвестиційну привабливість підприємств.

В Україні дослідження обліку бренду обмежені аналітичними та галузевими оглядами (Forbes Україна, 2021–2023) [7]. Публікацій наукових емпіричних досліджень, що кількісно оцінюють бренд та його вплив на фінансові результати торговельних компаній, майже немає. Вітчизняні науковці [12; 18] акцентують на: недооцінці нематеріальних активів у балансі; слабкій прозорості звітності щодо маркетингових та бренд-інвестицій, а також необхідності інтеграції міжнародних стандартів IFRS для покращення відображення економічної вартості бренду.

Таким чином, наукова прогалина полягає у відсутності емпіричних оцінок розриву між бухгалтерською та економічною вартістю бренду в українських торговельних компаніях, а також у недостатньому аналізі його впливу на фінансові результати.

Поточне дослідження займає місце між міжнародними та українськими підходами: воно поєднує кількісну оцінку бренду українських торговельних підприємств з аналізом їх фінансових результатів, використовуючи емпіричні дані та економетричні методи.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є емпіричне дослідження недооцінки бренду в системі бухгалтерського обліку українських торговельних компаній та обґрунтування його впливу на показники їх фінансової діяльності.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

1) узагальнити теоретичні підходи до трактування бренду як нематеріального активу;

2) проаналізувати нормативні обмеження щодо визнання внутрішньо створених брендів у бухгалтерському обліку;

3) здійснити оцінку економічної вартості бренду торговельних підприємств із використанням дохідного підходу;

4) порівняти облікову та розрахункову оцінку бренду;

5) визначити вплив вартості бренду на показники рентабельності діяльності підприємств.

Наукова новизна дослідження полягає у кількісному вимірюванні масштабу недооцінки бренду в обліковій системі українських торговельних компаній та емпіричному підтвердженні його впливу на показники фінансової ефективності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при формуванні облікової політики підприємств, удосконаленні інформаційного забезпечення щодо нематеріальних активів та прийнятті управлінських рішень, спрямованих на підвищення вартості бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Емпірична база включає п’ять українських торговельних компаній, що мають публічно доступну фінансову інформацію та займають значну частку ринку: АТБ-Маркет, Fozzy Group (Сільпо), Novus, Varus та Rozetka. Вибірка відображає як сегмент великих роздрібних мереж, так і онлайн-торгівлю, що забезпечує комплексний погляд на бренд як нематеріальний актив у різних каналах роздрібної торгівлі.

Дослідження проводились за 2024 р. Джерелами даних є фінансова звітність компаній (YouControl, Opendatabot, офіційні сайти компаній), рейтинги Forbes Україна, аналітичні огляди вартості бізнесу, дані про маркетингові витрати та нематеріальні активи з публічних джерел.

Залежні змінні (показники фінансової ефективності):

1. ROA – рентабельність активів
2. ROE – рентабельність власного капіталу
3. EBITDA margin – операційна прибутковість

Незалежні змінні:

1. Brand Value (BV) – економічна оцінка бренду за методом *relief-from-royalty*
2. Intangible Assets (IA) – облікова вартість нематеріальних активів
3. Marketing Expenses (ME) – витрати на маркетинг.

Для оцінки бренду використано дохідний підхід (*relief-from-royalty*):

$$BrandValue = Revenue \times RoyaltyRate \times (1 - TaxRate) \quad (1)$$

де: *Revenue* – річний дохід від відповідного сегмента;

RoyaltyRate – роялті, що зазвичай складає 1–3 % для роздрібних брендів (обґрунтовано міжнародними джерелами Brand Finance, Interbrand [5; 9]);

TaxRate – ставка податку на прибуток.

Облікову вартість нематеріальних активів взято із рядка «Нематеріальні активи» балансу компанії.

Економетрична модель:

Модель 1. Вплив бренду на фінансову ефективність

$$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1 BV_{it} + \beta_2 IA_{it} + \beta_3 ME_{it} + \beta_4 TA_{it} + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

де:

ROA_{it} – рентабельність активів компанії *i* у році *t;*

BV_{it} – економічна оцінка бренду;

IA_{it} – облікова вартість нематеріальних активів;

ME_{it} – маркетингові витрати;

TA_{it} – загальні активи (контроль);

ε_{it} – випадкова похибка.

Модель 2. Альтернативна (спрощена)

$$ROE_{it} = \beta_0 + \beta_1 BV_{it} + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

Ця модель дозволяє оцінити прямий вплив бренду на рентабельність власного капіталу без контролю за іншими змінними.

Основними методами аналізу є:

1) описова статистика – середнє, мінімум, максимум, стандартне відхилення;

2) кореляційний аналіз – перевірка взаємозв'язку між обліковою та економічною оцінкою бренду;

3) регресійний аналіз – панельна регресія для оцінки впливу бренду та нематеріальних активів на ROA/ROE;

4) перевірка мультиколінеарності – VIF (Variance Inflation Factor);

5) візуалізація даних – графіки та таблиці для порівняння облікової та економічної вартості бренду.

Обмеження дослідження: недостатня прозорість фінансових даних приватних компаній, використання вторинних даних (оцінка бренду через метод роялті не замінює ринкову оцінку), малі розміри вибірки (5 компаній) обмежують загальну узагальнюваність, проте дають можливість глибокого аналізу.

Згідно з індексом Опендатабота «АТБ» за показниками виторгу впевнено посідає перше місце серед найкращих підприємств України та входить до першої п'ятірки рейтингу найдорожчих вітчизняних брендів. Серед основних факторів, які сприяли зростанню фінансових показників компанії, – активне відновлення та розширення мережі магазинів, стабільна логістика, а також політика збереження доступності цін для українських споживачів.

Успішно працюючи на вітчизняному ринку ритейлу вже понад три десятиріччя, «АТБ» стала справжнім народним брендом та одним із символів української незламності. Наразі у різних куточках України, включно з небезпечними прифронтовими населеними пунктами, понад 1250 магазинів мережі «АТБ-Маркет» продовжують забезпечувати українців якісними продуктами й іншими товарами. Загальний асортимент кожного із них перевищує 3,5 тис. найменувань продуктів та якісних товарів першої необхідності за конкурентними цінами. «АТБ» продовжує демонструвати динамічний розвиток навіть попри виклики воєнного часу. У перший рік повномасштабного вторгнення товарообіг мережі становив 176,9 млрд грн, а вже у 2023 р. він зріс на 26 % – до 216,3 млрд грн. У 2024 р. компанія змогла збільшити цей показник ще на 15 %, що свідчить про стійкість її бізнес-моделі, ефективність управління та здатність адаптуватися до нових викликів [10].

Узагальнимо дані п'яти українських торговельних компаній, що мають публічно доступну фінансову інформацію та займають значну частку ринку в табл. 1.

Таблиця 1

Незалежні та залежні змінні торговельних компаній України за 2024 р.

Компанія	Revenue (млн грн)	Brand Value (млн грн, BV)	Intangible Assets (млн грн, IA)	Marketing Expenses (млн грн, ME)	ROA (%)
ТОВ «АТБ-Маркет»	208905,3	5222,6	156,3	8542,7	5,7
ТОВ «ФОРА»	34952,6	699,1	129,3	6732,1	1,0
ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»	29 014,7	725,4	2080	1355,0	4,5
ТОВ «ОМЕГА» (Varus)	20023,6	500,6	0,45	2525,1	0,5
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	29742,6	743,6	0,019	1733,5	0,3

Примітки:

1. Brand Value розраховано методом relief-from-royalty (1–3 % роялті від доходу).
2. Intangible Assets – дані з балансу компаній (нематеріальні активи).
3. Marketing Expenses – витрати на рекламу та просування бренду.
4. ROA – рентабельність активів, %, обчислено як чистий прибуток/активи.

Джерело: [7; 14; 20].

Результати описової статистики наведено у табл. 2.

Як свідчать дані табл. 2, найбільша варіативність спостерігається за показником Revenue, що зумовлено значною різницею масштабів компаній. Високе стандартне відхилення Brand Value відображає концентрацію вартості бренду у лідера ринку. Показник Intangible Assets має виражену асиметрію через різні підходи до обліку НМА. ROA характеризується помірною варіативністю.

Таблиця 2

Описова статистика

Змінна	Середнє	Мінімум	Максимум	SD (стандартне відхилення)
Revenue (млн грн)	64 527,8	20 023,6	208 905,3	76 870,4
Brand Value (млн грн)	1 578,3	500,6	5 222,6	2 004,6
Intangible Assets (млн грн)	473,2	0,019	2 080	884,7
Marketing Expenses (млн грн)	4 177,7	1 355,0	8 542,7	3 000,9
ROA (%)	2,4	0,3	5,7	2,3

Джерело: розрахунки авторів.

Результати кореляційного аналізу узагальнено в табл. 3.

Таблиця 3

Результати кореляційного аналізу

Змінна	Revenue	BV	IA	ME	ROA
Revenue	1,00	0,99	-0,15	0,77	0,89
BV	0,99	1,00	-0,12	0,74	0,87
IA	-0,15	-0,12	1,00	-0,49	0,10
ME	0,77	0,74	-0,49	1,00	0,63
ROA	0,89	0,87	0,10	0,63	1,00

Джерело: розрахунки авторів.

Як свідчать дані табл. 3, дуже сильна позитивна кореляція між Revenue та Brand Value ($r \approx 0,99$). Це очікувано, оскільки BV розраховано як відсоток від доходу (метод relief-from-royalty). Сильний позитивний зв'язок між BV та ROA ($r \approx 0,87$) може свідчити про те, що більш цінний бренд асоціюється з вищою ефективністю активів. Marketing Expenses помірно корелюють з ROA ($r \approx 0,63$). Маркетингові витрати не завжди трансформуються у прибутковість пропорційно. Intangible Assets не демонструють значного зв'язку з ROA ($r \approx 0,10$). Балансова вартість НМА не відображає реальної економічної цінності бренду.

Обов'язково маємо зазначити методологічне застереження – через малий обсяг вибірки (n=5) кореляції мають ілюстративний характер і не можуть вважатися статистично значущими без розширення панелі спостережень.

Наступним етапом проведемо регресійний аналіз шляхом порівняння моделей: ненормалізована vs нормалізована. З метою усунення масштабного ефекту змінні було нормалізовано шляхом ділення на дохід, що дозволило перейти від абсолютних величин до відносних характеристик. Специфікації моделей окреслено таким чином:

Модель 1 (базова, абсолютні показники):

$$ROA = \beta_0 + \beta_1 BV + \beta_2 IA + \beta_3 ME + \varepsilon \quad (4)$$

Модель 2 (нормалізована, на основі відносних показників):

$$ROA = \beta_0 + \beta_1 MBR + \beta_2 IAR + \beta_3 MER + \varepsilon \quad (5)$$

де: MBR = BV / Revenue
MER = ME / Revenue
IAR = IA / Revenue

Таблиця 4

Порівняльна таблиця результатів

Показник	Модель 1 (абсолютна)	Модель 2 (нормалізована)
β (Brand)	+0,00052	+0,84
β (Marketing)	-0,00009	-0,31
β (IA)	+0,00011	+0,07
R^2	≈ 0,93	≈ 0,48
Мультиколінеарність	висока	помірна
Size-effect	присутній	усунутий
Економічна інтерпретація	масштабна	відносна

Примітка. Через n = 5 коефіцієнти мають ілюстративний характер
Джерело: розраховано авторами.

З метою усунення масштабного ефекту показники було нормалізовано відносно доходу. Такий підхід дозволив перейти від абсолютних величин до нормалізованих характеристик.

Кореляційний аналіз продемонстрував:

1) помірний позитивний зв'язок між відносною вартістю бренду (MBR) та ROA ($r \approx 0{,}54$);

2) помірний від'ємний зв'язок між маркетинговою інтенсивністю (MER) та ROA ($r \approx -0{,}67$);

3) слабкий від'ємний зв'язок між MER та MBR ($r \approx -0{,}39$).

Отримані результати свідчать, що маркетингові витрати не трансформуються автоматично у відносне зростання брендової вартості, а їх короткостроковий вплив на прибутковість може бути негативним.

Модель опосередкованого впливу тестувалася у вигляді системи рівнянь:

$$ln\,(MBR) = \alpha_0 + \alpha_1 ln\,(MER) + u \quad (6)$$

$$ROA = \beta_0 + \beta_1 ln\,(MBR) + \beta_2 ln\,(MER) + \varepsilon \quad (7)$$

Емпіричні оцінки демонструють:

– відсутність сильного позитивного впливу MER на MBR;

– позитивний вплив MBR на ROA;

– від'ємний прямий вплив MER на ROA.

Це свідчить про відсутність повного медіаційного ефекту та можливу наявність короткострокового тиску маркетингових витрат на прибутковість.

Після усунення масштабного ефекту модель змінює економічну інтерпретацію:

– бренд-капітал має позитивний зв'язок із фінансовою ефективністю;

– маркетингова інтенсивність не гарантує зростання відносної бренд-вартості;

– короткостроково маркетингові витрати можуть знижувати ROA.

Таким чином, аналіз порівняння двох моделей дозволяє окреслити кілька основних висновків:

1) R^2 – у ненормалізованій моделі високий (0,93), зумовлений масштабом компаній. Після нормалізації R^2 знижується (~0,48), що відображає реальний пояснювальний ефект;

2) Brand effect – в обох моделях знак позитивний, у нормалізованій моделі вплив стає економічно змістовним: підвищення MBR асоціюється зі зростанням ROA;

3) Marketing effect – в обох моделях прямий ефект негативний, після нормалізації цей ефект стає більш вираженим, що підтверджує короткостроковий тиск витрат на прибутковість;

4) IA effect – в обох моделях вплив слабкий, балансові нематеріальні активи не пояснюють ROA.

Порівняльний аналіз свідчить, що ненормалізована модель демонструє завищену пояснювальну здатність через масштабний ефект. Після переходу до відносних показників зв'язки стають економічно більш обґрунтованими: відносна сила бренду позитивно асоціюється з рентабельністю активів, тоді як маркетингова інтенсивність має короткостроковий негативний вплив. Це підтверджує доцільність використання нормалізованих змінних у дослідженнях нематеріального капіталу.

Табл. 5 відображає результати порівняння балансової (Intangible Assets) та економічної вартості бренду (Brand Value, BV).

Таблиця 5

Порівняння BV та IA

Компанія	Brand Value, млн грн	Intangible Assets, млн грн
АТБ	5 222,6	156,3
ФОРА	699,1	129,3
NOVUS	725,4	2 080
VARUS	500,6	0,45
ROZETKA	743,6	0,019

Джерело: розрахунки авторів.

Дані табл. 5 наочно ілюструють величезну різницю між економічною і бухгалтерською оцінкою бренду.

Візуалізацію нормалізованих показників подано на рис. 1.

Як бачимо з рис. 1, у ФОРА та VARUS маркетингова інтенсивність (% від доходу) значно вища за відносну силу бренду. У АТБ, NOVUS і ROZETKA відносна сила бренду близька або перевищує маркетингові витрати. Це наочно демонструє дисбаланс між маркетинговими інвестиціями та реальною економічною цінністю бренду.

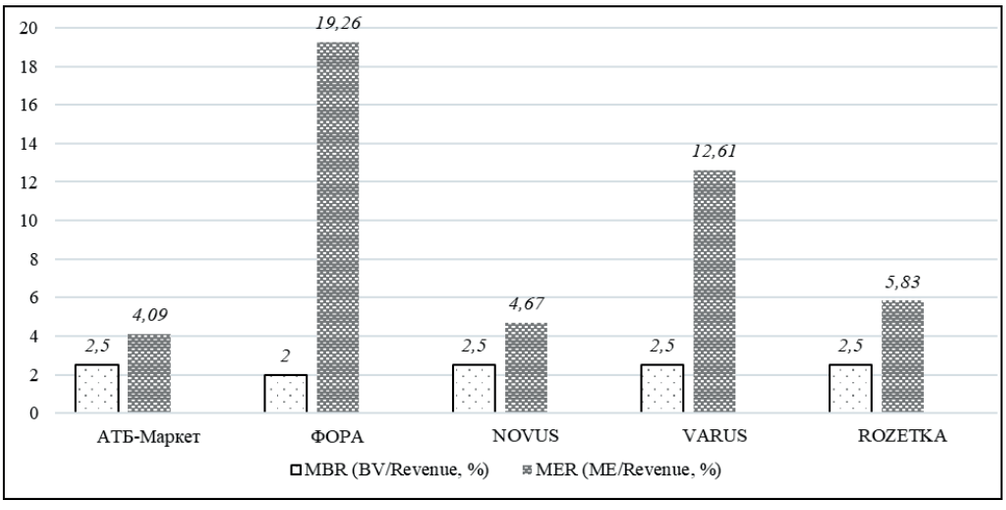


Рис. 1. Порівняння відносної вартості бренду та маркетингової інтенсивності

Джерело: розрахунки авторів.

Цікавим кейсом є команда маркетингу VARUS, що складається з шести підрозділів. Зокрема, відділ іміджу та репутації займається соціальними мережами, зв'язками зі ЗМІ та соціальними проєктами. Відділ розвитку бренду відповідає за все, що бачать клієнти в магазинах: дизайн-концепт, атмосферу, стилістику.Окремо працює відділ реклами, який відповідає за всі рекламні креативи, які клієнти потім бачать в супермаркетах чи на зовнішній рекламі. Цифровий відділ відповідає за розвиток застосунку та онлайн-рекламу, відділ клієнтського досвіду займається більш аналітичною роботою [17].

Компанія працює за методологією Іцхака Адізеса, і 2025 р. вперше повністю сфокусувалася на ній. Спочатку цілі та пріоритети визначає CEO компанії. Далі кожен департамент визначає внутрішні цілі та показники. І тільки після цього, маючи фокус, переходять до планування маркетингового бюджету.

Бюджет поділяється на операційний та інвестиційний. Операційний – це підтримка мережі, розвиток, залучення нових клієнтів, планування товарообігу. Щоб обрати правильні канали, спочатку аналізують історичну ефективність кожного каналу, аналізують підходи конкурентів. Закладаються експерименти з невеликими кампаніями в нових каналах, щоб не витрачати кошти «всліпу».

Наступний крок – накладення стратегії на регіони. Для нових регіонів також дивляться на аналітику Nielsen – вони дають середнє значення по цьому регіону конкурентів, а на основі цих даних розуміють, що у них класно, а що треба підтягнути. Тобто у фіналі по кожному регіону є окремий план.

VARUS активно розвиває напрямок власних торгових марок, пропонуючи покупцям якісну альтернативу у широкому ціновому діапазоні. Наразі у мережі представлено 14 власних торгових марок, які охоплюють як продовольчі, так і непродовольчі категорії. Власні торгові марки VARUS закривають потреби клієнтів від мінімального цінового сегмента до середнього плюс, пропонуючи продукти з високими якісними характеристиками. Частка ВТМ у загальному товарообігу мережі становить 10,5 % і постійно зростає [17].

Висновки. Проведене дослідження дає змогу зробити висновок щодо системної недооцінки бренду: Brand Value значно перевищує балансові нематеріальні активи (ІА), особливо у великих рітейлерів (АТБ, ROZETKA). Також констатуємо вплив бренду на фінансові результати: MBR позитивно асоціюється з ROA; ІА не впливає суттєво. Щодо маркетингової інтенсивності (MER), то високі витрати не гарантують росту відносної бренд-вартості та можуть короткостроково знижувати прибутковість. Результати аналізу можуть стати платформою для декількох основних рекомендацій для практики, а саме: 1) впровадження ratio-показників (MBR, MER, IAR) у внутрішній аналітиці; 2) оптимізація маркетингових витрат з урахуванням ефективності каналів та регіональної специфіки; 3) підвищення прозорості фінансової звітності та розкриття інформації про нематеріальні активи.

Емпіричне дослідження українських торговельних компаній підтверджує, що облікова система суттєво недооцінює бренд як нематеріальний актив. Водночас економічна оцінка бренду (Brand Value) є значущим фактором підвищення рентабельності активів. Впровадження нормалізованих показників та ratio-based підходу дозволяє більш точно оцінити економічну роль бренду і розробити управлінські рішення, що підвищують вартість бізнесу.

Література:

1. Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press. [in English].

2. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179–211. DOI: https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T [in English].

3. Astafeva, O. V., Astafyev, E. V., & Biryukova, V. V. (2020). Cost estimation methods of the company brand. *Proceedings of the International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2020)*. Atlantis Press. DOI: https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200312.446

4. Barth, M. E., Beaver, W. H., & Landsman, W. R. (2013). The relevance of the value relevance literature for financial accounting standard setting: Another view. *Journal of Accounting and Economics, 56*(1), 1–22. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2013.03.003 [in English].

5. Brand Finance. (2022). *Global 500 2022: The annual report on the world's most valuable brands*. Brand Finance Limited. <https://brandfinance.com/> (2026, February, 20). [in English].

6. Feng, T., Liang, Q., & Sun, H. (2021). Brand value and firm performance: Evidence from emerging markets. *Emerging Markets Finance and Trade, 57*(2), 451–468. DOI: https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1723624 [in English].

7. Forbes Ukraina. (2021–2023). Reitynhy naitsinnishykh ukrainskykh brendiv [Forbes Ukraine. (2021–2023). Ratings of the most valuable Ukrainian brands].<https://forbes.ua/> (2026, February, 21) [in Ukrainian].

8. Huang, J. W. (2015). A review of brand valuation methods. *Journal of Service Science and Management, 8*(01), 71–76. DOI: https://doi.org/10.4236/jssm.2015.81008 [in English].

9. Interbrand. (2023). *Best Global Brands 2023*. Interbrand. <https://www.interbrand.com/best-global-brands/> (2026, February, 20). [in English].

10. Khotina, A. (2025). «ATB» – draiver ukrainskoi ekonomiky: 248,8 mlrd hrn tovaroobihu, 28,6 mlrd hrn podatkiv, 2 mlrd hrn dopomohy ["ATB" is the driver of the Ukrainian economy: UAH 248.8 billion in turnover, UAH 28.6 billion in taxes, UAH 2 billion in aid]. <https://espreso.tv/suspilstvo-atb-drayver-ukrainskoi-ekonomiki-2488-mlrd-grn-tovaroobigu-286-mlrd-grn-podatkiv-2-mlrd-grn-dopomogi> (2026, February, 21) [in Ukrainian].

11. Kirchherr, J., Knapp, A., & Schade, H. (2017). Combining market and income approaches for brand valuation: A practical framework. *Journal of Brand Management, 24*(5), 423–438. DOI: https://doi.org/10.1057/s41262-017-0060-4 [in English].

12. Kryvosheiev, Y. (2020). Brand accounting in Ukrainian retail companies: Issues and practices. *Ukrainian Journal of Accounting Research, 12*(1), 55–70.

13. Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement, and reporting*. Washington, DC: Brookings Institution Press. [in English].

14. NOVUS: ofits. sait. Zvitnist [official website. Reporting] <https://novus.ua/zvitnist> (2026, February, 21) [in Ukrainian].

15. Peattie, K. (1999). *Branding and sustainable consumption*. In T. Baker & M. Saren (Eds.), *Marketing Theory: A Student Text* (2nd ed., pp. 191–209). London: Sage. [in English].

16. Peattie, K., & Charter, M. (2003). *Green marketing*. London: Sage. [in English].

17. Raskopa, N. (2025). Yak VARUS buduie marketynh. Interv'iu z CMO merezhi VARUS Annoiu Luhanskoiu [How VARUS builds marketing. Interview with CMO of VARUS network Anna Luhanska]. <https://www.promodo.ua/blog/yak-varus-buduie-marketing-metodologiya-adizesa-komanda-ta-shi> (2026, February, 20) [in Ukrainian].

18. Shevchenko, O. (2021). Intangible assets and brand valuation in Ukrainian retail: An empirical study. *Economic Annals-XXI, 187*(7-8), 36–50. [in English].

19. Studinska, G. Y. (2015). Conceptual bases of the brand valuation by cost method. *Visnyk ZhDTU. Series: Economic Sciences*. <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1930> (2026, February, 20). [in Ukrainian].

20. VARUS UA. Finansova zvitnist TOV «Omeha» [Financial statements of Omega LLC]. <https://varus.ua/finansova-zvitnist> (2026, February, 21) [in Ukrainian].

© О. В. Панасюк, С. О. Коваль

ISSN 2311-5149
ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Отримано: 16 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 24 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 27 лютого 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: panasuykolga@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0003-3510-9981

email: ssof.yaa@gmail.com

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-192-197

Панасюк О. В., Коваль С. О. Антикорупційний аудит: сучасні виклики, міжнародний досвід та перспективи для України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 192–197.

УДК: 657.6:343.352(477)

JEL-класифікація: D73, H83, K42, M42

Панасюк Ольга Вікторівна,
кандидатка економічних наук, доцентка кафедри обліку та аудиту
Державного податкового університету
Коваль Софія Олексіївна,
Державний податковий університет

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ АУДИТ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

У статті досліджено роль антикорупційного аудиту як важливого інструменту забезпечення прозорості та підзвітності в системі державного управління України, особливо в умовах воєнного стану, коли підвищені корупційні ризики негативно впливають на ефективність використання бюджетних коштів і рівень довіри міжнародних партнерів. Розкрито сутність антикорупційного аудиту як професійної діяльності, спрямованої на перевірку дотримання норм антикорупційного законодавства, міжнародних стандартів та внутрішніх політик установ. Окреслено особливості внутрішнього антикорупційного аудиту, зокрема розроблення антикорупційних програм, ідентифікацію та оцінювання корупційних ризиків, застосування системи індикаторів і механізмів попередження порушень.

Проаналізовано практичні методи проведення антикорупційного аудиту, серед яких раптові інвентаризації, вибіркові документальні перевірки, моніторинг нетипових фінансових операцій, обмеження доступу до чутливої інформації та функціонування каналів повідомлення про порушення. Акцентовано увагу на значенні фактору раптовості перевірок, моделюванні ризикових процесів та оцінюванні найбільш уразливих напрямів діяльності установ.

Визначено ключові проблеми, що стримують ефективність антикорупційного аудиту в Україні, зокрема недосконалість нормативно-правового забезпечення, дублювання повноважень між антикорупційними органами, недостатній рівень цифровізації контрольних процедур та формальний характер окремих перевірок. На основі аналізу міжнародного досвіду Фінляндії, Швеції, Норвегії, Нової Зеландії та Сінгапуру обґрунтовано необхідність упровадження сучасних цифрових рішень, підвищення прозорості державних фінансів, забезпечення інституційної незалежності антикорупційних органів та розвитку антикорупційної культури. Зроблено висновок, що комплексний підхід, який поєднує цифровізацію, системний контроль, превентивні механізми та громадський нагляд, здатний суттєво підвищити ефективність антикорупційного аудиту, мінімізувати корупційні ризики та зміцнити довіру міжнародних партнерів до України.

Ключові слова: *антикорупційний аудит, контроль, антикорупційна програма, державне управління.*

Olga Panasyuk,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Accounting and Auditing,
State Tax University
Sofia Koval,
State Tax University

ANTI-CORRUPTION AUDIT: MODERN CHALLENGES, INTERNATIONAL EXPERIENCE, AND PROSPECTS FOR UKRAINE

This article examines the role of anti-corruption audit as a tool for ensuring transparency and accountability in Ukraine's public administration, particularly under martial law. During this period, increased corruption risks negatively impact budget efficiency and international trust. The study defines anti-corruption audit as a professional activity verifying compliance with legislation, international standards, and internal policies. Key features of internal audit are outlined, including risk assessment and the development of prevention mechanisms.

Practical methods analyzed include surprise inventories, selective documentary checks, monitoring atypical transactions, and reporting channels. The study emphasizes the element of surprise and the modeling of risk processes in vulnerable sectors. Key barriers to effective auditing in Ukraine are identified, such as regulatory imperfections, overlapping powers among anti-corruption bodies, and insufficient digitalization.

Based on the international experience of Finland, Sweden, Norway, New Zealand, and Singapore, the paper substantiates the need for modern digital solutions, fiscal transparency, and institutional independence for anti-corruption bodies. It is

concluded that a comprehensive approach–combining digitalization, systemic control, preventive mechanisms, and public oversight–can significantly increase audit effectiveness, minimize risks, and strengthen the trust of international partners in Ukraine. These results provide a framework for improving public administration and anti-corruption strategies during the country's post-war reconstruction and European integration processes.

***Keywords**: anti-corruption audit, control, anti-corruption program, public administration.*

Постановка проблеми. У процесі розвитку ринкової економіки виникає потреба не лише в забезпеченні економічної безпеки на загальнодержавному рівні, а й у реагуванні на виклики, що постають перед суб'єктами господарювання. Їх ефективна діяльність ускладнюється однією з найсерйозніших проблем – корупцією. Корупція передбачає використання особою службових повноважень чи пов'язаних із ними можливостей для отримання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи пропозиції щодо неї для себе чи інших, а також надання чи пропонування неправомірної вигоди з метою спонукати посадову особу до протиправного використання своїх повноважень.

Проблематика корупції залишається актуальною впродовж усіх часів і для всіх країн, оскільки вона проявляється в різних сферах суспільного життя: економіці, освіті, медицині, спорті, політиці тощо. Повністю викорінити це явище практично неможливо, однак вкрай важливо мінімізувати його масштаби. Саме тому зростає значення ефективних механізмів контролю, зокрема антикорупційного аудиту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Підготовка та написання статті базувалися на наукових дослідженнях А. В. Гнилицької, С. В. Кирпи, А. В. Лісового, К. П. Проскури, О. С. Сторожук, Є. Ю. Урсатьєва та Н. А. Шишкіної. Використання їхніх теоретичних і практичних напрацювань дозволило врахувати сучасні підходи та методики в організації антикорупційного аудиту, оцінці корупційних ризиків і вдосконаленні системи контролю на підприємствах України.

Мета і завдання дослідження. Метою є комплексне дослідження сутності антикорупційного аудиту як інструменту запобігання та виявлення корупційних ризиків та визначення перспектив і напрямів його розвитку в Україні. Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі основні завдання: проаналізувати роль та ефективність антикорупційного аудиту в Україні як інструмента зменшення корупційних ризиків; дослідити сучасні підходи до його організації, включно з внутрішнім і зовнішнім аудитом; оцінити можливість адаптації міжнародного досвіду для підвищення прозорості, незалежності та результативності антикорупційних заходів у державних органах і органах місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу. Попри надзвичайно складні умови, у яких функціонують усі сфери життя країни в період воєнного стану, жодна з них не припинила свою діяльність, хоча й потребує значних обсягів інвестицій. Відомо, що Україна отримує масштабну та регулярну фінансову підтримку від міжнародних партнерів. Проте, надаючи таку допомогу, іноземні донори беруть на себе суттєві ризики, адже в більшості рейтингів, що оцінюють рівень корупційних загроз, Україна посідає високі, але негативні позиції.

Крім того, наша держава декларує намір стати повноправним членом Європейського Союзу в найближчій перспективі. Однак корупційне минуле, нестабільність зовнішнього бізнес-середовища, економічна та політична невизначеність, а також турбулентність ринкової кон'юнктури знижують рівень довіри до України й потребують рішучих заходів для боротьби з корупцією, шахрайством та нецільовим використанням ресурсів.

Прагнення виправити ситуацію зумовило появу нового інструмента контролю – антикорупційного аудиту. Водночас методика, організація та механізми його проведення перебувають лише на етапі становлення, адже для нашої країни це відносно нове явище. Саме тому розроблення комплексної системи заходів, спрямованих на протидію корупційним і шахрайським проявам, викликає підвищений інтерес як у науковців-теоретиків, так і серед практикуючих аудиторів і юристів.

Антикорупційний аудит по праву вважається одним із ефективних інструментів протидії корупції. Під ним розуміють професійну діяльність, спрямовану на перевірку дотримання вимог антикорупційного законодавства, зокрема норм Закону України «Про запобігання корупції» [5], а також міжнародних нормативно-правових актів і стандартів, що регулюють питання запобігання корупції, таких як Закон США «Про корупцію за кордоном» та Закон Великобританії «Про боротьбу з хабарництвом».

Для обґрунтування актуальності дослідження доцільно проаналізувати кількісні показники, що характеризують рівень розвитку антикорупційного аудиту та масштаби корупційних ризиків в Україні порівняно з країнами, де впроваджено системні механізми внутрішнього контролю.

Таблиця 1

Аналітичні індикатори впровадження та результативності антикорупційного аудиту в міжнародному вимірі

Показники	Україна	Країни з розвиненою практикою
Частка установ з формальним антикорупційним аудитом	~25–30 %	~70–80 %
Втрати через корупцію в % ВВП	~3–5 %	<1–2 %
Зниження корупційних порушень після цифровізації	~–	30–45 %
Довіра міжнародних донорів	~40–50 %	~75–85 %
Частка впроваджених рекомендацій аудиту	~20–30 %	~60–70 %

Джерело: складено автором на основі [2].

Узагальнення відповідних даних дозволяє оцінити інституційну спроможність національної системи антикорупційного аудиту, визначити наявні диспропорції та окреслити потенціал підвищення ефективності контрольних процедур.

Антикорупційний аудит може здійснюватися як у зовнішній, так і у внутрішній формі. Внутрішній напрям антикорупційного аудиту передбачає створення антикорупційних програм і організацію системи внутрішнього контролю, яка забезпечує дотримання встановлених антикорупційних вимог та реалізацію відповідних заходів у межах конкретного підприємства, установи чи органу державної влади або місцевого самоврядування. Такий аудит є результативним інструментом для запобігання корупції та корпоративному шахрайству, оскільки сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із зловживанням посадовими особами своїми повноваженнями [6, 188].

Закон України «Про запобігання корупції» зобов'язує державні підприємства та установи розробляти антикорупційні програми. Відповідно до статей 62 і 63 цього Закону, такі програми мають базуватися на оцінюванні корупційних ризиків і включати визначені законодавством складові [5].

Під час аудиту антикорупційної програми доцільно включати систему показників, що можуть свідчити про ймовірні корупційні дії – індикатори корупції. Такі процедури не є розслідуванням, а являють собою сукупність аудиторських дій, спрямованих на оцінку корупційних ризиків та перевірку відповідності здійснених операцій внутрішній політиці організації. Важливо, щоб керівництво забезпечило належний порядок інформування та підтримки у разі виявлення можливих корупційних порушень.

Для виконання поставлених завдань антикорупційний аудитор застосовує різні методи контролю, аналізу та управління персоналом.

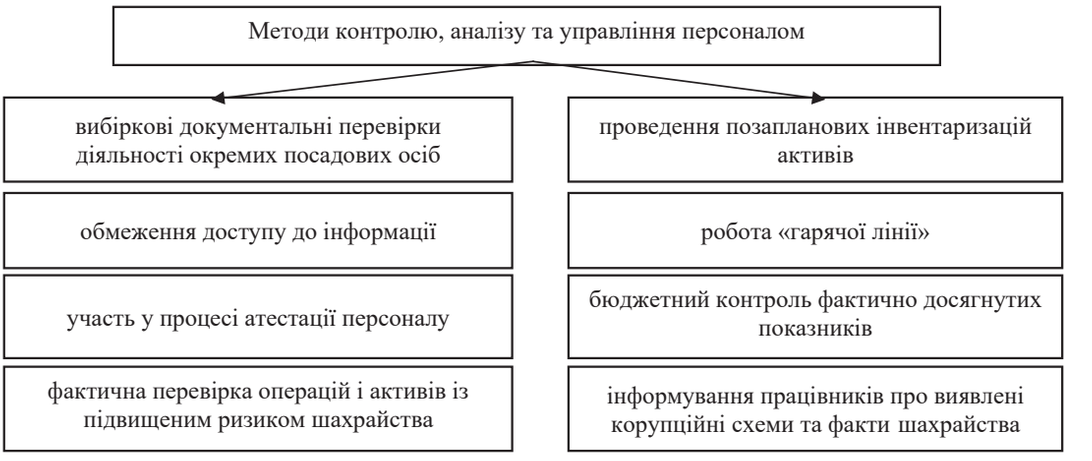


Рис. 1. Класифікація методів контролю, аналізу та управління персоналом

Джерело: складено автором за даними [7].

Аудит антикорупційної програми дозволяє своєчасно виявити й запобігти проявам корупції. Звіти, які складаються після завершення аудиту, можуть відрізнятися за структурою та обсягом. Проєкт такого звіту, разом зі списком виявлених недоліків, може попередньо подаватися керівництву для розгляду, що допомагає уникнути непорозумінь і дає змогу оперативно розпочати усунення недоліків. Після завершення аудиту встановлюються чіткі терміни для розгляду та остаточного затвердження звіту, щоб не допустити затягування процесу.

Корупційні дії часто маскуються під операції, що не характерні для звичайної діяльності підприємства. Тому аудитор повинен з'ясувати, чи передбачені такі операції в обліковій політиці підприємства. Відсутність потрібних положень може свідчити про спроби фальсифікації звітності. Під час проведення антикорупційного аудиту також необхідно враховувати ймовірність змови між керівництвом і бухгалтерським персоналом. Власники можуть навмисно викривляти фінансові результати, щоб підвищити прибутковість, покращити інвестиційну привабливість або виконати умови контрактів із третіми сторонами. Саме тому виявлення корупційних проявів потребує використання методів, здатних встановити участь управлінського персоналу у викривленні фінансової звітності [1, 194].

Одним із найбільш ефективних методів антикорупційного аудиту є фактор раптовості. Він передбачає зміну плану перевірки та проведення незапланованих контрольних заходів для виявлення можливих зловживань майном підприємства – несподівані інвентаризації, контрольний запуск сировини у виробництво, перевірку якості тощо. Такі дії значно підвищують імовірність виявлення корупційних схем, оскільки після раптових перевірок приховати факти спотворення фінансової звітності стає практично неможливо.

Підвищення ефективності антикорупційного аудиту має ґрунтуватися на зменшенні корупційних ризиків, що сприятиме системності й узгодженості антикорупційних заходів у державних органах та органах місцевого самоврядування. Оцінка й управління такими ризиками передбачає аналіз політик, функцій і процесів установи, визначення потенційних загроз і впровадження заходів для їх усунення або мінімізації з подальшим моніторингом результатів. Корупція найчастіше виникає у процесі прийняття рішень, тому важливо детально досліджувати робочі процеси та їхню вразливість [4, 194].

Дієвим інструментом удосконалення антикорупційного аудиту є моделювання процесів. Воно дозволяє представити діяльність установи у структурованій формі та визначити найбільш ризикові ділянки. Для цього можна використовувати доступне програмне забезпечення – текстові редактори, табличні процесори чи програми для побудови діаграм. Моделювання здійснюється від загальних функцій до окремих процедур, а створені моделі перевіряються через обговорення з виконавцями процесів, щоб підтвердити їх відповідність реальній діяльності [2, 196].

Важливим етапом є ідентифікація корупційних ризиків, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища установи: структури управління, системи внутрішнього контролю, кадрових процедур, закупівель, надання послуг, дотримання законодавчих вимог тощо. На основі цього формулюються конкретні корупційні ризики, описуються чинні механізми контролю та визначаються заходи для їх усунення або зменшення. Такі заходи мають бути спрямовані на ліквідацію причин, що створюють можливості для проявів корупції.

Антикорупційний аудит в Україні досі не має чітко сформованої нормативно-правової основи. Хоча створення НАБУ, НАЗК і САП стало значним кроком у боротьбі з корупцією, їх діяльність ще не утворює єдиної скоординованої системи антикорупційного аудиту. Цьому заважають низка чинників: дублювання функцій між установами, нестача кваліфікованих фахівців, недостатній рівень цифровізації процесів контролю, а також формальний характер багатьох перевірок, які не дозволяють ефективно виявляти порушення. Попри це в Україні поступово відбуваються позитивні зміни. Наприклад, запроваджена дев'ять років тому система публічних закупівель «ProZorro» [3] значно підвищила прозорість тендерних процедур і дає можливість своєчасно виявляти корупційні ризики. Однак її потенціал ще не повністю реалізований, зокрема через недостатню інтеграцію з аудитними процедурами.

Найефективнішим шляхом покращення антикорупційного аудиту є застосування інноваційних підходів, які вже довели свою результативність у країнах із низьким рівнем корупції. В Україні варто впроваджувати сучасні цифрові інструменти, як-от: блокчейн, штучний інтелект, а також створювати прозорі онлайн-платформи для громадського контролю. Такі рішення можуть стати основою для формування єдиної комплексної системи аудиту, здатної своєчасно і результативно реагувати на корупційні ризики на всіх рівнях державного управління [4].

У Фінляндії, Швеції, Норвегії та Новій Зеландії ключовою складовою антикорупційної політики є прозорість у сфері публічних фінансів і закупівель. У цих країнах працюють інтегровані онлайн-платформи, які забезпечують громадянам доступ до актуальної інформації про витрати держави. Для України логічним кроком було б поєднання ProZorro з іншими цифровими державними системами, а також створення сервісів, де в реальному часі публікувалися б звіти про використання бюджетних коштів [4].

Досвід Норвегії та Нової Зеландії демонструє важливість чіткого розмежування повноважень антикорупційних органів та їх незалежності від політики. Саме це забезпечує ефективність розслідувань. Україні необхідно посилити автономію Національного антикорупційного бюро України (НАБУ), Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) і Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП), забезпечити їх належним фінансуванням, а також створити додаткові інституції для протидії корупції

у приватному секторі. Цифровізація, як показує приклад Данії та Норвегії, значно зменшує можливості для зловживань, адже мінімізує особисті контакти між посадовцями та громадянами. Україна лише рухається цим шляхом, і попереду ще значний обсяг роботи. Крім того, у Сінгапурі та Швеції активно проводять навчальні програми з антикорупційної поведінки для держслужбовців, що дозволяє діяти на випередження. Подібні обов'язкові освітні заходи, регулярні тренінги й механізми громадського контролю були б корисними й для нашої держави.

Загалом існує велика кількість підходів до організації антикорупційного аудиту, які можуть бути адаптовані для України. Однак необхідно враховувати динамічність корупційних схем, завчасно оцінювати ризики та формувати нові інструменти протидії. Досягти повного викорінення корупції неможливо, однак слід прагнути максимально знизити її рівень, працюючи не лише над контролем, а й над усуненням причин її виникнення. Важливо також із раннього віку формувати в дітей розуміння того, що корупція є суспільним злом.

Отже, антикорупційний аудит – це дієвий інструмент зменшення корупційних ризиків. Практики Фінляндії, Швеції, Норвегії, Нової Зеландії та Сінгапуру свідчать, що успіх можливий завдяки цифровізації, прозорості та незалежності антикорупційних органів. Україні варто адаптувати ці підходи: забезпечити автономність НАБУ, НАЗК, САП, впроваджувати сучасні цифрові рішення, розвивати антикорупійну освіту й посилювати громадський контроль. Лише комплексний підхід дасть змогу досягнути реального прогресу в боротьбі з корупцією.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що антикорупційний аудит є необхідним і дієвим інструментом підвищення прозорості та доброчесності в діяльності державних установ і суб'єктів господарювання. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та активної інтеграції України до європейського простору його значення зростає подвійно. Незважаючи на наявні недоліки системи – фрагментарність нормативно-правового забезпечення, дублювання функцій антикорупційних органів, недостатній рівень цифровізації та кадрові проблеми – поступове формування інституційних механізмів і впровадження таких систем, як ProZorro, демонструють позитивну динаміку.

Аналіз міжнародного досвіду доводить, що прозорість, цифрові інструменти, незалежність антикорупційних органів та систематичне навчання державних службовців є ключовими чинниками ефективної боротьби з корупцією. Україна має потенціал адаптувати ці практики, інтегруючи сучасні технології, забезпечуючи чіткий розподіл повноважень між антикорупційними органами, удосконалюючи механізми громадського контролю та розвиваючи антикорупційну освіту.

Загалом отримані результати підкреслюють необхідність комплексного та системного підходу до антикорупційного аудиту. Його розвиток залежить від поєднання законодавчих, організаційних, технологічних та освітніх заходів. Подальші дослідження в цьому напрямку сприятимуть удосконаленню державної антикорупційної політики та підвищенню рівня довіри як громадян України, так і міжнародних партнерів.

Література:

1. Міняйло, В. П., Шишкіна, М. А. (2023). *Антикорупційний аудит як інструмент боротьби з корупцією: підручник*. Київ: КМ-БУКС, 193.

Minyailo, V. P., Shyshkina, M. A. (2023). *Antukorypciynui aydut yak instryment borotbu z korypciey: Pidruchnyk* [Anti-corruption audit as a tool for combating corruption]. Kyiv: KM-BUKS, 193. [in Ukrainian].

2. Лісовий, А. В., Проскура, К. П., Кирпа, С. В. (2024). *Організаційно-економічний механізм протидії тіньовій економіці та корупції:* монографія. Ірпінь : ДПУ, 246.

Lisovyi, A. V., Proskura, K. P., Kyrpa, S. V. (2024). *Organizaciyno-ekonjmichnui mexanizm protudii tinovii economici ta korypcii* [Organizational and economic mechanism of combating the shadow economy and corruption]: monograph. Irpin: DPU, 246. [in Ukrainian].

3. Державні публічні закупівлі в Україні: тендери, аукціони, закупки, торги. *Prozorro*.<https://www.dzo.com.ua/?gad_source=1&gad_campaignid=23034736944&gbraid=0AAAAA-PJhKyqla9p1Yuytit9RhERrSzZQ&gclid=CjwKCAiAw9vIBhBBEiwAraSATvwmdXNoWcj1ZkwaQpCwwgzTntGUQ5biNTNt75VsYyscwxGUACD6ShoCyE0QAvD_BwE>. (2025, грудень, 15).

Derzhavni pyblichni zakypivli v Ukraine: tenderu, ayczionu, zakypku [State public procurement in Ukraine: tenders, auctions, purchases, bidding.] *Prozorro.* <https://www.dzo.com.ua/?gad_source=1&gad_campaignid=23034736944&gbraid=0AAAAA-PJhKyqla9p1Yuytit9RhERrSzZQ&gclid=CjwKCAiAw9vIBhBBEiwAraSATvwmdXNoWcj1ZkwaQpCwwgzTntGUQ5biNTNt75VsYyscwxGUACD6ShoCyE0QAvD_BwE >. [in Ukrainian]. (2025, December, 15).

4. Сторожук, О. С. (2025). Інноваційні підходи до антикорупційного аудиту: міжнародний досвід та національні перспективи. *Наука – виробництву: матеріали LIX науково-технічної конференції (м. Кропивницький, 24-25 квітня 2025 р.),* 50.

Storozhuk, O. S. (2025). Inovaciini pidhodu do antukortpciinogo ayduty: mizhnarodnui dosvid ta nacionalni perspektuvu. [Innovative approaches to anti-corruption audit: international experience and national prospects]. *Nayka – vurobnuctvy: materialy LIX naykovo-tehnichnoi konferencii (m. Kropuvnuckiy, 24-25 kvitnya 2025 r.).* [Science to production: materials of the LIX scientific and technical conference (Kropyvnytskyi, April 24-25, 2025)], 50. [in Ukrainian].

5. *Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної ради України.* <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18> (2026, січень, 15).

Verkhovna rada Ukrainy (2022). *Pro zapobiganya korypzii: Zakon Ukrainy vid 14.10.2014 № 1700-VII* [On Prevention of Corruption: Law of Ukraine dated 14.10.2014 № 1700-VII (Verkhovna Rada Ukrajiny) Oficijnyj sajt Verkhovnoji Rady Ukrajiny [The official site of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18 > [in Ukrainian]. (2026, January, 15).

6. Урсатьєва, Є. Ю., Гнилицька, Л. В. (2020). *Антикорупційний аудит як інструмент боротьби з корупцією*. Київ : Вид-во УАДУ, 188.

Ursatieva, E. Yu., Hnylytska, L. V. (2020). Antukorypciinui aydut yak instryment borotbu z korypciey [Anti-corruption audit as a tool for combating corruption]. Kyiv : Vyd-vo UADU, 188. [in Ukrainian].

7. Майстренко, А. С., Назарова, К. О. (2024). Антикорупційний аудит: визначення, інваріантність підходів та форсайт розвитку. *Business Inform*, 1, 267-272. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-1-267-272

Maistrenko, A. S., Nazarova, K. O. (2024). Antukorypciinui aydut: vuznachennya, invariantnist pidhodiv ta forsaut rozvutky [Anti-corruption audit: definition, invariance of approaches and development foresight]. *Business Inform*, 1, 267-272. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-267-272

© Т. С. Вітовщик, В. В. Рубльов

Отримано: 04 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 11 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 13 лютого 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: tetyana220@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0003-3825-7151

email: rublov@rada.gov.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-1737-2527

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-198-204

Вітовщик Т. С., Рубльов В. В. Економічна ефективність переходу з 1С/BAS на альтернативні бухгалтерські програми для підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 198–204.

УДК: 657:004:658

JEL-класифікація: M41, D24, L86

Вітовщик Тетяна Сергіївна,
кандидатка економічних наук,
доцентка кафедри права та економіко-фінансової безпеки
ЗВО «Академія рекреаційних технологій і права», м. Луцьк, Україна

Рубльов В'ячеслав Володимирович,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри права та економіко-фінансової безпеки
ЗВО «Академія рекреаційних технологій і права», м. Луцьк, Україна

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПЕРЕХОДУ З 1С/BAS НА АЛЬТЕРНАТИВНІ БУХГАЛТЕРСЬКІ ПРОГРАМИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню економічних наслідків переходу українських підприємств з бухгалтерських програм 1С/BAS. Автором проаналізовано альтернативні бухгалтерські програми, що можуть бути використані українськими суб'єктами підприємництва, описано функціональні особливості, основні можливості застосування та економічну доцільність інтеграції їх в діяльність підприємств різних масштабів діяльності. Авторами згруповано основні витрати (запропоновано авторську класифікацію на прямі, приховані та ресурсні витрати) переходу на альтернативні програмні рішення. На основі практичних кейсів українських підприємств розраховано показники економічної ефективності (такі як ROI, строк окупності), що є основою кількісної оцінки результативність цифрових трансформацій.

Ключові слова: *програмне забезпечення, економічна ефективність, підприємство, рентабельність, окупність.*

Tetyana Vitovshchyk,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Law and Economic and Financial Security, Higher Educational Institution "Academy of Recreational Technologies and Law", Lutsk, Ukraine

Vyacheslav Rublov,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Law and Economic and Financial Security, Higher Educational Institution "Academy of Recreational Technologies and Law", Lutsk, Ukraine

ECONOMIC EFFICIENCY OF TRANSITIONING FROM 1C/BAS TO ALTERNATIVE ACCOUNTING PROGRAMS FOR ENTERPRISES

This article examines the economic consequences of Ukrainian enterprises transitioning from 1C/BAS accounting software to alternative digital solutions amidst legislative restrictions and digital transformation. Various alternative software types–including desktop, cloud, and hybrid models–are evaluated based on functional characteristics and enterprise scale. The study substantiates the necessity of this transition, proving that moving away from 1C/BAS is not merely a forced response to sanctions and national security concerns, but a strategic factor in improving overall enterprise efficiency.

The authors analyze leading alternative accounting programs available in Ukraine, determining their functional scopes and economic feasibility. Foreign software options are described using a cost-effective approach tailored to Ukrainian market realities. The paper proposes and validates specific economic efficiency indicators, systematizing transition costs into direct, hidden, and resource categories. Based on practical cases from Ukrainian enterprises, key metrics such as Return on Investment (ROI) and payback periods were calculated to quantitatively assess the effectiveness of these technological shifts. The findings suggest that the ongoing transformation of digital support for financial and management accounting remains a critical area for further research. This study provides a framework for managers to justify software investments and navigate the complexities of modern digital infrastructure.

Keywords: *software, economic efficiency, enterprise, profitability, payback.*

Постановка проблеми. До початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації національні підприємства використовували для ведення бухгалтерського та управлінського обліку, переважно,

програмні продукти 1С та BAS**.** Рядом законодавчих актів, зокрема Указом Президента України від 14 травня 2020 року № 184/2020 та Постановою Кабінету Міністрів України № 1335 від 22 жовтня 2025 р. з метою зменшення економічних, інформаційних та безпекових ризиків та стимулювання подальшої цифрової трансформації бізнесу названі програми були заборонені для використання вітчизняними підприємствами [4–6]. У зв'язку з цим всі національні підприємства вимушені були перейти на альтернативні бухгалтерські програмні рішення. Такий крок потребує значних організаційних, фінансових і управлінських змін.

Водночас у наукових дослідженнях недостатньо висвітлено економічні наслідки такого переходу, зокрема його вплив на витрати підприємства, продуктивність праці, якість управлінської інформації та загальну ефективність економіки підприємства. Відсутність системного економічного обґрунтування ускладнює прийняття управлінських рішень щодо вибору та впровадження альтернативних бухгалтерських програм.

З теоретичної та практичної точки зору, виникає необхідність дослідження проблеми переходу з 1С/ BAS на альтернативні бухгалтерські інформаційні системи з позицій економіки підприємства та визначає необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. З огляду на законодавчі зміни та нові тенденції економічних трансформацій. В останні роки українськими науковцями особлива увага присвячена проблемі переходу на альтернативні бухгалтерські програми. Наприклад, В. М. Вареник, З. С. Пестовська провели порівняльний аналіз традиційних програмних продуктів («1С:Підприємство», «Парус») із сучасними інструментами та хмарними сервісами, такими як SaaS-рішеннями для обліку (iFin, SMART бухгалтерія). А. М. Лисенко, К. М. Андрейченко описують окремі кейси переходу українських підприємств на альтернативні бухгалтерські програми. С. В. Брікс проаналізував онлайн-сервіси для обліку як альтернативу 1С, розглядаючи сервіси для автоматизації облікових і зарплатних процесів, що працюють у хмарі. Відмічаючи новизну наукової проблеми наукові існуючі дослідження є обмеженими і не розкривають повно та вичерпно всі її сторони.

Нерозкритою залишаються проблематика економічних наслідків переходу підприємств з програмних продуктів 1С/BAS на альтернативні бухгалтерські інформаційні системи. Крім того, у більшості науковий публікаціях не розглядається значення такого процесу у формуванні економічної безпеки підприємства, зниженні інформаційних і кіберризиків та забезпеченні стійкого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Недостатньо висвітлено також питання економічної доцільності міграції облікових даних, порівняння сукупних витрат володіння різними бухгалтерськими системами та їх впливу на ефективність управлінських рішень.

Мета і завдання дослідження. Основною метою статті є оцінка економічної доцільності та вигоди переходу підприємств з бухгалтерських програм 1С/BAS на альтернативні інформаційні системи, визначення наслідків такої цифрової трансформації на ефективність економіки підприємства, якість управлінських рішень і рівень економічної безпеки в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. З початком повномасштабного вторгнення вітчизняні компанії стали перед нормативною забороною використання бухгалтерських продуктів російськомовного походження (1С/ BAS) та були вимушені шукати альтернативні програмні рішення. З практичної точки зору заміна поширених бухгалтерських програм є складним питанням. Заборонені нині програмні продукти характеризуються своєю універсальністю та придатністю для застосування на підприємства будь-якого типу (не залежно від розміру, галузі, форми власності). В умовах сучасного розвитку програмного забезпечення українські підприємства як альтернативу можуть використовувати хмарні та десктопні, або ж хмарні/дестопні альтернативи, серед яких основними на сьогодні є Dilovod та MASTER:Бухгалтерія, SmartFin, Bookkeeper, iFin, Сота, Дебет Плюс, ERP-системи типу Odoo та ISpro.

При переході на нове програмне забезпечення підприємства отримують ряд суб'єктивних та неформальних переваг, які не можна вважати показниками ефективності, але які мають прямий вплив на них. Серед основних таких переваг, які отримують українські підприємства:

– підвищення рівня інтеграції (Ecosystem): сучасні альтернативи якісніше інтегруються з CRM, e-commerce та банківськими сервісами через Open API;

– нарощення масштабованість програмного забезпечення, так як модульні системи (наприклад, Odoo) функціонально дають можливість додавати функціонал поступово, що економить оборотні кошти;

– досягнення «compliance», тобто відповідність бухгалтерського обліку міжнародним стандартам звітності (IFRS/МСФЗ), що стимулює залучення додаткових фінансових ресурсів у вигляді інвестицій та кредитів.

Незважаючи на ряд існуючих переваг, на сьогодні жодна з існуючих альтернатив не досягнула такої унікальності та практичності як 1С/Bas. Проведемо аналіз найпоширеніших альтернативних бухгалтерських програмних розробок. Вибірку авторами проведено на основі результатів анкетування суб'єктів господарювання. Основними альтернативами на сьогодні можна вважати MASTER, Дебет Плюс, ERP, BookKeeper, Finmap, SMARTFIN UA, ІС-Про, Універсал 7, АБ Офіс. Серед програмного забезпечення є хмарні програми, де стопи та одночасно те і інше. Кожна з альтернатив не є унікальною та придатна для використання для різних типів підприємницьких структур (табл. 1).

Таблиця 1

Програмне забезпечення, що є альтернативними для українських підприємців

Тип	Назва програми	Тип підприємства	Характеристики	Особливості
Десктоп / Хмара	MASTER	Малий, середній та великий	Повноцінний складський облік, ПРРО інтеграція, CRM	Унікальність та гнучкість налаштування
	Дебет Плюс	Малий та середній		Безкоштовна базова версія, кросплатформність
	ERP	Малий та середній		Сучасна low-code платформа, унікальний конструктор звітів
Хмара (SaaS)	BookKeeper	ФОП та малий бізнес	Хмарна бухгалтерія, простота, інтеграція з клієнт-банками, звітність у смартфоні	Інтеграція в Приват 24
	Finmap			Забезпечує тільки рух грошей (Cashflow), мультивалютність
	SMARTFIN UA			Інтеграція в усі банки та додатки
Десктоп	ІС-Про	Малий бізнес	Складне виробництво, бюджетування, ERP-системи, сертифікати ДССЗЗІ	Простий облік, інтерфейс старого зразка
	Універсал 7	Великий бізнес		Потужна, але складна в налаштуванні
	АБ Офіс	Великий бізнес, державні установи		Найпопулярніша в бюджетному секторі

Джерело: складено авторами за [7–16].

З отриманих результатів можемо зробити висновок, що більшість альтернатив можливі для використання малими та середніми підприємствами, великі ж та державні установи вибору майже не мають. Крім того, кожна з програм має свої особливості/характеристики, які ускладнюють уніфікацію програм. Перевагою ж можна вважати можливість забезпечення цифрової та економічної безпеки українського бізнесу.

Оскільки перехід на альтернативи є вимушеним кроком, що обумовлено нормативно-законодавчим забезпеченням. Однак, при виборі альтернативи з економічної точки зору основним питанням є економічна ефективність інтеграції програмного продукту. Відмітимо, що економічна ефективність як економічна категорія пов'язана з категорією витрат, оскільки в традиційному економічному розумінні економічна ефективність інтерпретується як відношення результативного показника до витрат. Значить, при оцінці економічної ефективності необхідно розглянути витрати.

Перехід підприємства на альтернативні бухгалтерські програми пов'язано з двома групами витрат, а саме:

1. Прямі витрати, що включають вартість ліценції та підписки та витратами, що пов'язані з впровадженням [1–3]. Найбільша вартість ліцензії характерна для таких програмних продуктів MASTER (600 дол. США), Odoo (ERP) (4500 дол. США), SAP Business One (20000 дол. США). Відносно дешевшими є вітчизняне програмне забезпечення, зокрема Дебет Плюс (8000 грн), ІС-Про (5000–15000 грн в залежності від модулів), Універсал 7 (від 300 дол. США), АБ Офіс (від 4000 грн). Підписка на хмарні продукти є значно дешевшою, зокрема BookKeeper (300–500 грн/міс.), SMARTFIN UA (від 350 грн/за співробітника), Finmap (20–50 дол. США/ місяць).

2. Приховані або процесуальні витрати – це витрати, що пов'язані з інтеграцією даних та навчанням персоналу. Для хмарних сервісів ці витрати майже нульові. Для хмарних програм процесуальні витрати коливаються в межах 1000–4000 дол. США.

Розглянемо детальніше витрати підприємства на впровадження альтернативних бухгалтерських програм на прикладі MASTER, Odoo (Standard), SAP Business One. Прямі витрати для цього типу програмного забезпечення складаються з вартості ліцензії, ціни хостинга/сервера (табл. 2).

Таблиця 2

Прямі витрати підприємства на впровадження альтернативних бухгалтерських програм

Назва програми	Ліцензія	Хостинг/сервер
MASTER	12000–30000 грн	25 дол. США/місяць
Odoo (Standard)	3500–4500 дол. США	1200–3000 дол. США
SAP Business One	15000–25000 грн	500 грн/місяць

Джерело: складено автором за [9; 15–16].

Приховані витрати авторами пропонується поділити на дві підгрупи: фінансові та ресурсні витрати. Фінансові витрати з логічної то включають вартість послуг спеціалістів, які налаштовують систему «під підприємство», зокрема:

1. Міграцію даних (з 1С/BAS) (при низькій складності (лише залишки та довідники): 1000 – 3000 дол. США, при високій складності (історія транзакцій за 3 роки): 5000 – 15000+ дол. США).

2. Консалтинг та бізнес-аналіз (2000 – 7000 дол. США).

3. Кастомізацію (Розробку) (Український бухгалтерський облік має специфіку. В Odoo часто доводиться дописувати модулі під ПРРО або специфічні звіти. При цьому підприємство оплачує роботу розробників в середньому 3000 дол. США – 8000 дол. США (година роботи розробника в Україні: 35 дол. США – 55 дол. США).

За ресурсні витрати автори пропонують приймати витрати, що покриває підприємство при переході на нове програмне забезпечення, зокрема зростання витрат на ІТ-підтримку (+20 % перші 6 місяців), сповільнення швидкості закриття періоду тощо.

На основі проведеного автором (генеральна вибірка 15 користувачів в секторі малого та середнього бізнесу) анкетування стає можливим обрахувати середній бюджет впровадження альтернатив на 1 календарний рік (табл. 3)

Таблиця 3

Вартість переходу на альтернативні бухгалтерські програми національними підприємствами у розрахунку на 1 рік

Тип витрат	Odoo (ERP)	SAP Business One	MASTER:Бухгалтерія
Ліцензії, дол. США	4500	20000	600 (24,000 грн)
Впровадження, дол. США	10000 – 25000	30000 – 60000	1500 – 4000
Міграція даних, дол. США	3000	5000	1000
Навчання штату, дол. США	1500	3000	500
РАЗОМ (1-й рік), дол. США	~20000 – 35000	~60000 – 90000	~4000 – 6500

Джерело: складено за даними суб'єктів господарювання.

Основним показником економічної ефективності використаєм показник окупності. В практиці таким показником може стати ROI – Return on Investment переходу з 1С/BAS на альтернативні програми (на прикладі MASTER:Бухгалтерія) (1).

$$ROI = \frac{\text{Економія} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (1)$$

Розрахуємо ROI для впровадження найпопулярнішої програми MASTER:Бухгалтерія (Локальна/Гібридна модель) на базі даних СП «Модерн-Експо»:

1. Витрати за 3 роки: 70000 + (15000*2) = 100000 грн.

2. Економія за 3 роки: 60000 (сервіс) + 60000 (часовий ресурс) = 120000 грн.

Розрахунок на основі наведених даних визначив, що ROI склав 20 %. За таких умов середній термін окупності впровадження програми MASTER:Бухгалтерія складатиме 18–22 місяці.

Для порівняння розраховуємо аналогічний показник впровадження Odoo (Міжнародна ERP-система, хмарна) на ПГ «КЕРНЕЛ».

Основними витратами для підприємства в даному випадку склали інвестиції (CAPEX): ~15000 дол. США (впровадження, кастомізація під укр. ПДВ, інтеграція з банками), щорічні витрати (OPEX): ~4500 дол. США (підписка Cloud). Як результат компанія зазначає скорочення помилок на складі (на 30 %), автоматичне розпізнавання рахунків, відсутність витрат на власні сервери.

Розрахунок ROI для підприємства буде аналогічним і виглядатиме:

1. Витрати за 3 роки: ~24000 дол. США.

2. Економія за 3 роки: ~45000 дол. США (через оптимізацію залишків на складі та вивільнення 2-х менеджерів від рутини).

3. ROI: 87.5 %.

4. Термін окупності: 14–16 місяців.

На підприємстві МХП впроваджено як альтернативу 1С хмарний сервіс BookKeeper / SMARTFIN. Саме підприємство є найменшим з наведених в прикладах, а впровадження саме цього аналогу є найдешевшим. Економність трансформації програмного забезпечення пояснюється тим, що сервіс налагоджувався працівниками підприємства, то інвестиції на впровадження склали приблизно 5000 грн. Щорічні витрати (OPEX) оцінені спеціалістами компанії в розмірі ~6 000 грн (підписка).

Розрахунок ROI для даного приклада буде мати такий вигляд:

1. Витрати за 3 роки: 5000 + 6000 * 3 = 23000 грн.

2. Економія за 3 роки (порівняно з утриманням 1С): ~45000.

3. ROI: 95 %.

4. Термін окупності: 4–6 місяців.

Перехід від «кастомізованої та важкої в підтримці» системи (1С) до «стандартизованої та хмарної» дозволяє окупити інвестиції протягом перших 0,6–1,5 років. Основним драйвером окупності є зниження витрат на адміністрування та ризиків безпеки, що в умовах нестабільної економіки є критичним фактором виживання підприємства.

Інші програмні альтернативні продукти є менш популярними та зручними у використанні. Для порівняння розглянемо економічний ефект від впровадження інших альтернативних бухгалтерських програм (табл. 4).

Таблиця 4

Рентабельність впровадження альтернативних бухгалтерських програм

Програмне забезпечення	Орієнтовні витрати (1-й рік), грн	Прогнозована економія/вигода, грн	ROI (за 1 рік), %	Термін окупності
Finmap	28000	55000	96 %	6 місяців
SMARTFIN UA	5000	25000	400 %	3 місяці
ІС-Про	150000	220000	46 %	9–11 місяців
Універсал 7	180000	280000	55 %	8–10 місяців
АБ Офіс	15000	35000	133 %	5 місяців

Джерело: складено за даними суб'єктів господарювання.

Аналізом доведено, що альтернативні бухгалтерські програми, представлені на українському ринку, характеризуються значною різноманітністю функціональних можливостей і можуть бути адаптовані до потреб підприємств різних організаційно-правових форм та масштабів діяльності. При цьому універсального програмного продукту, який би повністю замінив функціональність 1С/BAS для всіх типів підприємств, наразі не існує, що обумовлює необхідність індивідуального підходу до вибору програмного забезпечення.

Узагальнення практичного досвіду дозволило встановити, що витрати переходу на альтернативні бухгалтерські програми доцільно поділяти на прямі (ліцензії, підписки, серверна інфраструктура), приховані (міграція даних, консалтинг, кастомізація) та ресурсні (тимчасове зниження продуктивності, додаткове навантаження на IT-підтримку). Саме недооцінка прихованих і ресурсних витрат найчастіше знижує очікувану ефективність проєктів впровадження.

Висновки. На основі розрахунків показників економічної ефективності (ROI, строк окупності) доведено, що для більшості альтернативних бухгалтерських програм характерний відносно короткий період окупності інвестицій – від 3–6 місяців для хмарних SaaS-рішень до 14–22 місяців для комплексних ERP-систем. У середньостроковій перспективі (2–3 роки) показник ROI є позитивним для всіх проаналізованих програмних продуктів.

Визначено, що основними джерелами економічного ефекту від переходу з 1С/BAS є зниження витрат на технічний супровід, скорочення трудомісткості облікових операцій, зменшення кількості помилок і штрафних санкцій, а також оптимізація управління запасами та фінансовими потоками.

Обґрунтовано, що впровадження альтернативних бухгалтерських програм позитивно впливає не лише на фінансові результати, але й на якість управлінських рішень завдяки оперативному доступу до аналітичної інформації, інтеграції з іншими інформаційними системами та можливостям прогнозування.

Узагальнюючи результати дослідження, зроблено висновок, що перехід з 1С/BAS на альтернативні бухгалтерські програми слід розглядати як стратегічну інвестицію в підвищення ефективності економіки підприємства, його стійкості та конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку галузевих методик оцінювання

ефективності впровадження бухгалтерських інформаційних систем та аналіз їх впливу на довгостроковий розвиток підприємств.

Проведене дослідження не вичерпує всі аспекти проблематики переходу підприємств з бухгалтерських програм 1С/BAS на альтернативні інформаційні системи, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

По-перше, перспективним є поглиблений галузевий аналіз економічної ефективності впровадження альтернативних бухгалтерських програм. Зокрема, доцільно дослідити специфіку переходу для підприємств виробничого, аграрного, торговельного секторів, а також бюджетних установ, оскільки вимоги до обліку, рівень автоматизації та структура витрат у цих сферах істотно відрізняються.

По-друге, подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку уніфікованих методик оцінювання сукупної вартості володіння (ТСО) бухгалтерськими інформаційними системами з урахуванням прямих, прихованих та ресурсних витрат. Це дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо вибору програмного забезпечення та мінімізувати ризики неефективних інвестицій.

По-третє, актуальним напрямом є дослідження впливу переходу на альтернативні бухгалтерські програми на економічну безпеку підприємства, зокрема в контексті зниження кіберризиків, залежності від іноземних постачальників програмного забезпечення та захисту фінансової інформації. Окремої уваги потребує оцінка нефінансових вигід, які складно формалізувати, але які мають стратегічне значення для сталого розвитку бізнесу.

По-четверте, перспективним є аналіз впливу інтеграції бухгалтерських систем з іншими цифровими платформами (CRM, SCM, BI, e-commerce) на якість управлінських рішень, швидкість реагування на зміни ринкового середовища та підвищення загальної продуктивності підприємства.

По-п’яте, подальших досліджень потребує оцінка довгострокового економічного ефекту від впровадження ERP-систем і хмарних бухгалтерських сервісів, зокрема їх вплив на інноваційну активність підприємств, залучення інвестицій та конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Таким чином, результати даного дослідження формують методологічне підґрунтя для подальших наукових пошуків у сфері цифровізації бухгалтерського обліку та управління, а також можуть бути використані як база для розробки прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності економіки підприємств в умовах цифрової трансформації.

Література:

1. Економічна ефективність хмарних технологій для малого бізнесу : аналітична доповідь. IT-Ukraine Association. 2023.

IT-Ukraine Association. (2023). *Ekonomichna efektyvnist khmarnykh tekhnolohii dlia maloho biznesu: analitychna dopovid.* [Economic efficiency of cloud technologies for small business: Analytical report]. [in Ukrainian].

2. Смирнов, О.В. (2024). *Капіталізація ІТ-активів підприємства : методологія та практика*. Київ : Наукова думка, 215.

Smyrnov, O. V. (Ed.). (2024). *Kapitalizatsiia IT-aktyviv pidpryiemstva: metodolohiia ta praktyka.* [Capitalization of enterprise IT assets: Methodology and practice]. Kyiv: Naukova dumka, 215. [in Ukrainian].

3. Повна вартість володіння (ТСО) бухгалтерськими системами: порівняльний аналіз SaaS та On-premise рішень. Вісник економічної науки України. 2025. № 2. С. 45–52.

Povna vartist volodinnia (TCO) bukhhalterskymy systemamy: porivnialnyi analiz SaaS ta on-premise rishen. (2025). [Total cost of ownership (TCO) of accounting systems: A comparative analysis of SaaS and on-premise solutions]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2, 45–52. [in Ukrainian]

4. Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій) : Указ Президента України від 28.04.2017 р. № 133/2017.<https://www.president.gov.ua/documents/1332017-21850>. (2026, січень, 01).

Ukaz Prezydenta Ukrainy “Pro zastosuvannia personalnykh spetsialnykh ekonomichnykh ta inshykh obmezhuvalnykh zakhodiv (sanktsii)” vid 28 kvitnia 2017 r. No. 133/2017. [Decree of the President of Ukraine “On the application of personal special economic and other restrictive measures (sanctions)”]. <https://www.president.gov.ua/documents/1332017-21850> [in Ukrainian]. (2026, January, 01).

5. Про застосування, скасування і внесення змін до персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій) : Указ Президента України від 14.05.2020 р. № 184/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1842020-33629>. (2026, січень, 02).

Ukaz Prezydenta Ukrainy “Pro zastosuvannia, skasuvannia i vnesennia zmin do personalnykh spetsialnykh ekonomichnykh ta inshykh obmezhuvalnykh zakhodiv (sanktsii)” vid 14 travnia 2020 r. No. 184/2020. [Decree of the President of Ukraine “On the application, cancellation and amendment of personal special economic and other restrictive measures (sanctions)”]. <https://www.president.gov.ua/documents/1842020-33629> [in Ukrainian] (2026, January, 01).

6. Про затвердження Порядку формування та ведення відкритого переліку забороненого до використання програмного забезпечення та комунікаційного (мережевого) обладнання : Постанова Кабінету Міністрів

України від 22.10.2025 р. № 1335. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1335-2025-%D0%BF#n2> (2026, січень, 03).

Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro zatverdzhennia Poriadku formuvannia ta vedennia vidkrytoho pereliku zaboronenoho do vykorystannia prohramnoho zabezpechennia ta komunikatsiinoho (merezhevoho) obladnannia" vid 22 zhovtnia 2025 r. No. 1335. [in Ukrainian] [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Procedure for the formation and management of an open list prohibited from using software security and communication (network) equipment"]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1335-2025-%D0%BF#n2> [in Ukrainian]. (2026, January, 03).

7. BookKeeper. < https://bookkeeper.biz.ua/> (2026, січень, 03).

BookKeeper. < https://bookkeeper.biz.ua/> (2026, January, 03). [in Ukrainian].

8. Finmap. <https://finmap.online/>. (2026, January, 04). [in English].

9. MASTER: Бухгалтерія. <https://masterbuh.com/>. (2026, січень, 03).

MASTER: Bukhhalteria. <https://masterbuh.com/> (2026, January, 03). [in Ukrainian].

10. SMARTFIN UA. <https://smartfin.ua/>. (2026, січень, 04).

SMARTFIN UA. <https://smartfin.ua/>. (2026, January, 04). [in Ukrainian].

11. АБ Офіс. <https://ab.biz.ua/>. (2026, січень, 05).

AB Office. <https://ab.biz.ua/>. (2026, January, 05). [in Ukrainian].

12. Дебет Плюс. <https://debet.com.ua/>. (2026, січень, 06).

Debet Plus. <https://debet.com.ua/>. (2026, January, 06). [in Ukrainian].

13. ІС-Про (IS-Pro). <https://ispro.ua/>. (2026, січень, 06).

IS-Pro. <https://ispro.ua/>. (2026, January, 06). [in Ukrainian].

14. Універсал 7. <https://softpro.ua/>. (2026, січень, 05).

Universal 7. <https://softpro.ua/>, (2026, January, 05). [in Ukrainian].

15. Odoo. <https://www.odoo.com/uk_UA>. (2026, січень, 05).

Odoo. <https://www.odoo.com/uk_UA>. (2026, January, 05). [in Ukrainian].

16. SAP Business One. <https://www.sap.com/ukraine/products/erp/business-one.html>. (2026, січень, 03).

SAP Business One. <https://www.sap.com/ukraine/products/erp/business-one.html>. (2026, January, 03). [in Ukrainian].

© Л. Л. Гевлич

Отримано: 08 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 16 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 16 лютого 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: hevlich.hll@donnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-2825-1528

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-205-210

Гевлич Л. Л. Інтеграція ESG-звітності та аудиту: сучасні підходи та стандарти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 205–210.

УДК: 657.61:338.45

JEL-класифікація: M41, G38, Q56

Гевлич Лариса Леонідівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри обліку, аналізу і аудиту
Донецького національного університету імені Василя Стуса

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ЗВІТНОСТІ ТА АУДИТУ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА СТАНДАРТИ

У статті досліджено місце ESG-звітності в системі корпоративної звітності, проаналізовані проблеми інтеграції ESG-звітності та аудиту, зокрема щодо застосування традиційних аудиторських процедур під час перевірки ESG-показників, розглянуті міжнародні стандарти ISSB і GRI у контексті аудиторського підтвердження нефінансової інформації, оцінений стан інтеграції ESG-звітності та аудиту в Україні, обґрунтовані напрями удосконалення аудиту ESG-звітності в Україні та світі.

Ключові слова: *ESG-звітність, аудит сталого розвитку, міжнародні стандарти, нефінансова інформація, інтеграція.*

Larysa Hevlych,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Accounting, Analysis and Audit,
Vasyl Stus Donetsk National University

INTEGRATION OF ESG REPORTING AND AUDITING: MODERN APPROACHES AND STANDARDS

This article examines the role of ESG reporting within the corporate reporting system and analyzes the challenges related to the integration of ESG reporting and auditing. The study employs methods of analysis, synthesis, and comparative evaluation to assess the theoretical and practical aspects of ESG audits. Limitations of traditional financial audit methods in addressing non-financial information are highlighted, emphasizing the need for methodological adjustments to provide sufficient assurance for ESG indicators. International standards, including ISSB and GRI, are analyzed regarding audit assurance, materiality principles, and stakeholder-oriented reporting.

The current state of ESG reporting and auditing in Ukraine is assessed, revealing early-stage implementation, fragmented practices, and a shortage of specialists with interdisciplinary competencies. The study identifies key directions for improvement, including the convergence of reporting and audit standards, the application of digital tools to enhance data objectivity, and the transformation of auditor training programs. Research demonstrates that effective integration of ESG reporting and auditing is essential for enhancing transparency, reliability, and investor trust, thereby supporting corporate resilience and Ukraine's post-war recovery. Finally, exploring the impact of digital technologies on audit quality is proposed as a priority for further research, ensuring the development of a robust, globally aligned ESG audit framework.

Keywords: *ESG reporting, sustainability audit, international standards, non-financial information, integration.*

Постановка проблеми. В умовах глобальної економіки підприємства приділяють увагу не лише фінансовим результатам своєї діяльності, а й впливу на соціальне середовище та довкілля. ESG-звітність (Environmental, Social, Governance) стає ключовим інструментом оцінки сталого розвитку компаній, водночас надаючи зацікавленим користувачам комплексну інформацію про нефінансові аспекти діяльності. У свою чергу, розширення вимог до прозорості та відповідальності створює нові виклики для аудиторської професії. Традиційний фінансовий аудит поступово інтегрується з перевіркою ESG-показників, що потребує застосування нових методів, стандартів і технологій. Сучасні міжнародні стандарти ISSB (International Sustainability Standards Board) та GRI (Global Reporting Initiative) закладають основу для формалізації процесів аудиту нефінансової звітності, проте їхнє впровадження у практику компаній залишається неоднорідним і вимагає адаптації до національних нормативно-правових умов.

У цьому контексті дослідження інтеграції ESG-звітності та аудиту набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє визначити сучасні підходи до перевірки нефінансових показників, оцінити ефективність застосування міжнародних стандартів, спрогнозувати подальший розвиток аудиторської практики в умовах зростаючих вимог до корпоративної сталості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика інтеграції ESG-звітності та аудиту формується на перетині концепції сталого розвитку, нефінансового звітування та трансформації аудиторської діяльності. Аналіз наукових джерел свідчить про поступовий перехід від загального осмислення ESG-підходів до їх практичної імплементації в обліково-аудиторських системах. Так, Л. Богатчик, В. Лопатовський, О. Лопатовська та І. Мельничук розглядають ESG-показники як інструмент підвищення прозорості бізнесу та довіри стейкхолдерів, наголошуючи на необхідності їх системного відображення в обліку та нефінансовій звітності [1]. О. Лега, О. Безкровний, Н. Канцедал, В. Лиженков та А. Шейко аналізують відображення ESG-факторів у податковій звітності, акцентуючи увагу на зростанні ролі аудиту в підтвердженні достовірності таких даних [2]. Більш прикладний аспект інтеграції ESG та аудиту розкрито у роботі [3] Н. Кащени, О. Яцюк та О. Богомаза, де аудит розглядається як елемент системи управління сталим розвитком підприємства. В. Чала та Б. Демидов досліджують імплементацію міжнародних норм ESG-аудиту в Україні [4]. Міжнародні дослідження, зокрема праці С. Лампропулоса, Г. Танасаса, А. Гарефалакіса та І. Пассаса [5], М. Вайхекоскі та Х. Ях'ї [6], фокусуються на ролі внутрішнього та зовнішнього аудиту в забезпеченні надійності ESG-інформації.

Однак невирішеними залишаються питання адаптації міжнародних стандартів ISSB і GRI до аудиторських процедур, формування єдиних критеріїв суттєвості для нефінансових показників, розробки інструментарію підтвердження достовірності ESG-інформації в умовах цифровізації.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є дослідження сучасних підходів до інтеграції ESG-звітності та аудиту та обґрунтування напрямів удосконалення методології аудиторського підтвердження нефінансової інформації в сучасних умовах. Для досягнення мети визначено такі завдання: дослідити місце ESG-звітності в системі корпоративної звітності; проаналізувати проблеми інтеграції ESG-звітності та аудиту, зокрема щодо застосування традиційних аудиторських процедур під час перевірки ESG-показників; розглянути міжнародні стандарти ISSB і GRI у контексті аудиторського підтвердження нефінансової інформації; оцінити стан інтеграції ESG-звітності та аудиту в українській практиці; обґрунтувати напрями удосконалення аудиту ESG-звітності з урахуванням сучасних вимог.

У дослідженні застосовані такі методи: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до ESG-звітності та аудиту; порівняльний аналіз – для зіставлення стандартів ISSB та GRI; системний підхід – для розгляду ESG-звітності та аудиту як взаємопов'язаних елементів корпоративної звітності; абстрактно-логічний метод – для формулювання висновків і пропозицій щодо розвитку аудиторської практики.

Виклад основного матеріалу. Сучасний розвиток корпоративної звітності характеризується переходом від виключно фінансово орієнтованих моделей до багатовимірного відображення результатів діяльності підприємств. У цьому контексті ESG-звітність формується як відповідь на зростаючі запити інвесторів, регуляторів і суспільства щодо оцінки довгострокової стійкості бізнесу, його соціальної відповідальності та якості корпоративного управління. На відміну від традиційної фінансової звітності, яка фокусується на результатах минулих періодів, ESG-звітність орієнтована на майбутню здатність підприємства створювати вартість, відображаючи нефінансові фактори, які можуть мати суттєвий вплив на фінансові результати в середньо- та довгостроковій перспективі, зокрема екологічні ризики, соціальні зобов'язання та управлінські практики. Таким чином, ESG-звітність поступово інтегрується у широку систему корпоративної звітності, формуючи підґрунтя для переходу до інтегрованих моделей звітування.

Ключовим теоретичним аспектом ESG-звітності є визначення суттєвості нефінансової інформації. На відміну від фінансових показників, суттєвість яких, як правило, має кількісне вираження, ESG-показники часто характеризуються якісною природою, високим рівнем суб'єктивності та залежністю від контексту діяльності підприємства. Інформаційна суттєвість у ESG-звітності визначається не лише впливом показника на фінансові результати, а й його значущістю для зацікавлених сторін. Такий підхід зумовлює появу концепції подвійної суттєвості, яка враховує як фінансові ризики для підприємства, так і вплив діяльності підприємства на довкілля та суспільство. Саме ця особливість істотно ускладнює процес формування єдиних критеріїв оцінки ESG-інформації. А відсутність уніфікованих підходів до визначення суттєвості призводить до різноспрямованості практик ESG-звітування, що ускладнює порівнянність даних між підприємствами та створює додаткові виклики для їх аудиторського підтвердження. Аудитор у такій ситуації змушений працювати з показниками, які не завжди мають чітко визначені межі допустимих відхилень, що підвищує роль професійного судження.

Розвиток ESG-звітності тісно пов'язаний зі зміною структури користувачів корпоративної інформації. Якщо фінансова звітність традиційно орієнтована передусім на інвесторів і кредиторів, то ESG-звітність адресована ширшому колу стейкхолдерів, зокрема працівникам, місцевим громадам, регуляторним органам, неурядовим організаціям та суспільству загалом. У цьому контексті ESG-звітність виконує не лише інформаційну, а й комунікаційну функцію, формуючи репутацію підприємства та рівень довіри до нього.

Водночас розширення кола користувачів підвищує вимоги до достовірності, повноти та нейтральності інформації, що зумовлює необхідність її незалежної перевірки.

Інтеграція ESG-звітності в систему корпоративної інформації обумовлює зростання ролі аудиту, адже без належного аудиторського забезпечення ESG-звітність перетворюється на декларацію, що знижує її цінність для прийняття управлінських рішень. Розвиток ESG-звітності зумовлює суттєві зміни у предметі та обсязі аудиторської діяльності. Традиційно аудит був зосереджений на перевірці фінансової звітності, сформованої відповідно до стандартів бухгалтерського обліку, із чітко визначеними кількісними показниками та процедурними вимогами. Однак зростання значущості нефінансової інформації поступово розширює межі аудиту, включаючи перевірку екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності підприємств. ESG-показники часто не мають стандартизованих методів вимірювання та характеризуються високим рівнем варіативності залежно від галузі, масштабів діяльності та стратегічних пріоритетів підприємства, що зумовлює необхідність адаптації аудиторських процедур, оскільки застосування традиційних підходів до збору аудиторських доказів не завжди забезпечує достатній рівень упевненості щодо достовірності нефінансової інформації. У таких умовах аудит ESG-показників поступово набуває ознак міждисциплінарного процесу, що поєднує елементи фінансового, управлінського, екологічного та соціального аналізу, що потребує від аудитора не лише знань у сфері обліку та фінансів, а й розуміння специфіки сталого розвитку та відповідних ризиків.

Розширення предмета аудиту супроводжується зростанням ризиків викривлення ESG-інформації. На відміну від фінансових показників, які, як правило, підтверджуються первинними документами та регламентованими процедурами обліку, ESG-дані часто ґрунтуються на внутрішніх оцінках, опитуваннях, нефінансових індикаторах або експертних судженнях. Суттєвим чинником ризику є відсутність єдиних вимог до формування та розкриття ESG-показників, що створює можливості для вибіркового подання інформації або її суб'єктивної інтерпретації. У таких умовах аудитори стикаються з труднощами ідентифікації релевантних ризиків та визначення адекватних аудиторських процедур. Як вже вказувалося, традиційні моделі оцінки аудиторського ризику, орієнтовані на фінансові показники, не повною мірою враховують нефінансові фактори, такі як репутаційні ризики, екологічні зобов'язання або соціальні конфлікти. Це зумовлює необхідність перегляду підходів до планування аудиту та оцінки ризиків у контексті ESG.

Особливістю аудиту ESG-звітності є значне зростання ролі професійного судження аудитора. Відсутність чітко регламентованих методик перевірки нефінансових показників змушує аудитора самостійно визначати обсяг процедур, критерії оцінки та рівень прийнятного ризику. Водночас така ситуація підвищує вимоги до незалежності аудитора, оскільки суб'єктивність оцінок може створювати загрози упередженості та конфлікту інтересів. Особливо актуальною ця проблема є у випадках, коли аудитор одночасно залучений до консалтингових проєктів у сфері ESG або бере участь у розробці систем нефінансової звітності клієнта. У цьому контексті забезпечення незалежності та професійної етики стає ключовою передумовою довіри до результатів ESG-аудиту, а відсутність чітких стандартів і регламентів у сфері аудиторського підтвердження ESG-інформації посилює значущість етичних принципів і внутрішніх процедур контролю якості аудиторських послуг.

Трансформація аудиторської функції в умовах ESG-орієнтованої економіки супроводжується зміною вимог до професійних компетентностей аудитора. Окрім традиційних знань у сфері бухгалтерського обліку та аудиту, аудитору необхідно володіти базовими знаннями з питань сталого розвитку, екологічного менеджменту, соціальної відповідальності та корпоративного управління. Зростає значення аналітичних навичок, здатності працювати з нефінансовими даними та застосовувати професійне судження в умовах невизначеності. У перспективі це може призвести до формування нових спеціалізацій у межах аудиторської професії та перегляду підходів до підготовки й сертифікації аудиторів.

Основним інструментом аудиторської перевірки ESG-звітності наразі виступає ISAE 3000, який регламентує завдання з надання впевненості, відмінні від аудиту або огляду історичної фінансової інформації [9]. Саме він застосовується для перевірки нефінансових звітів, надання обмеженої або достатньої впевненості щодо ESG-даних, оцінки систем внутрішнього контролю у сфері сталого розвитку. Міжнародні стандарти ISSB та GRI безпосередньо не регламентують аудиторські процедури, проте формують інформаційну базу аудиту, визначаючи структуру ESG-звітності, перелік показників, межі розкриття та принципи суттєвості. Стандарти ISSB орієнтовані на потреби інвесторів і ринки капіталу щодо розкриття фінансово значущих ESG-факторів, а стандарти GRI охоплюють ширше коло стейкхолдерів і передбачають розкриття соціальних та екологічних впливів. Тож ISSB і GRI визначають змістовні параметри нефінансової інформації, тоді як ISAE 3000 забезпечує методологічну основу її аудиторського підтвердження,

що актуалізує проблему узгодження стандартів звітності та аудиту в межах інтегрованого підходу до перевірки ESG-звітності.

Практика аудиту ESG-звітності передбачає два основні рівні впевненості: обмежена впевненість (найбільш поширена сьогодні) та достатня (розумна) впевненість (застосовується рідше через складність методології та відсутність уніфікованих показників). Наразі більшість аудиторських компаній обмежується обмеженою впевненістю, яка знижує аудиторські ризики. З іншого боку, це не повністю задовольняє інформаційні потреби інвесторів. Іншими системними викликами аудиту ESG-звітності сьогодні є відсутність єдиних критеріїв оцінки ESG-показників, обмеженість доказової бази, необхідність міждисциплінарних знань аудиторів (екологія, соціологія, ризик-менеджмент тощо), підвищений рівень професійного судження та суб'єктивності.

Інтеграція ESG-звітності та аудиту в Україні перебуває на початковому етапі становлення. Процеси європейської інтеграції України зумовлюють поступову адаптацію національної практики до вимог ЄС, зокрема Директиви CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), стандартів ESRS, підходів ISSB до розкриття інформації про сталість. На практиці ESG-звітність в Україні формується переважно великими компаніями з іноземним капіталом, підприємствами, орієнтованими на експорт, суб'єктами господарювання, що залучають міжнародне фінансування. Такі звіти, як правило, базуються на стандартах GRI, мають добровільний характер, рідко проходять незалежну аудиторську перевірку. Але в умовах повоєнної економіки із широким залученням міжнародних інвестицій у процеси відновлення, вірогідно, що такий аудит стане обов'язковим.

Українське правове поле щодо аудиту сталого розвитку наразі представлене:

– Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку» [10], яке визначає підготовку нормативно-правової бази та впровадження в Україні стандартів звітності зі сталого розвитку за європейськими стандартами (ESRS) до 2030 р.;

– проєктом змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності із сталого розвитку [11], яким передбачено включення обов'язкової нефінансової (ESG) звітності у склад управлінської звітності підприємств та застосування Європейських стандартів звітності із сталого розвитку (ESRS) як загальнообов'язкових стандартів для визначених категорій компаній;

– проєктом змін до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [12], який встановлює вимоги до аудиторів щодо обов'язкового надання впевненості щодо звітності зі сталого розвитку.

Таким чином, на рівні проєктних норм і стратегічних документів чітко окреслено шлях України до введення та поступового запровадження механізмів аудиторського підтвердження нефінансових звітів у національну практику. Очікується, що імплементація європейських вимог сприятиме уніфікації ESG-звітності, підвищенню ролі аудиторського забезпечення, формуванню ринку послуг з аудиту сталого розвитку.

Серед ключових проблем розвитку ESG-аудиту в Україні можна виокремити недостатню методичну базу, дефіцит фахівців з міждисциплінарною підготовкою, відсутність спеціалізованих національних рекомендацій, низький рівень попиту з боку бізнесу. Крім того, аудитори стикаються з труднощами формування аудиторських доказів через відсутність внутрішніх систем збору ESG-даних на підприємствах. Подальший розвиток інтеграції ESG-звітності та аудиту в Україні потребує розроблення національних методичних рекомендацій, гармонізації стандартів розкриття та аудиту, підготовки аудиторів нового покоління, законодавчого закріплення вимог до зовнішнього забезпечення ESG-інформації. У цьому контексті ESG-аудит може стати стратегічним інструментом підвищення прозорості та інвестиційної привабливості українських підприємств, а також важливим елементом інтеграції України у глобальний економічний простір у повоєнній економіці.

Наявність методологічного розриву між класичним аудитом та потребами користувачів ESG-звітності, насамперед інвесторів і регуляторів, зумовлює ключове завдання аудиторської професії – формування методології, здатної забезпечити достатній рівень впевненості щодо достовірності, повноти та релевантності ESG-інформації. Перспективним напрямом розвитку є інтеграція ESG-аудиту в загальну систему аудиторського забезпечення, що передбачає поєднання процедур фінансового та нефінансового аудиту, використання єдиних критеріїв суттєвості, розширення ризик-орієнтованого підходу на ESG-показники. Такий підхід дозволяє розглядати ESG-звітність не як додаток до фінансової звітності, а як повноцінний елемент корпоративної інформаційної системи.

Цифровізація створює нові можливості для підвищення якості аудиту ESG-звітності. Застосування аналітики великих даних, автоматизованих систем збору ESG-показників, цифрових платформ звітності,

елементів штучного інтелекту дозволяє підвищити об'єктивність аудиторських доказів і зменшити суб'єктивність оцінок нефінансових показників. Водночас це потребує покращення цифрових компетентностей аудиторів.

Однією з ключових перспектив розвитку є зближення стандартів ESG-звітності (ISSB, GRI, ESRS) зі стандартами аудиторського забезпечення (ISAE 3000, майбутні стандарти з аудиту сталого розвитку). Таке узгодження має забезпечити єдність термінології, порівнюваність показників, чіткість вимог до аудиторських доказів, зменшення регуляторної невизначеності. У перспективі це сприятиме формуванню універсальної моделі інтегрованого аудиту, придатної для застосування у різних юрисдикціях.

Очевидно, що інтеграція ESG-звітності та аудиту зумовлює необхідність трансформації професійної підготовки аудиторів. Перспективними тут є міждисциплінарні освітні програми, сертифікація з ESG-аудиту, підвищення кваліфікації з нефінансового аналізу та сталого розвитку. Без формування відповідного кадрового потенціалу інтегрований ESG-аудит не зможе набути системного характеру.

Для України розвиток інтегрованого аудиту ESG-звітності має стратегічне значення в контексті підвищення довіри до корпоративної звітності, євроінтеграційних процесів, відновлення економіки через залучення інвестицій. Запровадження ESG-аудиту здатне стати інструментом підвищення прозорості, відповідальності та конкурентоспроможності українського бізнесу на міжнародних ринках.

Висновки.

1. Встановлено, що ESG-звітність є важливим елементом інформаційного забезпечення сталого розвитку підприємств, що зумовлює необхідність її професійного аудиторського підтвердження. Обґрунтовано, що інтеграція ESG-звітності та аудиту є закономірним напрямом розвитку аудиторської діяльності, оскільки традиційний фінансовий аудит не забезпечує належного рівня впевненості щодо нефінансових показників.

2. Інтеграція ESG-звітності у систему корпоративної звітності зумовила необхідність трансформації аудиторської методології, оскільки традиційний фінансовий аудит не охоплює значної частини нефінансових показників, та сприяла формуванню нового напряму професійної діяльності – аудиту сталого розвитку та ESG-інформації.

3. Доведено, що міжнародні стандарти ISSB і GRI формують методологічну основу ESG-звітності, однак їхня різна орієнтація на користувачів потребує узгодження з підходами аудиторського забезпечення.

4. Виявлено, що в Україні практика інтеграції ESG-звітності та аудиту знаходиться на початковому етапі та має фрагментарний характер. На основі аналізу вітчизняного нормативного регулювання аудиту сталого розвитку виявлені ключові проблеми розвитку ESG-аудиту в Україні та окреслені напрями їх вирішення.

5. Обґрунтовано, що розвиток інтегрованого аудиту ESG-звітності потребує гармонізації міжнародних стандартів, використання цифрових технологій та вдосконалення професійної підготовки аудиторів, що сприятиме підвищенню прозорості та довіри до нефінансової інформації.

Дослідження впливу цифрових технологій на ефективність і якість аудиту ESG-звітності буде напрямом подальших досліджень.

Література:

1. Богатчик, Л., Лопатовський, В., Лопатовська, О., & Мельничук, І. (2025). Облік і звітність ESG-показників як інструмент підвищення прозорості бізнесу в умовах сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* 346(5), 464-472. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-68

Bohatchyk, L., Lopatovskyi, V., Lopatovska, O., & Melnychuk, I. (2025). Oblik i zvitnist ESG-pokaznykiv yak instrument pidvyshchennia prozorosti biznesu v umovakh staloho rozvytku. [Accounting and reporting of ESG indicators as a tool for increasing business transparency in the context of sustainable development]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 346(5), 464-472. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-68 [in Ukrainian].

2. Лега, О. В., Безкровний, О. В., Канцедал, Н. А., Лиженков, В. Г., & Шейко, А. Р. (2025). ESG-фактори та їх відображення в податковій звітності: виклики для аудиту. *Актуальні питання економічних наук,* 10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15314566

Leha, O. V., Bezkrovnyi, O. V., Kantsedal, N. A., Lyzhenkov, V. H., & Sheiko, A. R. (2025). ESG-faktory ta yikh vidobrazhennia v podatkovii zvitnosti: vyklyky dlia audytu. [ESG factors and their reflection in tax reporting: challenges for audit]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk* [Current issues in economic sciences], (10). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15314566 [in Ukrainian].

3. Кащена, Н. Б., Яцюк, О. В., & Богомаз О. П. (2025). Аудит зовнішньоекономічної діяльності в системі управління сталим розвитком підприємства. *Інноваційна економіка*, 1. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.25.

Kashchena, N. B., Yatsiuk, O. V., & Bohomaz, O. P. (2025). Audyt zovnishnoekonomichnoi diialnosti v systemi upravlinnia stalym rozvytkom pidpryiemstva. [Audit of foreign economic activity in the enterprise's sustainable development management system]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative economy], 1. https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.25 [in Ukrainian].

4. Чала, В., & Демидов, Б. (2025). Впровадження міжнародних норм ESG-аудиту підприємництва для індикації сталого розвитку України. *Економічний простір,* 206, 191-198. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.206.191-198

Chala, V., & Demydov, B. (2025). Vprovadzhennia mizhnarodnykh norm ESG-audytu pidpryiemnytstva dlia indykatsii staloho rozvytku Ukrainy. [Implementation of international ESG audit standards for entrepreneurship to indicate sustainable development in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir,* 206, 191-198. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.206.191-198 [in Ukrainian].

5. Lampropoulos, S. D., Thanasas, G. L., Garefalakis, A., & Passas, I. (2025). Harmonizing sustainability and resilience: The integral role of internal audit in ESG implementation – A review. *International Journal of Financial Studies*, 13(4), 194. DOI: https://doi.org/10.3390/ijfs13040194 [in English].

6. Vaihekoski, M., & Yahya, H. (2025). Environmental, Social, and Governance (ESG) and firm valuation: The moderating role of audit quality. *Journal of Risk and Financial Management,* 18(3), 148. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm18030148 [in English].

7. International standard on assurance engagements (ISAE) 3000 «Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information». <https://www.iaasb.org/publications/international-standard-assurance-engagements-isae-3000-revised-assurance-engagements-other-audits-or>. [in English]. (2026, February, 03).

8. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: розпорядження Кабінету Міністрів України від р. № 1015-р). < https://zakon.rada.gov.ua/go/1015-2024-р>. (2026, лютий, 04).

Pro skhvalennia Stratehii zaprovadzhennia pidpryiemstvamy zvitnosti iz staloho rozvytku. [On approval of the Strategy for the implementation of sustainability reporting by enterprises]. Cabinet of Ministers of Ukraine 18.10.2024, Order № 1015-r. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1015-2024-%D1%80>. [in Ukrainian]. (2026, February, 04).

9. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності із сталого розвитку»: проєкт Закону України від 04.08.2025 р. № 13598. <https://ips.ligazakon.net/document/JI13323A?an=2>. (2026, лютий, 04).

Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrayiny «Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukrayini» shchodo zaprovadzhennia zvitnosti iz staloho rozvytku. [Draft Law of Ukraine on Amendments to the Law of Ukraine «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine» Regarding the Introduction of Sustainability Reporting]: Draft Law 04.08.2025 р. № 13598). <https://ips.ligazakon.net/document/JI13323A?an=2 >.[in Ukrainian]. (2026, February, 04).

10. Про внесення змін до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: проєкт Закону України від 05.09.2025 р. № 14016. <https://ips.ligazakon.net/document/gi13549a>. (2026, лютий, 05).

Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrayiny «Pro audit finansovoyi zvitnosti ta audytorsku diyalnist». [Draft Law of Ukraine on Amendments to the Law of Ukraine «On Audit of Financial Statements and Auditing Activities»]: Draft Law 05.09.2025 № 14016. <https://ips.ligazakon.net/document/gi13549a> [in Ukrainian]. (2026, February, 05).

© С. Я. Зубілевич

Отримано: 28 лютого 2026 р.

Прорецензовано: 04 березня 2026 р.

Прийнято до друку: 6 березня 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: s.zubilevych@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0001-5668-9183

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-211-219

Зубілевич С. Я. Генезис та етичні аспекти визначення суттєвості при звітуванні про сталий розвиток. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 211–219.

УДК: 657.01: 502.131.1:174

JEL-класифікація: M41, M48, M14, Q56

Зубілевич Світлана Яківна,

кандидатка економічних наук, професорка,, професорка кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування

ГЕНЕЗИС ТА ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТТЄВОСТІ ПРИ ЗВІТУВАННІ ПРО СТАЛИЙ РОЗВИТОК

У статті розкрито теоретико-методологічні засади трансформації концепції суттєвості в умовах переходу до обов'язкового звітування про сталий розвиток. Проведено ретроспективний аналіз еволюції суттєвості впливу та фінансової суттєвості, виявлено обмеження прогностичного потенціалу останньої. Обґрунтовано методологічну цінність подвійної суттєвості завдяки її інтеграції з підходом «впливи – ризики – можливості» (IRO). Ідентифіковано ключові етичні загрози, пов'язані з оцінюванням суттєвості звітності про сталий розвиток. Розроблено карту запобіжних заходів для етапів оцінювання суттєвості з урахуванням європейських стандартів, переглянутих 2025 р.

Ключові слова: *добровільна та обов'язкова звітність про сталий розвиток, стандарти звітності про сталий розвиток, подвійна суттєвість, підхід IRO, етика професійного бухгалтера.*

Svitlana Zubilevych,

PhD in Economics, Professor, Department of Accounting and Audit, National University of Water and Environmental Engineering

GENESIS AND ETHICAL ASPECTS OF DETERMINING MATERIALITY IN SUSTAINABILITY REPORTING

This article provides a theoretical and methodological substantiation of the transformation of the materiality concept during the global transition from voluntary to mandatory sustainability reporting between 2023 and 2025. The research examines the evolution of impact materiality (based on GRI standards) and financial materiality (rooted in the IIRC's integrated reporting framework, SASB, IFRS S1/S2, and SEC rules), alongside their integration into the double materiality concept under the European Sustainability Reporting Standards (ESRS). A significant focus is placed on the IRO (Impacts, Risks, Opportunities) approach, which forms the core of double materiality assessment.

Through a comparative analysis of energy sector sustainability reporting for 2024, the article illustrates the methodological gap between single and double materiality approaches, particularly regarding Scope 3 emissions and biodiversity. The revision and postponement of the ESRS are justified by the excessive administrative burden and the risk of undermining the global competitiveness of EU companies.

The study further analyzes the implications of the "Omnibus" amendments to the CSRD, which significantly increased the scope of professional judgment and associated subjectivity risks. Consequently, the paper identifies potential ethical threats arising from this subjectivity. Based on the 2025 International Code of Ethics for Professional Accountants, a map of ethical threats–including self-interest, advocacy, and pressure–is developed, and specific safeguards are proposed to maintain objectivity and integrity throughout the ESRS materiality assessment process. The research concludes that double materiality is not merely a technical requirement, but a strategic model for long-term value creation.

Keywords: *voluntary and mandatory sustainability reporting, sustainability reporting standards, double materiality, IRO approach, professional accountants' ethics.*

Постановка проблеми. Динамічний перехід від добровільного до обов'язкового звітування про сталий розвиток, закріплений нормативними вимогами Європейського союзу (Директива CSRD [10] та стандарти ESRS [7]), Комісії з цінних паперів і бірж США (US SEC Climate Disclosure Rules [23]) та впровадженням на рівні національних юрисдикцій стандартів Фонду МСФЗ (МСФЗ S1 [15] та S2 [16]) – кардинально змінив статус цієї звітності. Швидка еволюція регуляторного ландшафту створює певну методологічну невизначеність щодо такої фундаментальної категорії звітності про сталий розвиток як суттєвість. Виникає критична потреба у переосмисленні не лише методів її визначення, а й етичних аспектів прийняття рішень, оскільки вибір показників для розкриття безпосередньо впливає на прозорість бізнесу та довіру стейкголдерів. Проблема полягає у відсутності єдиного концептуального розуміння суттєвості, яке

поєднувало б історичний ретроспективний аналіз (генезис) та етичні стандарти професійного бухгалтера. Опитування 5800 компаній світу, проведене міжнародною аудиторською фірмою КПМГ про звітність зі сталого розвитку за 2024 р., підтверджує, що подвійна суттєвість, яка вимагається CSRD, зараз використовується 42 % компаній, 79 % проводять оцінку одного виду суттєвості (впливу або фінансової) [18]. Це зумовлює необхідність ґрунтовного дослідження методики оцінки суттєвості та її етичних засад як основи для прийняття стратегічних інвестиційних рішень.

Українські підприємства також цікавлять перш за все вимоги ESRS [19], які стратегічно схвалені до застосування в Україні. Проте частина підприємств звітувала і продовжує звітувати за добровільними стандартами Глобальної ініціативи зі звітності (GRI [13]) та стандартами Ради зі стандартів обліку сталого розвитку (SASB [21]), яка 2022 р. увійшла до складу Фонду МСФЗ (IFRS Foundation). Використання МСФЗ S1 та S2 є частиною добровільного переходу або вимогою для виходу на відповідні міжнародні ринки капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Численні закордонні джерела, присвячені тематиці звітності про сталий розвиток та безпосередньо поняттю суттєвості, охоплюють теоретико-методологічні дослідження науковців, нормативно-правову базу, аналітичні звіти провідних аудиторських фірм [5; 11; 18] та професійних бухгалтерських організацій [1].

Business Roundtable, об'єднання провідних CEO США [4], вказує на тривалу історію використання принципу суттєвості (більш ніж 80 років) та вважає, що це дієвий інструмент відсічення нерелевантної інформації, який допомагає інвесторам у прийнятті обґрунтованих інвестиційних рішень та рішень щодо голосування.

Б. С. Шарфман [23] детально розглядає ретроспективу тлумачення фінансової суттєвості в американському законодавстві та в контексті останніх вимог SEC щодо розкриття інформації, пов'язаної з кліматом. Автор впевнений, що визначення суттєвості має гарантувати інвесторам, що все, що розкривається, матиме для них значення при оцінці цінних паперів компанії.

К. Адамс та інші автори дослідження, проведеного під егідою GRI [2], стверджують, що ідентифікація фінансово значущих питань є неповною, якщо компанія спочатку не оцінить свій вплив на сталий розвиток. Вони підкреслюють фундаментальне значення подвійної суттєвості та взаємозв'язок обох аспектів, наголошуючи, що неможливо повноцінно оцінити фінансові ризики без попереднього аналізу впливу компанії на довкілля та суспільство.

Д. Гарст, К. Маас та Є. Сейса [12], дослідивши 477 компаній, виділили три підходи, за якими компанії визначають суттєвість теми: вплив теми на фінансові результати фірми; вплив на суспільство та довкілля; думка ключових стейкголдерів. Автори описали структурований процес проведення оцінки суттєвості з шести етапів. Водночас аналіз визначення суттєвості проведений без розподілу за метою її застосування – для цілей фінансової звітності чи звітності про сталий розвиток.

Аналіз суттєвості як інструменту стратегічного управління сталим розвитком детально розглянуто у праці іспанських дослідників Н. Падільї-Гаррідо та ін. [20]. Дослідники підкреслюють, що прозорість методології визначення суттєвості є критичним чинником довіри стейкхолдерів до нефінансових звітів.

Питання звітування про сталий розвиток в останні роки знаходяться в центрі уваги українських вчених. Зокрема, О. Будько [3] вважає суттєвість одним з принципів звітування про сталий розвиток, описує процес її визначення за стандартами GRI, відзначає важливість якісних критеріїв суттєвості та залучення до її оцінювання стейкголдерів. Водночас автор не порівнює різні варіанти суттєвості, що мають бути застосовані на вимогу чинного регуляторного поля, в межах якого діють компанії.

О. Солодовнік та О. Майданник [24] розкривають три підходи до оцінки суттєвості, які ґрунтуються на різних концепціях: суттєвості впливу, фінансовій суттєвості і подвійній суттєвості.

Д. Селецька [22] надала власне компілятивне визначення суттєвості та зосередилася на 6-кроковій моделі визначення суттєвості інформації у звітності зі сталого розвитку, опираючись саме на суттєвість впливу. Автор не занурюється у дискусію щодо суттєвості впливу, фінансової та подвійної суттєвості.

Зауважимо, що в усіх розглянутих публікаціях дослідження впливу етики на процес визначення, оцінювання та застосування суттєвості автори не проводили.

Мета і завдання дослідження. Активна трансформація регуляторного поля є причиною недостатнього висвітлення динаміки конвергенції суттєвості впливу та фінансової суттєвості в умовах переходу від добровільних стандартів (GRI, SASB) до обов'язкових систем звітування (ESRS, IFRS S1/S2, US SEC). Дискусійними залишаються питання слабкості прогностичного потенціалу сучасної фінансової суттєвості та суб'єктивізму професійного судження бухгалтера при ідентифікації впливів, ризиків та можливостей (IRO). Особливої гостроти проблема набувала через прийняття «Омнібуса» до CSRD, що скасував суттєвість «за замовчуванням», та необхідністю врахування нових викликів звітування до професійної етики

бухгалтера. Окрім того, потребує осмислення перший досвід обов'язкового звітування європейських компаній за ESRS.

Мета статті полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні трансформації концепції суттєвості у контексті переходу від добровільного до обов'язкового звітування про сталий розвиток через ретроспективний аналіз її складників та розкриття ролі етики професійного бухгалтера у забезпеченні достовірності інформації на етапах ідентифікації та оцінювання суттєвості.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– дослідити історичну генезу та етапи розвитку концепцій суттєвості впливу (стандарти GRI) та фінансової суттєвості (стандарти SASB, МСФЗ S1 та S2, Правила SEC) у контексті їх конвергенції у подвійну суттєвість за ESRS;

– розкрити методологічну сутність концепції подвійної суттєвості за ESRS та проілюструвати її практичне застосування на прикладі ідентифікації суттєвих тем для підприємств енергетичного сектору;

– ідентифікувати потенційні етичні загрози та розробити заходи захисту щодо дотримання основоположних принципів Міжнародного кодексу етики професійного бухгалтера (МКЕПБ) редакції 2025 р. на кожному етапі оцінювання суттєвості в умовах регуляторних змін «Омнібуса».

Виклад основного матеріалу дослідження. Точкою відліку застосування терміну «суттєвість» щодо звітності про сталий розвиток є 2006 р. (табл. 1).

Таблиця 1

Хронологія еволюції концепції суттєвості впливу

Роки	Назва етапу	Тлумачення суттєвості	Перелік суттєвих тем	Документ
2006	**Етап подвійного пріоритету**	Визначається на перетині інтересів корпорації та очікувань зацікавлених сторін	Визначаються суб'єктом звітування самостійно на основі діалогу зі стейкголдерами	G3 Керівні принципи звітності про сталий розвиток
2011	Етап деталізації пріоритету	Аналогічно G3, але з акцентом на права людини та гендерну рівність як обов'язкові до розгляду аспекти	Додано: права громад, антикорупція, гендерна рівність, права людини	G3.1 Керівні принципи звітності про сталий розвиток
2013	Етап ланцюжка вартості	Розширення суттєвості на весь ланцюг створення вартості	Обов'язкове розкриття впливів у ланцюжку постачання та управління ними	G4 Керівні принципи звітності про сталий розвиток
2016	Етап системного процесу	Стандартизований процес вибору тем для звітування за категоріями впливу	Теми групуються за блоками: економічні (200), екологічні (300), соціальні (400).	Перший комплект стандартів звітності про сталий розвиток
2021	**GRI 2021: Пріоритет впливу**	Суттєвість базується на значущості впливу, де критеріями виступають масштаб, охоплення та незворотність наслідків, незалежно від рівня обізнаності стейкголдерів	Обов'язкові теми визначаються за галузевими стандартами	GRI 3: Суттєві теми

Джерело: авторська розробка.

Керівних принципів звітності про сталий розвиток Глобальної ініціативи зі звітності (GRI) [2]. У контексті GRI суттєвість впливу розглядається крізь призму вектора «зсередини назовні» (inside-out). Це процес, у якому внутрішні чинники діяльності підприємства (стратегічні рішення, операційні процеси та бізнес-відносини) перетворюються на реальні наслідки для довкілля, суспільства та економіки. GRI 3 «Суттєві теми» вимагає від суб'єктів звітування пріоритезувати розкриття інформації з тем, що мають найбільший вплив на економіку, довкілля та соціум, зокрема у сфері дотримання прав людини. Це гарантує, що звіти враховують як бізнес-ризики, так і ширші суспільні проблеми. Зауважимо, що розвиток суттєвості впливу до появи ESRS відбувався в умовах добровільної системи стандартів GRI.

Фінансова суттєвість, попри її традиційне домінування в бухгалтерському обліку, почала застосовуватися до питань сталого розвитку порівняно нещодавно. Її адаптація відображає намагання регуляторів інтегрувати фактори сталого розвитку в звичну для інвесторів парадигму фінансових ризиків в умовах переходу від добровільного до обов'язкового звітування (табл. 2).

До табл. 2 не включено пакет законів Каліфорнії про кліматичну підзвітність (SB 253, SB 261), оскільки він встановлює імперативні вимоги до розкриття інформації на основі фінансових порогів доходу, незалежно від результатів оцінки суттєвості кліматичних чинників для конкретної бізнес-моделі.

Якщо стандарти SASB заклали методологічний фундамент завдяки ідентифікації галузевих особливостей, то стандарти МСФЗ S1 та S2 надали концепції фінансової суттєвості глобального статусу, інтегрувавши її в структуру МСФЗ.

Своєю чергою, Правила SEC щодо розкриття інформації, пов'язаної з кліматом, стали прикладом жорсткої нормативної імплементації, де фінансова суттєвість звітування про сталий розвиток змінює свій статус з теоретичного принципу на об'єкт регуляторного аудиту. Через численні судові позови з боку штатів та бізнес-асоціацій, US SEC 4 квітня 2024 р. добровільно призупинила впровадження Правил до завершення судових розглядів. Наразі вони залишаються нечинними.

Таблиця 2

Хронологія адаптації фінансової суттєвості до звітності зі сталого розвитку

Роки	Назва етапу	Тлумачення суттєвості	Документ
Добровільне звітування			
2011-2013	**Зародження концепції інтегрованої звітності**	Розкриття інформації про питання, які суттєво впливають на здатність компанії створювати вартість у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі	Концептуальна основа інтегрованої звітності
2017	**Галузевий ризико-орієнтований підхід до розкриття інформації про сталий розвиток**	Інформація, яка з обґрунтованою ймовірністю може вплинути на фінансові показники компанії або її вартість, що робить її вирішальною для прийняття рішень інвесторами. Вона зосереджена на питаннях сталого розвитку, які є фінансово значущими для певної галузі, прагнучи до корисного для прийняття рішень, економічно ефективного та зіставного розкриття інформації	Стандарти SASB (мапа суттєвості)
2021	**Розвиток концепції інтегрованої звітності**	Розкриття інформації про питання, які суттєво впливають на здатність підприємства створювати цінність у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі	Концептуальна основа інтегрованої звітності (переглянута 2021 року)
Перехід до нормативної обов'язковості звітування			
2023	Етап глобальної уніфікації (ISSB)	Фокус на стійкості грошових потоків та доступу до капіталу	МСФЗ S1 та S2
Обов'язкове звітування			
2024	Етап обов'язкового розкриття фінансових ризиків	Фактичний або потенційний негативний вплив умов та подій, пов'язаних з кліматом, на бізнес, результати діяльності або фінансовий стан реєстранта	Правила SEC щодо розкриття інформації, пов'язаної з кліматом

Джерело: авторська розробка.

Наведена у табл. 2 хронологія ілюструє той факт, що відбулося лише екстенсивне розширення периметра об'єктів, які підлягають оцінці на суттєвість.

Перехід до обов'язкового звітування зі сталого розвитку змінив зміст етапів процесу визначення фінансової суттєвості для її потреб порівняно з потребами фінансової звітності (табл. 3).

Таблиця 3

Порівняння етапів процесу визначення фінансової суттєвості при складанні фінансової звітності та звітності зі сталого розвитку

Етапи процесу	**Практичне положення МСФЗ №2** [14]	**Стандарти SASB** [21]	**Стандарти МСФЗ S1** [15], **МСФЗ S2** [16]	**Правила SEC щодо розкриття інформації, пов'язаної з кліматом** [23]
1. Визначення потенційно суттєвої інформації	Ідентифікація інформації, яка може бути необхідною користувачам для прийняття рішень	Використання мапи суттєвості" для виявлення галузевих тем	Ідентифікація ризиків та можливостей на основі галузевих стандартів SASB та аналізу ланцюжка створення вартості	Орієнтація на сувору відповідність фінансовим правилам, визначеним регулятором (Регулювання S-X, S-K), та розкриття будь-якої інформації, яка є важливою для «розумного інвестора»
2. Оцінка суттєвості	Кількісна та якісна оцінка впливу інформації на рішення користувачів	Аналіз впливу фактору на фінансовий стан або операційну діяльність підприємства	Оцінка ймовірності виникнення події та масштабу її впливу на вартість підприємства	Поєднання кількісних порогів з якісними факторами (SAB 99)
3. Організація інформації для подання	Структурування інформації для досягнення лаконічності та зрозумілості	Групування за специфічними метриками (KPI), визначеними для конкретної індустрії	Інтеграція розкриттів у загальні фінансові звіти (коментарі керівництва)	Стилістична доступність та висока аналітична структурованість коментарів керівництва
4. Розгляд звітності в цілому	Перевірка звіту на відсутність надмірної деталізації, що маскує головне	Оцінка того, чи дають обрані метрики повну картину галузевих ризиків підприємства	Забезпечення зв'язку між показниками сталого розвитку та фінансової звітності	Остаточна перевірка на відповідність принципу «повного та справедливого розкриття»

Джерело: авторська розробка.

Слабкість прогностичного потенціалу сучасної фінансової суттєвості значною мірою зумовлена відходом від багатовимірної моделі шести капіталів інтегрованої звітності. Хоча Рада з інтегрованої звітності увійшла до структур МСФЗ, проте відбулося зміщення акцентів з детального аналізу взаємозалежності капіталів (людського, природного, соціального тощо) до пріоритезації їхнього безпосереднього впливу на фінансові показники. Це дозволило зробити звітність більш конкретною для інвесторів, проте аналіз екологічних та соціальних аспектів став більш залежним від їхньої поточної фінансової оцінки. Водночас такий прагматичний підхід значно полегшує процес підготовки звітності, адаптуючи складні метрики сталого розвитку до стандартних процедур фінансового обліку.

Європейська регуляторна практика звітування зі сталого розвитку 2019 р. запропонувала альтернативну парадигму – концепцію подвійної суттєвості спочатку у вигляді «м'якого права» [8], яке з прийняттям Директиви CSRD [10] та стандартів ESRS [7] трансформувалося в обов'язкову нормативну вимогу для європейського бізнесу. Подвійна суттєвість постала логічним завершенням двох паралельних процесів: самостійного розвитку суттєвості впливу (орієнтованої на інтереси зацікавлених сторін та соціально-екологічні наслідки діяльності) та адаптації фінансової суттєвості (орієнтованої на інвестиційну привабливість і стійкість капіталу), що дозволило інтегрувати останню в цілісну систему звітності про сталий розвиток (рис. 1). Стандарти ESRS використовують динамічний взаємозв'язок між цими векторами суттєвості, оскільки зовнішні впливи підприємства на довкілля та суспільство з часом неминуче трансформуються у фінансові ризики або можливості для самого бізнесу. Така синергія підходів дозволяє ідентифікувати потенційні загрози для капіталу ще на етапі їх виникнення у формі соціальних чи екологічних наслідків.

Конвергенція суттєвості впливу та фінансової суттєвості в стандартах ESRS реалізована через методологію IRO (Impacts, Risks and Opportunities). Методологічним підґрунтям цього підходу є структура TCFD (корпоративне управління, стратегія, управління ризиками, показники та цілі), яка наразі виступає універсальним операційним архітектурним шаблоном для систем розкриття інформації ESRS, а також IFRS S1 та S2. Водночас кожна з цих систем адаптує модель TCFD відповідно до власних концептуальних засад.

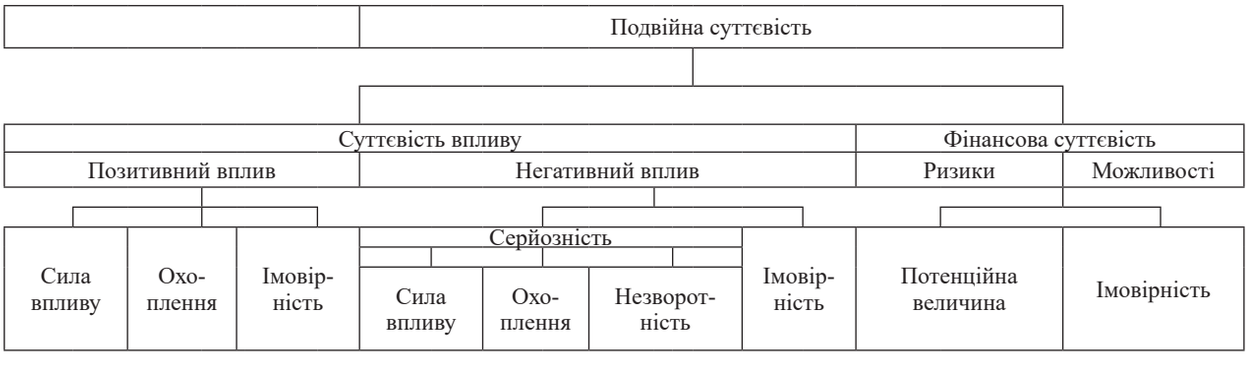


Рис. 1. Оцінка складових подвійної суттєвості

Джерело: авторська розробка за [6].

У стандартах МСФЗ S1 та S2 структура TCFD застосовується виключно для ідентифікації тих чинників сталого розвитку, що мають прямий або опосередкований вплив на грошові потоки та ринкову вартість підприємства. У цьому контексті модель слугує інструментом фінансової адаптації, де кожен аспект діяльності оцінюється крізь призму інвестиційної привабливості.

Натомість у ESRS структура TCFD була розширена та інтегрована в логіку подвійної суттєвості. Якщо підхід МСФЗ обмежується оцінкою ризиків і можливостей для самої компанії (зовнішній вплив на бізнес), то ESRS вимагає використання цієї ж структури для детального опису механізмів управління впливами підприємства на довкілля та суспільство (вплив бізнесу назовні).

Важливим етапом у цій методологічній конвергенції стало прийняття Європейською комісією 2025 р. уточнювальних актів (так званого «Омнібуса» до CSRD), які суттєво змінили вимоги до обов'язковості розкриття у межах стандартів ESRS версії 2023 р. Переглянуті стандарти фактично закріпили перехід до концепції, де практично всі тематичні розкриття (за винятком загальних показників ESRS 2 «Загальні розкриття») стали об'єктом оцінки суттєвості самим підприємством (рис. 2).

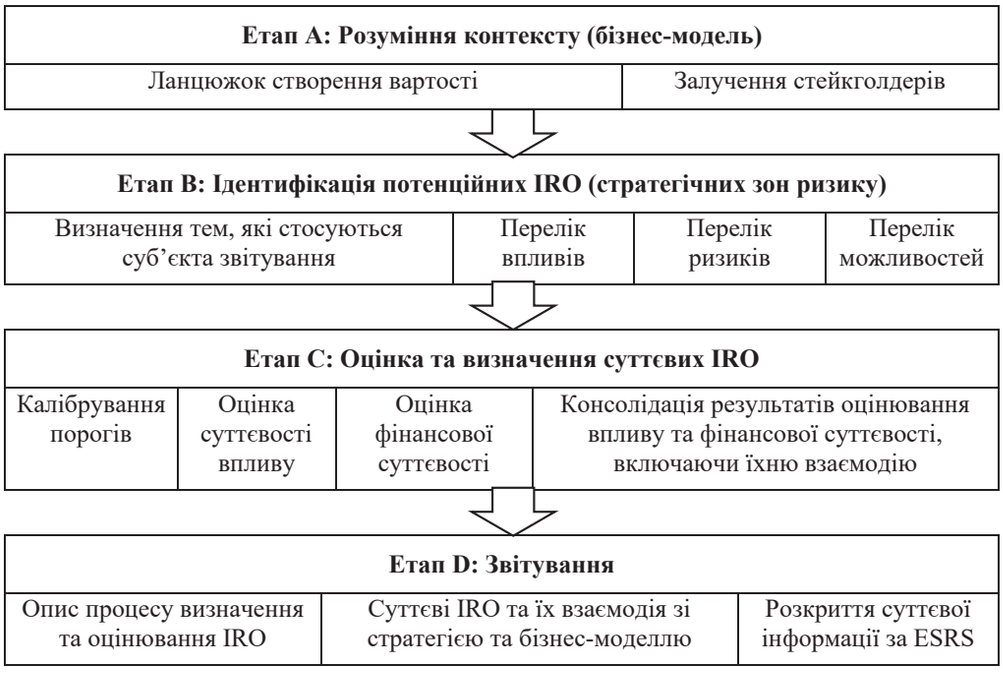


Рис. 2. Послідовність процесу оцінювання подвійної суттєвості за ESRS

Джерело: авторська розробка на підставі [7].

Головна новація полягає у відмові від суттєвості «за замовчуванням»: тепер підприємство має право не розкривати інформацію навіть про такі критичні аспекти, як зміна клімату, біорізноманіття чи власний персонал, якщо в результаті аналізу IRO воно обґрунтовано визнає ці теми несуттєвими. Однак слід надати пояснення причин такого рішення.

Таким чином, подвійну суттєвість не варто розглядати як окремий, «третій» вид суттєвості. Це цілісна модель, яка поєднує суттєвість впливу та фінансову суттєвість за підходом IRO для формування комплексного уявлення про здатність підприємства створювати вартість у довгостроковій перспективі. Вона не замінює фінансову чи соціальну суттєвість, а визначає їхню взаємозалежність, забезпечує глибоку інтеграцію нефінансової інформації з показниками фінансової звітності для прийняття економічних рішень.

Практичним проявом методологічного розриву між концепціями одинарної та подвійної суттєвості є звітність підприємств енергетичного сектору. Саме в цій галузі зафіксовано найбільшу розбіжність між екологічним впливом та його фінансовим відображенням, що вимагає від фахівців складних суб'єктивних оцінок та значного розширення професійного судження (табл. 4).

Таблиця 4

Порівняльна характеристика ідентифікації суттєвих тем для енергетичного сектору на основі звітів про сталий розвиток за 2024 р.

Тема	SASB (МСФЗ S1/S2) фінансова суттєвість	GRI (Універсальні стандарти) – суттєвість впливу	ESRS – подвійна суттєвість
Викиди сфери охоплення 3 (непрямі викиди в ланцюжку створення вартості)	Розкриваються лише за умови доведеного прямого фінансового ризику (наприклад, через вуглецеве коригування кордону чи вартість капіталу)	Обов'язкові для розкриття як фундаментальний показник кліматичного впливу підприємства на довкілля	Критична точка: компанії часто визнають їх суттєвими за «впливом», але намагаються мінімізувати їх фінансове значення через складність кількісної оцінки
Біорізноманіття	Часто ігнорується, якщо об'єкти не знаходяться безпосередньо в заповідних зонах (низька ймовірність негайного штрафу)	Розглядається як критичний вплив енергетики (землекористування, руйнування оселищ, вплив ГЕС на річкові системи тощо)	Зона суб'єктивності: аналіз EFRAG показує тенденцію до визнання теми «несуттєвою» за фінансовим вектором, використовуючи методологічну гнучкість ESRS
Водоспоживання	Акцент на «водному дефіциті»: чи достатньо ресурсу для охолодження потужностей (ризик зупинки генерації)	Акцент на якості води, що повертається в екосистему, та правах місцевих громад на доступ до водних ресурсів	Конвергенція: оцінка IRO об'єднує обидва погляди через аналіз залежності бізнесу від екосистемних послуг

Джерело: авторська розробка на підставі [5; 9; 19].

Визнаючи методологічну перевагу концепції подвійної суттєвості, вважаємо обґрунтованою стратегію перегляду та відтермінування стандартів ESRS у 2025 р. Амбітна інтенсивність початкового графіка впровадження створювала ризик надмірного адміністративного тиску та втрати конкурентоспроможності компаній ЄС на глобальному ринку в сучасних непростих геополітичних умовах. Відтак, поступовість є раціональним компромісом, що дозволяє бізнесу вибудувати якісну систему збору даних IRO без загрози його операційній стійкості.

Загальновизнано, що професійний бухгалтер має бути ключовим учасником міждисциплінарної команди з підготовки звітності про сталий розвиток. Його роль полягає у забезпеченні методологічної єдності під час визначення, оцінювання та застосування суттєвості. Проте швидка зміна ландшафту регулювання, зокрема відмова від суттєвості «за замовчуванням» внаслідок прийняття «Омнібуса», створює підґрунтя для виникнення етичних дилем. Складність та невизначеність процесу підготовки інформації формують додаткові ризики для етичної поведінки, зумовлені:

– «грінвошингом» (декларуванням необґрунтованих екологічних переваг або маніпуляцією результатами оцінки суттєвості для приховання негативних впливів) або «грінхашингом» (навмисним замовчуванням або применшенням екологічних досягнень та цілей через побоювання надмірного публічного контролю чи звинувачень у невідповідності амбітним планам);

– браком кваліфікованих кадрів;

– недоліками систем збору та підготовки інформації про сталий розвиток;

– складністю визначення меж ланцюжка створення вартості;

– необхідністю використовувати судження при виборі показників;

– тиском необхідності досягнути поставлені цілі або відповідати очікуванням ринку;

– залученням зовнішніх експертів у вузькоспеціалізованих сферах.

Усвідомлюючи ці виклики, Рада з міжнародних стандартів етики професійних бухгалтерів переглянула етичні стандарти для забезпечення прозорості та достовірності інформації. Зокрема, редакція МКЕПБ 2025 р. [22, 388] зазначає, що зовнішні експерти можуть залучатися для:

– розрахунку викидів парникових газів та забруднюючих речовин;

– оцінки прогнозної інформації про плани декарбонізації;

– аналізу механізмів компенсації (офсетів) у сфері сталого розвитку;

– оцінки продукції, розробленої за принципами циклічної (сталої) економіки.

МКЕПБ вимагає від професійного бухгалтера не лише перевірити компетентність експерта, а й оцінити його об’єктивність. В протилежному випадку існують загрози власного інтересу, самооцінки, особистих стосунків або захисту дотримання принципів чесності, об'єктивності, професійної компетентності та належної ретельності. Відтак, обов'язковим є застосування традиційного підходу управління ризиками порушення основоположних принципів етики (ідентифікація, оцінювання, обрання запобіжних заходів або заходів з усунення загроз).

Перехід до переглянутих ESRS значно підвищить рівень відповідальності бухгалтера. Визначення порогів суттєвості в умовах такої складності стає не лише технічним завданням, а вищим проявом професійної етики, де будь-яке викривлення порогу розглядається як маніпуляція інформацією.

Деталізація етапів процесу визначення суттєвості дозволяє побачити, де саме бухгалтер має застосувати найбільшу частку професійного судження, що веде до зростання етичних ризиків. Кожен етап оцінювання суттєвості є критичною точкою, де професійне судження може або забезпечити прозорість, або стати інструментом маніпуляції. Нижче наведено приклад аналізу етичних аспектів для кожного етапу процесу (табл. 5).

Таблиця 5

Карта потенційних етичних загроз, які можуть виникнути у процесі оцінки суттєвості за ESRS, переглянутими 2025 р.

Етап процесу	Основоположні принципи МКЕПБ, які можуть бути порушені	Загрози порушення основоположних принципів	Запобіжні заходи
1. Створення карти суттєвості (розуміння контексту)	Об’єктивність, чесність, професійна компетентність	Захисту: вибір таких тем, за якими у компанії хороші показники, щоб не зашкодити репутації	Залучення незалежних стейкголдерів; використання міждисциплінарних команд (екологи, юристи, фінансисти), галузевих матриць суттєвості за SASB та GRI

Продовження таблиці 5

2. Визначення фактичного та потенційного впливу, ризиків та можливостей, пов'язаних з питаннями сталого розвитку	Об'єктивність, професійна компетентність та належна ретельність	Власного інтересу: навмисне заниження оцінки масштабів чи незворотності негативного впливу задля покращення ESG-рейтингу	Впровадження стандартизованих шкал оцінювання; документування джерел даних та припущень; зовнішній бенчмаркінг
3. Встановлення порогів (оцінка та визначення суттєвих IRO, пов'язаних з питаннями сталого розвитку)	Чесність, об'єктивність	Тиску: керівництво може вимагати встановлення високого порогу суттєвості, щоб «відсіяти» критичні проблеми, але потребують значних коштів для вирішення; маніпулювання кількісними та якісними порогами для досягнення бажаного результату	Погодження критеріїв суттєвості на рівні комітету з аудиту наглядової ради; порівняння з галузевими середніми показниками, прозорість процесу і методики встановлення
4. Обґрунтування	Професійна поведінка, чесність	Власної оцінки: надання розмитих пояснень (маркувань), щоб приховати відсутність реальних дій щодо суттєвих тем, негативні результати окремих підрозділів тощо	Зовнішнє надання впевненості (аудит); публічне розкриття методології визначення порогів; регулярний перегляд процесу (внутрішній аудит)

Джерело: авторська розробка.

Збільшення переглянутими ESRS сфери застосування професійного судження робить порушення принципів об'єктивності та чесності на етапах створення карти суттєвості та встановлення порогів вирішальними для збереження прогностичної цінності звітності про сталий розвиток для користувачів.

Висновки. У процесі дослідження проведений аналіз еволюції концепції суттєвості впливу та адаптації фінансової суттєвості до потреб звітності про сталий розвиток як відокремлених підходів у стандартах добровільного звітування GRI та SASB. Хоча кожна з них має свої беззаперечні переваги, проте їм властиві і відповідні обмеження.

Зокрема, прогностична цінність фінансової суттєвості послаблена відмовою від концепції шести капіталів, що була закладена в основу інтегрованої звітності. Водночас сучасний підхід, закріплений у стандартах МСФЗ S1 та S2, зобов'язує постачальників капіталу враховувати екологічні та соціальні ризики як фундаментальні чинники фінансової стійкості компанії, зберігаючи вектор «ззовні-всередину», де зовнішні чинники сталого розвитку оцінюються виключно через призму їхнього впливу на економічну вартість суб'єкта звітування.

Модель подвійної суттєвості в межах обов'язкової системи звітування за стандартами ESRS стала логічним завершенням конвергенції двох паралельних концепцій одинарної суттєвості – фінансової та впливу. Ця модель здатна забезпечити проактивний (випереджаючий) аналіз стійкості бізнесу в умовах глобальних викликів, оскільки базується на методологічній взаємозалежності обох видів суттєвості та застосуванні тріади «впливи–ризики–можливості». Процеси спрощення та відтермінування ESRS завершилися схваленням їх другої версії 2026 р.

Перехід до обов'язкового звітування за стандартами ESRS, переглянутими 2025 р., зумовлює високу варіативність професійних суджень бухгалтера та створює умови для суб'єктивного трактування суттєвості інформації.

На основі поетапного аналізу процедур процесу визначення суттєвості за ESRS, переглянутими 2025 р., розроблено карту потенційних етичних загроз порушення основоположних принципів та запропоновані запобіжні заходи. Такий інструмент сприятиме збереженню прогностичної цінності звітності про сталий розвиток для користувачів.

Література:

1. ACCA. (2025). Sustainability reporting – risk and materiality. <https://www.accaglobal.com>. (2026, February, 24). [in English].

2. Adams, C. A., Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L., & Wang, Y. (2021). The double-materiality concept: Application and issues. Global Reporting Initiative (GRI). <https://surl.li/uefens>. (2026, February, 22). [in English].

3. Будько, О. (2020). Принципи підготовки звітності зі сталого розвитку. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*, 57, 26–34. DOI 10.24025/2306-4420.0.57.2020.206259

Budko, O. (2020). Pryntsypy pidhotovky zvitnosti zi staloho rozvytku [Principles of sustainability reporting preparation]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriia: Ekonomichni nauky* [Collection of scientific papers of ChSTU. Series: Economic Sciences], (57), 26–34. DOI 10.24025/2306-4420.0.57.2020.206259 [in Ukrainian].

4. Business Roundtable. (2015). The materiality standard for public company disclosure: Maintain what works. <https://surl.li/wgpqwn>. (2026, February, 24). [in English].

5. Deloitte. (2025). Comparison of significant sustainability-related reporting requirements: Sustainability spotlight. <https://www2.deloitte.com>. (2026, February, 23). [in English].

6. EFRAG. (2024). EFRAG IG 1: Materiality assessment implementation guidance. <https://surl.li/paedxr>. (2026, February, 24). [in English].

7. EFRAG. (2025). ESRS (2025 version). <https://knowledgehub.efrag.org/eng>. (2026, February, 22). [in English].

8. European Commission. (2019). Guidelines on non-financial reporting: Supplement on reporting climate-related information (2019/C 209/01). Official Journal of the European Union, 62, 1–30. <https://eur-lex.europa.eu>. (2026, February, 23). [in English].

9. European Securities and Markets Authority. (2024). European common enforcement priorities for 2024 corporate reporting: Public statement. <https://www.esma.europa.eu>. (2026, February, 24). [in English].

10. European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu>. (2026, February, 23). [in English].

11. EY. (2024). How the CSRD will transform sustainability reporting: Insights. <https://www.ey.com>. (2026, February, 24). [in English].

12. Garst, J., Maas, K., & Suijs, J. (2022). Materiality assessment is an art, not a science: Selecting ESG topics for sustainability reports. *California Management Review,* 65(1), 101–127. https://doi.org/10.1177/00081256221120617 [in English].

13. Global Reporting Initiative. (2021). GRI Standards. <https://surl.li/unswfv>. (2026, February, 20). [in English].

14. IFRS Foundation. (2017). IFRS practice statement 2: Making materiality judgements. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/amendments/english/2017/ifrs-practice-statement-2-making-materiality-judgements.pdf>. (2026, February, 24). [in English].

15. IFRS Foundation. (2023). IFRS S1 General requirements for disclosure of sustainability-related financial information. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org>, (2026, February, 23). [in English].

16. IFRS Foundation. (2023). IFRS S2 Climate-related disclosures. <https://www.ifrs.org>. (2026, February, 20). [in English].

17. International Federation of Accountants. (2025). Handbook of international code of ethics for professional accountants including international independence standards (2025 ed., Vol. 1). IFAC. <https://www.ethicsboard.org/publications>. (2026, February, 20). [in English].

18. KPMG. (2024). The move to mandatory reporting: Survey of sustainability reporting 2024. <https://surl.lu/dzbnsh>. (2026, February, 21). [in English].

19. Офіс зеленого переходу. (2025). ESG стандарти і вимоги в ЄС та Україні – зміни і що очікувати далі. <https://surl.li/ydfohc>. (2026, лютий, 18).

Ofis zelenoho perekhodu. (2025). ESG standarty i vymohy v YeS ta Ukraini – zminy i shcho ochikuvaty dali [ESG standards and requirements in the EU and Ukraine – changes and what to expect next]. <https://surl.li/ydfohc>. (2026, лютий, 18). [in Ukrainian].

20. Padilla-Garrido, N., Aguado-Correa, F., & Rabadán-Martín, I. (2024). Materiality analysis in sustainability reporting: Insights from large Spanish companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(6), 5391–5412. https://doi.org/10.1002/csr.2853 [in English].

21. SASB. (2023). Understanding the SASB® Standards. <https://sasb.org>. (2026, February, 19). [in English].

22. Селецька, Д. О. (2025). Поняття суттєвості у процесі ESG-звітування. *Економіка та суспільство*, 71. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-143

Seletska, D. O. (2025). Poniattia suttyevosti u protsesi ESG-zvituvannia [The concept of materiality in the ESG reporting process]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 71. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-143 [in Ukrainian].

23. Sharfman, B. S. (2024). Materiality, the 'Reasonable Investor,' and the SEC's New Climate-Related Disclosures Rule. Business Law Review, University of Chicago. <https://surl.li/jzypyx>. (2026, February, 21). [in English].

24. Солодовнік, О., & Майданник, О. (2024). Підходи до оцінки суттєвості у звітності про сталий розвиток згідно з міжнародними та європейськими стандартами. *Економіка та суспільство*, 63. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-83

Solodovnik, O., & Maidannyk, O. (2024). Pidkhody do otsinky suttyevosti u zvitnosti pro stalyi rozvytok zghidno z mizhnarodnymy ta yevropeiskymy standartamy [Approaches to materiality assessment in sustainability reporting according to international and European standards]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], (63). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-83 [in Ukrainian].

МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

© І. Г. Гевлич

Отримано: 13 січня 2026 р.

Прорецензовано: 17 січня 2026 р.

Прийнято до друку: 21 січня 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: i.gevlych@donnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0003-2282-0512

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-221-226

Гевлич І. Г. Розвиток програмувальних компетентностей здобувачів вищої освіти інструментами штучного інтелекту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 221–226.

УДК: 004.8:378.014

JEL-класифікація: C88, O33, I23

Гевлич Іван Геннадійович,
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики
Донецького національного університету імені Василя Стуса

РОЗВИТОК ПРОГРАМУВАЛЬНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ІНСТРУМЕНТАМИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Стаття присвячена дослідженню можливостей використання інструментів штучного інтелекту для розвитку програмувальних компетентностей здобувачів вищої освіти різних спеціальностей. Обґрунтовано важливість та проаналізовано складові програмних компетентностей, педагогічні та технологічні аспекти інтеграції ШІ у навчальний процес, наведено приклади практичного застосування безкоштовних та доступних інструментів ШІ. На основі TOWS-аналізу намічені стратегії ефективного поєднання сильних сторін ШІ з навчальними можливостями та мінімізації ризиків і загроз. Результати дослідження підкреслюють важливість системного та методично обґрунтованого підходу до впровадження ШІ у вищу освіту.

***Ключові слова**: штучний інтелект, програмувальні компетентності, вища освіта, TOWS-аналіз.*

Ivan Hevlych,
PhD, Associate Professor of Marketing and Business Analytics,
Vasyl Stus Donetsk National University

DEVELOPMENT OF PROGRAMMING COMPETENCES OF HIGHER EDUCATION STUDENTS USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS

This article examines the potential of artificial intelligence (AI) tools to develop programming competencies among higher education students across various specialties. The study highlights the growing importance of programming skills within digital transformation, specifically for analyzing large data sets and enhancing decision-making processes. The research employs literature analysis, systemic and pedagogical-technological evaluation, and a review of practical AI applications, alongside a TOWS analysis to develop strategies for integrating AI into programming curricula.

The article analyzes key components of programming competencies, including technical skills, analytical abilities, project management, and digital autonomy paired with critical thinking. It explores pedagogical and technological integration, illustrating how AI-based tools can solve specific educational tasks. Practical examples of accessible AI tools for programming exercises and data analysis are presented, and principles for regulating AI use through local regulatory documents are developed. Furthermore, the TOWS analysis identifies strategies to leverage AI strengths and external opportunities while addressing internal weaknesses and mitigating threats, such as ethical concerns and over-reliance on automated solutions.

The results emphasize the need for a systematic, methodologically sound approach that combines technological capabilities with pedagogical guidance. This ensures active student engagement, critical evaluation of AI-generated code, and robust competency development. The study outlines areas for further research, focusing on the long-term impact of AI on digital autonomy in higher education.

***Keywords:** artificial intelligence, programming competencies, higher education, TOWS analysis.*

Постановка проблеми. Цифрова трансформація зумовлює зростання ролі програмних компетентностей у професійній діяльності фахівців різних галузей. Сьогодні базові навички програмування, роботи з алгоритмами, автоматизації обчислень і аналізу даних використовуються у професійній діяльності не лише ІТ-спеціалістів, а й економістів, менеджерів, інших фахівців при обробці великих обсягів інформації та використанні цифрових інструментів у процесі прийняття рішень. Тому такі навички мають формуватися у процесі підготовки випускника у вищій школі.

У цьому контексті особливої актуальності набуває використання інструментів штучного інтелекту в освітньому процесі, бо відкриває нові можливості розвитку програмних компетентностей, сприяє персоналізації навчання та підвищенню його ефективності. Водночас застосування ШІ в навчанні програмуванню потребує науково обґрунтованого підходу, спрямованого на розвиток компетентностей, а не їх

заміну автоматизованими рішеннями. Тому дослідження можливостей використання інструментів штучного інтелекту для розвитку програмувальних компетентностей здобувачів освіти різних спеціальностей є актуальним завданням сучасної вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика розвитку цифрових компетентностей активно досліджується в працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Так, Є. Антонов, А. Спяк акцентують увагу на організаційних та методичних аспектах цифровізації освіти [1], М. Швардак, І. Іванова зосереджуються на загальних цифрових навичках [2], С. Алєксєєва визначає стратегічні орієнтири та успішні практики розвитку цифрової компетентності [3], Ю. Єчкало зі співавторами пропонують інтегровану педагогічну рамку розвитку цифрової компетентності в комп'ютерній освіті [4], С. Бланк зі співавторами встановлюють взаємозв'язок між розвитком цифрової компетентності, навичками розв'язання проблем та автономією здобувачів освіти [5].

Використання інструментів ШІ досліджується менш активно, разом з тим Ю. Сіциліцин, В. Осадчий аналізують можливості застосування ChatGPT у дистанційному навчанні програмування початківців [6], М. Махмуд зі співавторами формують рамку компетентностей у сфері AI-освіти [7], М. Васім зі співавторами демонструють активне використання ChatGPT як інструменту розробки програмного забезпечення у студентському середовищі [8].

Тож, попри активне дослідження цифрових компетентностей, розвиток програмних компетентностей здобувачів освіти у навчальному процесі залишається недостатньо вивченим, а застосування інструментів штучного інтелекту для їх формування в українській освіті лише починає набирати наукового осмислення, що робить тему дослідження актуальною та практично значущою.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є вивчення можливостей та умов застосування інструментів штучного інтелекту для розвитку програмних компетентностей здобувачів вищої освіти з урахуванням міждисциплінарного характеру підготовки фахівців.

Завдання дослідження: визначити складові програмних компетентностей та їх значення для міждисциплінарної підготовки; проаналізувати можливості та функції інструментів штучного інтелекту для підтримки навчання програмуванню; ідентифікувати виклики застосування інструментів ШІ у вищій школі; розробити рекомендації зі стратегій інтеграції інструментів штучного інтелекту в освітній процес за результатами TOWS-аналізу.

Методами дослідження є аналіз літератури, системний та педагогічно-технологічний аналіз, огляд практичних кейсів використання інструментів ШІ та TOWS-аналіз для розробки стратегій інтеграції ШІ у навчанні програмувальних компетентностей.

Виклад основного матеріалу. Програмні компетентності визначаються як сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для створення, модифікації та аналізу програмного коду, а також для застосування алгоритмічного мислення в розв'язанні прикладних задач. Вони включають:

1) базові технічні навички – розуміння синтаксису мов програмування, логіки алгоритмів, робота з програмними середовищами;

2) аналітичні компетентності – здатність аналізувати проблеми, оптимізувати алгоритми та виявляти помилки в коді;

3) проєктні навички – уміння планувати, організовувати та реалізовувати проєктні завдання у програмуванні;

4) цифрову самостійність та критичне мислення – здатність самостійно навчатися, перевіряти результати і використовувати інструменти автоматизації.

Запропонована структура програмувальних компетентностей узгоджується з європейськими підходами до формування цифрових навичок, зокрема з DigComp 2.2 [9], де програмування розглядається не лише як технічна здатність, а як інтегрована компетентність, що поєднує створення цифрового контенту, вирішення проблем, безпеку та критичне оцінювання цифрових рішень. У контексті вищої освіти це означає необхідність поєднання технічних навичок програмування з аналітичним мисленням і відповідальним використанням інструментів штучного інтелекту. Розвиток таких компетентностей є важливим не лише для ІТ-спеціалістів, але й для здобувачів різних спеціальностей, оскільки підвищує їх цифрову грамотність, аналітичні та критичні навички, здатність приймати обґрунтовані рішення на основі даних і сучасних інформаційних технологій. Зокрема для спеціальностей економічного факультету ДонНУ імені Василя Стуса застосування програмувальних компетентностей можливо за напрямами, представленими у табл. 1.

Таблиця 1

Застосування програмувальних компетентностей за спеціальностями

Спеціальність	Напрями застосування
C1 «Економіка»	Обробка та аналіз економічних даних, моделювання економічних процесів, прогнозування економічних показників
D1 «Облік і оподаткування»	Автоматизація бухгалтерського і податкового обліку, створення алгоритмів для обробки фінансових даних
D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»	Аналіз фінансових даних, моделювання ризиків, прогнозування фінансових сценаріїв
D3 «Менеджмент»	Автоматизація управлінських процесів, аналіз діяльності організацій, моделювання стратегій
D5 «Маркетинг»	Збір, обробка та аналіз маркетингових даних, створення цифрових інструментів для планування маркетингових кампаній

Джерело: авторська розробка.

Використання інструментів штучного інтелекту для розвитку програмних компетентностей дозволяє здобувачам усіх спеціальностей покращити аналітичні та цифрові навички, розвинути критичне і стратегічне мислення, оптимізувати рутинні процеси та приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу даних у своїй професійній сфері. Це сприяє ефективному застосуванню цифрових технологій у економіці, обліку, фінансах, менеджменті та маркетингу, підвищує якість професійних рішень і розвиток міждисциплінарних компетентностей.

Інструменти штучного інтелекту надають нові педагогічні можливості для розвитку програмувальних компетентностей, зокрема:

– генеративні моделі коду (ChatGPT, GitHub Copilot, Tabnine) забезпечують миттєві підказки та приклади програмних рішень, дозволяючи здобувачам зосередитися на логіці та структурі коду, а не на рутинних командах;

– адаптивні навчальні середовища (Mimir Classroom, CodeSignal, SoloLearn) підлаштовують складність завдань під рівень знань кожного здобувача, стимулюючи самостійне навчання, розвиток аналітичного мислення та практичних навичок програмування;

– інтелектуальні системи аналізу помилок та автоматичного тестування коду (HackerRank, Codewars, LeetCode з інтегрованими системами оцінки рішень) надають оперативний зворотний зв’язок про помилки, сприяючи розвитку критичного мислення та самостійності у виконанні програмних завдань;

– системи автоматичного навчання та адаптивного тестування (ALEKS, Smart Sparrow, Khan Academy – AI-платформа) використовують алгоритми машинного навчання для підбору оптимального рівня складності та персоналізації навчання, підтримуючи формування індивідуальних траєкторій розвитку компетентностей;

– інтелектуальні асистенти для програмування (CodeGuru, Amazon CodeWhisperer) автоматично аналізують код, пропонують оптимізацію та покращення продуктивності, допомагаючи здобувачам освоювати передові підходи до розробки програмного забезпечення;

– системи аналізу даних та прогнозування (RapidMiner, Orange, IBM Watson Studio) використовуються для обробки великих обсягів даних, побудови моделей і прогнозування результатів, розвиваючи аналітичне мислення та навички роботи з реальними даними у проєктній діяльності.

Використання безкоштовних та доступних в Україні інструментів ШІ з прикладами завдань для формування програмувальних компетентностей представлені у табл. 2.

Попри очевидні переваги, інтеграція ШІ у навчання програмуванню стикається з такими проблемами: ризиком пасивного використання генеративного коду без розуміння алгоритмів; обмеженнями безкоштовних версій інструментів і доступом до сучасних моделей; потребою у методичній підтримці та адаптації завдань під конкретні навчальні програми; питаннями етики, авторства та академічної доброчесності при використанні ШІ.

Тому важливо розробляти системний підхід до інтеграції інструментів ШІ у навчальний процес, що передбачає поєднання педагогічного супроводу з технологічними можливостями, зокрема:

1. Впровадження методичних рекомендацій та адаптованих завдань, які стимулюють самостійне мислення та критичну оцінку запропонованих ШІ рішень.

2. Використання безкоштовних та доступних інструментів ШІ у рамках обмежень, поєднуючи їх із практичними кейсами та прикладними завданнями для конкретних спеціальностей.

Таблиця 2

Використання ШІ-інструментів для формування програмувальних компетентностей в Україні

Інструмент	Доступність	Приклади завдань	Очікуваний ефект
ChatGPT	Онлайн, безкоштовна версія GPT-3.5	Python-скрипт для аналізу динаміки ВВП, макрос для автоматичного розрахунку ПДВ, симуляція Monte Carlo для оцінки ризику портфеля, веб-додаток для введення та аналізу KPI, скрипт для збору даних з API соцмереж	Розвиток аналітичного мислення, підвищення цифрової грамотності, самостійність у програмуванні
Codeium	Безкоштовний, працює через IDE (VS Code, PyCharm)	Автодоповнення функцій Python, генерація SQL-запитів, створення HTML/CSS-шаблонів для маркетингових проєктів	Прискорення розробки коду, розвиток логіки програмування, ефективна автоматизація завдань
Tabnine	Безкоштовний, інтеграція у VS Code та інші IDE	Автозавершення циклів та функцій, генерація тестів для бухгалтерських або фінансових скриптів	Оптимізація написання коду, підвищення продуктивності роботи
Replit (AI-асистент + середовище кодування)	Онлайн, безкоштовний	Python-калькулятор для фінансів, чат-бот для маркетингових опитувань, CRUD-операції для обліку	Практичне освоєння проєктів, інтеграція програмування з реальними даними
Cursor / Phind / Claude-Coder	Обмежена кількість безкоштовних запитів, онлайн	Аналіз фрагментів коду для фінансового моделювання, адаптація коду під управлінські звіти, генерація тестів	Підвищення якості коду, розвиток аналітичних та практичних навичок програмування
Mimir Classroom / CodeSignal / SoloLearn	Безкоштовні базові функції, доступ онлайн	Персоналізація завдань з Python для економіки, автоматизація бухгалтерських вправ, симуляції фінансових моделей	Розвиток самостійності, адаптація навчання до індивідуальних потреб, формування програмних компетентностей
HackerRank / Codewars / LeetCode	Безкоштовні базові плани	Перевірка правильності скриптів для обліку, фінансів, маркетингових задач	Швидкий зворотний зв'язок, розвиток критичного мислення, удосконалення практичних навичок

Джерело: авторська розробка.

3. Підвищення цифрової та програмної грамотності студентів, щоб вони могли аналізувати, оптимізувати та адаптувати автоматично згенерований код.

4. Розробка етичних правил та академічних стандартів використання ШІ, що забезпечує доброчесність, авторство та відповідальне застосування технологій.

5. Моніторинг і оцінювання результатів навчання, що дозволяє визначати ефективність використання ШІ для розвитку програмувальних компетентностей та своєчасно коригувати навчальні стратегії.

Необхідність нормативного та етичного регулювання використання інструментів штучного інтелекту у вищій освіті узгоджується з підходами Європейського Союзу, зокрема з DigComp 2.2, Рамкою цифрових компетентностей для педагогів DigCompEdu, Керівними етичними принципами ЄС щодо надійного ШІ [9–11]. У зазначених документах наголошується на відповідальному, прозорому та педагогічно доцільному використанні цифрових технологій, розвитку критичного мислення та академічної доброчесності, що є особливо актуальним у контексті застосування генеративних моделей штучного інтелекту.

Нормування використання інструментів ШІ локальними нормативними документами університетів вимагає встановлення і контролю дотримання педагогічних принципів:

– комплементарності – ШІ має доповнювати, а не замінювати викладача та процес мислення здобувача;

– персоналізації – адаптація завдань і підказок під індивідуальний рівень знань і стиль навчання;

– активізації самостійної роботи – здобувачі мають активно брати участь у створенні та аналізі коду, використовуючи ШІ як допоміжний інструмент;

– розвитку критичного мислення – оцінювання і перевірка результатів, отриманих за допомогою ШІ, що запобігає сліпому копіюванню рішень;

– етичності використання – формування у здобувачів відповідального ставлення до генеративних систем і запобігання залежності від автоматизованих рішень.

У роботі здійснено TOWS-аналіз використання інструментів ШІ для розвитку програмувальних компетентностей здобувачів вищої освіти, результати якого представлено в табл. 2.

Таблиця 2

TOWS-аналіз використання інструментів ШІ для розвитку програмувальних компетентностей здобувачів вищої освіти

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони (S): – можливість генерації коду та готових прикладів (ChatGPT, Copilot, Tabnine); – адаптивність навчальних середовищ (Mimir, SoloLearn); – автоматичне тестування та зворотний зв'язок (HackerRank, LeetCode); – інтеграція з IDE та онлайн-платформами	Можливості (O): – попит на цифрові та програмні компетентності у професійній діяльності; – доступ до безкоштовних або freemium ШІ-інструментів в Україні; – міждисциплінарні проєкти для економіки, фінансів, менеджменту, маркетингу; – підтримка дистанційного та змішаного навчання
Слабкі сторони (W): – ризик пасивного використання генеративного коду без розуміння алгоритмів; – обмеження безкоштовних версій та доступу до сучасних моделей; – недостатня методична підтримка та педагогічні рекомендації	Загрози (T): – етичні питання та академічна доброчесність; – перевантаження здобувачів освіти технологічними інструментами; – залежність від інтернету та технічних ресурсів; – можливі юридичні або ліцензійні обмеження при використанні інструментів

Джерело: авторська розробка.

В якості стратегій за результатами TOWS-аналізу пропонуються:

– SO (Strengths–Opportunities) – використовувати адаптивні та генеративні інструменти ШІ для практичних міждисциплінарних завдань, що підвищує аналітичні та програмні компетентності здобувачів освіти;

– WO (Weaknesses–Opportunities) – впроваджувати методичні рекомендації та освітні кейси для обмежених безкоштовних інструментів, щоб мінімізувати ризик пасивного використання і одночасно використовувати їх потенціал;

– ST (Strengths–Threats) – поєднувати автоматизовані платформи з педагогічним контролем, щоб забезпечити етичне та ефективне використання ШІ, уникнути перевантаження та залежності від технологій;

– WT (Weaknesses–Threats) – розробляти локальні та офлайн-версії практичних завдань для мінімізації ризиків, пов'язаних із доступом до інтернету та ліцензійними обмеженнями.

Висновки. За результатами дослідження констатовано:

1. Програмувальні компетентності є актуальними у професійній діяльності сучасних фахівців, оскільки дозволяють ефективно працювати з даними, автоматизувати рутинні процеси та приймати обґрунтовані рішення на основі використання цифрових технологій.

2. Інструменти штучного інтелекту надають нові можливості для розвитку програмувальних компетентностей, сприяють розвитку критичного мислення та аналітичних навичок.

3. TOWS-аналіз підтвердив, що ефективне застосування ШІ можливе за умов поєднання сильних сторін інструментів із зовнішніми можливостями, усунення слабких сторін за допомогою методичних рекомендацій, контролю за ризиками та загрозами при дотриманні системного підходу.

Емпіричне дослідження ефективності використання інструментів ШІ для розвитку програмних компетентностей у здобувачів вищої освіти економічного профілю буде напрямом подальших досліджень.

Література:

1. Антонов, Є. В., Спяк А. В. (2025). Цифрові технології у підготовці майбутніх фахівців у ЗВО. *Перспективи та інновації науки,* 54, 82–93. https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-8(54)-82-93

Antonov, Y. V., & Spyak, A. V. (2025). Tsyfrovi tekhnolohii u pidgotovtsi maybutnikh fakhivtsiv u ZVO [Digital technologies in the training of future specialists at higher education institutions]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky*, 54, 82–93. https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-8(54)-82-93 [in Ukrainian].

2. Швардак, М. В., Іванова, І. І. (2025). Формування цифрової компетентності майбутніх фахівців в умовах дистанційного навчання. Перспективи та інновації науки, 7(53), 1053-1063. https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-7(53)-1053-1063

Shvardak, M. V., & Ivanova, I. I. (2025). Formuvannya tsyfrovoi kompetentnosti maybutnikh fakhivtsiv v umovakh dystantsiynoho navchannya [Development of digital competence of future specialists in distance learning]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky*, 7(53), 1053–1063. https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-7(53)-1053-1063 [in Ukrainian].

3. Алєксєєва, С. В. (2023). Цифрова компетентність: стратегічні орієнтири та успішні практики. Перспективи та інновації науки, 10 (28), 45-55. https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10(28)-45-55

Alekseeva, S. V. (2023). Tsyfrova kompetentnist: stratehichni oriyentyry ta uspishni praktyky [Digital competence: Strategic guidelines and best practices]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky*, 10(28), 45–55. https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10(28)-45-55 [in Ukrainian].

4. Yechkalo, Y.V., Tkachuk, V.V., Semerikov, S.O., Khotskina, S.M., Markova, O.M., & Kravets, A.S. (2025). Developing digital competence in computer science education: an integrated framework for theory-driven pedagogical innovation. Educational Dimension, 13,104–125. https://doi.org/10.55056/ed.945 [in English].

5. Blanc, S., Conchado, A., Benlloch-Dualde, J. V., Monteiro, A., & Grindei, L. (2025). Digital competence development in schools: a study on the association of problem-solving with autonomy and digital attitudes. *International Journal of STEM Education,* 12. https://doi.org/10.1186/s40594-025-00534-6 [in English].

6. Сіциліцин, Ю. О., Осадчий, В. В. (2023). Можливості використання ChatGPT у дистанційному навчанні програмування початківців. *Інформаційні технології і засоби навчання,* 5 (97), 167-180. https://doi.org/10.33407/itlt.v97i5.5277

Sitsilitsin, Y. O., & Osadchyi, V. V. (2023). Mozhlyvosti vykorystannya ChatGPT u dystantsiynomu navchanni prohramuvannya pochatkivtsiv [Possibilities of using ChatGPT in distance learning of beginner programming]. *Informatsiyni tekhnolohiyi i zasoby navchannya, 5*(97), 167–180. https://doi.org/10.33407/itlt.v97i5.5277 [in Ukrainian].

7. Mahmud, M. M., Monib, W. K., Qazi, A., Wong, S. F., Ramachandiran, C. R., & Azizan, N. (2025). Developing AI education competency framework: A systematic literature review. Open Praxis, 17(4), 730–748. https://doi.org/10.55982/openpraxis.17.4.1012 [in English].

8. Waseem, M., Das, T., Ahmad, A., Liang, P., Fehmideh, M., & Mikkonen, T. (2023). ChatGPT as a software development bot: A project-based study. arXiv preprint arXiv:2310.13648. <https://arxiv.org/abs/2310.13648> (2026, January, 03). [in English].

9. DigComp 2.2, The Digital Competence framework for citizens – With new examples of knowledge, skills and attitudes, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/115376> > (2026, January, 10). [in English].

10. European framework for the digital competence of educators – DigCompEdu, Punie, Y. (editor), Publications Office of the European Union, <https://data.europa.eu/doi/10.2760/159770 > (2026, January, 08). [in English].

11. European Commission. (2020). Ethics guidelines for trustworthy AI. *Publications Office of the European Union.* <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai> (2026, January, 09). [in English].

ЗМІСТ

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ

Любохинець Лариса Сергіївна, Танасієнко Наталія Петрівна, Поплавська Ольга Віталіївна
ДОБРОЧЕСНІСТЬ ТА ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИРІШЕННЯ 4

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Ляхович Ольга Олександрівна, Скаковська Світлана Степанівна, Федчук Андрій Миколайович
ДЕРЖАВНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 13

Хачатрян Валентина Валентинівна, Красняк Олена Петрівна, Стратійчук Вікторія Миколаївна
ІНСТИТУЦІЙНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ 20

Філатова Любов Сергіївна, Прадівлянний Микола Григорійович, Осипчук Ольга Дмитрівна
«НАЦІОНАЛЬНИЙ КЕШБЕК» ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНВЕРСІЇ ПАТРІОТИЧНОГО ЕТНОЦЕНТРИЗМУ У СПОЖИВЧУ ЛОЯЛЬНІСТЬ ДО ЛОКАЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА 28

Прокопович-Павлюк Ірина Володимирівна, Вільчинська Оксана Миколаївна
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ АГРАРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У МІСЦЕВІЙ СТАТИСТИЦІ 34

Лук'янова Валентина Вячеславівна, Горовенко Григорій Олександрович
ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ХАБІВ 42

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ

Корнієнко Оксана Петрівна
ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ SMM 48

Ліпич Любов Григорівна
СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА ПІДХОДИ 54

Пришляк Катерина Мирославівна, Семененко Юрій Сергійович
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПЕРЕРОБНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ 60

Пестовська Зоя Станіславівна
МЕТОДОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ПОЄДНАННЯ ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВИХ ПОКАЗНИКІВ І ПОВЕДІНКОВИХ МЕТРИК ПЕРСОНАЛУ 69

Бобровник Валентина Мирославівна
КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА КЛЮЧОВИХ КАТЕГОРІЙ МАРКЕТИНГУ В ПРОЦЕСІ ПРОДАЖУ 76

Зубенко Ігор Ростиславович, Шпак Андрій Григорович, Сидорчук Анастасія Миколаївна
ВИКОРИСТАННЯ КРИПТОВАЛЮТ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ 83

Кукель Галина Сергіївна, Шалак Ростислав Володимирович
ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНСТРУМЕНТАРІЮ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ 90

Боровик Марина Вікторівна
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ САМОЗАЙНЯТИХ ОСІБ 94

Кулацький Вадим Валерійович
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ ЦИФРОВОГО ПРОДУКТУ, ЗАЛУЧЕНОСТІ ТА УТРИМАННЯ КОРИСТУВАЧІВ 100

Самарцева Анжеліка Вікторівна
SMM-КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ ДОВІРИ ДО БРЕНДУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ 106

Додух Вадим Миколайович
КОМПЛЕКС УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ 112

ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ

Кнейслер Ольга Володимирівна, Спасів Наталія Ярославівна
ІНДИКАТОРИ РІВНЯ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ: ОЦІНКА ТА ВПЛИВ НА ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ 120

Шулик Юлія Віталіївна, Матеуш Марія Володимирівна
ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНТЕНСИВНОГО ОНОВЛЕННЯ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ 130

Кривицька Ольга Романівна, Мартинюк Роман Анатолійович
ФІСКАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ 138

Іванишина Ольга Степанівна, Ваховська Аліса Андріївна, Бабій Ярослава Михайлівна
ВІДКРИТИЙ БАНКІНГ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КУЛЬТУРИ 147

Крупка Михайло Іванович, Бодаковський Володимир Юрійович, Кожурова Антоніна Володимирівна
ФІНАНСОВІ РИЗИКИ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ: ТЕОРЕТИЧНА ТА ПРАКТИЧНА СКЛАДОВА 154

Котур Андрій Богданович
ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 163

Ознамець Вікторія Федорівна
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ РЕЦЕСІЇ 168

ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Рябчук Оксана Григорівна, Купріянова Анастасія Олександрівна
АУДИТОРСЬКА ОЦІНКА СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ЛІТАКОБУДУВАННЯ 176

Мазур Наталія Анатоліївна, Ніколашин Андрій Олександрович
НЕДООЦІНКА БРЕНДУ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ 184

Панасюк Ольга Вікторівна, Коваль Софія Олексіївна
АНТИКОРУПЦІЙНИЙ АУДИТ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ 192

Вітовщик Тетяна Сергіївна, Рубльов В'ячеслав Володимирович
ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПЕРЕХОДУ З 1С/BAS НА АЛЬТЕРНАТИВНІ БУХГАЛТЕРСЬКІ ПРОГРАМИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА 198

Гевлич Лариса Леонідівна
ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ЗВІТНОСТІ ТА АУДИТУ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА СТАНДАРТИ 205

Зубілевич Світлана Яківна
ГЕНЕЗИС ТА ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТТЄВОСТІ ПРИ ЗВІТУВАННІ ПРО СТАЛИЙ РОЗВИТОК 211

МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Гевлич Іван Геннадійович
РОЗВИТОК ПРОГРАМУВАЛЬНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ІНСТРУМЕНТАМИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ 221

CONTENT

CURRENT PROBLEMS OF ECONOMIC THEORY

Larysa Liubokhynets, Nataliia Tanasiienko, Olga Poplavska
INTEGRITY AND CORRUPTION PREVENTION IN UKRAINE: CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS FOR SOLUTIONS 4

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY

Olha Liakhovych, Svetlana Skakovska, Andriy Fedchuk
STATE STIMULATION OF THE INNOVATION AND INVESTMENT POTENTIAL OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION 13

Valentyna Khachatryan, Olena Krasnyak, Viktoriia Stratiichuk
INSTITUTIONAL AND SOCIO-ECONOMIC ASPECTS OF THE TRANSFORMATION OF STATE YOUTH POLICY IN UKRAINE 20

Lyubov S. Filatova, Mykola G. Pradivliannyi, Olha D. Osypchuk
«NATIONAL CASHBACK» AS A TOOL FOR CONVERTING PATRIOTIC ETHNOCENTRISM INTO CONSUMER LOYALTY TO LOCAL PRODUCTION 28

Iryna Prokopovych-Pavliuk, Oksana Vilchynska
FORMATION OF A SYSTEM OF INDICATORS OF AGRICULTURAL POTENTIAL OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN LOCAL STATISTICS 34

Valentyna Lukyanova, Hryhorii Horovenko
FORMATION OF REGIONAL INNOVATION HUBS 42

ECONOMICS, MANAGEMENT OF SECTORS AND ENTERPRISES

Oksana Korniienko
INTEGRATED APPROACHES TO SMM MANAGEMENT 48

Lubov Lipych
TALENT MANAGEMENT STRATEGY AT ENTERPRISES: CONTEMPORARY MODELS AND APPROACHES 54

Kateryna Pryshliak, Yurii Semenenko
INTELLIGENT DECISION SUPPORT SYSTEMS IN THE PROCESSING INDUSTRY 60

Zoya Pestovska
METHODOLOGY OF MANAGEMENT DECISION-MAKING BASED ON THE COMBINATION OF FINANCIAL-ACCOUNTING INDICATORS AND BEHAVIORAL METRICS OF PERSONNEL 69

Valentyna Bobrovnyk
CONCEPTUAL MODEL OF THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND KEY MARKETING CATEGORIES IN THE SALES PROCESS 76

Ihor Zubenko, Andrii Shpak, Anastasiia Sydorchuk
USE OF CRYPTOCURRENCIES IN ELECTRONIC COMMERCE 83

Halyna Kukel, Rostislav Shalak
IMPROVING THE STRATEGY OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS OF AN ENTERPRISE BASED ON NEUROMARKETING TOOLS 90

Maryna Borovyk
THEORETICAL FOUNDATIONS OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP QUALITIES IN SELF-EMPLOYED INDIVIDUALS 94

Vadym Kulatskyi
AI AS A TOOL FOR IMPROVING THE QUALITY OF DIGITAL PRODUCTS, USER ENGAGEMENT, AND RETENTION 100

Anzhelika Samartseva
SMM COMMUNICATIONS AS A TOOL FOR BUILDING AND MAINTAINING BRAND TRUST IN THE DIGITAL ENVIRONMENT 106

Vadym Dodukh
COMPREHENSIVE MANAGEMENT FRAMEWORK FOR TRANSFORMATIONAL CHANGE IN UPSTREAM OIL AND GAS COMPANIES IN THE CONTEXT OF DECARBONIZATION 112

FINANCE, MONETARY CIRCULATION AND CREDIT

Olga Kneysler, Nataliia Spasiv
LIVING STANDARDS INDICATORS: ASSESSMENT AND IMPACT ON SOCIAL POLICY FINANCING 120

Yuliia Shulyk, Mariia Mateush
FINANCIAL STRATEGY OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF INTENSIVE RENEWAL OF NON-CURRENT ASSETS 130

Olha Kryvytska, Roman Martyniuk
FISCAL POLICY AS A KEY TOOL FOR THE ECONOMIC GROWTH OF THE COUNTRY 138

Olga Ivanyshyna, Alisa Vakhovska, Yaroslava Babii
OPEN BANKING AS AN INSTITUTIONAL FRAMEWORK FOR FORMING AN INNOVATIVE ENTREPRENEURIAL CULTURE 147

Myhaylo Krupka, Volodymyr Bodakovskyy, Antonina Kozhurova
FINANCIAL RISKS IN THE BANKING SYSTEM: THEORETICAL AND PRACTICAL COMPONENTS 154

Andrii Kotur
BEHAVIORAL ASPECTS OF FORMING A BANK'S CREDIT PORTFOLIO IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY 163

Viktoriia Oznamets
DIGITALIZATION OF FINANCIAL INSTRUMENTS AND ITS IMPACT ON STATE PUBLIC FINANCE MANAGEMENT MECHANISMS IN THE CONTEXT OF GEOPOLITICAL RECESSION 168

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Oksana Riabchuk, Anastasiia Kupriianova
AUDIT ASSESSMENT OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM OF ENTERPRISES IN THE AIRCRAFT MANUFACTURING INDUSTRY 176

Nataliya Mazur, Andriy Nikolashyn
BRAND UNDERESTIMATION IN THE ACCOUNTING SYSTEM: EMPIRICAL ANALYSIS OF UKRAINIAN TRADING COMPANIES 184

Olga Panasyuk, Sofia Koval
ANTI-CORRUPTION AUDIT: MODERN CHALLENGES, INTERNATIONAL EXPERIENCE, AND PROSPECTS FOR UKRAINE 192

Tetyana Vitovshchyk, Vyacheslav Rublov
ECONOMIC EFFICIENCY OF TRANSITIONING FROM 1C/BAS TO ALTERNATIVE ACCOUNTING PROGRAMS FOR ENTERPRISES 198

Hevlych Larysa
INTEGRATION OF ESG REPORTING AND AUDITING: MODERN APPROACHES AND STANDARDS 205

Svitlana Zubilevych
GENESIS AND ETHICAL ASPECTS OF DETERMINING MATERIALITY IN SUSTAINABILITY REPORTING 211

MATHEMATICAL MODELING AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMICS

Ivan Hevlych
DEVELOPMENT OF PROGRAMMING COMPETENCES OF HIGHER EDUCATION STUDENTS USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS 221

Наукове видання

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

Науковий журнал (щоквартальник)

№ 40(68)

Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). 232 с.

Scientific Notes of Ostroh Academy National University, Economics Series : scientific journal. Ostroh : Publishing NaUOA, March 2026. № 40(68). 232 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 англомовних текстів *Р. Т. Шулик*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 26,97. Наклад 100 пр. Зам. № 11–26.
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