

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

# ФІНАНСОВИЙ ПРОСТІР

Рекомендовано до поширення в мережі «Інтернет» вченою радою факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка, протокол No 5 від 24 грудня 2025 року. При використанні матеріалів, опублікованих у журналі, посилання на «Фінансовий простір» обов'язкове

**ЗАСНОВНИК:**

Львівський національний  
університет імені Івана Франка,  
79000, Україна, м. Львів,  
вул. Університетська, 1

**ВИДАВЕЦЬ:**

Факультет управління фінансами та бізнесу  
Львівського національного університету  
імені Івана Франка  
79000 м. Львів, вул. Коперника, 3

2025, No 4 (58)

ISSN 2304-1692

THE INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL

# Finansovyi Prostir

---

Recommended for online publication by the Academic Council of Faculty of Financial Management and Business of Ivan Franko National University of Lviv by protocol No 5 of December 24, 2025.

In case of reprinting of materials published in the journal, the reference to «Financial Space» is required.

---

**FOUNDER:**


Ivan Franko National University of Lviv  
79000 Lviv, Universytetska st., 1

**PUBLISHER:**

Faculty of Financial Management and Business  
of Ivan Franko National University of Lviv  
79000 Lviv, Kopernyka str., 3


# Редакційна КОЛЕГІЯ

**Головний редактор:** *СИТНИК Наталія Степанівна* 


д.е.н., професорка, завідувачка кафедри фінансового менеджменту  
Львівського національного університету імені Івана Франка 

**Заступник головного редактора:** *ПШИК Богдан Іванович*

д.е.н., професор, професор кафедри фінансових технологій та консалтингу  
Львівського національного університету імені Івана Франка

**Відповідальний секретар** *ДУБИК Вікторія Яківна* 

к.е.н., доцентка, доцентка кафедри фінансового менеджменту Львівського  
національного університету імені Івана Франка

**ЖИГЛЕЙ Ірина Вікторівна** 

д.е.н., професорка, професорка кафедри інформаційних систем в управлінні  
та обліку Державного університету «Житомирська політехніка»

**ЗАПУХЛЯК Іванна Богданівна** 

д.е.н., професорка, професорка кафедри менеджменту та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

**КАПЛЕНКО Галина Вікторівна** 

д.е.н., професорка, завідувачка кафедри економіки та публічного управління  
Львівського національного університету імені Івана Франка

**КОМАРНИЦЬКА Ганна Омелянівна** 

д.е.н., професорка, завідувачка кафедри публічного адміністрування та  
управління бізнесом Львівського національного університету імені Івана  
Франка

**КОСТИНЕЦЬ Юлія Володимирівна** 

д.е.н., професорка, проректорка з міжнародного співробітництва ВНЗ  
«Національна академія управління»

**КУЗЬМИНЧУК Наталія Валеріївна** 

д.е.н., професорка, професорка кафедри маркетингу, менеджменту та  
підприємництва Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

**КУЦИК Петро Олексійович** 

д.е.н., професор, ректор Львівського торговельно-економічного університету

**МАЛЬЧИК Мар'яна Василівна** 

д.е.н., професорка, завідувачка кафедри маркетингу Національного  
університету водного господарства та природокористування

**МОНАСТИРСЬКИЙ Григорій Леонардович** 

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та  
персоналу Західноукраїнського національного університету

**ПАРУБЧАК Іван Орестович** 

доктор наук з державного управління, професор, в.о. ректора Львівського  
національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені  
Степана Гжицького

**РУДЕНКО Ольга Мстиславівна** 

докторка наук з державного управління, професорка, професорка кафедри  
менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська  
політехніка»

**САДОВСЬКА Ірина Борисівна** 


д.е.н., професорка, завідувачка кафедри обліку і оподаткування Волинського  
національного університету імені Лесі Українки

**СЕМЕНЧЕНКО Наталія Віталіївна** 

д.е.н., професорка, професорка кафедри економічної кібернетики  
Національного технічного університету України "Київський політехнічний  
інститут імені Ігоря Сікорського"

**СЛОМСКІ Войцех** 

професор, доктор філософії Економіко-гуманітарного університету в Варшаві

**СТАСИШИН Андрій Васильович** 

к.е.н., доцент, декан факультету управління фінансами та бізнесу Львівського  
національного університету імені Івана Франка

**ЯКУБЕК Петр** 

доктор економічних наук, доцент Університету DTI м. Дубниця-над-Вагом

Адреса Редакційної колегії:

Факультет управління фінансами та бізнесу  
ЛНУ імені Івана Франка

вул. Коперника, 3, м. Львів,  
79000

тел.: (032) 235-64-50,

email: fp@lnu.edu.ua

## Фінансовий простір

міжнародний науково-практичний журнал

# Editorial Board

## EDITORIAL OFFICE

Faculty of Financial Management and Business  
of Ivan Franko National University of Lviv

79000 Lviv, Kopernyka str., 3

tel. (032) 235-64-50,  
email: [fp@lnu.edu.ua](mailto:fp@lnu.edu.ua)

# Finansovyi Prostir

international scientific and practical journal

[fp.lnu.edu.ua](http://fp.lnu.edu.ua)

### **Chief Editor** *SYTNYK Natalia*

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Financial Management, Ivan Franko National University of Lviv

### **Deputy Editor** *PSHYK Bogdan*

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Financial Technologies and Consulting, Ivan Franko National University of Lviv

### **Executive Secretary** *DUBYK Viktoriia*

Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Financial Management, Ivan Franko National University of Lviv

### **ZHYHLEI Iryna**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Information Systems in Management and Accounting, Zhytomyr Polytechnic State University

### **ZAPUKHLYAK Ivanna**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

### **KAPLENKO Halyna**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic and Public Management, Ivan Franko National University of Lviv

### **KOMARNYTSKA Hanna**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public administration and Business management, Ivan Franko National University of Lviv

### **KOSTYNETS Yuliia**

Doctor of Economics, Professor, Vice-rector for international cooperation, National Academy of Management

### **KUZMYNCHUK Nataliia**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V.N. Karazin Kharkiv National University

### **KUTSYK Petro**

Doctor of Economics, Professor, Rector of the Lviv University of Trade and Economics

### **MALCHYK Mariana**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing, The National University of Water and Environmental Engineering

### **MONASTYRSKYI Grygorii**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Public Administration and Personnel, West Ukrainian National University

### **PARUBCHAK Ivan**

Doctor of Economics, Professor, Acting Rector of the Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

### **RUDENKO Olga**

Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Chernihiv Polytechnic National University

### **SADOVSKA Iryna**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting and Auditing, Lesya Ukrainka Volyn National University

### **SEMENCHENKO Natalya**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economic Cybernetics, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

### **SLOMSKI Wojciech**

Professor, Doctor of Philosophy, University of Economics and Human Sciences in Warsaw

### **STASYSHYN Andrii**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Financial Management and Business, Ivan Franko National University of Lviv

### **JAKÚBEK Peter**

Doctor of Economics, Associate Professor, DTI University

# SMICT / Contents

<b>Дидів Ірина Богданівна</b> КРАЇНОЗНАВЧИЙ ПІДХІД ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В МІЖНАРОДНІЙ ПРАКТИЦІ	<b>7</b>
<b>Dydiv Iryna</b> A REGIONAL APPROACH TO ENTREPRENEURIAL MODELS OF TOURISM BUSINESS ORGANIZATION IN INTERNATIONAL PRACTICE	<b>15</b>
<b>Пшик Богдан Іванович</b> РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ СТРАХУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РИЗИКІВ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УКРАЇНІ	<b>18</b>
<b>Pshyk Bogdan</b> DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR INSURANCE OF INVESTMENT RISKS OF BUSINESS STRUCTURES IN UKRAINE	<b>32</b>
<b>Березівська Оксана Йосипівна, Березівський Зіновій Петрович</b> СЕРВІС ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ ПОСЛУГ	<b>35</b>
<b>Berezivska Oksana, Berezivskyi Zinovi</b> SERVICE AS A SOCIO-ECONOMIC CATEGORY IN THE MODERN SERVICE ECONOMY	<b>44</b>
<b>Герасименко Олена Вікторівна, Хоптяна Софія Олегівна, Гарбич Анатолій Володимирович</b> ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ	<b>46</b>
<b>Herasymenko Olena, Khoptiana Sofiia, Harbych Anatolii</b> DIGITAL TOOLS FOR ADAPTING PUBLIC MANAGEMENT TO CRISIS SITUATIONS	<b>56</b>
<b>Голинський Юрій Олегович</b> ВПЛИВ ПОДАТКОВИХ ПІЛЬГ І ЛЕГАЛЬНИХ СХЕМ МІНІМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА ФІСКАЛЬНУ СТІЙКІСТЬ БЮДЖЕТУ	<b>60</b>
<b>Holynskyy Yuriy</b> THE IMPACT OF TAX EXPENDITURES AND LEGAL TAX MINIMISATION SCHEMES ON FISCAL SUSTAINABILITY	<b>68</b>
<b>Задорожна Анна Володимирівна</b> КІБЕРРИЗИКИ ТА СТРАХУВАННЯ ІТ-ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД	<b>71</b>
<b>Zadorozhna Anna</b> CYBERRISKS AND IT LIABILITY INSURANCE: INTERNATIONAL AND UKRAINIAN EXPERIENCE	<b>80</b>
<b>Ярема Олег Романович, Зосімчук Маркіян Богданович</b> ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СТРУКТУР СИРОВИННИХ ТА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ЕКОНОМІК: ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ, ОСНОВНІ РИЗИКИ ТА НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ	<b>83</b>
<b>Yarema Oleg, Zosimchuk Markiyan</b> COMPARATIVE ANALYSIS OF THE STRUCTURES OF RESOURCE-BASED AND HIGH- TECH ECONOMIES: DEVELOPMENT FEATURES, KEY RISKS, AND MODERNIZATION DIRECTIONS	<b>88</b>

# SMICT / Contents

<b>Стасишин Андрій Васильович, Янович Арсеній Віталійович</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ	<b>90</b>
<b>Stasyshyn Andrii, Yanovych Arsenii</b> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF THE PLACE-BASED APPROACH IN PUBLIC MANAGEMENT OF REGIONAL DEVELOPMENT	<b>98</b>
<b>Лобода Наталія Олександрівна, Петришин Людмила Петрівна, Чабанюк Одарка Михайлівна</b> ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ, ЗВІТНОСТІ ТА АУДИТІ ПІДПРИЄМСТВ	<b>101</b>
<b>Loboda Nataliia, Petryshyn Lyudmyla, Chabaniuk Odarka</b> INNOVATIVE DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING, REPORTING, AND AUDITING OF ENTERPRISES	<b>115</b>
<b>Борщук Ірина Володимирівна, Васьків Оксана Миколаївна</b> МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВІЙНИ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ	<b>119</b>
<b>Borschuk Iryna, Vaskiv Oksana</b> MACROECONOMIC ANALYSIS OF THE IMPACT OF WAR ON THE ECONOMY OF UKRAINE	<b>126</b>
<b>Петик Любов Орестівна, Павлюк Вікторія-Анна Володимирівна, Халанчук Софія Ігорівна</b> ТЕНДЕРНА ДОКУМЕНТАЦІЯ: ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ	<b>128</b>
<b>Petyk Lyubov, Pavliuk Viktoriia-Anna, Khalanchuk Sofiia</b> TENDER DOCUMENTATION: PRINCIPLES OF FORMATION AND PRACTICE OF APPLICATION	<b>140</b>
<b>Західна Оксана Романівна, Білас Діана Ярославівна, Грицай Роман Ярославович</b> ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЬВІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В МЕЖАХ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	<b>143</b>
<b>Zakhidna Oksana, Bilas Diana, Hrytsai Roman</b> FINANCIAL SUPPORT OF THE LVIV CITY TERRITORIAL COMMUNITY WITHIN THE SCOPE OF ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS	<b>152</b>
<b>Ясіновська Ірина Фантинівна, Гуцманюк Марія Олександрівна</b> ВЕНЧУРНЕ ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ВРАХУВАННЯМ ESG-КРИТЕРІЇВ	<b>155</b>
<b>Yasinovska Iryna, Hutsmaniuk Mariia</b> VENTURE FINANCING OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES CONSIDERING ESG FACTORS	<b>163</b>
<b>Смолінська Софія Дмитрівна, Смолінський Валентин Броніславович</b> ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ СИСТЕМ ДЛЯ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ	<b>166</b>
<b>Smolinska Sofia, Smolinskyy Valentyn</b> USE OF DIGITAL INFORMATION AND ANALYTICAL SYSTEMS TO ASSESS THE FINANCIAL CONDITION OF ENTERPRISES	<b>172</b>

## КРАЇНОЗНАВЧИЙ ПІДХІД ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В МІЖНАРОДНІЙ ПРАКТИЦІ

**ДИДІВ Ірина Богданівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,*

*доцентка кафедри туризму, рекреації та краєзнавства*

*Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій  
імені С.З. Гжицького*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1882-2267>*

**Анотація.** У статті досліджено країнознавчий підхід до формування та функціонування підприємницьких моделей організації туристичного бізнесу в міжнародній практиці. Проаналізовано вплив національних соціально-економічних, інституційних та культурних чинників на вибір моделей підприємництва у сфері туризму. Узагальнено зарубіжний досвід та визначено напрями його адаптації в умовах національних туристичних ринків.

**Ключові слова:** країнознавчий підхід; туристичний бізнес; підприємницькі моделі; організація туризму; міжнародна практика; туристичні ринки; розвиток туризму.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби на міжнародному туристичному ринку питання вибору актуальних підприємницьких моделей організації туристичного бізнесу набувають особливої актуальності. Туризм дедалі більше розглядається не лише як соціокультурне явище, а й як важливий сектор національної економіки, що потребує раціональних механізмів фінансування, інноваційних форм підприємницької діяльності та ефективних управлінських рішень з урахуванням країнознавчих особливостей розвитку. Світова практика свідчить про суттєві відмінності між країнами у підходах до рівня державної підтримки, залучення інвестицій, розвитку державно-приватного партнерства та застосування різних підприємницьких моделей організації туристичної діяльності. Водночас відсутність системного узагальнення та порівняльного аналізу таких підходів ускладнює адаптацію успішного міжнародного досвіду до національних умов, зокрема в контексті підвищення конкурентоспроможності туристичних ринків та забезпечення сталого розвитку туризму. Зазначена проблематика тісно пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями туристичної діяльності, оскільки дозволяє обґрунтувати оптимальні моделі фінансування й підприємництва, визначити їх вплив на ефективність функціонування туристичної індустрії та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічних механізмів розвитку туризму в умовах міжнародної інтеграції.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Наукові підходи до вивчення країнознавчих особливостей підприємницьких моделей організації туристичного бізнесу сформувалися на перетині теорії конкурентоспроможності дестинацій,

інституційної економіки, інвестиційної політики та цифрової трансформації туристичного бізнесу. У міжнародній науковій діяльності вагомий внесок у пояснення чинників конкурентних переваг туристичних країн зроблено в межах концепцій конкурентоспроможності дестинацій досліджують L. Dwyer, Semyanchuk P. [5, 9], де фінансові ресурси, інвестиції, якість управління та бізнес-середовище розглядаються як системні детермінанти результативності туризму й позицій країни на глобальному ринку.

Країнознавчий вимір фінансування туризму суттєво підсилюють аналітичні матеріали міжнародних інституцій, які акумулюють порівняльні дані щодо державної підтримки, інвестиційних стимулів, доступу до фінансування та політик «зеленої» цифрової трансформації. Зокрема, OECD систематизує політики туристичних країн у частині фінансування, інвестицій і державного регулювання, а UN Tourism (UNWTO) узагальнює тенденції туристичних інвестицій та капіталовкладень у глобальному і регіональному розрізах [8, 10, 11]. Додатково, індексні підходи до міжкраїнного порівняння конкурентних умов розвитку туризму відображено у Travel & Tourism Development Index Всесвітнього економічного форуму, що підкреслює роль бізнес-середовища, інфраструктури, політик та інвестиційної спроможності [12-14].

Окремий напрям становлять дослідження кластерних і мережевих моделей організації туризму, де фінансова стійкість та інвестиційна привабливість та імідж країни посилюються за рахунок кооперації учасників дестинації, синергії та ефектів масштабу. У вітчизняній науковій площині ці підходи розвиваються, зокрема, у працях, присвячених формуванню туристичних кластерів і конкурентним перевагам дестинацій (Кожушко С., Мальська М., Римар С., Цвілий С.) [1, 2, 3, 4], що є методологічно важливим для адаптації міжнародних практик до національних умов. Також увагу приділено розвитку туристичного підприємництва та стратегічним підходам до його підтримки, зокрема в монографічних дослідженнях щодо механізмів розвитку суб'єктів туристичного підприємництва.

**Метою статті** є виявлення та узагальнення країнознавчих особливостей підприємницьких моделей організації туристичного бізнесу в міжнародній практиці, а також обґрунтування їх впливу на ефективність функціонування туристичної галузі та конкурентоспроможність національних туристичних ринків.

**Виклад основних результатів.** Туристичної діяльності в міжнародній практиці формується в межах національних моделей економічного розвитку та відображає специфіку державної політики, інституційного середовища, інвестиційного клімату й рівня підприємницької активності. Країнознавчий аналіз свідчить, що ефективність організації туризму безпосередньо залежить від збалансованості фінансових джерел і здатності підприємницьких моделей адаптуватися до змін глобального туристичного попиту.

У країнах з розвиненою ринковою економікою підприємницька модель туризму базується на домінуванні приватного капіталу, активному залученні інституційних інвесторів і високому рівні фінансової автономії туристичних підприємств. Державна участь у таких країнах має переважно непрямий характер і спрямована на фінансування стратегічної інфраструктури, маркетингу дестинацій та інноваційних проєктів. Це сприяє формуванню гнучких підприємницьких моделей, орієнтованих на конкуренцію, цифровізацію та диверсифікацію туристичного продукту.

Для країн із трансформаційною економікою характерною є комбінована модель фінансового забезпечення, у межах якої поєднуються бюджетні ресурси, міжнародна фінансова допомога, грантові програми та приватні інвестиції. У таких умовах

підприємницькі моделі організації туризму здебільшого реалізуються через кластерні об'єднання, кооперацію малого і середнього бізнесу та механізми державно-приватного партнерства, що дозволяє зменшити фінансові ризики та підвищити інвестиційну привабливість туристичних дестинацій.

Особливу роль у трансформації фінансових потоків відіграють цифрові підприємницькі моделі, які змінюють структуру доходів туристичних підприємств, скорочують трансакційні витрати та розширюють доступ суб'єктів малого бізнесу до міжнародних ринків. Водночас ефективність таких моделей значною мірою визначається рівнем цифрової інфраструктури, регуляторною політикою та фінансовою підтримкою в конкретній країні.

Для виявлення закономірностей формування фінансового забезпечення туристичної діяльності та особливостей функціонування підприємницьких моделей організації туризму в міжнародній практиці доцільним є застосування країнознавчого підходу, який дозволяє врахувати відмінності інституційного середовища, структури фінансових ресурсів і рівня розвитку туристичних ринків окремих країн. Такий підхід дає змогу систематизувати міжнародний досвід фінансування туризму, визначити домінуючі моделі підприємництва та оцінити їхній вплив на економічну результативність туристичної діяльності. У цьому контексті особливого значення набуває порівняльний аналіз країн за типами туристичних економік, джерелами фінансового забезпечення та характерними організаційними моделями ведення туристичного бізнесу (Таблиця 1.).

Таблиця 1

**Країнознавчі особливості фінансового забезпечення  
та підприємницьких моделей організації туристичного бізнесу**

<b>Особливості країни</b>	<b>Фінансове забезпечення</b>	<b>Підприємницькі моделі</b>	<b>Економічні результати</b>
Розвинені туристичні економіки (Франція, Іспанія, США)	Переважає інвестицій; розвинені фінансові ринки; вибіркова державна підтримка	Корпоративні, мережеві, цифрові платформи	Висока конкурентоспроможність; інноваційність; стабільні фінансові потоки
Державоорієнтовані туристичні економіки (Туреччина, ОАЕ)	Значна частка бюджетного фінансування; PPP; інвестиційні стимули	Державно-приватні проекти; масштабні інфраструктурні ініціативи	Швидке нарощування туристичної інфраструктури; зростання турпотоків
Країни з регіонально-кластерною моделлю (Польща, Австрія, Хорватія)	Регіональні бюджети; фонди ЄС; підтримка МСП	Кластерні, коопераційні, сімейні підприємства	Збалансований регіональний розвиток; диверсифікація турпродукту
Країни з трансформаційною економікою (Україна, Грузія)	Змішане фінансування; гранти; міжнародна допомога	Кластерні, соціально орієнтовані моделі	Формування туристичного ринку; зростання ролі МСП

*Джерело: узагальнено автором на основі OECD, UN Tourism [9, 10-12]*

У таблиці 1 узагальнено країнознавчі особливості фінансового забезпечення та підприємницьких моделей організації туризму в міжнародній практиці з урахуванням рівня економічного розвитку, ролі держави у фінансуванні галузі та моделі підприємницької діяльності. Наведені приклади країн демонструють суттєву диференціацію джерел фінансування туристичної діяльності — від переважання приватних інвестицій і фінансових ринків у розвинених туристичних економіках до значної ролі бюджетних коштів, міжнародної допомоги та грантового фінансування в

країнах з трансформаційною економікою та країнах, що розвиваються.

Країни з диверсифікованою фінансовою базою формують переважно корпоративні, мережеві та цифрові підприємницькі моделі організації туризму, що забезпечує високу конкурентоспроможність дестинацій та стійкість фінансових потоків. Натомість у країнах із підвищеною роллю держави або обмеженим доступом до приватного капіталу домінують змішані, кластерні та соціально орієнтовані моделі, спрямовані на зниження інвестиційних ризиків і підтримку малого та середнього бізнесу. Країнознавчі чинники є визначальними у формуванні фінансово-організаційної структури туризму та мають безпосередній вплив на ефективність функціонування туристичних ринків [2, 8].

Ефективність туристичної діяльності в сучасних умовах значною мірою визначається вибором фінансової моделі організації туризму, яка формує механізми залучення та розподілу фінансових ресурсів, рівень підприємницької активності та інвестиційну привабливість туристичної галузі. У міжнародній практиці застосовуються різні фінансові моделі, що відрізняються ступенем участі держави, роллю приватного капіталу, використанням партнерських та інноваційних фінансових інструментів. Їх порівняльний аналіз дає змогу виявити закономірності впливу фінансових рішень на організаційно-економічну ефективність туризму та конкурентоспроможність туристичних ринків (Таблиця 2).

Таблиця 2

### Підприємницькі моделі організації туризму в міжнародній практиці

Модель	Домінуючі джерела фінансування	Організаційно-економічні характеристики	Вплив на ефективність
Державна	Бюджетні кошти; цільові програми розвитку	Централізоване управління; інфраструктурна орієнтація	Забезпечує стабільність і базові умови розвитку, але обмежує ринкову гнучкість
Приватна	Приватні інвестиції; кредитні ресурси	Ринкова конкуренція; корпоративні та мережеві структури	Підвищує операційну ефективність і конкурентоспроможність за умов стабільного ринку
Змішана (державно-приватна)	Поєднання бюджетних і приватних ресурсів	Партнерські проєкти; кластерні моделі	Формує баланс стабільності та інноваційності, сприяє масштабуванню
Грантова та донорська	Міжнародні гранти; донорська допомога	Проектна орієнтація; соціально спрямоване підприємництво	Стимулює розвиток МСП і локальних дестинацій, але має обмежену стійкість
Цифрово-інвестиційна	Венчурний капітал; фінтех-інструменти	Платформні та стартап-моделі; цифровізація процесів	Знижує трансакційні витрати та розширює ринки, залежить від цифрової інфраструктури

*Джерело: узагальнено автором на основі OECD, UN Tourism, World Economic Forum [8, 10-13]*

У таблиці 2 систематизовано підприємницькі моделі організації туризму, що застосовуються в міжнародній практиці, та проаналізовано їхній вплив на ефективність туристичної діяльності з урахуванням організаційно-підприємницьких механізмів і можливих економічних результатів. Наведені дані демонструють, що підприємницька модель забезпечує базову стабільність розвитку туристичної галузі, проте часто супроводжується обмеженою гнучкістю та нижчими стимулами до інновацій. Натомість приватна модель характеризується високою адаптивністю, інноваційною

активністю та ефективністю використання ресурсів, але є більш чутливою до ринкових коливань.

Важливе місце в міжнародній практиці займає змішана (державно-приватна) модель, яка поєднує переваги державної підтримки та ринкових механізмів і сприяє підвищенню інвестиційної привабливості туристичних проєктів. Додатково виокремлюються грантові та цифрово-інвестиційні моделі, що відіграють важливу роль у розвитку малого й середнього підприємництва, цифровізації туристичних послуг і диверсифікації фінансових потоків. Ефективність туристичної діяльності безпосередньо залежить від здатності фінансових моделей враховувати країнознавчі особливості, інституційні умови та стратегічні пріоритети розвитку туризму.

Формування ефективної системи фінансового забезпечення туристичної діяльності є важливою передумовою сталого розвитку туризму та підвищення конкурентоспроможності національних туристичних ринків. У міжнародній практиці фінансування туризму здійснюється за рахунок різних джерел, поєднання яких визначається рівнем економічного розвитку країни, роллю держави в регулюванні галузі та домінуючими підприємницькими моделями організації туристичної діяльності (рис. 1). Аналіз структури джерел фінансування дозволяє виявити пріоритети фінансової політики у сфері туризму та оцінити баланс між ринковими й публічними інструментами підтримки галузі.



**Рис. 1. Структура джерел фінансування туристичної діяльності в міжнародній практиці, %**

*Джерело: узагальнено автором на основі [6, 7, 10-14].*

На рисунку 1 подано структуру джерел фінансування туристичної діяльності в міжнародній практиці, яка відображає співвідношення основних фінансових ресурсів, залучених до розвитку туристичної галузі. Як свідчать узагальнені дані, домінуючу частку становлять приватні інвестиції (45 %), що підтверджує ринкову орієнтацію сучасного туризму та провідну роль підприємницького сектору у формуванні туристичного продукту. Значною є також частка державного фінансування (30 %), яке забезпечує розвиток туристичної інфраструктури, національного брендингу та реалізацію стратегічних програм розвитку туризму.

Важливим елементом фінансової архітектури галузі виступають механізми державно-приватного партнерства (15 %), що сприяють залученню інвестицій, зниженню фінансових ризиків і підвищенню ефективності реалізації туристичних проєктів. Порівняно меншу, але стратегічно значущу роль відіграють гранти та

міжнародна допомога (10 %), які виконують каталізуючу функцію, особливо для країн з трансформаційною економікою та DESTИНАЦІЙ, що розвиваються. Отримані результати узгоджуються з висновками міжнародних організацій щодо необхідності комбінування фінансових інструментів для забезпечення стійкого розвитку туризму та адаптації галузі до глобальних економічних викликів [10-14].

Для країн з трансформаційною економікою та туристичних DESTИНАЦІЙ, що розвиваються, характерною є змішана модель фінансового забезпечення, у межах якої поєднуються державні інвестиції, міжнародна фінансова допомога, грантові програми та приватний капітал. У таких умовах підприємницькі моделі організації туризму часто орієнтовані на кластерний розвиток, кооперацію малого і середнього бізнесу та реалізацію проєктів державно-приватного партнерства. Отримані результати свідчать, що саме інтеграція фінансових інструментів із підприємницькими ініціативами на регіональному рівні дозволяє зменшити інвестиційні ризики, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити сталість туристичного розвитку.

Порівняльний аналіз також підтверджує зростання ролі цифрових підприємницьких моделей у міжнародній практиці, що трансформують фінансові потоки туристичної галузі через онлайн-платформи, маркетплейси та цифрові сервіси бронювання. У країнах з високим рівнем цифровізації це сприяє зниженню трансакційних витрат, розширенню доступу малого бізнесу до фінансових ресурсів і диверсифікації джерел доходів. Водночас ефективність таких моделей значною мірою залежить від національних регуляторних умов, рівня цифрової грамотності та фінансової інклюзії.

Країнознавчі особливості фінансового забезпечення безпосередньо впливають на формування підприємницьких моделей організації туризму, визначаючи їх структуру, масштабованість і економічну результативність. Аналіз міжнародного досвіду дозволяє обґрунтувати доцільність застосування диференційованого підходу до фінансової політики у сфері туризму, який враховує специфіку країни, рівень розвитку ринку та стратегічні пріоритети туристичної діяльності, що в підсумку сприяє підвищенню конкурентоспроможності туристичних DESTИНАЦІЙ.

**Висновки.** Фінансове забезпечення туристичної діяльності в міжнародній практиці формується під впливом країнознавчих особливостей соціально-економічного розвитку, інституційного середовища та державної туристичної політики. Аналіз зарубіжного досвіду свідчить про домінування приватних інвестицій у структурі фінансування туризму, водночас значну роль відіграють державні фінансові інструменти та механізми державно-приватного партнерства, які забезпечують розвиток інфраструктури й стратегічну підтримку туристичних DESTИНАЦІЙ кожної країни.

Виявлено, що вибір фінансової моделі організації туризму безпосередньо впливає на формування підприємницьких моделей туристичної діяльності. У розвинених туристичних країнах переважають ринково орієнтовані, корпоративні та цифрові підприємницькі моделі, що характеризуються високою гнучкістю, інноваційністю та конкурентоспроможністю. Натомість у країнах з трансформаційною економікою та підвищеною роллю держави більш поширеними є змішані, кластерні та соціально орієнтовані моделі, спрямовані на зниження фінансових ризиків і стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу.

Найбільш ефективними в міжнародній практиці є змішані (державно-приватні) та цифрово-інвестиційні фінансові моделі, які поєднують фінансову стабільність, інвестиційну привабливість і здатність до адаптації в умовах динамічних змін

туристичного попиту. Водночас грантові та донорські механізми виконують важливу каталізуючу функцію, особливо для розвитку туристичних дестинацій у країнах, що розвиваються.

Загалом результати дослідження засвідчують, що ефективність організації туризму визначається не окремими фінансовими інструментами, а їх системним поєднанням із відповідними підприємницькими моделями з урахуванням країнознавчої специфіки. Це створює наукове підґрунтя для адаптації успішного міжнародного досвіду фінансового забезпечення та підприємницької організації туризму до національних умов з метою підвищення конкурентоспроможності туристичних ринків і забезпечення сталого розвитку галузі.

#### Список використаної літератури

1. Кожушко С.П., Ключник Р.М. (2021). Формування іміджу країни як складник успішної туристичної політики. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. № 2 (72). С. 27-32. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.2.4>
2. Мальська М. П., Дидів І. Б. (2025). Країнознавчий підхід до вивчення культурних традицій у формуванні конкурентоспроможності міжнародного туризму. *XIX Міжнародна наукова конференція “Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід”* (м. Львів, 10-11 жовтня 2025 р.). Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка. С. 206-210
3. Римар С., & Никига О. (2025). Комплексний підхід до формування позитивного іміджу туристичної дестинації. *Економіка та суспільство*. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-30>
4. Цвілій С., Каптюх, Т., & Матвієнко Я. (2022). Модель формування іміджу туристичної території в контексті управління вітчизняним регіоном. *Управління змінами та інновації*. Вип. 15, С. 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-15-18>
5. Dwyer L., Kim C. (2003) Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
6. European Commission. *Transition Pathway for Tourism*. Brussels : European Commission, 2022. URL: [C:/Users/admin/Downloads/Transition\\_Pathway\\_For\\_TourismFEB2022\\_correctedlink.pdf](C:/Users/admin/Downloads/Transition_Pathway_For_TourismFEB2022_correctedlink.pdf)
7. International Finance Corporation (IFC). *Private Sector Opportunities for a Green and Resilient Reconstruction of Ukraine*. Washington, DC : IFC, 2023. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/sector-assessments-pso-green-resilient-reconstruction-ukraine-en.pdf>
8. OECD. (2024) OECD Tourism Trends and Policies 2024. *OECD Publishing*, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>
9. Semyanchuk, P., Berezivska, O., Dydiv, I., Lisovskyi I., Nesteruk A., (2023). Formation of a Financial Mechanism of Public-Private Partnership in the field of Tourism under war conditions. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 2023. pp. 348–362. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4225>
10. UN Tourism (UNWTO). *Tourism Investment Report*. Madrid : UN Tourism, 2022. URL: <https://www.untourism.int/investment/tourism-investment-report-2022>
11. UN Tourism (UNWTO). *World Tourism Barometer & Statistical Annex*. Madrid : UN Tourism, 2024. URL: <https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data>
12. World Bank. *Tourism and Competitiveness Brief (2025)*. Washington, DC : World

*Bank*, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/competitiveness/brief/tourism-and-competitiveness>

13. World Economic Forum. (2024) Travel & Tourism Development Index 2024. *World Economic Forum, Geneva*. URL: <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024>

14. World Travel & Tourism Council. (2024) *Travel & Tourism Economic Impact Report 2024: Global Trends*. WTTC. URL: <https://researchhub.wttc.org/product/economic-impact-report-global-trends>

Дата надходження статті: 29.09.2025

Дата прийняття статті: 08.10.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

## A REGIONAL APPROACH TO ENTREPRENEURIAL MODELS OF TOURISM BUSINESS ORGANIZATION IN INTERNATIONAL PRACTICE

**DYDIV Iryna**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Tourism, Recreation, and Local History*

*Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnology Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1882-2267>*

**Abstract.** *This article explores a regional approach to the study of entrepreneurial models of tourism business organization in international practice. The research is grounded in the premise that tourism entrepreneurship develops unevenly across regions due to differences in economic development, institutional frameworks, cultural traditions, resource endowment, and spatial organization. The study aims to identify and systematize dominant entrepreneurial models in the tourism sector across selected regions and to assess their role in enhancing regional competitiveness and sustainable tourism development. The methodological framework of the research is based on comparative, structural, and analytical methods, allowing for the examination of regional variations in business organization, financing mechanisms, governance structures, and market orientation of tourism enterprises. The article highlights the interaction between regional tourism policy, entrepreneurial initiative, and innovation as key determinants shaping adaptive tourism business models in a globalized economy. Special attention is given to the impact of external challenges, including economic volatility, geopolitical instability, and post-crisis recovery processes, on the transformation of entrepreneurial strategies in the tourism sector. The findings demonstrate that region-specific entrepreneurial models contribute significantly to the resilience and efficiency of tourism systems, enabling destinations to respond more effectively to changing market conditions and consumer demands. The results of the study provide a theoretical basis for further research on regional tourism entrepreneurship and offer practical recommendations for policymakers and business stakeholders aimed at optimizing tourism business organization and fostering sustainable regional development within the international tourism market.*

**Keywords:** *country-specific approach; tourism business; entrepreneurial models; tourism organization; international practice; tourism markets; tourism development.*

The article provides a comprehensive study of a country-specific approach to the formation and functioning of entrepreneurial models of tourism business organization in international practice. The relevance of the research is determined by the growing role of tourism as a strategic sector of national economies and the need to adapt effective entrepreneurial and financial-organizational models to the specific conditions of individual countries and tourism markets in the context of globalization and increasing international competition.

The purpose of the study is to identify and generalize country-specific features of entrepreneurial models of tourism business organization and to substantiate their impact on

the efficiency of the tourism industry and the competitiveness of national tourism markets. The methodological framework of the research is based on comparative, structural-functional, systemic, and analytical methods, which made it possible to analyze the characteristics of financial support, organizational-economic mechanisms, and entrepreneurial models of tourism across different types of tourism economies.

The study establishes that entrepreneurial models of tourism business organization are formed within national socio-economic systems and depend on the level of economic development, the role of the state in financing the sector, the institutional environment, investment climate, and cultural characteristics. It is proven that in developed tourism countries, market-oriented, corporate, and digital entrepreneurial models prevail, based on the dominance of private capital, high financial autonomy of enterprises, and well-developed financial markets. In such models, state participation is mainly strategic and aimed at infrastructure development, destination branding, and innovation support.

Countries with transition economies and state-oriented tourism systems are characterized by mixed, cluster-based, and socially oriented entrepreneurial models, which combine budget financing, international financial assistance, grant programs, and private investment. It is substantiated that these models contribute to reducing investment risks, supporting small and medium-sized enterprises, and increasing the investment attractiveness of tourism destinations.

Special attention is paid to the role of digital entrepreneurial models, which transform financial flows in the tourism sector, reduce transaction costs, and expand access of tourism businesses to international markets. At the same time, the effectiveness of digital and investment-oriented models largely depends on the level of digital infrastructure development, regulatory policies, and financial inclusion in a particular country.

The generalization of international experience made it possible to systematize the main entrepreneurial and financial models of tourism organization, determine their economic outcomes, and assess their impact on the competitiveness of tourism markets. The study demonstrates that the most effective models in modern international practice are mixed (public–private) and digital-investment models, which combine financial stability, innovation potential, and adaptability to dynamic changes in tourism demand.

The results of the research have both theoretical and practical significance and can be used to substantiate directions for improving financial and organizational mechanisms of tourism development, shaping state tourism policy, and adapting successful international entrepreneurial models to national conditions in order to ensure sustainable development and enhance the competitiveness of tourism destinations.

### *Reference*

1. Kozhushko, S. P., & Kliuchnyk, R. M. (2021). Formuvannia imidzhu krainy yak skladnyk uspishnoi turystychnoi polityky [Forming the image of a country as a component of successful tourism policy]. *Derzhava ta Rehiony*. Serii: Publichne Upravlinnia i Administruvannia. Vol. 2 (72), P. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.2.4> (in Ukrainian)
2. Malska, M. P., & Dydiv, I. B. (2025). Krainoznavchyi pidkhid do vvychennia kulturnykh tradytsii u formuvanni konkurentospromozhnosti mizhnarodnoho turyzmu [Country-study approach to studying cultural traditions in forming the competitiveness of international tourism]. In *XIX International Scientific Conference “Geography, Economics and Tourism: National and International Experience”* (Lviv, October 10–11, 2025). Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. P. 206–210 (in Ukrainian)

3. Rymar, S., & Nykyha, O. (2025). Kompleksnyi pidkhid do formuvannia pozytyvnoho imidzhu turystychnoi destynatsii [A comprehensive approach to forming a positive image of a tourist destination]. *Economy and Society*. Vol. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-30> (in Ukrainian)
4. Tsvilii, S., Kaptiukh, T., & Matviienko, Ya. (2022). Model formuvannia imidzhu turystychnoi terytorii v konteksti upravlinnia vitchyznianym rehionom [Model of forming the image of a tourist territory in the context of domestic regional management]. *Change Management and Innovation*. Vol. 15, P. 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-18> (in Ukrainian)
5. Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500308667962> (in English)
6. European Commission. (2022). *Transition pathway for tourism*. European Commission. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/transition-pathway-tourism\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/transition-pathway-tourism_en) (in English)
7. International Finance Corporation. (2023). *Private sector opportunities for a green and resilient reconstruction of Ukraine*. IFC. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/sector-assessments-pso-green-resilient-reconstruction-ukraine-en.pdf> (in English)
8. OECD. (2024). *OECD Tourism Trends and Policies 2024*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en> (in English)
9. Semyanchuk, P., Berezivska, O., Dydiv, I., Lisovskyi, I., & Nesteruk, A. (2023). Formation of a financial mechanism of public-private partnership in the field of tourism under war conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(53), 348–362. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4225>
10. UN Tourism (UNWTO). (2022). *Tourism Investment Report 2022*. UN Tourism. <https://www.untourism.int/investment/tourism-investment-report-2022> (in English)
11. UN Tourism (UNWTO). (2024). *World Tourism Barometer & Statistical Annex*. UN Tourism. <https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data> (in English)
12. World Bank. (2025). *Tourism and competitiveness brief*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/topic/competitiveness/brief/tourism-and-competitiveness> (in English)
13. World Economic Forum. (2024). *Travel & Tourism Development Index 2024*. World Economic Forum. DOI: <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024> (in English)
14. World Travel & Tourism Council. (2024). *Travel & Tourism Economic Impact Report 2024: Global Trends*. WTTC. DOI: <https://researchhub.wttc.org/product/economic-impact-report-global-trends> (in English)

Дата надходження статті: 29.09.2025

Дата прийняття статті: 08.10.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

## РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ СТРАХУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РИЗИКІВ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УКРАЇНІ

**ПШИК Богдан Іванович**

*доктор економічних наук, професор,*

*професор кафедри фінансових технологій та консалтингу*

*Львівського національного університету імені Івана Франка,*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7930-0791>*

**Анотація.** У статті систематизовано перелік інвестиційних ризиків бізнес-структур, узагальнено практику застосування механізмів страхування інвестицій на міжнародному рівні. Обґрунтовано авторський підхід щодо створення та функціонування в Україні спеціальної установи – Державного страхового пулу, який би здійснював страхування та перестраховування інвестиційних ризиків бізнес-структур у пріоритетних сферах економіки. Розроблено удосконалену модель ринку страхування інвестиційних ризиків та пропозиції щодо забезпечення подальшого функціонування та розвитку.

**Ключові слова:** бізнес-структури, інвестиційні ризики, інвестиційні проекти, організаційно-економічні механізми, страховий ринок, страхування.

**Постановка проблеми.** Активний економічний розвиток держави та підприємництва суттєво залежить не лише від обсягів залучення та ефективного використання інвестиційного капіталу, а й від того, наскільки захищеними є права та інтереси інвесторів, які реалізують свої проекти у тій чи іншій країні. Відтак акумулювання в межах країни інвестиційних ресурсів як внутрішнього, так і зовнішнього походження сприяє забезпеченню макроекономічної стабільності, що безпосередньо залежить від рівня довіри інвесторів до держави та захищеності їх інтересів. Саме ці питання варто розглядати у площині пріоритетних напрямів забезпечення соціально-економічного розвитку та економічної безпеки на рівні держави. Усе це зумовлює необхідність подальшого розвитку страхового ринку, що сприяє створенню підґрунтя для стійкого економічного зростання, реалізації важливих інвестиційних проектів шляхом відшкодування збитків, які настають у разі непередбачених подій та негативно впливають на добробут населення, діяльність держави та бізнес-структур.

Розвиток організаційно-економічних механізмів страхування інвестиційних ризиків є особливо актуальним саме для бізнес-структур, які формують основу для перспектив функціонування та зміцнення добробуту країни, а їхній вплив поширюється на усі рівні та сфери прояву суспільних відносин. Адже воєнні дії та їх наслідки, посилення безпекових ризиків, розрив логістичних ланцюгів, певні обмеження пропозиції електроенергії та її подорожчання для бізнесу, податкові зміни, звуження інвестиційного попиту, а також втрата багатьма підприємствами ринків збуту, цілих клієнтських сегментів та кваліфікованих працівників продовжують

стримувати економічну активність бізнес-структур та зводять до мінімуму їхню роль у процесах інвестування та подальшого поступу в Україні.

З іншого боку, попри повномасштабну війну, яка розпочата російським агресором проти України і триває досі, вітчизняна економіка продовжує зберігати стійкість та поступово відновлюється не лише завдяки міжнародним партнерам, а населенню та лояльним бізнес-структурам. Тому відбудова національної економіки є глобальним проектом, що потребує значних ресурсів, відкриваючи водночас чимало можливостей, особливо для бізнес-структур, які через інвестиції сприяють економічному відновленню нашої держави. Все це зумовлює актуальність проблематики формування нових та вдосконалення існуючих організаційно-економічних механізмів страхування інвестиційних ризиків бізнес-структур.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, які стосуються розвитку страхування інвестиційних ризиків бізнес-структур хоча й знайшли відображення у працях окремих українських вчених, проте залишаються одними із найменш дослідженими як в теоретико-методологічному, так і в прикладному аспекті. У статті Приймак І.І. [1] досліджено світовий досвід страхування інвестицій від воєнних ризиків, встановлено зв'язок між рівнем розвитку страхового ринку та обсягом капітальних інвестицій і прямих іноземних інвестицій в національну економіку, окреслено основні шляхи вдосконалення системи страхування від воєнних ризиків в економіці України. У праці Кривенко Ю.В. та Євтушенко Н.М. [2] науковому обґрунтуванню ролі страхування у захисті інвестицій та розвитку фінансових ринків. Бугров О., Бугрова О. та Лук'янчук І. [3] розробили концептуальну модель ухвалення рішень щодо ключових параметрів договору страхування інвестиційного ризику проекту в контексті поведінкових фінансів. Публікація Нагайчук Н.Г. та Третяк Н.М. [4] присвячена висвітленню організації та меж застосування послуг з корпоративного страхування при управлінні ризиками підприємств реального сектору економіки/ Проте, незважаючи на наявний науковий доробок з цієї проблематики, існує потреба у подальших дослідженнях організаційно-економічних механізмів страхування інвестиційних ризиків бізнес-структур з огляду на виклики та загрози, продиктовані воєнним станом в Україні.

**Метою статті** є висвітлення особливостей та обґрунтування практичних підходів до вдосконалення організаційно-економічних механізмів страхування інвестиційних ризиків бізнес-структур в умовах воєнного стану в Україні.

**Виклад основних результатів.** Страхування інвестицій завжди виступало вагомим механізмом захисту капіталу в умовах підвищених ризиків, завдяки якому можливі втрати зводяться до мінімуму та зростає прогнозованість вкладень. Проведений огляд літературних джерел [1 – 6] дає змогу систематизувати основні інвестиційні ризики, до яких варто віднести: ризик невиконання або неналежного виконання контрагентами зобов'язань перед інвестором; перерви у веденні бізнесу внаслідок несправності обладнання, помилок персоналу чи протиправних дій третіх осіб; ризик часткової чи повної втрати інвестицій та доходів від них (внаслідок подій природного чи техногенного характеру, помилок у розробленні бізнес-проекту, погіршення фінансового стану емітента цінних паперів тощо); ризик зриву поставок матеріалів, сировини, трудових ресурсів; ризики технічного характеру, пов'язані з будівельно-монтажними, проектно-конструкторськими та іншими роботами; ризики різких коливань цін на цінні папери; ризики інформаційної закритості і непрозорості ринку; правові ризики; ризики, пов'язані з отриманням та поверненням кредитів; інші ризики. Перелік цих ризиків поповнюють такі як ризик затримки початку реалізації

проєкту, ризик несвоєчасної здачі проєкту в експлуатацію, ризик перевищення вартості порівняно з проєктно-кошторисною документацією, ризик невиходу у встановлені строки на проєктну потужність, ризик втрати ринку збуту, ризик повної або часткової втрати інвестиційних активів.

Ще одним різновидом інвестиційних ризиків є політичні ризики, до яких відносять: ризик неконвертованості валюти, ризик репатріації доходів, ризики політичного насильства (війни, революції, заколоти, тероризм, політичне протистояння, вимушене припинення діяльності чи втрата доходу від політичного насильства у приймаючій країні); ризики прямої експропріації, націоналізації та заволодіння інвестиційними активами; ризик невиконання арбітражного рішення та відмова в оскарженні [5].

Проте в умовах повномасштабної війни в Україні виникли нові безпрецедентні виклики для бізнес-структур, які проявляють інвестиційну активність. У нинішніх умовах до переліку традиційних ризиків для інвесторів додаються такі як фізичне знищення майна внаслідок воєнних дій, націоналізація чи реквізиція активів, кібератаки та збої в ІТ-системах, невизначеність правового регулювання, а також загрози життю й здоров'ю самого інвестора тощо. Посилення негативного впливу від дією усіх зазначених вище та інших ризиків на результати діяльності бізнес-структур зумовлює потребу у формуванні відповідних організаційно-економічних механізмів страхового захисту, які нині функціонують як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Що ж стосується механізмів страхування інвестицій на міжнародному рівні, варто згадати діяльність Багатостороннього агентства з гарантування інвестицій, що здійснює страхування проєктів від кількох видів некомерційних ризиків у різних країнах світу. У 2022 році ця інституція запустила пробний проєкт механізму страхування інвестицій під час військових дій, якого бюджет становив 30 млн. доларів США. Першим інвестиційним проєктом, який був застрахований цим агентством, було надання гарантії на суму до \$9,2 млн кіпрській компанії UIPH Ukrainian Industrial Property Holding Limited на її прямі інвестиції та акціонерну позику у проєкт індустріального парку M10 Lviv Industrial Park на випадок воєнних ризиків та громадянських заворушень на період до 10 років. Ця страхова операція спрямована на гарантування кредитних коштів, отриманих компанією для будівництва та експлуатації складського комплексу та супутньої інфраструктури в промисловому парку M10, причому цей проєкт отримає сертифікацію «зеленого будівництва» [7].

Також за участю MIGA створено Трастовий фонд підтримки реконструкції та економічного розвитку України (Support for Ukraine's Reconstruction and Economy Trust Fund – SURE TF), діяльність якого спрямована на забезпечення надання гарантій за інвестиційними проєктами з відновлення економіки України [8]. Фінансові ресурси цього фонду формуються за рахунок власних коштів MIGA, а також державного і приватного фінансування. Серед перших держав, які здійснили свої внески для формування капіталу цього фонду, є Японія, США, Великобританія, Норвегія, Бельгія. До нинішнього дня триває робота по збору коштів для діяльності SURE TF. Планується, під час війни в Україні SURE TF RE використовуватиметься як гарантія першої необхідності або для перестраховання гарантій MIGA в країні. В умовах воєнного стану та відсутності приватного перестраховання в Україні, MIGA поєднуватиме донорське фінансування з фонду SURE TF з власними ресурсами, щоб допомогти залучити доступне державне перестраховання та надати гарантії на підтримку України. Рішення SURE TF також допомагають зробити гарантії MIGA

доступнішими та вигіднішими для інвесторів в Україні.

Доцільно звернути увагу на ще один механізм страхування інвестиційних ризиків, який передбачає міжнародну підтримку. Так Американська корпорація з фінансування міжнародного розвитку (DFC) пропонує страхування, що покриває до 1 мільярда доларів збитків унаслідок валютних проблем, неправомірного втручання органів влади, політичного насильства тощо. Захист від політичного насильства включає бойові дії внаслідок оголошеної або неоголошеної війни, революції, тероризм, саботаж та ін. Інвестори можуть застрахувати актив, дохід або обидва складники одночасно. Додатково, страхування може покрити видатки на евакуацію або збитки від пошкодження критичної інфраструктури.

Нині DFC займає дуже активну позицію щодо підтримки проєктів інвестування в Україну, проєктів будівництва доступного житла. Так DFC уклала договір перестраховування з ARX, яка першою в Україні впровадила страхування воєнних ризиків ще у 2023 році. Домовленості були досягнуті завдяки підтримці міжнародного брокера зі страхування та управління ризиками «Aon». Згідно цього механізму передбачається сукупний обсяг перестрахового покриття на суму до 50 млн. доларів США та д 100 млн грн. на одного суб'єкта середнього бізнесу [9]. Очікується, що наявність такого механізму, який спрямований на захист бізнес-структур від впливу воєнних ризиків, дозволить українському та міжнародному бізнесу отримати додатковий фінансовий захист, залучати нові інвестиції та почуватись більш впевнено у продовженні чи відновленні своєї діяльності. Реалізація цього механізму DFC має позитивно вплинути на кількість бізнес-структур, залучених до проєктів відновлення в Україні.

Страхові компанії деяких країн також пропонують своїм національним інвесторам страхування від політичних та військових ризиків. Заслугує уваги діяльність польського державного акціонерного товариства KUKA (Корпорація Страхування Експортних Кредитів), що здійснює страхування інвестицій польських підприємців в регіонах, які характеризуються високим рівнем політичного ризику, а страхові виплати гарантуються Державним бюджетом Польщі [10]. Страховий поліс може покривати між іншими такі страхові випадки: рішення органів влади, що не дозволяють реалізовувати інвестицію; оголошення загального мораторію на платежі; рішення, що обмежують або забороняють вивіз товарів або капіталу; повне позбавлення можливості користуватися правами, пов'язаними з інвестицією; форс-мажорні обставини (військові дії, державні перевороти, землетруси, екстремальні природні явища та ін.). З огляду на те, що нині в Україні функціонує близько 3000 бізнес-структур із польським капіталом, наявність даного механізму позитивно впливає на зацікавленість польських інвесторів інвестувати в Україну

Ще одним механізмом страхування інвестиційних ризиків є Програма Федеративної Республіки Німеччини щодо інвестиційних гарантій (DIA) для німецьких компаній. Ця Програма надає інвестиційні гарантії виключно бізнес-структурам, чия юридична адреса знаходиться на території ФРН. Крім того, якщо, на момент настання страхового випадку більш ніж 50% капіталу або прав голосу власника гарантії перебуває під іноземним контролем, збитки не покриваються. Загалом програма охоплює понад 600 гарантованих урядом Німеччини інвестиційних проєктів по всьому світу загальним обсягом понад 30 млрд євро, з яких лише 20 проєктів реалізовувались в Україні [10]. Зокрема покриття щодо військових та політичних ризиків для своїх компаній надають експортно-кредитні агентства Франції, Британії, Італії, Швеції, Іспанії, Австрії, Данії, Ізраїлю, Нідерландів та інших країн.

Варто навести кілька успішних прикладів міжнародного страхування інвестиційних ризиків в Україні. Так, австрійський «Raiffeisen Bank International» використовував страхування політичних ризиків для своїх операцій в Україні. А компанія «Carlsberg» застрахувала власні інвестиції в українські пивоварні через данську державну систему гарантій. Яскравим прикладом серед українських компаній є компанія «МХП», яка здійснювала страхування міжнародних операцій через Lloyd's of London.

Що ж стосується страхування інвестиційних ризиків на національному рівні, слід звернути увагу передусім на організаційно-економічний механізм державного страхування, який передбачає захист внутрішніх інвестицій і страхування іноземних інвестицій від політичних і воєнних ризиків. При цьому страхова політика реалізується через Експортно-кредитне агентство (ЕКА). Так з початку 2024 року набрали чинності зміни до Закону «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» [11], які запровадили можливість страхування інвестицій від воєнних і політичних ризиків. Якщо раніше ЕКА здійснювало страхування експортних кредитів, банківських гарантій та зовнішньоекономічних договорів (контрактів) бізнес-структур, то з моменту зазначених вище законодавчих змін ЕКА здійснює страхування прямих інвестицій в Україну від воєнних та/або політичних ризиків, а також страхування від воєнних та/або політичних ризиків кредитів українських суб'єктів господарювання, пов'язаних з інвестиціями у створення об'єктів та інфраструктури, необхідних для розвитку переробної промисловості та експорту товарів (робіт, послуг) українського походження. Відтепер ЕКА має змогу надавати страхове покриття в умовах воєнного стану, що є інструментом захисту не лише для зовнішніх, а й для внутрішніх інвесторів, який посилює підтримку експортоорієнтованого бізнесу в Україні. Страхування торговельних операцій та інвестицій від воєнних ризиків відіграє важливу роль в умовах геополітичної нестабільності, оскільки забезпечує захист інвесторів. А це, зі свого боку, сприяє економічній стабільності та залученню необхідних іноземних інвестицій для повоєнної відбудови.

Комерційне страхування інвестиційних ризиків здійснюється вітчизняними та міжнародними страховими компаніями (зокрема, філіями страховиків-нерезидентів) на підставі ліцензій, виданих державою. Важливо, що страхові компанії пропонують різні компенсації й продукти, які не завжди збігаються з класифікацією ризиків, встановленою українським законодавством. Однак, не зважаючи на воєнний стан, українські страхові компанії поступово відновили свою діяльність, а страховий ринок загалом демонструє позитивні тенденції розвитку. Сьогодні можливо скористатися програмами страхування житла, транспорту, здоров'я, бізнесу (майно, прибуток, контракти), а також покриття окремих воєнних ризиків у відносно безпечних зонах [6]. Водночас діють суттєві обмеження: недоступність страхування на тимчасово окупованих територіях і в районах, що розташовані в радіусі 30-50 км від лінії фронту; відмова у страховому покритті наслідків застосування зброї масового ураження [12]. До того ж спостерігається збільшення розмірів страхових тарифів, а відповідно й обсягів страхових премій.

На українському страховому ринку окрім згаданої вище компанії «ARX», яка здійснює страхування фінансових та інвестиційних ризиків середніх та великих бізнес-структур, присутні ще кілька компаній, які пропонують продукти зі страхування інвестицій зокрема: PZU (корпоративне страхування для великих корпорацій та міжнародних інвесторів); УНІКА (універсальне страхування для середнього бізнесу та приватних інвесторів); Євро Інс (страхові продукти для ІТ-компаній та представників

інноваційного бізнесу); АСКА (комплексне страхування бізнес-структур та їхніх довгострокових проєктів) [13]. Більшість українських страховиків працюють через перестраховання з міжнародними компаніями, що дає змогу їм приймати на страхування великі ризики, проте може ускладнювати процес врегулювання претензій.

Ще одним організаційно-економічним механізмом страхування інвестиційних ризиків, який вже давно використовується світовою спільнотою у сфері укладання та реалізації інвестиційних угод (особливо у сфері злиття і поглинання компаній), є страхування відповідальності за гарантіями продавця (representations and warranties insurance, R&W) щодо стану його бізнесу (активу), зокрема історичних ризиків, які можуть проявитися після того, як покупець сплатить продавцеві ціну і бізнес змінить власника. Цей механізм використовується задля мінімізації ризику суперечок через гарантії щодо бізнесу та для захисту від втрат, що виникають унаслідок порушення продавцем певних гарантій в інвестиційній угоді. Перевага R&W-страхування над альтернативними варіантами захисту від ризиків (наприклад, відтермінування платежів) є очевидною, оскільки зникає потреба у резервуванні значної частини коштів, а продавець відразу отримує доступ до виручки від укладеної угоди.

Зазвичай в інвестиційних угодах є певний період після закриття угоди, коли покупець може пред'явити претензії за гарантіями, який залежить від рівня ризиків, але зазвичай становить понад рік, що створює для певну невизначеність для продавця. Таким чином R&W-страхування дозволяє частково делегувати продавцеві активу цю невизначеність страховій компанії. Однак невизначеність існує й для покупця, оскільки не завжди можна гарантувати довгострокову фінансову стабільність продавця. Завдяки R&W-страхуванню зникає ця невизначеність і певним чином відбувається захист бізнесових інтересів покупця від юридичного спору з продавцем щодо гарантій та пов'язаних із цим витрат.

R&W-поліс може діяти переважно до трьох років щодо неподаткових гарантій та до семи років щодо податкових і фундаментальних (тобто найважливіших, таких як право власності на цільовий актив) гарантій. При цьому страхова премія зазвичай сплачується одноразовим платежем наперед, а її розмір коливається в межах від 1 до 5% від суми страхового покриття та залежить від особливостей інвестиційної угоди. За статистикою AIG, середня частота звернень за договорами R&W-страхування становить 20% від загальної кількості угод з продажу бізнесу, а середній розмір вимоги для страхових сум у межах 10 млн доларів США становить 4 млн доларів США [14].

Незважаючи на широке застосування R&W-страхування на міжнародних фінансових ринках, в Україні на даний час ця практика не набула належного розвитку, оскільки в узгодженні власних позицій сторони угоди віддають перевагу поступкам і компромісам у переговорах. Вважаємо, що у нашій країні цей механізм має перспективи для застосування, особливо після завершення війни, оскільки чимало ризиків у теперішній час важко спрогнозувати та забезпечити достатнім страховим покриттям. З іншого боку, за більш стабільних умов ризику в інвестиційних угодах вигідніше застрахувати, ніж знижувати ціну, щоб утримати покупця.

Також важливим організаційно-економічним механізмом, який може бути використаний для страхування інвестиційних ризиків в Україні, є діяльність фінтех-компаній у цьому напрямку. Яскравим прикладом цьому є діяльність іншуртех-компанії «FortuneGuard», яка є учасником Lloyd's Lab, що надає доступ до страхування воєнних ризиків, забезпеченого глобальним страховиком з рейтингом A+. Ця компанія має низку розроблених продуктів, які пропонується бізнес-структурам середнього та великого бізнесу, а також іноземним і місцевим інвесторам, які працюють у зонах

підвищеного ризику в Україні. Ця компанія бере участь у страхуванні трьох груп ризиків – воєнні ризики, політичні ризики, страхування від перерв у бізнесі. Розглянемо більш детально продукти FortuneGuard, які пропонуються інвесторам в Україні.

1. Страхування воєнних ризиків. В межах цього продукту забезпечується комплексний захист для комерційної нерухомості, інвестицій в акціонерний капітал, будівельних проєктів та інших цінних активів, що розташовані в зонах війни в Україні. Страхове покриття в межах 50 млн. доларів США надається від фізичних пошкоджень, спричинених ракетами, дронами та уламками систем ППО, з гнучкими варіантами покриття для широкого переліку об'єктів страхування: великої комерційної нерухомості (офісів, торгових центрів, промислових комплексів); проєктів зеленої енергетики (вітрових та сонячних електростанцій, систем збереження енергії, електромереж); інвестиції в акціонерний капітал (страхування вкладень банків, інвестиційних фондів та фінансових установ, що підтримують бізнес в Україні; будівельних проєктів та нерухомості (об'єктів елітомасштабної інфраструктури, комерційних об'єктів, житлової забудови); виробничих підприємств та промислових об'єктів (заводів, виробничих комплексів, високовартісних промислових активів); логістичних хабів, складів та ланцюгів постачання (дистрибуційних центрів, транспортних вузлів, логістичних операцій); сільського господарства та продовольчих підприємств (агропідприємств, переробних заводів, складських приміщень); технологічної та ІТ-інфраструктури (дата-центрів, телекомунікаційних компаній, ІТ-хабів) тощо.

2. Страхування від політичних ризиків – продукт, який пропонує страховий захист від збитків, спричинених політичними подіями, такими як тероризм, заворушення, саботаж, страйки, заворушення, державні перевороти, громадянські безлади та заворушення в зонах високого ризику в Україні тощо.

3. Страхування від перерв у бізнесі – продукт, який доповнює страхування воєнних ризиків, забезпечуючи захист від: втрати доходу: (компенсація за втрачений дохід через воєнні потрясіння, які переривають діяльність бізнесу) та додаткових витрат (покриття необхідних витрат, спрямованих на мінімізацію впливу перебоїв, таких як витрати на релокацію або організацію тимчасових операцій).

Основні переваги співпраці бізнес-структур з іншуртех-компанією «FortuneGuard» є такі: перестрахування полісу глобальним провайдером із рейтингом А+, що забезпечує надійну фінансову підтримку у зонах високого ризику; адаптація розміру страхового тарифу та покриття до конкретного профілю ризиків інвестора на базі аналізу, проведеного за допомогою штучного інтелекту; професійна підтримка з боку провідних страхових компаній України, з якими співпрацює FortuneGuard.

Міжнародна підтримка у страхуванні та перестрахуванні воєнних та інших ризиків є, безперечно, хорошим стимулом для залучення іноземних інвестицій у процеси реконструкції та відбудови української економіки. Проте існує першочергова потреба у формуванні інвестиційних ресурсів із внутрішніх джерел, а відтак виникає потреба у створенні нових організаційно-економічних механізмів страхування інвестиційних ризиків в Україні, завдяки якому можна було б залучати кошти з різних джерел та розділяти ризики кредиторів, інвесторів та страховиків.

Виходячи із наявних проблем розвитку інвестиційної діяльності бізнес-структур в Україні, одним із шляхів їх вирішення, на нашу думку, є посилення ролі держави на страховому ринку. Це пов'язано з тим, що постійне накопичення суспільного багатства, а також істотний вплив низки техногенних, інвестиційних, екологічних, а в

останні роки й воєнних та інших пов'язаних з ними ризиків, загрожують його збереженню та примноженню, вимагають створення ефективної і масштабної системи страхових фондів (пулів), призначених для своєчасної компенсації непередбачених матеріальних збитків. До того ж підтримка державою страхування пріоритетних видів галузей економіки також дозволяє стимулювати виробництво необхідної продукції.

На даний час необхідно сформувати такий організаційно-економічний механізм у сфері страхування, які дозволять забезпечити необхідний рівень функціональної взаємодії трьох головних учасників страхового ринку – бізнес-структур (виробників продукції та інвесторів), страховиків і держави, з боку якої забезпечити контроль за функціонуванням даного механізму. Для вирішення цього важливого завдання пропонуємо Міністерству фінансів України заснувати Державний страховий пул (ДСП), що функціонуватиме на основі партнерства між державою та страховим сектором і виконуватиме функції страховика, перестраховика та координатора цієї взаємодії за участю держави.

З метою забезпечення розвитку страхування інвестиційних ризиків на базі запропонованої моделі пропонуємо: внесення змін до Закону України «Про страхування» в частині створення та функціонування ДСП; створення ДСП як самостійної державної організації, що діє на принципах самофінансування та прибутковості і забезпечення виконання нею визначених функцій; здійснення страхування продукції, яка виготовляється вітчизняними виробниками в межах пріоритетних напрямів за державної підтримки; законодавче впровадження обов'язковості страхування зазначеної продукції та інших об'єктів страхування, у разі, якщо здійснення тих чи інших правовідносин передбачає використання бюджетних коштів, гарантій уряду забезпечення щорічного встановлення у законах України про Державний бюджет України відповідних видатків на державну підтримку страхування пріоритетних галузей економіки; розробка нових типових страхових продуктів зі страхування реальних та фінансових інвестицій, а також накопичувального та інвестиційного страхування життя керівників бізнес-структур, менеджерів інвестиційних проєктів, які здійснюють їх реалізацію; прийняття нормативного документу, який визначає критерії звернення до ДСП, умови забезпечення, прозорі та передбачувані процедури страхування ризиків, недискримінаційний підхід до роботи, недопущення корупційного чинника при ухваленні рішень щодо страхування тощо.

На нашу думку, модель організації та функціонування ДСП повинна передбачати таке. По-перше, низка міністерств і відомств (міністерства цифрової трансформації, енергетики, економіки, довілля та сільського господарства, розвитку громад та територій та ін.) готують на кожний наступний пропозиції щодо державної підтримки страхування та подають їх на затвердження Кабінету Міністрів України з обґрунтуванням потреби в бюджетних асигнуваннях. Після затвердження відповідних бюджетних асигнувань зазначені міністерства будуть перераховувати бюджетні кошти до ДСП на підставі наданого реєстру договорів страхування. По-друге, через ДСП реалізується принцип партнерства між державою (в особі ДСП) і страховими компаніями приватної форми власності, за якого держава відіграє ключову роль у розвитку страхування ризиків за державної підтримки та інвестиційних ризиків, виконуючи властиві їй функції перестраховання, контролю й адміністрування за бюджетними коштами. При цьому більшість функцій із страхування виконується ринковим страховим сектором з максимальним використанням існуючих ресурсів і потенціалу. Мається на увазі, що ті страхові компанії, які мають на меті участь у страхуванні ризиків за державної підтримки, повинні укласти з ДСП договір про

співробітництво. По-третє, механізм відбору страхових компаній для участі у страхуванні за державної підтримки повинен передбачати реалізацію за такими основними критеріями: наявність ліцензії на відповідні види страхування, виданої НБУ; діяльність на ринку страхових послуг не менше 5 років; бездоганна ділова репутація та відсутність негативної інформації, що компрометує діяльність страхових компаній перед суспільством (скандали в ЗМІ, рейдерство, судові позови, масові претензії страхувальників); відповідність фінансовим критеріям оцінки страхових компаній, встановленим чинними нормативними актами. По-четверте, страхова премія за укладеними договорами субсидованого страхування сплачується страхувальниками (виробниками продукції та інвесторами) в установлені строки страховику в частині, що не субсидується державою, тобто 50 % від встановленого тарифу. Після завершення дії договору страхування страхові компанії формують пакети документів для отримання страхових субсидій і передають їх до ДСП. По-п'яте, при настанні страхових випадків збитки виробників, які не є результатом надзвичайних ситуацій, покриваються страховиком та перестраховальником відповідно до розмірів утримуваної ними відповідальності. ДСП сплачує страхувальнику страхове відшкодування згідно з умовами договору перестраховування, що дає страхувальнику гарантію повного та вчасного відшкодування збитку. Схематично модель функціонування державного страхового пулу відображена на рис. 1.



**Рис. 1. Пропонована модель функціонування Державного страхового пулу**  
Джерело: розробка автора

Що ж стосується фінансування ДСП, то відносини з приводу акумулювання ресурсів передбачають здійснення видатків державного бюджету на його створення та обмежуються витратами на формування статутного фонду ДСП при її заснуванні в розмірах, передбачених чинним законодавством. Фінансування діяльності ДСП може здійснюватися за рахунок таких джерел фінансових ресурсів: страхові премії, які сплачуються страховими компаніями за перестраховування ризиків; доходи від наданих послуг, отримані ДСП від страхових компаній за послуги, такі як управління даними, розробка тарифів, навчання, розробка нових страхових продуктів; інші доходи – за рахунок управління коштами резервів та надання послуг страховим компаніям; надходження від донорів; інші надходження.

Реалізація моделі функціонування державного страхового пулу відносин у сфері державного страхування дасть можливість: значно зменшити видатки з резервного фонду Кабінету Міністрів України на відшкодування катастрофічних збитків національним виробникам та інвесторам; забезпечити функціонування прозорої та надійної системи страхування під державним контролем; уникнути незаконного використання коштів державного бюджету; забезпечити інтереси учасників системи страхування; забезпечити прозору і економічно обґрунтовану процедуру компенсації збитків національним виробникам та інвесторам; створити умови для залучення інвестицій у пріоритетні галузі економіки та для відбудови економіки України.

В результаті аналізу сучасного стану відносин з приводу страхування інвестицій, нами виявлені наступні проблеми: низький рівень застрахованих ризиків реальних та фінансових інвестицій; відсутність спеціалізованих професійних об'єднань страхових організацій у сфері страхування інвестиційних ризиків; обмежена пропозиція страхових продуктів зі страхування ризиків реалізації інвестиційних проектів; недостатньо розвинена інфраструктура страхового ринку; низький рівень капіталізації страхових компаній тощо.

Вирішення цих проблем повинно лежати у площині інтересів не лише держави, а й самих страхових компаній. Це потребує передусім акумулювання фінансових ресурсів, підвищення транспарентності та систематизація досвіду страхових компаній у сфері страхування інвестиційних ризиків.

Акумулювання фінансових ресурсів страхових організацій необхідне для забезпечення страхового захисту реальних інвестицій в Україні. З цих позицій страховими компаніями доцільно створювати страхові консорціуми для страхування інвестиційних проектів, реалізацію яких можуть супроводжувати особливо великі або катастрофічні ризики. Відповідальність за такими ризиками, як правило, є істотною, внаслідок чого при здійсненні страхових операцій потрібні значні фінансові ресурси.

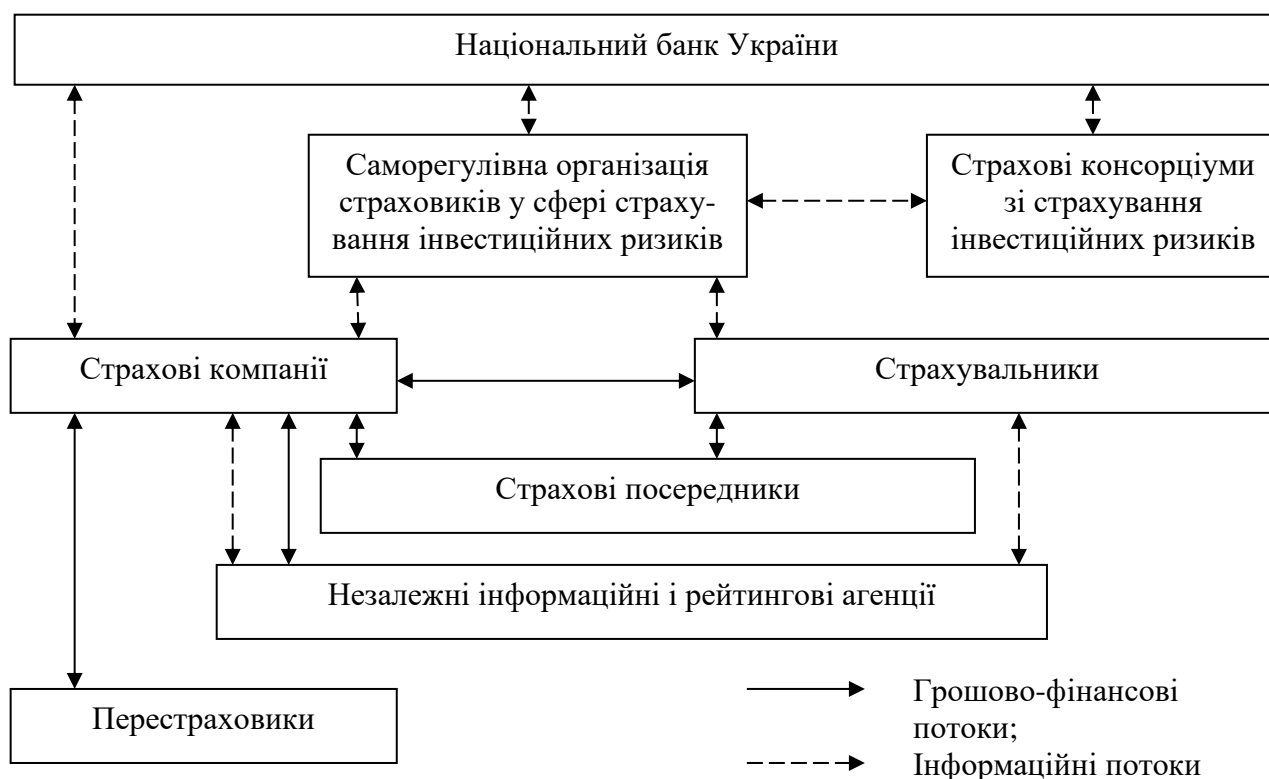
Діяльність страхових компаній має стати якомога більше відкритою та прозорою, оскільки однією з необхідних умов розвитку страхування інвестиційних ризиків є підвищення довіри з боку страхувальників. Наявність у страхувальників інформації про сильні і слабкі сторони страхової компанії дозволяє уникати несприятливих ситуацій шляхом зміни умов договорів і термінів страхування, а також здійснення регулярного і глибокого аналізу фінансового стану страховика. Страховим компаніям необхідно висвітлювати на власних інтернет-сторінках інформацію про загальні фінансові характеристики компанії, структуру і адекватність капіталу, ліквідність, а також про якість систем внутрішнього моніторингу та контролю, обсяги і структуру страхових резервів та виплати страхових відшкодувань, правила страхування інвестиційних ризиків, а також відомості про структуру власності та склад керівних органів.

Систематизація досвіду у сфері здійснення страхування реальних інвестицій дозволить розробляти економічно обґрунтовані страхові тарифи, формувати статистичні бази по страхових подіях, а також сформувати методичні основи страхування інвестиційних ризиків, що багато в чому полегшить діяльність страхових компаній в даному напрямі.

Важливим кроком для розвитку страхування інвестиційних ризиків в Україні буде сприяння розвитку саморегулювання у сфері страхування інвестиційних ризиків, яке має стати гнучким інструментом, що дозволяє розвиватися цьому сегменту страхового ринку відповідно до його особливостей і потреб. На нашу думку, необхідним є створення саморегулювальної організації страховиків із страхування інвестицій з ініціативи самих страхових організацій, що дозволить координувати розвиток даного сегменту страхового ринку відповідно до вимог бізнес-структур та інших страхувальників, що виступають у ролі інвесторів, вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в даному сегменті ринку, виробляти практичні рекомендації, необхідні для здійснення страхування інвестиційних ризиків в Україні.

Особливу увагу в Україні слід звернути на розроблення вітчизняними страховиками продуктів зі страхування життя інвесторів з огляду на те, що втрата життя чи здоров'я ключової особи може позначитись не лише на добробуті родити, а й на результатах функціонування бізнес-структури та ефективності реалізації її проєктів. Тому накопичувальне чи інвестиційне страхування життя цілком правомірно розглядати як базовий елемент фінансової стратегії інвесторів.

Загалом удосконалена модель ринку страхування інвестиційних ризиків представлена на рис. 2.



**Рис. 2. Удосконалена модель ринку страхування інвестиційних ризиків в Україні**  
Джерело: розробка автора

Однак запропонована модель буде успішною за таких умов: сталості економічного середовища для функціонування бізнес-структур та різних типів інвесторів – потенційних страхувальників; підвищення рівня капіталізації та фінансової стійкості страховиків; формування сприятливої регуляторної політики у сфері страхування інвестиційних ризиків; розвитку законодавчої і нормативно-правової бази у зазначеній сфері; використання сучасних методів управління страховими організаціями; використання сучасних підходів та наявність привабливих продуктів зі страхування інвестиційних ризиків.

Таким чином, узагальнюючи результати нашого дослідження, виокремимо основні напрями для розвитку страхування інвестиційних ризиків в Україні у сучасних умовах, а саме:

- чітке визначення переліку інвестиційних ризиків, які підлягають страхуванню в Україні та їх зазначення в межах окремого нормативного документу НБУ;

- розроблення та законодавче закріплення механізму створення та функціонування Державного страхового пулу, зокрема в частині визначення його правового статусу, напрямів діяльності, характеру відносин зі страхувальниками та суб'єктами страхової інфраструктури, формування та використання доходів з подальшим закріпленням;

- формування компаніями зі страхування життя продуктів з накопичувального та інвестиційного страхування життя керівників бізнес-структур, які здійснюють реалізацію інвестиційних проєктів;

- розробка механізмів зростання рівня капіталізації та фінансового потенціалу Експортно-кредитного агентства для підвищення його активності у сфері страхування інвестиційних ризиків бізнес-структур та розширення страхового покриття за ними;

- створення зацікавленими страховими компаніями саморегульованої організації із страхування інвестицій задля координації та розвитку даного напрямку страхування, напрацювання єдиної методології та практичних рекомендацій з вдосконалення організації та організаційно-економічних механізмів страхування інвестиційних ризиків в Україні;

- розвиток ринкової інфраструктури у сфері страхування інвестиційних ризиків шляхом податкового стимулювання страхових компаній, які здійснюють страхування і перестраховування зазначених ризиків, підтримки діяльності страхових брокерів, а також активного залучення фінтех-стартапів та іншуртех-компаній до участі у цих процесах;

- налагодження та розвиток прямих зв'язків між НБУ, саморегульованими організаціями страхового ринку із міжнародними фінансово-кредитними установами, страховими організаціями та експортно-кредитними агентствами розвинутих країн, які здійснюють та поширюють практику страхування інвестиційних ризиків бізнес-структур в екстремальних умовах з метою ознайомлення із передовим досвідом у зазначеній сфері та використання найбільш прийнятних його елементів в Україні.

- адаптація діяльності у сфері страхування інвестиційних ризиків до нормативних вимог (директив) ЄС, створення належної нормативно-правової бази, систем менеджменту та фінансового обліку у страхових компаніях, а також чітких процедур регулювання діяльності у сфері страхування інвестиційних ризиків, які відповідають чинним вимогам та кращим практикам європейського досвіду у зазначеній сфері.

Отже, на українському страховому ринку поступово відновлюється попит на страхування інвестиційних ризиків та формуються спеціалізовані продукти для бізнес-структур, спрямовані на збереження капіталу та фінансової стабільності. До процесу

поступово долучаються міжнародні агентства й партнери, що підвищує довіру до механізмів захисту. Водночас залишаються серйозні виклики: високі страхові премії через рівень ризиків, обмежене покриття, а також низький рівень довіри до вітчизняних страхових компаній, адже в умовах війни інвестування потребує не лише достатніх

**Висновки.** На основі проведеного дослідження щодо розвитку організаційно-економічних механізмів страхування інвестиційних ризиків бізнес-структур в Україні сформульовано такі висновки:

1. Першочерговими завданнями розвитку страхового ринку у напрямі захисту вітчизняних бізнес-структур від інвестиційних ризиків повинні стати такі: забезпечення захисту майнових і немайнових інтересів страхувальників-інвесторів; забезпечення безперервності процесу виробництва і відшкодування збитків бізнес-структур за рахунок коштів страхових резервів; формування ефективних організаційно-економічних механізмів державної підтримки захисту вітчизняних бізнес-структур від інвестиційних ризиків; мінімізація можливих збитків інвесторів при настанні страхових випадків; підвищення ролі страхового ринку у забезпеченні довгострокових інвестицій у пріоритетні сфери економіки держави.

2. Істотний вплив низки техногенних, інвестиційних, екологічних та інших ризиків, що загрожують збереженню та примноженню суспільного багатства, вимагають створення ефективної і масштабної системи страхових фондів, призначених для своєчасної компенсації непередбачених матеріальних збитків. Доведено необхідність формування організаційно-економічного механізму, який дасть змогу забезпечити необхідний рівень функціональної взаємодії учасників страхового ринку – бізнес структур (виробників продукції та інвесторів), страховиків і держави. Для вирішення цього важливого завдання запропоновано створити Державний страховий пул (ДСП), що функціонуватиме на основі партнерства між державою та приватним страховим сектором та здійснюватиме страхування та перестраховання інвестиційних ризиків бізнес-структур, які провадять власну діяльність у пріоритетних сферах економіки. Реалізація зазначеної моделі дасть змогу знизити бюджетні видатки на відшкодування ризиків виробникам продукції, забезпечити функціонування ефективної системи державного страхування та реалізувати інтереси її учасників, створити умови для залучення інвестицій у пріоритетні галузі економіки.

3. Основними напрямками розвитку страхування інвестиційних ризиків в Україні визначено такі: чітке визначення переліку інвестиційних ризиків, які підлягають страхуванню в Україні; розроблення та законодавче закріплення механізму створення та функціонування Державного страхового пулу для страхування та перестраховання ризиків національних виробників та інвесторів; розроблення та пропозиція спектра продуктів з накопичувального та інвестиційного страхування життя керівників бізнес-структур, які здійснюють реалізацію інвестиційних проєктів; розробка механізмів зростання рівня капіталізації та фінансового потенціалу Експортно-кредитного агентства; створення саморегульованої організації із страхування інвестицій в цілях координації та розвитку даного напрямку страхування; розвиток ринкової інфраструктури у сфері страхування інвестиційних ризиків шляхом підтримки діяльності страхових брокерів та залучення іншуртех-компаній до участі у цих процесах; адаптація діяльності у сфері страхування інвестиційних ризиків до нормативних вимог (директив) ЄС.

## Список використаної літератури

1. Приймак І.І., Тимків Н.А. Страхування інвестицій від воєнних ризиків: сутність, необхідність та перспективи розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-18>
2. Кривенко Ю.В., Євтушенко Н.М. Роль страхування у захисті інвестицій та розвитку фінансових ринків. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-08-03>
3. Бугров О., Бугрова О., Лук'яничук І. Модель ухвалення рішення щодо страхування інвестиційного ризику проєкту в контексті поведінкових фінансів і теорії контрактів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 2(49). С. 194–206.
4. Нагайчук Н.Г., Третяк Н.М. Корпоративне страхування в системі ризик-менеджменту підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Вип. 24/ № 1. - С. 145-152.
5. Інвестиційні інструменти DFC: страхування політичних ризиків: веб-сайт. URL: [http://publications.chamber.ua/2023/B%26FS/DFC%20PRI%20IA\\_FINAL\\_2023\\_UKR.pdf](http://publications.chamber.ua/2023/B%26FS/DFC%20PRI%20IA_FINAL_2023_UKR.pdf).
6. Guide: Страхування воєнно-політичних ризиків в Україні. Посібник. Київ: UkraineInvest, 2024. 14 с.
7. Тарасовський Ю. Страхування воєнних ризиків. MIGA надала Dragon Capital гарантію на \$9 млн для інвестицій у Львівський індустріальний парк. *Forbes*. 23 вересня 2023 р. URL: <https://forbes.ua/news/strakhuvannya-voennikh-rizikiv-miga-nadala-dragon-capital-garantiyu-na-9-mln-dlya-investitsiy-u-lvivskiy-industrialniy-park-28092023-16327>
8. Support for Ukraine's Reconstruction and Economy Trust Fund (SURE TF). URL: <https://www.miga.org/support-ukraines-reconstruction-and-economy-trust-fund-sure-tf>
9. Прасад А. ARX спільно з DFC страхуватимуть воєнні ризики для бізнесу до 100 млн грн. *Forbes*. 13 листопада 2024 р. URL: <https://forbes.ua/news/ukraintsyam-zarporonovali-pokrittya-voennikh-rizikiv-do-100-mln-grn-13112024-24777>
10. Страхування інвестицій від політичних та воєнних ризиків, як інструмент їх залучення в Україну. URL: <https://www.dictio.com.ua/news/strahuvannya-investitsiy-vid-politichnih-ta-voennih-rizikiv-yak-osnovniy-instrument-yih-zaluchennya-v-ukrayinu>
11. Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності: Закон України від 20 груд. 2016 р. № 2154-IX: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1792-19#>
12. Тищенко Ю. Страхування інвестицій та воєнних ризиків в Україні: захист капіталу та інвестора. UNBA: веб-сайт. URL: <https://unba.org.ua/publications/10827-strahuvannya-investitsij-ta-voennih-rizikiv-v-ukraini-zahist-kapitalu-ta-investora.html>
13. Цимбалюк І. Як застрахувати інвестиції від ризиків в Україні: веб-сайт. URL: <https://rates.fm/ua-uk/insurance/yak-zastrahuvati-investitsiyi-vid-rizikiv-v-ukrayini/>
14. Ігонін В. Як працює страхування ризиків в інвестиційних угодах. *Економічна правда*. 20 червня 2023 р. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2023/06/20/701340/>
15. FortuneGuard. Захищаємо бізнес та інвесторів. FortuneGuard: веб-сайт. URL: <https://www.fortuneguard.ai/uk/insurance/business-interruption>

Дата надходження статті: 03.10.2025

Дата прийняття статті: 17.10.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

## DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR INSURANCE OF INVESTMENT RISKS OF BUSINESS STRUCTURES IN UKRAINE

**PSHYK Bogdan**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,*

*Professor of the Financial Technologies and Consulting Department*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7930-0791>*

**Abstract.** *The article systematizes the list of investment risks of business structures, summarizes the practice of applying investment insurance mechanisms at the international level. The author's approach to the creation and functioning of a special institution in Ukraine - the State Insurance Pool, which would carry out insurance and reinsurance of investment risks of business structures in priority areas of the economy is substantiated. An improved model of the investment risk insurance market and proposals for ensuring its further functioning and development are developed.*

**Keywords:** *business structures, investment risks, investment projects, organizational and economic mechanisms, insurance market, insurance.*

The article is devoted to highlighting the features of the implementation and areas of improvement of the tax policy of business entities, taking into account the impact of martial law in Ukraine.

The list of investment risks that occur in the activities of business structures is systematized. The practice of applying investment insurance mechanisms at the international level (with the participation of such structures as the Multilateral Investment Guarantee Agency, the American Corporation for International Development Finance, the Export Credit Insurance Corporation, the German Investment Guarantee Program), as well as the Export Credit Agency at the national level, is summarized.

The necessity of forming and the organizational and economic mechanism of functioning in Ukraine of a special organization - the State Insurance Pool, which will operate on the basis of a partnership between the state and the private insurance sector and will carry out insurance and reinsurance of investment risks of business structures that conduct their own activities in priority areas of the economy is substantiated.

The main directions of development of investment risk insurance in Ukraine have been identified: a clear definition of the list of investment risks that are subject to insurance in Ukraine; development and legislative consolidation of the mechanism for the creation and functioning of the State Insurance Pool for insurance and reinsurance of risks of national producers and investors; development and offer of a range of products for accumulative and investment life insurance of heads of business structures implementing investment projects; development of mechanisms for increasing the level of capitalization and financial potential of the Export Credit Agency; creation of a self-regulatory organization for investment insurance in order to coordinate and develop this area of insurance; development of market

infrastructure in the field of investment risk insurance by supporting the activities of insurance brokers and attracting insurtech companies to participate in these processes; adaptation of activities in the field of investment risk insurance to EU regulatory requirements (directives).

### Reference

1. Pryymak, I.I. & Tymkiv, N.A. (2024). Strakhuvannya investytsiy vid voyennykh ryzykiv: sutnist', neobkhidnist' ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Investment insurance against military risks: essence, necessity and development prospects in Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, 59(2024). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-18> [in Ukrainian].
2. Kryvenko, YU.V. & Yevtushenko, N.M. (2024). Rol' strakhuvannya u zakhysti investytsiy ta rozvytku finansovykh rynkiv [The role of insurance in investment protection and development of financial markets]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 15 (2024). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-18> [in Ukrainian].
3. Buhrov, O., Buhrova, O. & Luk"yanchuk I. (2023). Model' ukhvalennya rishennya shchodo strakhuvannya investytsiynoho ryzyku proyektu v konteksti povedinkovykh finansiv i teorii kontraktiv [A decision-making model for insuring a project's investment risk in the context of behavioral finance and contract theory]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(49), 194–206 [in Ukrainian].
4. Nahaychuk, N.H. & Tretyak, N.M. (2016). Korporatyvne strakhuvannya v systemi ryzyk-menedzhmentu pidpryyemstva [Corporate insurance in the enterprise risk management system]. *Ekonomichnyy analiz – Economic analysis*, 1(24), 145-152 [in Ukrainian].
5. Investytsiyni instrumenty DFC: strakhuvannya politychnykh ryzykiv [DFC Investment Instruments: Political Risk Insurance]. Website. Retrieved from: [http://publications.chamber.ua/2023/B%26FS/DFC%20PRI%20IA\\_FINAL\\_2023\\_UKR.pdf](http://publications.chamber.ua/2023/B%26FS/DFC%20PRI%20IA_FINAL_2023_UKR.pdf) . [in Ukrainian].
6. UkraineInvest (2024). *Guide: Strakhuvannya voyenno-politychnykh ryzykiv v Ukraini [Guide: Insurance of military and political risks in Ukraine]*. Kyiv, UkraineInvest [in Ukrainian].
7. Tarasovsky Yu. (2023, September 23). Strakhuvannya voyennykh ryzykiv. MIGA nadala Dragon Capital harantiyu na \$9 mln dlya investytsiy u L'vivskyy industrial'nyy park [War risk insurance. MIGA provided Dragon Capital with a \$9 million guarantee for investments in the Lviv Industrial Park]. *Forbes*. Retrieved from: <https://forbes.ua/news/strakhuvannya-voennikh-rizikiv-miga-nadala-dragon-capital-garantiyu-na-9-mln-dlya-investitsiy-u-lvivskiy-industrialniy-park-28092023-16327> [in Ukrainian].
8. Support for Ukraine's Reconstruction and Economy Trust Fund (SURE TF). MIGA. Retrieved from: URL: <https://www.miga.org/support-ukraines-reconstruction-and-economy-trust-fund-sure-tf> [in USA].
9. Prasad A. (2024, November 13). ARX spil'no z DFC strakhuvatymut' voyenni ryzyky dlya biznesu do 100 mln hrn. [ARX, together with DFC, will insure war risks for businesses up to UAH 100 million]. *Forbes*. Retrieved from: <https://forbes.ua/news/ukraintsyam-zaproponovali-pokrittya-voennikh-rizikiv-do-100-mln-grn-13112024-24777> [in Ukrainian].
10. Strakhuvannya investytsiy vid politychnykh ta voyennykh ryzykiv, yak instrument yikh zaluchennya v Ukrainu [Insurance of investments against political and military risks as a tool for attracting them to Ukraine]. Dictio. Retrieved from: <https://www.dictio.com.ua/news/strakhuvannya-investitsiy-vid-politichnih-ta-voennih->

rizikiv-yak-osnovniy-instrument-yih-zaluchennya-v-ukrayinu [in Ukrainian].

11. Law of Ukraine on financial mechanisms for stimulating export activity № 2154-IX (2016, February 20). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1792-19#> [in Ukrainian].

12. Tyshchenko Yu. Strakhuvannya investytsiy ta voyennykh ryzykiv v Ukrayini: zakhyst kapitalu ta investora [Insurance of investments and war risks in Ukraine: protection of capital and investors]. unba.org.ua. Retrieved from: <https://unba.org.ua/publications/10827-strahuvannya-investicij-ta-voennih-rizikiv-v-ukraini-zahist-kapitalu-ta-investora.html> [in Ukrainian].

13. Tsymbalyuk I. Yak zastrakhuvaty investytsiyi vid ryzykiv v Ukrayini [How to insure investments against risks in Ukraine]. rates.fm. Retrieved from: <https://rates.fm/ua-uk/insurance/yak-zastrahuvati-investiciyi-vid-rizikiv-v-ukrayini/> [in Ukrainian].

14. Ihonin V. (2023, June 20). Yak pratsyuye strakhuvannya ryzykiv v investytsiynykh uhodakh [How does risk insurance work in investment transactions]. *Ekonomichna pravda – Economic Truth*. Retrieved from: <https://epravda.com.ua/columns/2023/06/20/701340/> [in Ukrainian].

15. FortuneGuard. Zakhyshchayemo biznes ta investoriv [FortuneGuard. We protect businesses and investors]. fortuneguard.ai. Retrieved from: <https://www.fortuneguard.ai/uk/insurance/business-interruption> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 03.10.2025

Дата прийняття статті: 17.10.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

## СЕРВІС ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ ПОСЛУГ

**БЕРЕЗІВСЬКА Оксана Йосипівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,*

*доцентка кафедри туризму, рекреації та краєзнавства*

*Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького.*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6892-6238>*

**БЕРЕЗІВСЬКИЙ Зіновій Петрович**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри економіки*

*Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького.*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5731-1377>*

**Анотація.** У статті обґрунтовано сервіс як самостійну соціально-економічну категорію сучасної економіки послуг. Розкрито його роль у формуванні доданої вартості, довіри та соціального капіталу. Особливу увагу приділено специфіці сервісної діяльності туристичних підприємств в умовах сучасних викликів економіки послуг.

**Ключові слова:** *сервіс, економіка послуг, додана вартість, соціальний капітал, довіра, туристичні підприємства.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується стійким зростанням ролі сфери послуг, у межах якої сервіс перетворюється на один із ключових чинників створення економічної цінності. Водночас у наукових дослідженнях і практиці господарювання сервіс часто й надалі розглядається переважно як операційний елемент обслуговування або допоміжна функція підприємства, що звужує розуміння його реального соціально-економічного потенціалу.

Недостатня концептуалізація сервісу як самостійної соціально-економічної категорії призводить до фрагментарного використання його можливостей у формуванні доданої вартості, конкурентних переваг і довгострокової економічної стійкості підприємств сфери послуг. Особливо гостро ця проблема проявляється в галузях із високою часткою нематеріальних компонентів економічної діяльності, зокрема в туризмі, де результат споживання значною мірою залежить від якості взаємодії між підприємством і клієнтом, рівня довіри та сприйняття сервісу.

В умовах сучасних викликів економіки послуг — цифровізації, стандартизації сервісних процесів, зростання очікувань споживачів і посилення конкуренції — актуалізується потреба в переосмисленні ролі сервісу не лише як елемента бізнес-процесу, а як стратегічного ресурсу розвитку. Недостатньо дослідженими залишаються

питання впливу сервісу на формування соціального капіталу, довіри та нематеріальної доданої вартості, а також механізми їх трансформації в економічні результати діяльності підприємств.

Таким чином, існує наукова проблема, що полягає в необхідності системного дослідження сервісу як соціально-економічної категорії сучасної економіки послуг, зокрема з урахуванням специфіки туристичних підприємств. Її розв'язання є важливим як з теоретичної точки зору — для поглиблення економічної теорії сервісу, так і з практичної — для обґрунтування ефективних підходів до управління сервісною діяльністю в умовах трансформації економіки послуг.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика сервісу як соціально-економічної категорії активно розвивається в межах сучасної економіки послуг і міждисциплінарних досліджень, що поєднують економічну теорію, маркетинг, інституціональний та поведінковий підходи. У наукових працях провідних зарубіжних дослідників сервіс дедалі частіше розглядається не як допоміжна функція, а як ключовий механізм створення споживчої цінності та економічної результативності підприємств.

Значний внесок у формування теоретичних засад економіки сервісу зробили Ф. Котлер, Дж. Боуен та Дж. Макенс, які обґрунтовують сервіс як інтегральний елемент туристичного продукту, що безпосередньо впливає на сприйняття його цінності та конкурентоспроможність підприємств сфери туризму [1, с. 45–47]. Подібного підходу дотримуються К. Лавлок, Дж. Вірц та П. Чу, акцентуючи увагу на процесуальній природі сервісу та його ролі у формуванні довгострокових відносин зі споживачами [2, с. 101–104].

Вагомий внесок у розвиток теорії сервісу здійснив К. Гронрус, який розглядає сервіс як логіку управління, орієнтовану на створення цінності через взаємодію між підприємством і клієнтом. Його підхід дозволяє трактувати сервіс як економічну категорію, що поєднує операційні, комунікативні та соціальні аспекти діяльності підприємств [3, с. 118–120].

У межах сервісно-домінантної логіки С. Варго та Р. Лаш підкреслюють, що цінність створюється не в процесі виробництва, а у взаємодії між суб'єктами ринку. Такий підхід суттєво розширює економічне розуміння сервісу та закладає підґрунтя для аналізу його соціально-економічної природи [4, с. 5–7].

Питання зв'язку сервісу з формуванням доданої вартості та споживчого досвіду детально розглядаються у працях В. Зейтамл, М. Бітнер і Д. Гремлер, які доводять, що якість сервісу виступає одним із головних чинників лояльності клієнтів і фінансової ефективності підприємств сфери послуг [5, с. 212–215]. На макроекономічному рівні роль сервісу в сучасній економіці послуг аналізується в дослідженнях ОЕСР, де сервіс визначається як джерело структурних змін і нематеріальної доданої вартості [6, с. 79–81].

Соціальний вимір сервісу та його зв'язок із довірою й соціальним капіталом висвітлюється у працях Р. Патнема, який обґрунтовує економічну значущість соціальних зв'язків і довіри для ефективного функціонування ринкових систем [7, с. 30–32]. У туристичній сфері ці ідеї знаходять розвиток у дослідженнях В. Міддлтона та співавторів, які підкреслюють роль сервісу у формуванні репутації туристичних підприємств і стабільних відносин зі споживачами [9, с. 91–93].

Окремий напрям досліджень присвячений інноваціям у сервісній діяльності туристичних підприємств. Зокрема, А.-М. Х'ялагер аналізує сервісні інновації як інструмент підвищення конкурентоспроможності та адаптації підприємств туризму до

змін економічного середовища [10, с. 134–136].

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить, що, попри значний обсяг досліджень, питання комплексного розгляду сервісу саме як соціально-економічної категорії, що одночасно формує додану вартість і соціальний капітал, залишаються недостатньо систематизованими. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на інтеграцію економічних і соціальних аспектів сервісу, з урахуванням специфіки діяльності туристичних підприємств.

У більшості існуючих досліджень сервіс розглядається або з позицій маркетингу та управління якістю, або в межах операційного менеджменту, що обмежує розуміння його ролі у формуванні доданої вартості та довгострокової економічної стійкості. Недостатньо розкритими залишаються механізми трансформації сервісної взаємодії у нематеріальні економічні активи, зокрема соціальний капітал і довіру, які дедалі частіше визначають конкурентоспроможність підприємств сфери послуг.

Окремої уваги потребує проблема взаємозв'язку між сервісом і процесами накопичення доданої вартості в умовах економіки послуг. У наукових публікаціях цей зв'язок, як правило, аналізується фрагментарно, без чіткого розмежування короткострокових фінансових ефектів і довгострокових соціально-економічних наслідків сервісної діяльності. Внаслідок цього сервіс часто розглядається як витратний елемент, а не як стратегічний ресурс розвитку.

Недостатньо систематизованими залишаються й особливості прояву сервісу як соціально-економічної категорії у діяльності туристичних підприємств. Попри значну кількість галузевих досліджень, увага здебільшого зосереджується на прикладних аспектах обслуговування, тоді як соціальний вимір сервісу та його роль у формуванні довіри, лояльності й соціального капіталу туристичних підприємств потребують поглибленого теоретичного аналізу.

Крім того, у сучасних умовах цифровізації та трансформації економіки послуг залишається недостатньо дослідженим питання зміни ролі сервісу в системі економічних відносин. Зокрема, потребують уточнення підходи до поєднання технологічної ефективності сервісу з його соціальною функцією, а також оцінювання впливу цих процесів на формування доданої вартості в довгостроковій перспективі.

Таким чином, наявні наукові прогалини зумовлюють необхідність комплексного дослідження сервісу як соціально-економічної категорії сучасної економіки послуг, з акцентом на механізми формування доданої вартості, соціального капіталу та довіри, а також з урахуванням специфіки діяльності туристичних підприємств. Саме на розв'язання цих невіршених аспектів і спрямована означена стаття.

**Метою статті є** обґрунтування сервісу як соціально-економічної категорії сучасної економіки послуг та визначення його ролі у формуванні доданої вартості, соціального капіталу й довіри, а також виявлення особливостей прояву сервісу в діяльності туристичних підприємств в умовах трансформації економіки послуг.

**Виклад основних результатів.** У сучасній економічній науці поняття «сервіс» розглядається не лише як форма надання послуг, а як складна соціально-економічна категорія, що відображає специфічний тип економічних відносин між виробником і споживачем у постіндустріальному суспільстві. Трансформація структури економіки, зростання ролі нематеріального виробництва та домінування сфери послуг зумовили необхідність перегляду традиційних підходів до трактування сервісу [1, с. 41–43].

У класичній економічній теорії сервіс тривалий час розглядався як похідна категорія, пов'язана виключно з обслуговуванням матеріального виробництва. Однак розвиток економіки послуг призвів до формування нового наукового підходу,

відповідно до якого сервіс постає як самостійна економічна категорія, що має власну логіку створення вартості, специфічні ресурси та результати діяльності [2, с. 97–99].

Сутнісною відмінністю сервісу від послуги є його процесуальний характер. Якщо послуга може бути зафіксована як результат певної діяльності, то сервіс охоплює сукупність взаємодій, стандартів, комунікацій і поведінкових практик, які формують споживчий досвід. Саме ця особливість дозволяє розглядати сервіс як економічну категорію, що функціонує на перетині виробництва, споживання та соціальної взаємодії [3, с. 112–114].

У межах сучасної економіки послуг сервіс виконує роль інтеграційного елементу, що поєднує матеріальні й нематеріальні компоненти економічної діяльності. Це особливо актуально для галузей з високою часткою контактної взаємодії зі споживачем, зокрема туризму, де сервіс стає визначальним чинником сприйняття цінності продукту [4, с. 58–60].

Соціально-економічна природа сервісу зумовлена його подвійною сутністю: з одного боку, сервіс виступає економічним інструментом створення доданої вартості, а з іншого — соціальним механізмом формування довіри, стабільних взаємодій і нематеріальних активів підприємства. У сучасній економіці послуг ця подвійність визначає зростаюче значення сервісу як ключового чинника конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [5, с. 198–200].

На відміну від традиційних факторів виробництва, сервіс не обмежується функціональним виконанням операцій з обслуговування споживача. Він охоплює ширший спектр економічних процесів, пов'язаних із організацією взаємодії між підприємством і клієнтом, формуванням позитивного споживчого досвіду та забезпеченням відчутної цінності для споживача. Саме в цій площині сервіс перетворюється на джерело доданої вартості, яка не завжди має безпосереднє грошове вираження, проте істотно впливає на фінансові результати діяльності підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі [6, с. 73–75].

Економічна цінність сервісу проявляється через його здатність знижувати транзакційні витрати, пов'язані з пошуком інформації, контролем якості та мінімізацією ризиків для споживача. В умовах високої невизначеності, характерної для сфери послуг і, зокрема, туристичної діяльності, сервіс виконує компенсаторну функцію, заміщаючи відсутність матеріальних гарантій довірою до підприємства та його репутацією [3, с. 115–117].

У науковій літературі сформувалося кілька підходів до трактування економічної сутності сервісу, які відображають еволюцію поглядів на його роль у створенні вартості. Узагальнення цих підходів подано в табл. 1.

Таблиця 1

### Підходи до визначення економічної сутності сервісу

Підхід	Ключовий акцент	Економічний результат
Класична економічна школа	Обслуговування матеріального виробництва	Зниження витрат
Концепція сервісної економіки	Процес створення споживчої цінності	Зростання доданої вартості
Інституціональний підхід	Норма взаємодії та довіри	Стабільність економічних відносин
Поведінкова економіка	Формування споживчого досвіду	Лояльність клієнтів

*Джерело: узагальнено автором на основі [1, с. 44–46; 3, с. 118–120; 5, с. 203–206].*

Дані табл. 1 свідчать про поступову трансформацію уявлень щодо ролі сервісу в економіці — від допоміжної функції до самостійного чинника формування доданої вартості. Якщо в межах класичної економічної парадигми сервіс розглядався переважно як інструмент оптимізації витрат, то сучасні підходи акцентують увагу на його здатності генерувати нематеріальні економічні ефекти, які безпосередньо впливають на фінансову результативність підприємств.

Особливої уваги заслуговує інституціональний та поведінковий підходи, у межах яких сервіс розглядається як механізм формування довіри та соціальних норм взаємодії. У цьому контексті додана вартість виникає не лише в момент надання послуги, а накопичується в часі у формі репутаційного капіталу, стійких відносин зі споживачами та підвищення бар'єрів для входу конкурентів на ринок [7, с. 30–32].

Таким чином, соціально-економічна природа сервісу полягає в його здатності поєднувати економічні та соціальні ефекти в єдиному процесі створення вартості. Для підприємств сфери послуг, зокрема туристичних, це означає необхідність розглядати сервіс не як операційну функцію, а як стратегічний ресурс розвитку, що забезпечує довгострокову економічну ефективність через формування довіри, лояльності та соціального капіталу.

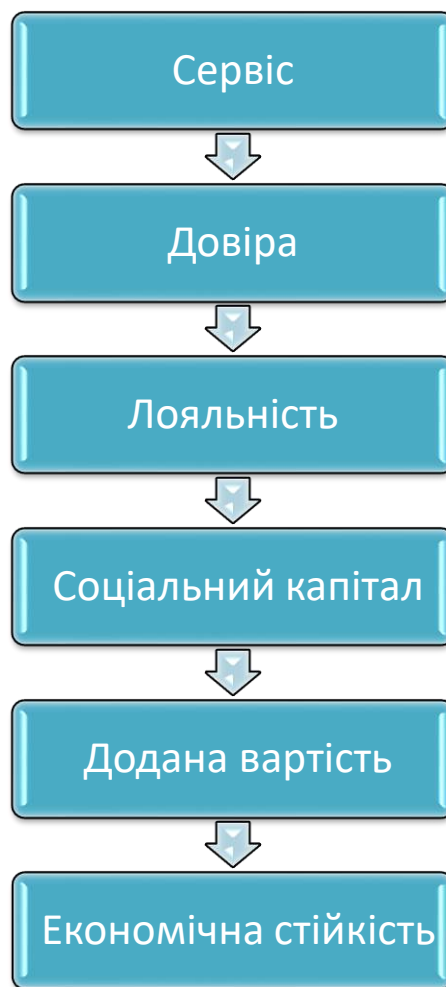
У сучасній економіці послуг додана вартість дедалі частіше формується за рахунок нематеріальних чинників, серед яких особливе місце посідає соціальний капітал. У цьому контексті сервіс виступає не лише інструментом економічної ефективності, а й ключовим механізмом формування довіри та стійких соціально-економічних взаємодій між суб'єктами ринку. Саме через сервіс відбувається трансляція економічної цінності у соціальну площину, що забезпечує її накопичення в довгостроковій перспективі [7, с. 28–30].

Соціальний капітал у науковій літературі трактується як сукупність соціальних зв'язків, норм, цінностей і рівня довіри, які полегшують координацію дій та знижують трансакційні витрати в економічній системі. Для сфери послуг, де результат діяльності значною мірою залежить від якості взаємодії між підприємством і споживачем, соціальний капітал набуває визначального значення [8, с. 141–143].

Розглядаючи сервіс як джерело доданої вартості, доцільно наголосити, що його економічний ефект не обмежується безпосереднім фінансовим результатом. Якісний сервіс формує довіру споживачів, яка, своєю чергою, трансформується в лояльність, повторні звернення та позитивні рекомендації. У такий спосіб сервіс створює кумулятивний ефект доданої вартості, що реалізується через соціальний капітал підприємства [6, с. 77–79].

Особливо чітко цей механізм проявляється у сфері туристичних послуг, де споживач приймає рішення в умовах інформаційної асиметрії та високого рівня ризику. У таких умовах сервіс виступає інституційною гарантією якості, а довіра до підприємства — економічним активом, який безпосередньо впливає на його ринкову стійкість [9, с. 89–91].

Взаємозв'язок між сервісом, довірою та соціальним капіталом схематично представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Механізм впливу сервісу на формування соціального капіталу та доданої вартості підприємства**

*Джерело: авторська розробка.*

Як показано на рис. 1, сервіс виступає первинним імпульсом формування довіри між підприємством і споживачем. Довіра, у свою чергу, забезпечує виникнення лояльності, яка має як соціальний, так і економічний вимір. Акумуляуючись у формі стійких відносин і позитивної репутації, лояльність перетворюється на соціальний капітал, що здатний генерувати додану вартість у довгостроковій перспективі.

Розширений аналіз рис. 1 дає підстави стверджувати, що соціальний капітал не є побічним результатом сервісної діяльності, а виступає її системним наслідком. На відміну від матеріальних активів, соціальний капітал має властивість самопосилення: кожен позитивний сервісний контакт підвищує рівень довіри, що, своєю чергою, знижує економічні ризики майбутніх транзакцій і підвищує ефективність взаємодії між суб'єктами ринку [10, с. 54–56].

Для туристичних підприємств це означає, що інвестиції в сервіс мають розглядатися не як поточні витрати, а як стратегічні вкладення у формування соціального капіталу та економічної стійкості. Такий підхід дозволяє поєднати соціальні та економічні ефекти сервісу в єдину модель створення доданої вартості, що відповідає сучасним умовам розвитку економіки послуг.

Туристичні підприємства функціонують у специфічному сегменті економіки послуг, де кінцевий продукт має комплексний і значною мірою нематеріальний характер. У таких умовах сервіс виступає не допоміжним елементом, а центральною

соціально-економічною категорією, що визначає сприйняття цінності туристичного продукту, рівень довіри споживачів і довгострокову економічну результативність підприємств галузі [9, с. 87–89].

На відміну від багатьох інших сфер послуг, у туризмі сервіс охоплює весь ланцюг взаємодії зі споживачем — від етапу інформування та бронювання до післяпродажного супроводу. Така протяжність сервісного контакту посилює його соціальну складову, адже кожна точка взаємодії формує уявлення споживача про надійність підприємства та рівень його відповідальності [8, с. 146–148].

Соціально-економічна природа сервісу в туризмі проявляється, зокрема, через його здатність знижувати суб'єктивно сприйняті ризики споживачів. В умовах інформаційної асиметрії, характерної для туристичних послуг, сервіс виконує компенсаторну функцію, трансформуючи довіру у форму економічної вигоди для підприємства. Це відбувається через підвищення готовності клієнтів до повторного придбання туристичного продукту та формування позитивного іміджу підприємства [10, с. 55–57].

Особливості сервісної діяльності туристичних підприємств та відповідні соціально-економічні ефекти узагальнено в табл. 2.

Таблиця 2

**Ключові сервісні характеристики туристичних підприємств та їх соціально-економічні ефекти**

Сервісна характеристика	Соціальний ефект	Економічний ефект
Якість комунікації з клієнтом	Формування довіри	Повторні продажі
Професійність персоналу	Зростання лояльності	Підвищення доходів
Гнучкість обслуговування	Позитивний імідж	Конкурентні переваги
Персоналізація сервісу	Емоційна прихильність	Зростання середнього чека

*Джерело: узагальнено автором на основі [8, с. 149–151; 9, с. 92–94; 10, с. 58–60].*

Як видно з табл. 2, сервісні характеристики туристичних підприємств мають чітко виражений подвійний ефект — соціальний та економічний. Соціальні результати, такі як довіра, лояльність і позитивний імідж, не мають миттєвого фінансового виміру, однак вони створюють основу для формування стійкої доданої вартості в середньо- та довгостроковій перспективі.

Розширений аналіз табл. 2 свідчить, що найбільший економічний ефект генерується тими елементами сервісу, які безпосередньо впливають на емоційний стан і сприйняття споживача. Зокрема, персоналізація сервісу та якість комунікації сприяють не лише зростанню середнього чека, а й підвищують готовність клієнтів рекомендувати туристичне підприємство, що посилює його соціальний капітал і знижує витрати на залучення нових споживачів.

Таким чином, сервіс у діяльності туристичних підприємств слід розглядати як стратегічний соціально-економічний ресурс, що поєднує функції створення доданої вартості та формування соціального капіталу. Усвідомлення цієї ролі дозволяє підприємствам сфери туризму вибудовувати довгострокові конкурентні стратегії, орієнтовані не лише на короткостроковий фінансовий результат, а й на стійкість економічних і соціальних зв'язків зі споживачами.

Сучасна економіка послуг характеризується поглибленням структурних змін, зумовлених цифровізацією, зростанням ролі нематеріальних активів, підвищенням вимог споживачів та посиленням глобальної конкуренції. У цих умовах сервіс зазнає суттєвої трансформації, поступово переходячи від функціонального елементу обслуговування до стратегічного чинника формування економічної стійкості

підприємств [6, с. 80–82].

Одним із ключових викликів сучасної економіки послуг є зростання значущості споживчого досвіду як основи створення доданої вартості. У ситуації, коли функціональні характеристики послуг стають стандартизованими, саме сервіс визначає сприйняття унікальності пропозиції. Це зумовлює зміщення акценту з кількісних показників ефективності на якісні параметри взаємодії між підприємством і споживачем [5, с. 207–209].

Цифрова трансформація економіки послуг суттєво змінює механізми надання сервісу. З одного боку, впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати значну частину сервісних процесів, підвищуючи їх швидкість і доступність. З іншого — це посилює ризик знеособлення взаємодії, що може негативно впливати на рівень довіри та соціального капіталу. У зв'язку з цим сервіс дедалі частіше розглядається як баланс між технологічною ефективністю та збереженням соціальної складової економічних відносин [7, с. 33–35].

В умовах підвищеної турбулентності економічного середовища сервіс набуває функції стабілізуючого чинника. Стійкі сервісні стандарти, орієнтація на потреби клієнта та здатність підприємств до гнучкого реагування на зміну очікувань споживачів сприяють зниженню економічних ризиків і підтриманню довіри навіть у кризові періоди. Особливо актуальним це є для туристичних підприємств, діяльність яких безпосередньо залежить від рівня впевненості та безпеки споживачів [9, с. 94–96].

Водночас трансформація ролі сервісу супроводжується зміною підходів до управління підприємствами сфери послуг. Сервіс поступово інтегрується в стратегічне планування, управління персоналом, формування бренду та репутаційної політики. У цьому контексті сервіс виступає не як витратна стаття, а як довгострокова інвестиція у формування соціального капіталу, що забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги [10, с. 61–63].

Таким чином, сучасні виклики економіки послуг трансформують сервіс у багатомірну соціально-економічну категорію, яка поєднує функції створення доданої вартості, формування довіри та забезпечення економічної стійкості. Для туристичних підприємств це означає необхідність переосмислення ролі сервісу як ключового ресурсу розвитку, здатного забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що сервіс у сучасній економіці послуг слід розглядати як самостійну соціально-економічну категорію, яка виходить за межі традиційного розуміння обслуговування та виконує системоутворювальну функцію у процесах створення доданої вартості. Доведено, що сервіс інтегрує економічні та соціальні аспекти господарської діяльності, поєднуючи функціональні характеристики послуг із механізмами формування довіри, лояльності та стійких соціально-економічних взаємодій.

У ході дослідження встановлено, що соціально-економічна природа сервісу проявляється через його здатність генерувати нематеріальні активи підприємства, які мають довгостроковий економічний ефект. Сервіс формує додану вартість не лише безпосередньо в момент надання послуги, а й опосередковано — через накопичення репутаційного капіталу, зниження транзакційних витрат і підвищення готовності споживачів до повторних економічних взаємодій.

Обґрунтовано, що сервіс є ключовим чинником формування соціального капіталу та довіри в економіці послуг. Якісна сервісна взаємодія сприяє виникненню стійких соціальних зв'язків між підприємством і споживачами, які з часом трансформуються в

економічні переваги у вигляді лояльності, позитивного іміджу та конкурентної стійкості. Особливого значення цей механізм набуває у сферах із високим рівнем інформаційної асиметрії та ризику, зокрема в туристичній діяльності.

Дослідження показало, що в діяльності туристичних підприємств сервіс виступає центральним елементом формування споживчої цінності туристичного продукту. Його соціально-економічна роль полягає у зниженні сприйнятих ризиків, забезпеченні довіри до підприємства та створенні умов для довгострокових відносин зі споживачами. Сервіс у туризмі слід розглядати як стратегічний ресурс, що поєднує функції створення доданої вартості та накопичення соціального капіталу.

Виявлено, що сучасні виклики економіки послуг — цифровізація, стандартизація послуг, зростання ролі споживчого досвіду та підвищення очікувань клієнтів — трансформують роль сервісу з операційної функції у стратегічний чинник економічної стійкості підприємств. За цих умов сервіс дедалі більше набуває ознак довгострокової інвестиції, спрямованої на формування нематеріальних активів і забезпечення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі доцільно пов'язувати з поглибленим аналізом кількісних методів оцінювання впливу сервісу на формування соціального капіталу та доданої вартості підприємств сфери послуг. Окремого наукового інтересу потребують питання взаємодії цифрових сервісних технологій із соціальними аспектами довіри, а також розроблення моделей управління сервісом як стратегічним ресурсом розвитку туристичних підприємств у довгостроковій перспективі.

#### *Список використаної літератури*

1. Kotler Ph., Bowen J., Makens J. Marketing for Hospitality and Tourism. 7th ed. Boston : Pearson Education, 2017. 683 p.
2. Lovelock C., Wirtz J., Chew P. Essentials of Services Marketing. 3rd ed. Singapore : Pearson Education, 2016. 640 p.
3. Grönroos C. Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic. 4th ed. Chichester : Wiley, 2015. 496 p.
4. Vargo S. L., Lusch R. F. Service-dominant logic: Continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36, No. 1. P. 1–10.
5. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2018. 720 p.
6. OECD. The Service Economy. Paris : OECD Publishing, 2000. 237 p.
7. Putnam R. D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York : Simon & Schuster, 2000. 541 p.
8. World Tourism Organization (UNWTO). International Tourism Highlights. 2023 Edition. Madrid : UNWTO, 2023. 24 p.
9. Middleton V. T. C., Fyall A., Morgan M., Ranchhod A. Marketing in Travel and Tourism. 5th ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2018. 624 p.
10. Hjalager A.-M. Service innovation in tourism. Journal of Travel Research. 2010. Vol. 49, No. 2. P. 127–139.

Дата надходження статті: 11.10.2025

Дата прийняття статті: 23.10.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(58\).2025.354445](https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.354445)

JEL Classification L80, Z32, D23, O35

## SERVICE AS A SOCIO-ECONOMIC CATEGORY IN THE MODERN SERVICE ECONOMY

**BEREZIVSKA Oksana**

*PhD of Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of Department of Tourism, Recreation and Local History*

*Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6892-6238>*

**BEREZIVSKYY Zinoviy**

*PhD of Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of Department of Economics*

*Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5731-1377>*

**Abstract.** *The article substantiates service as an independent socio-economic category of the modern service economy. It reveals its role in the formation of added value, trust and social capital. Particular attention is paid to the specifics of service activities of tourism enterprises in the context of modern challenges of the service economy.*

**Keywords:** *service, service economy, added value, social capital, trust, tourism enterprises.*

The article provides a comprehensive analysis of service as a socio-economic category of the modern service economy. It is argued that in the context of post-industrial development, service goes beyond the traditional interpretation as an operational function of servicing and acquires a system-forming significance in the processes of value creation. It is proven that service combines the economic and social aspects of business activities, forming intangible assets, in particular trust, consumer loyalty and social capital.

The socio-economic nature of service is revealed through the prism of its ability to generate added value not only in the short-term financial dimension, but also in the long term through the accumulation of reputational capital and reduction of transaction costs. It is substantiated that quality service is a key factor in building trust between the enterprise and consumers, which is transformed into sustainable socio-economic interactions and competitive advantages.

Particular attention is paid to the analysis of service as a factor in the formation of social capital. The mechanism of the influence of service interaction on the emergence of loyalty and long-term relationships with consumers, which ensure the economic stability of service enterprises, is identified. It is shown that social capital in this context is not a side effect, but the result of systematic service management.

The peculiarities of service manifestation as a socio-economic category in the activities of tourism enterprises have been studied. It has been substantiated that in conditions of high

information asymmetry and risk, service performs a compensatory function, reducing the uncertainty of consumption of a tourism product and forming trust in the enterprise. It has been established that service in tourism should be considered a strategic resource capable of ensuring long-term competitiveness.

It is concluded that the current challenges of the service economy, in particular digitalisation and the growing role of consumer experience, are transforming the role of service into a strategic factor in the development of enterprises. The results of the study can be used for further theoretical understanding of the service economy and improvement of the practice of managing the service activities of tourism enterprises.

#### Reference

1. Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.). Pearson Education.
2. Lovelock, C., Wirtz, J., & Chew, P. (2016). *Essentials of services marketing* (3rd ed.). Pearson Education.
3. Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (4th ed.). Wiley.
4. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
5. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
6. OECD. (2000). *The service economy*. OECD Publishing.
7. Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
8. World Tourism Organization. (2023). *International tourism highlights* (2023 ed.). UNWTO.
9. Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2018). *Marketing in travel and tourism* (5th ed.). Butterworth-Heinemann.
10. Hjalager, A.-M. (2010). Service innovation in tourism. *Journal of Travel Research*, 49(2), 127–139. <https://doi.org/10.1177/0047287509355323>

Дата надходження статті: 11.10.2025

Дата прийняття статті: 23.10.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

## ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

**ГЕРАСИМЕНКО Олена Вікторівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9089-2572>*

**ХОПТЯНА Софія Олегівна**

*здобувачка освітнього рівня «магістр»  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8253-8554>*

**ГАРБИЧ Анатолій Володимирович**

*здобувач освітнього рівня «магістр»  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-7568-5616>*

**Анотація.** У статті розглянуто роль цифрових інструментів як ключового механізму адаптації системи публічного управління України до кризових ситуацій. Проаналізовано теоретичні засади цифрової трансформації та практичний досвід впровадження цифрових рішень у державному секторі, зокрема в охороні здоров'я. Визначено класифікацію цифрових інструментів, їх функціональне призначення та напрями удосконалення. Показано, що цифровізація сприяє підвищенню стійкості, прозорості й ефективності управління в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** цифровізація, публічне управління, адаптація, кризові ситуації, eHealth, цифрові інструменти, електронне врядування.

**Постановка проблеми.** Сучасні глобальні виклики – пандемії, воєнні конфлікти, кібератаки, енергетичні та гуманітарні кризи – суттєво трансформують умови функціонування системи публічного управління. Вони вимагають від держави нових підходів до реагування, підвищення стійкості та адаптивності управлінських процесів. Традиційні адміністративні механізми дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для оперативного прийняття рішень і забезпечення безперервності державних функцій у динамічному середовищі. У цьому контексті цифровізація постає не лише як інструмент модернізації, а як ключовий механізм адаптації державного апарату до кризових ситуацій, що сприяє прозорості, ефективності та зміцненню довіри громадян до влади. Актуальність дослідження полягає у визначенні ролі, потенціалу та напрямів розвитку цифрових інструментів, здатних забезпечити сталість публічного управління в умовах невизначеності та багатовекторних загроз.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми цифровізації публічного

управління перебувають у центрі уваги сучасних українських дослідників, зокрема А. Алієв [1], який розглядає цифрову трансформацію як системну зміну управлінської культури та способів взаємодії держави з громадянами. Н. Корчак [2] акцентує увагу на теоретико-методологічних основах електронного врядування та його впливі на демократизацію управлінських процесів. А. Сурай [3] досліджує організаційні механізми цифровізації та роль Міністерства цифрової трансформації України у формуванні державної політики у цій сфері.

**Мета статті** полягає у теоретичному обґрунтуванні значення цифрових інструментів для адаптації системи публічного управління України до кризових умов та визначенні шляхів їх подальшого вдосконалення.

**Виклад основних результатів.** Зростання масштабів кризових явищ – від пандемій до кіберзагроз – актуалізує потребу публічного управління в швидкому реагуванні та прийнятті рішень у непередбачуваних умовах. Цифровізація виступає основним механізмом, що дозволяє державним інституціям адаптуватися до нових викликів, зберігаючи безперервність управління та доступність послуг. За А. Алієвим, цифровізація охоплює не лише технологічні зміни, а й трансформацію управлінської культури та моделі взаємодії держави з суспільством [1]. Автор підкреслює, що цифрове врядування має зробити публічні послуги максимально доступними, прозорими та орієнтованими на користувача, зменшуючи при цьому корупційні ризики та адміністративні бар'єри

А. Алієв підкреслює, що цифрові технології формують основу для становлення «цифрового суспільства» та «цифрової економіки», де інтерактивна взаємодія між владою, бізнесом і громадянами стає звичною практикою. Водночас він наголошує на необхідності підвищення цифрової грамотності населення та державних службовців, створення належної нормативно-правової бази й готовності інституцій до трансформацій. Таким чином, цифровізація розглядається як стратегічний напрям модернізації публічного управління, що передбачає зміну не лише технічної інфраструктури, а й управлінських підходів.

Н. Корчак акцентує увагу на наукових концепціях і теоретико-методологічних основах цифрової трансформації та електронного врядування. Авторка досліджує вплив цифрових технологій на процеси надання публічних послуг і трансформацію суспільних відносин між державою, громадянами та бізнесом, приділяючи особливу увагу електронній демократії та новим формам громадянської участі в управлінні [2]. Цифрова трансформація має і соціально-культурний вимір, адже вона впливає на ціннісні орієнтації, цифрову грамотність населення і розвиток інфраструктури. Авторка також зазначає, що ефективність цифровізації залежить від того, наскільки інтегровано вона впроваджується в організаційну структуру управління, і наскільки враховано питання прозорості, підзвітності та взаємодії з громадянським суспільством. Таким чином, Н. Корчак розглядає цифровізацію як багатовимірний процес, що включає технології, управління, соціум і зміни культури управління.

А. Сурай у своїй роботі фокусується на організаційному аспекті цифровізації публічного управління в Україні [3]. А. Сурай аналізує функціональні повноваження ключового державного органу – Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифри) – у сфері організації процесів цифровізації, включаючи планування, координацію політики, впровадження цифрових сервісів та забезпечення міжвідомчої взаємодії. Дослідник наголошує, що одним із основних викликів залишається недостатня інтеграція між рівнями влади та окремими відомствами, що уповільнює масштабне використання цифрових платформ. Крім того, він звертає увагу на

організаційні бар'єри – нормативні, структурні та кадрові – які часто стають перешкодою для реалізації цифрових ініціатив. На думку автора, успішна цифровізація потребує створення єдиної системи управління цифровими трансформаціями та чітких механізмів координації. Цифровізація, за його підходом, – це не лише впровадження сервісів, а комплексна реорганізація управлінської моделі з визначеною роллю координуючого центру.

Таким чином, цифровізація публічного управління розглядається як системний процес інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямований на підвищення ефективності управлінських рішень, відкритості влади та рівня довіри громадян. Вона охоплює не лише технічну автоматизацію процесів, але й глибинну трансформацію управлінської культури, організаційних підходів та моделі взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Цифровізація передбачає створення інтегрованого цифрового середовища, у якому державні сервіси доступні через «єдине вікно», а процеси прийняття рішень ґрунтуються на аналітиці великих даних, прогнозуванні та швидкому обміні інформацією між відомствами. Вона формує нову парадигму публічного управління, засновану на принципах прозорості, сервісності, підзвітності та орієнтації на потреби користувачів.

Отже, цифровізація публічного управління є ключовим чинником модернізації держави, що забезпечує її адаптивність до кризових ситуацій, конкурентоспроможність у глобальному цифровому середовищі та сталий соціально-економічний розвиток. Її ефективність залежить від збалансованої взаємодії трьох складових – технологічної, управлінської та людської – що вимагає стратегічного бачення, міжінституційної координації та розвитку цифрових компетентностей усіх учасників публічного сектору.

Для глибшого розуміння сутності цифровізації у сфері публічного управління доцільно звернутися до її теоретичних і методологічних засад. У науковій літературі цифровізація визначається як закономірний етап еволюції інформаційного суспільства, що відображає перехід від традиційних форм управління до інтелектуально-мережевих систем, заснованих на використанні великих даних, штучного інтелекту та електронних комунікацій [4]. Цифрова трансформація не лише модернізує управлінські процеси, але й формує новий тип державного управління – цифрове врядування, яке характеризується прозорістю, відкритістю та інтегрованістю інформаційних потоків. Теоретично цифровізація постає як поєднання трьох взаємопов'язаних компонентів: технологічного (інструменти та інфраструктура), організаційного (перебудова управлінських структур) і соціального (зміна культури взаємодії між державою та громадянами).

Важливим теоретичним положенням є те, що цифрова трансформація забезпечує адаптивність публічного управління – тобто його здатність швидко змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, зберігаючи ефективність управлінських рішень. Вона сприяє розвитку аналітичних можливостей держави, розширює простір для прогнозування та запобігання кризам, знижує рівень суб'єктивізму у процесі ухвалення рішень. Як зазначають українські дослідники, цифровізація виступає одночасно і механізмом управлінських інновацій, і способом удосконалення комунікацій між владою, бізнесом та суспільством. Теоретична значущість цього процесу полягає у тому, що цифрова держава стає не просто споживачем технологій, а активним їх розробником і регулятором, формуючи власну цифрову екосистему.

У цьому контексті цифровізація набуває ролі каталізатора інституційних змін, який перетворює традиційні бюрократичні моделі на гнучкі, відкриті та інноваційні управлінські структури. Вона забезпечує не лише технічне оновлення державного сектору, а й перехід до моделі управління, заснованої на даних, де рішення приймаються на основі доказової аналітики. Теоретичне осмислення цифровізації як адаптаційного процесу дозволяє пояснити її ключову функцію – підтримання стійкості державних інституцій у динамічному, кризовому середовищі. Саме через це цифрова трансформація вважається не просто технологічною модернізацією, а новим етапом еволюції публічного управління, який визначає його здатність до адаптації, навчання та самовдосконалення.

Сформоване теоретичне підґрунтя дозволяє глибше зрозуміти цифрову трансформацію як інструмент адаптації системи публічного управління до динамічних викликів сучасності. Цифровізація виступає механізмом еволюційного оновлення управлінських систем, який дозволяє переходити від реактивної моделі врядування до проактивної, заснованої на прогнозуванні, аналітиці даних та гнучкому управлінні ресурсами. У межах цього процесу цифрові технології виконують адаптаційну функцію – вони забезпечують здатність публічного сектору ефективно діяти в умовах кризи, підвищують швидкість комунікацій, якість прийняття рішень і рівень взаємодії з громадянами.

Теоретично адаптаційна функція цифрової трансформації полягає у формуванні нової управлінської парадигми, де технологічні інновації розглядаються як стратегічний ресурс розвитку, а не лише засіб автоматизації процесів. Використання цифрових платформ, систем електронного документообігу, аналітичних панелей моніторингу та інтегрованих баз даних забезпечує створення адаптивного державного механізму, здатного діяти швидко, прозоро та узгоджено. Цифровізація інтегрує різні рівні управління – від центрального до місцевого – в єдину інтерактивну систему, що підвищує узгодженість рішень і мінімізує ризики дублювання або управлінських розривів. У цьому контексті цифрова трансформація виступає не лише засобом збереження функціональності державних структур у кризових умовах, але й інструментом їх модернізації відповідно до вимог цифрової епохи. Цифрова адаптація стає складовою інституційної спроможності держави та показником її управлінської зрілості. Вона не лише оптимізує діяльність адміністративного апарату, а й формує нову управлінську культуру, орієнтовану на дані, партнерство та інновації. У межах такого підходу держава трансформується у відкриту сервісну систему, де технологічні рішення виступають засобами адаптації до викликів, а громадянин – активним учасником управлінських процесів. Таким чином, цифрова трансформація як інструмент адаптації є ключовою передумовою формування стійкого, гнучкого та ефективного публічного управління в умовах невизначеності та багаторівневих криз.

У періоди глибоких соціально-економічних і політичних потрясінь державна система управління потребує оперативного реагування на загрози, забезпечуючи сталість і безперервність функціонування ключових інституцій. У таких умовах цифрові технології стають основним ресурсом адаптації публічного управління, дозволяючи мінімізувати вплив людського фактора, прискорити обмін інформацією та підвищити ефективність управлінських рішень. Цифрові інструменти виконують не лише функцію автоматизації, а й роль стратегічного реагування, формуючи нову архітектуру взаємодії між владою, громадянами та бізнесом. Їх застосування забезпечує швидке прийняття рішень, збереження комунікацій, координацію дій органів влади різних рівнів і підтримку життєво важливих функцій держави навіть у

кризових ситуаціях.

Цифрові інструменти класифікуються за функціональним призначенням: аналітичні, комунікаційні, управлінські, інформаційно-захисні та соціальні. Вони охоплюють як внутрішні процеси державного управління (управління ресурсами, інформаційними потоками, ризиками), так і зовнішні – спрямовані на забезпечення взаємодії влади з громадянами. У таблиці 1 наведено основні види цифрових інструментів, що застосовуються в системі публічного управління для підвищення її адаптивності в умовах кризових викликів.

Таблиця 1

### Цифрові інструменти адаптації публічного управління України до кризових ситуацій

Група інструментів	Приклади українських цифрових рішень	Функціональне призначення
1. Аналітичні інструменти	Портал відкритих даних Data.gov.ua, аналітична система e-Analytics, ситуаційна система «Delta» (для координації оборони), інтегрована платформа «Відкрита держава»	Збір, моніторинг і аналітика великих даних для прогнозування криз і прийняття управлінських рішень
2. Комунікаційні інструменти	Система міжвідомчої взаємодії «Трембіта», чат-боти ДСНС і Міноборони, мобільні сервіси «Дія» та «Ворог», офіційні Telegram-канали органів влади	Забезпечення швидкого обміну інформацією, оповіщення громадян, дистанційна комунікація в умовах небезпеки
3. Управлінські інструменти	Електронний документообіг Вчасно, М.Е.Дос, система публічних закупівель Prozorro, єдиний портал державних послуг Дія	Автоматизація процесів управління, цифрова координація державних рішень, управління фінансовими й матеріальними потоками
4. Інформаційно-захисні інструменти	Система кіберзахисту CERT-UA, Національний центр резервних дата-центрів Мінцифри, проєкт CyberUnit.Tech, державна система резервного копіювання даних	Забезпечення інформаційної безпеки, захист критичних баз даних, моніторинг кіберзагроз
5. Соціальні інструменти	Платформи електронної демократії e-Dem, «Відкрите місто», «Відновлення», «Допомога», «Оселя»	Взаємодія громадян з владою, участь у прийнятті рішень, отримання допомоги й соціальних послуг

*Джерело: розроблено авторами*

Узагальнюючи досвід України, можна стверджувати, що цифрові інструменти стали ключовими елементами антикризового державного управління, забезпечивши збереження функціональності органів влади навіть в умовах війни, пандемії та масштабних інформаційних загроз. Платформа «Дія» створила основу для єдиної цифрової екосистеми, яка об'єднує державні сервіси, соціальні виплати та комунікацію з громадянами; система «Трембіта» забезпечила безперервну взаємодію між органами виконавчої влади; а CERT-UA і CyberUnit.Tech стали запорукою кіберстійкості національної інфраструктури [5]. Такі рішення довели, що цифровізація виконує не лише модернізаційну, а й адаптаційну функцію, дозволяючи державі ефективно реагувати на кризові виклики, координувати ресурси й ухвалювати рішення на основі даних.

Водночас особливе значення цифрових технологій проявляється у сферах, де ризики безпосередньо пов'язані з життям і здоров'ям населення. Однією з таких є сфера охорони здоров'я, яка в кризові періоди виступає не лише соціальним, а й стратегічним чинником національної безпеки. Саме тут цифрові інструменти набувають подвійного значення – вони стають одночасно засобом управління системою медичних послуг і механізмом забезпечення життєдіяльності суспільства під час криз (табл. 2).

Таблиця 2

### Цифрові інструменти адаптації публічного управління у сфері охорони здоров'я України

Категорія інструментів	Приклади цифрових рішень у медицині	Призначення	Результат / ефект для системи охорони здоров'я
Аналітичні системи	Система eHealth, COVID-19 Dashboard, Національна система моніторингу МОЗ, Медичні реєстри вакцинації та лікарських засобів	Моніторинг епідемічної ситуації, управління медичними ресурсами, аналітика даних про пацієнтів	Підвищення ефективності планування та прийняття управлінських рішень МОЗ
Комунікаційні сервіси	Портал «Дія» (COVID-сертифікати, е-лікарняні), HELSI.me, Telegram-бот МОЗ, гаряча лінія НСЗУ	Забезпечення комунікації між пацієнтами, лікарями та державними органами, сповіщення населення	Швидке реагування на запити громадян, безперервність доступу до послуг
Управлінські платформи	Медична інформаційна система (MIS), Prozorго.Медзакупівлі, ePrescription, Національна служба здоров'я України (НСЗУ)	Електронне управління закладами, фінансуванням, закупівлями та звітністю	Прозорість фінансових потоків, оптимізація ресурсів, боротьба з корупцією
Інформаційно-захисні рішення	Сертифіковані дата-центри МОЗ і НСЗУ, CERT-UA, система резервного збереження даних пацієнтів	Захист персональних даних, стабільність роботи медичних сервісів у кризових умовах	Безпека даних, безперервність функціонування критичної інфраструктури охорони здоров'я
Соціально-інформаційні інструменти	Портал donor.ua, Health.UA, еДопомога	Підтримка інформаційних кампаній, донорства, волонтерства, допомоги постраждалим	Формування довіри до системи охорони здоров'я, підвищення громадянської участі

*Джерело: розроблено авторами*

Цифровізація системи охорони здоров'я України стала ключовим чинником її стійкості під час кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. У межах цифрової трансформації створено цілу екосистему інструментів, які забезпечують безперервність управління, аналітику даних, прозорість фінансування та комунікацію між державою, медичними закладами й громадянами. Застосування цих рішень дало змогу системі охорони здоров'я перейти від реактивного реагування до проактивного управління ризиками, що є основою адаптивного публічного управління.

Одним із ключових інструментів стала електронна система охорони здоров'я eHealth [6], яка забезпечує централізований облік пацієнтів, лікарів, закладів і

медичних послуг. Завдяки інтегрованій структурі eHealth уряд отримує можливість у режимі реального часу контролювати медичну мережу, планувати ресурси та запобігати дублюванню даних. Під час пандемії система стала базовою для ведення електронних лікарняних, обліку вакцинації та створення електронних COVID-сертифікатів, що дозволило скоротити адміністративне навантаження й зменшити ризики контактів між громадянами та установами. У воєнний період eHealth також використовується для моніторингу стану медичних закладів у зонах бойових дій і координації переміщення пацієнтів, що демонструє її роль як аналітичного та управлінського центру системи.

Важливе значення мають і комунікаційні сервіси, серед яких особливу роль відіграє портал «Дія» [7], що забезпечує доступ до медичних документів, COVID-сертифікатів і електронних лікарняних. У кризових умовах «Дія» перетворилася на канал оперативного сповіщення громадян, дозволяючи зберегти комунікацію між державою та населенням навіть при обмеженій роботі медичних установ. Додатково функціонують платформи HELSI.me та Telegram-бот МОЗ [8], які дають змогу записатися до лікаря, отримати дистанційні консультації, перевірити результати аналізів чи дізнатися про наявність ліків у конкретному регіоні. Завдяки цим рішенням держава змогла підтримати безперервність надання медичних послуг, особливо для внутрішньо переміщених осіб і населення прифронтових територій.

До управлінських інструментів належать Prozorro.Медзакупівлі, ePrescription та діяльність Національної служби здоров'я України (НСЗУ) [9], які забезпечують ефективність фінансових і організаційних процесів у системі охорони здоров'я. Завдяки Prozorro.Медзакупівлі держава змогла контролювати публічні закупівлі медикаментів і обладнання, запобігаючи корупційним ризикам навіть у період надзвичайних обставин. Електронний рецепт дозволив зробити обіг лікарських засобів прозорим і безпечним, що особливо важливо для регулювання аптечної мережі під час воєнного стану. У свою чергу НСЗУ через електронні звіти медичних закладів оперативно розподіляє фінансування, контролює якість наданих послуг і координує роботу лікарень, створюючи основу для цифрового управління системою.

Надійність функціонування цих сервісів забезпечують інформаційно-захисні рішення, зокрема кіберзахисна інфраструктура CERT-UA і сертифіковані дата-центри МОЗ та НСЗУ [10]. Вони гарантують захист персональних даних пацієнтів, стійкість державних серверів і безперервність доступу до електронних сервісів навіть під час кібератак чи перебоїв енергопостачання. У 2022–2024 роках ці рішення дозволили уникнути втрати критичних медичних баз та забезпечили стабільність роботи eHealth і Prozorro.Медзакупівлі.

Цифрові інструменти у сфері охорони здоров'я України сформували багаторівневу систему адаптації, у якій кожен компонент – від аналітичного до соціального – виконує свою функцію в умовах кризи. Їх інтегроване використання забезпечує швидке реагування на виклики, безперервність управління, збереження медичних даних і довіру громадян до держави. Саме тому цифровізація охорони здоров'я виступає не лише технологічною інновацією, а механізмом стійкості публічного управління, що поєднує ефективність, прозорість і гуманістичну орієнтацію на потреби людини.

Подальший розвиток цифрових інструментів у сфері охорони здоров'я України має бути спрямований на поглиблення інтеграції, безпеки та персоніфікації цифрових сервісів, що дозволить системі публічного управління ефективніше реагувати на майбутні кризові виклики. Насамперед доцільним є створення єдиного національного

центру цифрової координації в охороні здоров'я, який об'єднає всі наявні платформи – eHealth, НСЗУ, Prozorro.Медзакупівлі, донорські та соціальні сервіси – у єдину аналітичну екосистему. Такий підхід забезпечить централізоване управління даними, швидку взаємодію між інституціями та уніфікацію стандартів обміну інформацією, що особливо важливо під час воєнних і гуманітарних криз.

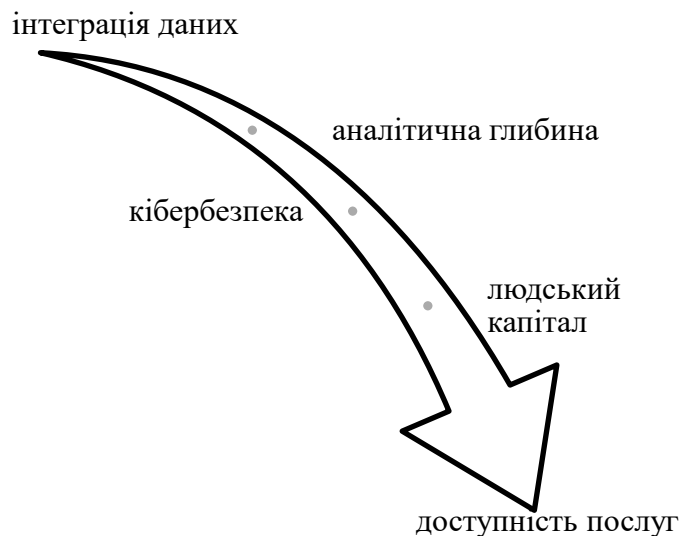
Другим напрямом удосконалення має стати розширення використання технологій штучного інтелекту у системі управління охороною здоров'я. Застосування прогнозних моделей дозволить передбачати спалахи інфекційних хвороб, аналізувати динаміку захворюваності та визначати регіональні потреби в медичних кадрах і ресурсах. Інтелектуальна обробка даних може стати основою для стратегічного планування, підвищення ефективності розподілу коштів і скорочення часу на ухвалення управлінських рішень у кризових ситуаціях.

Третій вектор розвитку пов'язаний із підвищенням рівня кіберстійкості медичних інформаційних систем. В умовах війни та зростання кількості кібератак держава має продовжити розвиток національної інфраструктури захисту медичних даних, розширюючи функціонал CERT-UA та впроваджуючи обов'язкову сертифікацію кібербезпеки для медичних закладів. Важливо створити механізми резервного дублювання критичних баз даних, щоб гарантувати безперервність роботи сервісів навіть у разі пошкодження фізичних об'єктів.

Не менш актуальним напрямом є посилення цифрової грамотності та готовності медичного персоналу до роботи в умовах кризи. Для цього слід розвивати програми підвищення кваліфікації, навчальні курси з цифрової медицини та кризового менеджменту, орієнтовані на практичне використання інформаційних систем і онлайн-сервісів. Участь лікарів та управлінців у таких програмах сприятиме не лише підвищенню якості надання послуг, а й зміцненню управлінської культури адаптивності. Таким чином, удосконалення цифрових інструментів у сфері публічного управління в умовах кризи має відбуватися за комплексним підходом (рис. 1).

Запропонований комплексний підхід до вдосконалення використання цифрових інструментів у сфері охорони здоров'я ґрунтується на логіці поступового переходу від технічної інтеграції до підвищення якості та доступності медичних послуг. Його основою є принцип системності, за яким усі елементи взаємопов'язані та формують єдине цифрове середовище охорони здоров'я. Початковий етап передбачає інтеграцію даних, що забезпечує об'єднання інформаційних потоків між державними інституціями, медичними закладами та громадянами для ефективного управління ресурсами. Наступним кроком є аналітичне поглиблення, яке дозволяє застосовувати алгоритми обробки великих даних і штучного інтелекту для прогнозування потреб та оперативного реагування на кризові ситуації.

Особливе значення має кібербезпека, яка гарантує захист персональних медичних даних і стабільність цифрової інфраструктури в умовах зростання загроз. Важливим чинником виступає розвиток людського капіталу, адже рівень цифрової компетентності медичних працівників безпосередньо впливає на ефективність цифрової трансформації галузі. Кінцевою метою є забезпечення високої доступності медичних послуг для всіх громадян незалежно від місця проживання чи кризових обставин. Сукупність цих напрямів формує концепцію цілісної, гнучкої та стійкої моделі цифрового управління охороною здоров'я, орієнтованої на інновації, безпеку та соціальну справедливість.



**Рис. 1. Основні напрямки удосконалення використання цифрових інструментів у сфері охорони здоров'я в умовах кризових ситуацій**

*Джерело: розроблено авторами*

**Висновки.** Цифровізація публічного управління в Україні стала одним із визначальних чинників його адаптації до кризових умов функціонування держави. Сучасні цифрові технології забезпечили не лише безперервність управлінських процесів, але й створили передумови для глибокої трансформації управлінських моделей і комунікаційних механізмів. На основі аналізу наукових підходів та практичних ініціатив встановлено, що цифровізація є не лише технічним інструментом, а комплексним соціально-організаційним явищем, яке сприяє розвитку відкритого врядування, підвищенню прозорості та підзвітності державних інституцій. Впровадження цифрових рішень у публічному секторі, таких як «Дія», «Трембіта», CERT-UA, Prozorro чи системи аналітики даних, дозволило зберегти ефективність управління навіть під час надзвичайних обставин – пандемії, воєнних дій, гуманітарних і енергетичних криз. Цифрові інструменти не лише спростили взаємодію держави з громадянами, а й забезпечили оперативність прийняття управлінських рішень, скорочення бюрократичних процедур та посилення довіри суспільства до влади.

Особливої уваги заслуговує досвід цифровізації сфери охорони здоров'я, яка є найбільш чутливою до кризових викликів. Запровадження систем eHealth, HELSI.me, Prozorro.Медзакупівлі, ePrescription, діяльність НСЗУ, а також соціальних платформ «єДопомога» створили багаторівневу екосистему цифрової взаємодії, що забезпечує оперативний обмін даними, прозорість фінансування та доступність медичних послуг. Ці інструменти продемонстрували ефективність як засіб підтримки функціонування системи охорони здоров'я в умовах воєнних дій та пандемічних викликів. Подальший розвиток має ґрунтуватися на комплексному підході до вдосконалення цифрових сервісів, що охоплює інтеграцію даних, поглиблену аналітику, забезпечення кібербезпеки, розвиток людського капіталу та розширення доступності послуг. Така модель здатна трансформувати цифровізацію з інструменту кризового реагування у механізм сталого управлінського розвитку. У цьому контексті цифрові інновації стають основою нової адаптивної парадигми публічного управління, яка поєднує

технологічну ефективність, соціальну орієнтованість та стратегічну стійкість держави.

*Список використаної літератури*

1. Алієв, А. А. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. Вчені записки Університету «КРОК», № 2 (74), 2024. С. 237–243. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-237-243>
2. Корчак, Н., Рачинський, А., & Ларіна, Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. Аспекти публічного управління, № 11 (3), 2023. С. 43-49. <https://doi.org/10.15421/152334>
3. Сурай А. Цифровізація публічного управління в Україні: організаційний аспект. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, № 7, 2024. С. 116–124. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-116-124>
4. Сорокіна, Н., & Філатов, В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. Аспекти публічного управління, № 13 (1), 2025. С. 77-81. <https://doi.org/10.15421/152509>
5. Нинюк І. І., Нинюк М. А. Цифрова трансформація державного управління в Україні: виклики та перспективи. Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»). Київ : Видавнича група «Наукові перспективи», 2024. Вип. № 4 (4). С. 509–521. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-509-521](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-509-521).
6. Digital Will Drive Ukraine’s Modernization. Center for Strategic and International Studies: official website. URL: <https://www.csis.org/analysis/digitalwill-drive-ukraines-modernization%207>
7. Макаренко М. В. Цифровізація сфери охорони здоров’я України як пріоритет публічної політики у побудові сучасних медичних сервісів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 9. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.9.138
8. Пархоменко-Куцевіл, О. Сучасні аспекти розвитку електронної системи охорони здоров’я в Україні. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, № 9, 2024. С. 134–141. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-134-141>
9. Національна служба здоров’я України (НСЗУ). URL: <https://data.gov.ua/organization/natsionalna-sluzhba-zdorovia-ukrainy>
10. Запорожець Т.В., Васюк Н.О., Єгорова Д.Є. Розроблення стратегії електронної системи охорони здоров’я (Ehealth) як один із напрямів удосконалення державної політики у сфері охорони здоров’я України. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 21. С. 95–99.

Дата надходження статті: 12.10.2025

Дата прийняття статті: 27.10.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(58\).2025.465859](https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.465859)

JEL Classification: H83, O33, I18, D73

## DIGITAL TOOLS FOR ADAPTING PUBLIC MANAGEMENT TO CRISIS SITUATIONS

**HERASYMENKO Olena**

*PhD of Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Public Administration and Business Management*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9089-2572>*

**KHOPTIANA Sofia**

*Student of Master's degree*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8253-8554>*

**HARBYCH Anatolii**

*Student of Master's degree*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-7568-5616>*

**Abstract.** *The article examines the role of digital tools as a key mechanism for adapting Ukraine's public administration system to crisis situations. Theoretical foundations of digital transformation and practical experience of implementing digital solutions in the public sector, particularly in healthcare, are analyzed. The classification of digital instruments, their functional purpose, and directions for improvement are defined. It is shown that digitalization enhances the resilience, transparency, and efficiency of public governance under uncertainty.*

**Keywords:** *digitalization, public administration, adaptation, crisis management, eHealth, digital tools, e-governance.*

Modern global challenges significantly transform the conditions under which public administration systems operate. They require governments to adopt new approaches to response, enhance resilience, and improve the adaptability of management processes. Traditional administrative mechanisms are increasingly proving insufficient for rapid decision-making and ensuring the continuity of state functions in a dynamic environment. In this context, digitalization emerges not only as a tool for modernization but as a key mechanism for adapting the state apparatus to crisis situations, promoting transparency, efficiency, and strengthening citizens' trust in government. The relevance of this study lies in identifying the role, potential, and development directions of digital tools capable of ensuring the sustainability of public management under conditions of uncertainty and multidimensional threats.

The main purpose of this study is to provide a theoretical justification of the significance of digital tools for adapting Ukraine's public management system to crisis conditions and to identify ways for their further improvement.

During periods of profound social and economic and political upheaval, the state governance system must respond promptly to emerging threats while ensuring the continuity and stability of key institutions. Under such conditions, digital technologies become the primary resource for adapting public administration, enabling the minimization of human factor influence, accelerating information exchange, and improving the efficiency of managerial decisions. Digital tools serve not only as instruments of automation but also as strategic response mechanisms, shaping a new architecture of interaction between government, citizens, and business. Their application ensures rapid decision-making, maintenance of communication, coordination of actions across different levels of government, and support of vital state functions even in crisis situations.

Digital tools can be classified by their functional purpose: analytical, communication, managerial, information-security, and social. They encompass both internal processes of public administration (resource management, information flows, risk management) and external processes aimed at ensuring interaction between government and citizens.

Digital tools in Ukraine's health-care sector have formed a multilevel adaptation system in which each component performs its function under crisis conditions. Their integrated use ensures rapid response to challenges, continuity of management, preservation of medical data, and citizens' trust in the state. Therefore, health-care digitalization is not merely a technological innovation but a resilience mechanism for public administration that combines efficiency, transparency, and a human-centered approach.

Further development of digital tools in Ukraine's health-care should focus on deeper integration, security, and personalization of digital services, enabling the public administration system to respond more effectively to future crises. A priority step is the creation of a unified national center for digital coordination in health-care, consolidating existing platforms into a single analytical ecosystem. This approach will ensure centralized data management, rapid institutional interaction, and unified standards for information exchange, which is particularly critical during wartime and humanitarian crises.

The second improvement vector involves expanding the use of artificial intelligence technologies in health-care management. Predictive models will allow forecasting infectious disease outbreaks, analyzing morbidity trends, and identifying regional needs for medical staff and resources. Intelligent data processing can become the foundation for strategic planning, improving resource allocation efficiency, and reducing decision-making time in crisis situations.

The third development direction relates to strengthening the cyber resilience of medical information systems. Amid war and increasing cyber attacks, the state must continue developing national infrastructure for medical data protection, expanding CERT-UA functionality, and introducing mandatory cyber security certification for health-care institutions. Mechanisms for backup duplication of critical databases should be established to guarantee service continuity even in case of physical infrastructure damage.

Equally important is enhancing digital literacy and crisis-readiness among medical personnel. This requires developing professional training programs and courses in digital medicine and crisis management, focused on practical use of information systems and online services. Participation of doctors and managers in such programs will not only improve service quality but also strengthen an adaptive management culture.

Thus, improving digital tools in public management during crises must follow a comprehensive approach.

Digitalization of public management in Ukraine has become one of the key factors in its adaptation to crisis conditions. Modern digital technologies have ensured not only the

continuity of management processes but also created the prerequisites for a profound transformation of governance models and communication mechanisms. Based on the analysis of scientific approaches and practical initiatives, it has been established that digitalization is not merely a technical tool but a complex social and organizational phenomenon that promotes open governance, enhances transparency, and strengthens the accountability of state institutions. The implementation of digital solutions in the public sector has enabled the preservation of management efficiency even under extraordinary circumstances, including pandemics, military conflicts, humanitarian, and energy crises. Digital tools have not only simplified state-citizen interaction but also ensured faster decision-making, reduced bureaucratic procedures, and increased public trust in government. Particular attention should be given to the digitalization of health-care, which is highly sensitive to crisis challenges. Digital innovations become the foundation of a new adaptive paradigm of public management that combines technological efficiency, social orientation, and strategic resilience of the state.

### Reference

1. Aliiev, A. A. (2024). Osoblyvosti tsyfrovizatsii u sferi publichnoho upravlinnia [Features of digitalization in the field of public administration]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, 2(74), 237–243. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-237-243> [in Ukrainian].
2. Korchak, N., Rachynskiy, A., & Larina, N. (2023). Tsyfrova transformatsiia ta elektronne vriaduvannia: naukovi pidkhody doslidzhennia v sferi publichnoho upravlinnia ta administruvannia [Digital transformation and e-governance: scientific approaches to research in the field of public administration and management]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 11 (3), 43–49. <https://doi.org/10.15421/152334> [in Ukrainian].
3. Surai, A. (2024). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini: orhanizatsiinyi aspekt [Digitalization of public administration in Ukraine: Organizational aspect]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, 7, 116–124. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-116-124> [in Ukrainian].
4. Sorokina, N., & Filatov, V. (2025). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini: teoretychnyi aspekt [Digitalization of public administration in Ukraine: Theoretical aspect]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 13 (1), 77–81. <https://doi.org/10.15421/152509> [in Ukrainian].
5. Nyniuk, I. I., & Nyniuk, M. A. (2024). Tsyfrova transformatsiia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy [Digital transformation of public administration in Ukraine: Challenges and prospects]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi (Seriiia "Upravlinnia ta administruvannia")*, 4 (4), 509–521. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-509-521](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-509-521) [in Ukrainian].
6. Center for Strategic and International Studies. (2022). Digital will drive Ukraine's modernization. <https://www.csis.org/analysis/digitalwill-drive-ukraines-modernization> [in English].
7. Makarenko, M. V. (2023). Tsyfrovizatsiia sfery okhorony zdorovia Ukrainy yak priorytet publichnoi polityky u pobudovi suchasnykh medychnykh servisiv [Digitization of the healthcare sector of Ukraine as a priority of public policy in the construction of modern medical services]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 9. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.9.138> [in Ukrainian].
8. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2024). Suchasni aspekty rozvytku elektronnoi systemy okhorony zdorovia v Ukraini [Modern aspects of the development of the electronic healthcare system in Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok,*

udoskonalennia, 9, 134–141. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-134-141> [in Ukrainian].

9. Natsionalna sluzhba zdorovia Ukrainy (NSZU). (2025). Ofitsiinyi veb-portal [Official web portal]. <https://data.gov.ua/organization/natsionalna-sluzhba-zdorovia-ukrainy> [in Ukrainian].

10. Zaporozhets, T. V., Vasiuk, N. O., & Yehorova, D. Ye. (2022). Rozroblennia stratehii elektronnoi systemy okhorony zdorovia (eHealth) yak odyn iz napriamiv udoskonalennia derzhavnoi polityky u sferi okhorony zdorovia Ukrainy [Development of an electronic health system (eHealth) strategy as one of the areas for improving public health policy in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 21, 95–99 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 12.10.2025

Дата прийняття статті: 27.10.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

## ВПЛИВ ПОДАТКОВИХ ПІЛЬГ І ЛЕГАЛЬНИХ СХЕМ МІНІМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА ФІСКАЛЬНУ СТІЙКІСТЬ БЮДЖЕТУ

**ГОЛИНСЬКИЙ Юрій Олегович**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри фінансового менеджменту*

*Львівського національного університету імені Івана Франка;*

*докторант ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»;*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2724-5027>*

**Анотація.** У статті досліджується вплив податкових пільг та практик легальної мінімізації податкового навантаження на фінансову стійкість держави. Розглянуто теоретичні підходи до трактування податкових пільг як прихованої форми бюджетних видатків, а також узагальнено міжнародний досвід їх застосування у розвинених країнах і країнах, що розвиваються. Особливу увагу приділено проблематиці базисної ерозії та виведення прибутку (BEPS) як чиннику скорочення податкової бази та зростання фінансових ризиків. Проаналізовано специфіку українського контексту в умовах воєнного стану, обмеженого фінансового простору та високої залежності від зовнішнього фінансування. На основі міжнародних даних і національної практики обґрунтовано необхідність системного перегляду податкових пільг як складової політики фінансової консолідації та зміцнення макроекономічної стабільності України.

**Ключові слова:** податкові пільги, легальна мінімізація податків, BEPS, фінансова стійкість, бюджетні доходи, фінансова політика.

**Постановка проблеми.** Фінансова стійкість бюджету є однією з критичних макроекономічних умов, необхідних для забезпечення довгострокового економічного розвитку та макроекономічної стабільності будь-якої держави. Проте в умовах обмеженого фінансового простору, особливо в країнах з перехідною економікою, виникає парадокс: податкові пільги і легальні схеми мінімізації податкового навантаження одночасно залишаються як важливими інструментами державної економічної політики для стимулювання розвитку, так і суттєвим джерелом втрат бюджетних надходжень.

Для України цей виклик є особливо гостро актуальним. За даними міжнародних організацій, у результаті розвиненої практики базисної ерозії та виведення прибутку з-під оподаткування (Base Erosion and Profit Shifting – BEPS) Україна втратила орієнтовно 150 мільярдів доларів США з 1991 року через офшорні схеми, що становить приблизно третину річного бюджету країни. Глобальні втрати від BEPS коливаються в межах 100–240 мільярдів доларів США щорічно, що еквівалентно 4–10% світових надходжень податку на прибуток корпорацій. У країнах ОЕСД податкові пільги в середньому становлять 4,7% ВВП і 27,9% податкових надходжень, що виключно

високо для будь-якої економіки.

Україна перебуває в особливих умовах: тривала воєнна агресія Російської Федерації з лютого 2022 р. кардинально змінила фіскальний контекст. Дефіцит державного бюджету в 2023 р. сягнув 19,6% ВВП (без грантів від міжнародних партнерів – 26,1% ВВП), а державний борг зріс з 50% ВВП в 2021 р. до 82,3% ВВП у 2023 р. та, за прогнозами МВФ, досягне 104,3% ВВП у 2025 р. Такі показники засвідчують критичний дефіцит фіскального простору, що зумовлює необхідність зміцнення дохідної бази бюджету через боротьбу з мобілізацією внутрішніх ресурсів, у тому числі шляхом переоцінки податкових пільг та обмеження легальних схем мінімізації податкового навантаження.

Таким чином, дослідження впливу податкових пільг і легальних схем мінімізації податку на фіскальну стійкість бюджету не є суто теоретичним, а становить предмет критичної важливості для розробки обґрунтованої податкової політики та забезпечення макроекономічної стабільності України в контексті її військових потреб, постійних макроекономічних дисбалансів та намагання втримати довіру міжнародних інвесторів і кредиторів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання податкових пільг та їх впливу на фіскальну стійкість отримало широке висвітлення в численних міжнародних дослідженнях, особливо з часу розробки ОЕСД проекту з Розмивання оподаткованої бази й виведення прибутку з-під оподаткування (BEPS Action Plan).

Німецький інститут розвитку та сталості (IDOS) і Рада з економічної політики (Council on Economic Policies) розробили першу в світі комплексну базу даних з податковими видатками, що охоплює 102 країни з 1990 р. за теперішній час. Дослідження Бенноски, фон Хальденванга та Шюлера показало, що податкові видатки (revenue foregone) в країнах ОЕСД становлять в середньому 4,7% ВВП і 27,9% податкових надходжень, причому:

— податкові пільги для домогосподарств в ОЕСД значно перевищують пільги для корпорацій (в середньому 2,9% ВВП проти 1,0% ВВП);

— існує позитивний тренд у податкових пільгах для корпорацій, насамперед через країни з ліберальною податковою конкуренцією (Нідерланди, Ірландія);

— контроль за податковими пільгами здійснюється непослідовно: деякі країни (Швейцарія, Японія) взагалі не звітують про податкові видатки, незважаючи на обов'язковість.

Проект ОЕСД/G20 BEPS (ініційований у 2013 р. за запитом країн G20) передбачав визначення 15 заходів для боротьби з агресивним податковим плануванням. За даними ОЕСД, практики BEPS коштують світовій економіці 100–240 мільярдів доларів США щорічно. Інструменти протидії включають:

— розробку правил трансфертного ціноутворення для нематеріальних активів, ризиків та капіталу;

— введення правил контрольованих іноземних компаній (CFC rules);

— обмеження відсоткових виключень та фінансових платежів;

— боротьбу зі шкідливою податковою конкуренцією та зловживанням договорів про уникнення подвійного оподаткування.

Світовий банк та ІМФ провели численні емпіричні дослідження про вплив податкових стимулів на прямі іноземні інвестиції (ПІІ) і економічне зростання. Так, Хасетт і Хаббард дослідили, що податкові ставки суттєво впливають на прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в розвинених країнах, але цей вплив значно слабший у країнах, що розвиваються, де інвестиційний клімат залежить більш від інфраструктури,

макроекономічної стабільності та якості управління. Джеймс проаналізував, що податкові стимули в країнах з хорошим інвестиційним кліматом можуть бути в 8 разів більш ефективними для залучення ПІІ порівняно з країнами з гіршими умовами. Цільові стимули на основі вартості (investment tax credits, прискорена амортизація) перевершують по ефективності стимули на основі прибутку (податкові канікули, звільнення від податку на прибуток).

Нещодавнє дослідження Ейлер та Пітетте для OECD з використанням даних 38 країн OECD та G20 продемонструвало, що:

—податкові видатки мають тенденцію до зростання протягом часу в умовах кризи (зокрема під час COVID-19);

—ефективність багатьох податкових пільг низька через недостатній моніторинг та оцінювання;

—регулярне звітування про податкові видатки, транспарентні визначення та єдині міжнародні стандарти є критично важливими для складання обґрунтованої податкової політики.

Дослідження податкових пільг в Україні також залишаються актуальними і проводились за такими напрямками:

1. Інституційна база. Законодавство України передбачає певні форми податкових пільг: звільнення від оподаткування, вилучення з оподаткування елементів об'єкта, зменшення податкових ставок, та податкові кредити. Переважна більшість пільг встановлюється законами України та регулюються інструкціями Міністерства фінансів України.

2. Методологія. У вересні 2024 р. Міністерство фінансів України затвердило методологію проведення оцінювання податкових пільг, що відповідає міжнародним стандартам ДСТУ та рекомендаціям OECD. Це дозволило систематизувати вимірювання втрат бюджету від податкових видатків.

3. Емпіричні дослідження. Науковці розглядають специфіку податкових пільг для малих і середніх підприємств, питання справедливості розподілу пільг та ефективності структурних політик.

4. BEPS та реалізація міжнародних зобов'язань. Україна ратифікувала Багатосторонній документ про запровадження заходів, спрямованих на протидію розмиванню оподаткованої бази й виведення прибутку з-під оподаткування у лютому 2019 р. та прийняла зміни до Податкового кодексу України щодо впровадження Плану протидії BEPS. У грудні 2023 р. Україна прийняла Національну стратегію мобілізації доходів (2024–2030) та розробила Дорожню карту реалізації Плану BEPS на 2023–2025 рр.

Незважаючи на значну кількість міжнародних досліджень, деякі питання залишаються недостатньо вивченими:

—комплексна оцінка втрат бюджету від всіх категорій податкових пільг та їх динаміки впродовж останнього десятиліття;

—порівняльний аналіз ефективності податкових пільг в Україні відносно до країн Центральної та Східної Європи (Польща, Угорщина, Балтійські країни);

—дослідження взаємозв'язків між мобілізацією податків, борговою стійкістю та економічним зростанням в контексті війни;

—причинно-наслідковий аналіз впливу нових податкових заходів (2024–2025) на фінансову стійкість та їх синергії з BEPS-дружніми реформами.

**Метою даної статті** є визначення концептуальної та аналітичної рамки взаємозв'язків між податковими пільгами, легальними схемами мінімізації податків та

фіскальною стійкістю бюджету, а також розробка обґрунтованих рекомендацій для покращення фіскальної стійкості бюджету через оптимізацію податкових пільг та запобігання легальним схемам мінімізації податків в умовах обмеженого фіскального простору та екстраординарних воєнних видатків.

**Виклад основних результатів.** Податкові пільги (tax expenditures) у сучасній фінансово-економічній літературі визначаються як втрати бюджетних доходів, що виникають унаслідок застосування спеціальних положень податкового законодавства, зокрема звільнень від оподаткування, знижених ставок, податкових відстрочок або податкових кредитів, які відхиляються від базової (нормативної) структури оподаткування. На відміну від прямих бюджетних видатків, податкові пільги є менш прозорими для суспільства, рідше стають предметом політичних дискусій та, як правило, не підлягають регулярному перегляду в межах бюджетного процесу. У результаті вони формують приховану форму державних видатків, що характеризується слабкою бюджетною дисципліною та обмеженим контролем.

Легальна мінімізація податкових зобов'язань (tax avoidance) охоплює використання платниками податків дозволених законом інструментів і схем для зменшення податкового навантаження шляхом використання прогалін або неузгодженостей податкового законодавства без прямого порушення правових норм. Особливою формою агресивного податкового планування є розмивання оподаткованої бази й виведення прибутку з-під оподаткування (Base Erosion and Profit Shifting, BEPS), за якої багатонаціональні корпорації штучно перерозподіляють прибутки до юрисдикцій із низьким або нульовим рівнем оподаткування, де фактична економічна діяльність є мінімальною або відсутньою.

Фіскальна стійкість у широкому розумінні трактується як здатність держави забезпечувати довгострокову збалансованість публічних фінансів за умов збереження соціально прийняттого рівня державних видатків і боргового навантаження. У підходах Міжнародного валютного фонду та Світового банку фіскальна стійкість аналізується через три ключові виміри: первинний баланс бюджету як індикатор поточної бюджетної позиції; динаміку державного боргу відносно валового внутрішнього продукту та його чутливість до макроекономічних шоків; а також доступ до фінансування і здатність держави залучати позикові ресурси на прийнятних умовах.

Міжнародна практика управління податковими пільгами свідчить про значні масштаби їх фіскального впливу. За даними Global Tax Expenditures Database, аналіз контрольної групи з 16 країн Організації економічного співробітництва та розвитку за період 1999–2020 років показує, що середні втрати доходів бюджету внаслідок податкових пільг становили близько 3,9 % ВВП. При цьому пільги для домогосподарств формували основну частку таких втрат і не демонстрували сталого довгострокового тренду, тоді як корпоративні податкові пільги мали слабо виражену тенденцію до зростання, значною мірою зумовлену практиками окремих країн, насамперед Нідерландів та Ірландії. Саме ці юрисдикції, завдяки режимам оподаткування нематеріальних активів, пільгам для досліджень і розробок та особливостям трансфертного ціноутворення, сформували основну частину позитивної динаміки корпоративних податкових пільг, що вказує на збереження податкової конкуренції навіть в умовах глобальних ініціатив ОЕСД.

Порівняльний аналіз розвинених країн і країн, що розвиваються, засвідчує принципові відмінності у цілях і результатах застосування податкових пільг. У країнах ОЕСД податкові пільги здебільшого інтегровані в систему соціальної політики та спрямовані на підтримку пенсійних заощаджень, іпотечного кредитування або сімей із

дітьми, що робить їх політично стійкими та менш мобільними. Натомість у країнах, що розвиваються, податкові стимули часто використовуються як інструмент залучення прямих іноземних інвестицій і підтримки пріоритетних галузей. Емпіричні дослідження свідчать, що за умов слабких інституцій і несприятливого інвестиційного клімату ефективність таких стимулів залишається обмеженою. Додатковою проблемою є низька якість обліку та оцінювання податкових пільг, що призводить до їх поступового накопичення та втрати бюджетного контролю.

Український контекст управління податковими пільгами сьогодні формується в умовах суттєвих макроекономічних і фіскальних обмежень. Період 2021–2025 років став для України трансформаційним, насамперед унаслідок повномасштабної війни, що спричинила різке скорочення економічної активності, зростання бюджетного дефіциту та боргового навантаження. Починаючи з 2022 року фіскальний простір зазнав критичного звуження, що суттєво обмежило можливості фінансування державних зобов'язань без залучення зовнішньої допомоги. У цьому контексті Міжнародний валютний фонд у межах шостого перегляду програми розширеного фінансування наголосив, що фіскальна консолідація має ґрунтуватися передусім на мобілізації доходів, оскільки видатки залишаються жорстко фіксованими через потреби оборони та соціального захисту.

Система податкових пільг в Україні є фрагментованою та охоплює широкий спектр податків і цільових напрямів. Вона включає пільги з податку на прибуток підприємств, податку на доходи фізичних осіб, податку на додану вартість, акцизного податку та місцевих податків, а також різні форми звільнень, зменшення податкової бази, зниження ставок і відстрочення платежів. Попри затвердження у 2024 році методології оцінювання податкових пільг, повноцінна кількісна оцінка їх фіскального ефекту все ще залишається обмеженою. Орієнтовні оцінки свідчать, що втрати доходів бюджету від податкових пільг становлять близько 1,5–2,5 % його дохідної частини, що є суттєвим показником в умовах воєнного часу.

Україна також здійснила низку кроків у напрямі протидії BEPS та агресивному податковому плануванню, зокрема шляхом ратифікації Багатосторонньої конвенції, запровадження правил контрольованих іноземних компаній і трансфертного ціноутворення, а також ухвалення національної стратегії мобілізації доходів. Водночас реалізація цих заходів стикається з істотними обмеженнями, серед яких недостатня адміністративна спроможність податкових органів, повільний розвиток міжнародного обміну інформацією та дефіцит ресурсів унаслідок війни.

Нові податкові рішення, ухвалені у 2024–2025 роках, спрямовані на розширення дохідної бази бюджету та узгоджені з цілями макрофінансової стабілізації, визначеними у співпраці з МВФ. Вони мають забезпечити суттєве зростання доходів бюджету та створити передумови для досягнення первинного профіциту в післявоєнний період.

Загалом взаємозв'язок між податковими пільгами та фіскальною стійкістю реалізується через кілька ключових механізмів. Податкові пільги безпосередньо зменшують дохідну базу бюджету, можуть впливати на економічне зростання залежно від якості інституційного середовища, формують розподільчі ефекти та впливають на податкову дисципліну, а також відображають загальний рівень інституційної спроможності держави. Для України скорочення необґрунтованих податкових пільг і посилення контролю за BEPS-практиками є важливими передумовами відновлення фіскальної стійкості в середньо- та довгостроковій перспективі.

## **Висновки.**

Проведене дослідження підтверджує, що податкові пільги та практики легальної мінімізації податкового навантаження є одним із ключових, але водночас найменш прозорих чинників, що впливають на фіскальну стійкість держави. Міжнародний досвід свідчить, що за відсутності системного обліку, регулярного перегляду та чітких критеріїв ефективності податкові пільги схильні до інституційного «дрейфу», поступово трансформуючись із інструменту економічної або соціальної політики на джерело хронічних бюджетних втрат. Навіть у країнах з розвиненими інститутами управління податкові видатки залишаються суттєвими за масштабами, а їх зростання на корпоративному рівні дедалі частіше пов'язується з податковою конкуренцією між юрисдикціями.

Для України проблема податкових пільг і агресивного податкового планування набуває особливої гостроти в умовах воєнного часу та різкого звуження фіскального простору. Високі дефіцити бюджету, зростання державного боргу та залежність від зовнішнього фінансування істотно підвищують ціну будь-яких необґрунтованих втрат доходів. За таких обставин збереження широкого переліку податкових пільг без належного аналізу їх результативності створює додаткові ризики для макрофінансової стабільності та ускладнює досягнення цілей фіскальної консолідації, узгоджених із міжнародними партнерами.

Результати аналізу також засвідчують, що прогрес України у впровадженні міжнародних стандартів протидії BEPS є помітним, але поки що нерівномірним. Нормативні зміни, зокрема запровадження правил контрольованих іноземних компаній, трансфертного ціноутворення та приєднання до багатосторонніх інструментів, створили необхідну правову основу для обмеження агресивного податкового планування. Водночас ефективність цих заходів значною мірою стримується обмеженою адміністративною спроможністю, дефіцитом аналітичних ресурсів та повільним розвитком міжнародного обміну податковою інформацією. Це означає, що реальний фіскальний ефект від боротьби з BEPS у короткостроковій перспективі залишається нижчим за потенційно можливий.

У цьому контексті ключовим висновком є те, що підвищення фіскальної стійкості України неможливе без системного перегляду підходів до управління податковими пільгами. Йдеться не про механічне скорочення всіх пільг, а про перехід до моделі, за якої кожна податкова преференція розглядається як форма бюджетних видатків із чітко визначеною метою, часовими обмеженнями та вимірюваними результатами. Такий підхід дозволяє поєднати завдання мобілізації доходів із потребами соціальної політики, відновлення економіки та поступової адаптації до стандартів Європейського Союзу.

Загалом, податкові пільги та легальні схеми мінімізації податкового навантаження слід розглядати не лише як технічний елемент податкової системи, а як важливий індикатор якості фіскального управління та інституційної спроможності держави. Для України в середньо- та довгостроковій перспективі успішне реформування цієї сфери може стати одним із чинників відновлення довіри платників податків, зміцнення бюджетної дисципліни та забезпечення стійкої макрофінансової траєкторії в післявоєнний період.

#### *Список використаної літератури:*

1. Aliu F., Redonda A., von Haldenwang C. Global Tax Expenditures Database (GTED) Progress Report 2022. 2022.

2. Beznoska M., von Haldenwang C., Schüler R. M. Tax expenditures in OECD countries: Findings from the Global Tax Expenditures Database (IDOS Discussion Paper 7/2023). Bonn: German Institute of Development and Sustainability (IDOS), 2023. doi: <https://doi.org/10.23661/idp7.2023>

3. Бюджетно-податкова політика у системі регулювання еконо-міки: монографія / І.Я. Чугунов, Т. В.Канєва, М. Д.Пасічний та ін.; за заг. ред. І.Я. Чугунова. К.: Глобус-Пресс, 2018. 354 с.

4. Chugunov I., Makohon V., Titarchuk M., Krykun T. The budget policy of Ukraine under martial law. *Public and Municipal Finance*. 2023, No 12(1), pp. 1–11.

5. Chugunov I., Makohon V., Titarchuk M., Savchenko N., Husarevych N., Adamenko I. Financial and budgetary provision of social protection of the population of Ukraine under the conditions of the state of martial. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2024, No 4(57). PP. 446–456.

6. European Commission. Tax Expenditures in the EU: Recent Trends and New Policy Directions (Economic Brief No. 212). 2023. URL: <https://economy-finance.ec.europa.eu>.

7. European Court of Auditors. Combatting harmful tax regimes and corporate tax avoidance (Special Report No. 2024/27). Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024.

8. Hanina K., Rakic D. IMF Lending to Ukraine: State of Play and the Road Ahead. Economic Governance and EMU Scrutiny Unit, European Parliament (PE 760.264), 2024.

9. International Monetary Fund. Managing Tax Incentives in Developing Countries (IMF Departmental Paper FAD/24/007). Washington: IMF, 2024.

10. International Monetary Fund. Ukraine: Sixth Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility (IMF Country Report No. 24/366). Washington: IMF, 2024.

11. James S. Tax incentives and investment: Evidence from developing economies. Washington: The World Bank Group, 2009.

12. Krasovskyi V. I. BEPS plan as a key mechanism of combating tax base erosion and profit shifting. *Journal of Tax Research and Policy*. 2024. Vol. 7(1). P. 45–67.

13. Ministry of Finance of Ukraine. Методологія проведення оцінювання податкових пільг. Київ: Міністерство фінансів України, 2024.

14. National Bank of Ukraine. Грошово-кредитна політика та макроекономічні прогнози. Київ: Національний банк України, 2024.

15. OECD. OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project – Measuring and Monitoring BEPS, Action 11: 2015 Final Report. Paris: OECD Publishing, 2015.

16. OECD. Corporate loss utilisation through aggressive tax planning. *OECD Tax Policy Studies*. No. 27. Paris: OECD Publishing, 2020.

17. OECD. Quality Budget Institutions (OECD Public Governance Reviews). Paris: OECD Publishing, 2024.

18. Razinkova O. O. Assessment of Ukraine's external debt burden under geopolitical instability. *Problems of Modern Economics*. 2023. No. 2. P. 102–115.

19. Рахункова палата України. Аналіз виконання державного бюджету України на 2025 рік за перше півріччя. Київ: Рахункова палата України, 2024.

20. Strilets V. Y. Impact of Covid-19 on the budget security of the national economy: A forecast for Ukraine. *Problems of the Modern Economics*. 2020. No. 1. P. 72–88.

21. UNCTAD. Tax Incentives: Protecting the tax base. UNCTAD Policy Paper. New York; Geneva: UNCTAD, 2015.

22. World Bank. Incentives and Investments: Evidence and Policy Implications. Policy Research Working Paper 5196. Washington: The World Bank, 2009.

23. Zhuravka, Fedir & Chorna, Svitlana & Petrushenko, Yuriy & Alwasiak, Stanislaw & Kubakh, Tetiana & Mordan, Yevgeniya & Soss, John. (2024). Financial security of Ukraine under martial law: Impact of macroeconomic determinants. Public and Municipal Finance. 13. 1-13. 10.21511/pmf.13(2).2024.01.

Дата надходження статті: 15.10.2025

Дата прийняття статті: 27.10.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

## THE IMPACT OF TAX EXPENDITURES AND LEGAL TAX MINIMISATION SCHEMES ON FISCAL SUSTAINABILITY

**HOLYNSKYY Yuriy**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the department of Financial Management*

*Ivan Franko National University of Lviv;*

*Doctoral student, M. Dolishniy Institute of Regional Research of National Academy of Sciences of Ukraine*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2724-5027>*

**Abstract.** *The article examines the impact of tax expenditures and legal tax minimisation practices on fiscal sustainability. It explores theoretical approaches to treating tax expenditures as implicit budgetary spending and summarises international experience with their use in developed and developing economies. Particular attention is paid to base erosion and profit shifting (BEPS) as a key driver of tax base erosion and fiscal risks. The paper analyses the specific features of the Ukrainian context under martial law, characterised by a constrained fiscal space and a high dependence on external financing. Based on international evidence and national practice, the study substantiates the need for a systematic review of tax expenditures as an integral element of fiscal consolidation policy and long-term macro-financial stability in Ukraine.*

**Keywords:** *tax expenditures, legal tax minimisation, BEPS, fiscal sustainability, budget revenues, fiscal policy.*

This article provides a comprehensive analysis of tax expenditures and legal tax minimisation practices as key factors influencing fiscal sustainability. Tax expenditures are examined not only as instruments of tax policy, but also as an implicit form of budgetary spending that, in the absence of adequate transparency and control, may lead to systematic revenue losses and weaken fiscal discipline. The study emphasises that the limited visibility of tax expenditures within the budget process complicates their evaluation and reduces political accountability for their long-term fiscal effects.

The theoretical framework of the article is grounded in contemporary approaches developed by the International Monetary Fund, the OECD, and the World Bank. Fiscal sustainability is interpreted as a multidimensional concept that depends not only on the size of budget deficits and public debt, but also on the structure and resilience of budget revenues, as well as the quality of fiscal institutions. Within this framework, tax expenditures may generate positive economic effects by supporting investment and employment, but they may also undermine fiscal sustainability when they are poorly targeted, open-ended, or weakly monitored.

A significant part of the article is devoted to international experience in managing tax expenditures. Drawing on comparative data and global databases, the analysis shows that tax expenditures remain sizable even in OECD countries, where they often exceed several percentage points of GDP. The paper highlights a growing role of corporate tax expenditures,

driven by international tax competition and preferential regimes for intangible assets and research and development. In developing and transition economies, however, the effectiveness of tax incentives is shown to be highly contingent on institutional quality and the broader investment climate, with limited empirical evidence of strong positive effects on foreign direct investment.

The article further examines the issue of base erosion and profit shifting (BEPS) as an advanced form of legal tax minimisation that poses significant risks to fiscal sustainability. It demonstrates that multinational enterprises can substantially erode the domestic tax base by shifting profits to low-tax jurisdictions with little or no real economic activity. While international initiatives led by the OECD have established a common framework to address BEPS, the paper argues that national implementation remains uneven and often constrained by administrative capacity and information asymmetries.

Special attention is paid to the Ukrainian context, characterised by wartime conditions, a sharply constrained fiscal space, and a high dependence on external financing. The article analyses recent developments in Ukraine's tax policy, including reforms aimed at mobilising revenues and aligning domestic rules with international standards on tax expenditures and BEPS. It shows that, despite notable progress in the legal and regulatory framework, the fiscal impact of these reforms is still limited by implementation challenges and competing budgetary priorities linked to defence and social spending.

The article concludes that strengthening fiscal sustainability in Ukraine requires a systematic rethinking of tax expenditures and legal tax minimisation practices. Rather than pursuing ad hoc or across-the-board reductions, the paper advocates treating tax expenditures as explicit budgetary outlays subject to regular evaluation, clear objectives, and time limits. Such an approach would allow revenue mobilisation to be combined with social and economic policy goals, support post-war recovery, and contribute to a more stable and credible fiscal trajectory in the medium and long term.

### Reference

1. Aliu, F., Redonda, A., & von Haldenwang, C. (2022). *Global Tax Expenditures Database (GTED) Progress Report 2022*.
2. Beznoska, M., von Haldenwang, C., & Schüler, R. M. (2023). *Tax expenditures in OECD countries: Findings from the Global Tax Expenditures Database* (IDOS Discussion Paper No. 7/2023). German Institute of Development and Sustainability (IDOS). <https://doi.org/10.23661/idp7.2023>
3. Chuhunov, I. Ya. (Ed.), Kanieva, T. V., Pasichnyi, M. D., et al. (2018). *Biudzhetno-podatкова polityka u systemi rehuliuвання ekonomiky* [Budget and tax policy in the system of economic regulation]. Globus-Press [in Ukrainian].
4. Chugunov, I., Makohon, V., Titarchuk, M., & Krykun, T. (2023). The budget policy of Ukraine under martial law. *Public and Municipal Finance*, 12(1), 1–11.
5. Chugunov, I., Makohon, V., Titarchuk, M., Savchenko, N., Husarevych, N., & Adamenko, I. (2024). Financial and budgetary provision of social protection of the population of Ukraine under the conditions of the state of martial law. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(57), 446–456.
6. European Commission. (2023). *Tax Expenditures in the EU: Recent Trends and New Policy Directions* (Economic Brief No. 212). Economy and Finance Directorate-General. <https://economy-finance.ec.europa.eu>
7. European Court of Auditors. (2024). *Combatting harmful tax regimes and corporate tax avoidance* (Special Report No. 2024/27). Publications Office of the European Union.

8. Hanina, K., & Rakic, D. (2024). *IMF lending to Ukraine: State of play and the road ahead* (PE 760.264). Economic Governance and EMU Scrutiny Unit, European Parliament.
9. International Monetary Fund. (2024a). *Managing tax incentives in developing countries* (IMF Departmental Paper FAD/24/007). IMF.
10. International Monetary Fund. (2024b). *Ukraine: Sixth review under the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility* (IMF Country Report No. 24/366). IMF.
11. James, S. (2009). *Tax incentives and investment: Evidence from developing economies*. World Bank Group.
12. Krasovskyi, V. I. (2024). BEPS plan as a key mechanism of combating tax base erosion and profit shifting. *Journal of Tax Research and Policy*, 7(1), 45–67.
13. Ministry of Finance of Ukraine. (2024). *Metodolohiia provedennia otsiniuvannia podatkovykh pilh* [Methodology for the assessment of tax expenditures]. MFU [in Ukrainian].
14. National Bank of Ukraine. (2024). *Hroshovo-kredytna polityka ta makroekonomichni prohnozy* [Monetary policy and macroeconomic forecasts]. NBU [in Ukrainian].
15. OECD. (2015). *OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project – Measuring and Monitoring BEPS, Action 11: 2015 Final Report*. OECD Publishing.
16. OECD. (2020). *Corporate loss utilisation through aggressive tax planning* (OECD Tax Policy Studies No. 27). OECD Publishing.
17. OECD. (2024). *Quality budget institutions* (OECD Public Governance Reviews). OECD Publishing.
18. Razinkova, O. O. (2023). Assessment of Ukraine's external debt burden under geopolitical instability. *Problems of Modern Economics*, (2), 102–115.
19. Rakhunkova Palata Ukrainy. (2024). *Analiz vykonannia derzhavnoho biudzhetu Ukrainy na 2025 rik za pershe pivrichchia* [Analysis of the execution of the State Budget of Ukraine for 2025 in the first half]. Accounting Chamber of Ukraine [in Ukrainian].
20. Strilets, V. Y. (2020). Impact of Covid-19 on the budget security of the national economy: A forecast for Ukraine. *Problems of Modern Economics*, (1), 72–88.
21. UNCTAD. (2015). *Tax incentives: Protecting the tax base*. UNCTAD Policy Paper. UNCTAD.
22. World Bank. (2009). *Incentives and investments: Evidence and policy implications* (Policy Research Working Paper No. 5196). World Bank.
23. Zhuravka, F., Chorna, S., Petrusenko, Y., Alwasiak, S., Kubakh, T., Mordan, Y., & Soss, J. (2024). Financial security of Ukraine under martial law: Impact of macroeconomic determinants. *Public and Municipal Finance*, 13(2), 1–13. [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(2\).2024.01](https://doi.org/10.21511/pmf.13(2).2024.01)

Дата надходження статті: 15.10.2025

Дата прийняття статті: 27.10.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

## КІБЕРРИЗИКИ ТА СТРАХУВАННЯ ІТ-ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

**ЗАДОРОЖНА Анна Володимирівна**

*кандидатка фізико-математичних наук, доцентка,  
доцентка кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9258-1679>*

**Анотація.** У статті досліджуються питання кіберризиків та страхової відповідальності в сфері ІТ. Указано основні невизначеності, які можуть ускладнювати процес розробки програмного забезпечення. Розглянуто типові види полісів, які використовуються для страхування ІТ-сфери в Україні, охарактеризовано основних гравців на ІТ-ринку та послуги, які вони пропонують. Дано якісну оцінку ринку страхування ІТ-сфери в Україні, а також розглянуто стан ринку страхування ІТ-відповідальності та кіберризиків в США та ЄС. Зроблено висновок, що ринок страхування ІТ-відповідальності в Україні має фрагментарний характер та перебуває у початковому стані.

**Ключові слова:** страхування, страхування ІТ-відповідальності, кібербезпека, кібератака, захист інформації, виток даних, кіберстрахування, актуарні розрахунки, поліс, інформаційні технології, проєкт, інновації, програмний продукт, програмне забезпечення, бізнес.

**Постановка проблеми.** Сучасна економіка все більше починає залежати від інформаційних технологій, цифрових платформ та онлайн-сервісів. Розробка нових програмних продуктів (ПП) стає одним із значущих напрямків економіки, а ці продукти починають сприйматися як один із різновидів товарів. Великий спектр ризиків, якими супроводжується процес розробки програмного забезпечення (ПЗ), та його впровадження в організаціях обумовлюють потребу в захисті як інтересів замовників, так й ІТ-розробників. Разом із тим із кожним роком зростає кількість кібератак та спроб порушення конфіденційності інформації, що висуває більш жорсткі вимоги до якості та захищеності розроблюваних ПП.

У сучасному світі існує тенденція до мінімізації фінансових та репутаційних ризиків шляхом укладання страхових договорів. Особливо актуальним це є для сфери ІТ, де процес створення та впровадження ПП може призводити до катастрофічних наслідків для організацій. Це, а також специфіка ІТ-галузі – особливі види ризиків, недостатня статистика щодо втрат у сфері ІТ, особливо в Україні, недостатні розробки страхових послуг та страхових нормативів – обумовлюють інтерес до проблеми страхування в сфері ІТ.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанню вивчення різних видів страхової відповідальності присвячено низку праць, наприклад [1; 2]. Проте поява новітніх технологій та їх впровадження у різні сфери людської діяльності обумовила потребу враховувати також нові види ризиків і здійснювати їх страхування. Вивчаючи

проблему страхування в контексті появи інноваційних технологій (таких, наприклад, як штучний інтелект), автор праці [3] дійшов висновку, що, попри всю складність в оцінці страхових премій та встановленні умов поліса відповідальності, роль страхування в сфері інновацій буде зростати та сприяти подальшому розвитку науково-технічного прогресу. Питанням відповідальності за розробку якісного ПЗ займався, зокрема, Д. В. Вудс [4], який дослідив, як змінювалися норми права зі зміною розуміння ПП від позиції послуги до позиції товару. Він проаналізував можливі ризики для розробників і постачальників ІТ-послуг та з'ясував, які втрати можуть бути заподіяні наданням неякісного ПП, оцінив страхові послуги для ІТ-сфери та зробив висновок, що традиційні страхові поліси не здатні повністю покрити всі можливі ситуації. Тому, на думку Д. В. Вудса, потреба в складанні спеціальних страхових полісів для ІТ-сфери буде постійно зростати, а страхування буде посередником у будь-якому майбутньому режимі відповідальності за ПЗ [4]. Крім того, він висунув пропозицію, яка надасть страховикам можливість стягувати з постачальників компенсацію збитків за виробництво ними небезпечного ПЗ. Ця система, за його словами, забезпечить компенсацію постраждалим за допомогою страхування, водночас дозволяючи режиму відповідальності за ПЗ перешкоджати розробці небезпечного забезпечення. При цьому важливішим стане стримувати розробку неякісного ПЗ, ніж обмежуватися виключно компенсацією постраждалій стороні [4].

Дослідженню важливості страхування відповідальності, що пов'язане з використанням ШІ в медичній галузі, присвячена праця [5]. У ній автори зазначають, що страхування відповідальності сприяє використанню високоякісного ШІ, оскільки ринок страхування зацікавлений у безпечних та ефективних продуктах, і, відповідно, підтримує розвиток інновацій, а також, що страхування покращує результати лікування та зменшує його вартість.

Інше важливе питання, яке порушується при розгляді проблеми якості ПП – питання захисту ПП від несанкціонованого доступу та кібератак. Про це згадує Д. В. Вудс, це ж питання розглянуто в праці [6]. У ній автори наголосили, що кіберстрахування слід розглядати як стратегію управління ризиками, які можуть виникати при роботі з інформаційними системами, та дослідили практику страхування кібербезпеки.

Проте, на нашу думку, питанням оцінки та подальшого страхування ризиків у сфері розробки та впровадження ПП та послуг, дослідження ринку страхових компаній, що надають такі послуги у світі, і, зокрема в Україні, не було приділено належної уваги.

**Мета статті.** Полягає в дослідженні особливостей нового виду страхування відповідальності в сфері ІТ, виявленні та урахуванні ризиків, які можуть виникати цій в сфері, вивченні стану ринку страхування ІТ-відповідальності в Україні та світі. Реалізація цієї мети здійснюватиметься із використанням методів аналізу і синтезу, а також компаративного аналізу.

**Виклад основних результатів.** Процес розробки програмного забезпечення та його подальше впровадження в організаціях замовників хоча багато в чому є систематизованим та сформованим, проте часто містить ряд невизначеностей, які можуть бути обумовлені:

– недостатньо якісними плануванням процесу та контролем за його дотриманням. Це може призводити до зриву термінів виконання робіт та проекту в цілому, перевищення бюджету проекту, неякісного виконання або неврахування складності деяких видів робіт;

– недостатньо чітким формулюванням вимог замовника, що може спричинити

створення продукту із дещо іншими характеристиками або викликати складності на етапах його розробки, збільшувати терміни виконання та бюджет проекту;

- змінами в обсягах проекту та збільшенні його складності;
- нестачею того чи іншого виду ресурсів;
- недостатньо гнучким реагуванням на зміни при розробці ПЗ;
- невдалим вибором методу управління розробкою ПЗ;
- технічними проблемами, які можуть бути пов'язані з пошуком та виправленням багів, захистом продукту від кібератак, витоком даних, ін.;
- низкою зовнішніх факторів, які впливають на ринок ІТ-послуг (конкуренція, економічні зміни, юридичні обмеження тощо) та ін. [7].

Окрім указаних ризиків, якими може супроводжуватися процес розробки ПП та надання ІТ-послуг, існують ризики, що пов'язані зі злочинним або недбалим виконанням робіт, а також ризики витоку конфіденційної інформації внаслідок доступу до неї розробників та постачальників ПП та послуг [8].

Такий широкий спектр ризиків, яким супроводжується створення ПП або надання послуг, інноваційність ПП, обумовили розвиток страхування даної сфери. Слід зауважити, що особливість ІТ-сфери часто потребує оформлення комбінованих полісів, які включають не тільки професійну відповідальність (Professional Indemnity) за неробочий або неякісний продукт, неякісне надання послуг, але й відповідальність перед громадськістю та продукцією (General Liability) [9]. Це дозволяє уникати багатьох неврахованих ризиків.

Загалом на ринку страхування пропонують такі типові ІТ-поліси:

- Professional Indemnity / Errors & Omissions (E&O) – по суті є полісом професійної відповідальності, який дозволяє покривати фінансові втрати клієнта через недосконалу роботу розробників ІТ-продуктів та постачальників послуг, наприклад, професійної помилки розробника, збою ПЗ, недотримання договору SLA (угоди про рівень послуг);

- Product / Service Liability – поліс, який більше орієнтується на дефекти, низьку якість продукту або послуги. Він передбачає фінансову та юридичну відповідальність за збитки, які завдали постачальники ПП або послуги. Поліс спонукає підприємців більше орієнтуватися на створення (або надання) більш безпечного ПП (послуги);

- Cyber (cyber insurance) – поліс, який ураховує збитки, що можуть бути заподіяні такими інцидентами, як технічні збої, помилки програмування та відмови роботи ІТ-систем, нецільові та таргетовані, а також внутрішні атаки [10];

- Third-party / General Liability – поліс, який призначений для покриття збитків застрахованої сторони в результаті її юридичної відповідальності перед третьою стороною. Поліс покриває лише шкоду чи збитки, завдані іншим особам через дії чи недбалість застрахованої особи;

- Legal defence costs, costs to remediate – передбачають витрати на юридичний захист, витрати на відшкодування і можуть бути окремими секціями.

Із огляду на особливості розробки та впровадження конкретного ПП, виокремлюють [11] страхові поліси за багатьма контрактами на рік або за одним конкретним проектом, як, наприклад, пропонує Colonnade та BIS Ukraine [11, 12], за типом покриття – ліміт на тип відповідальності (професійна або загальна). Не практикується покриття моральних збитків або недоотриманих прибутків. Такі компанії, як Colonnade, надають покриття кіберризиків та репутаційних ризиків виключно для ІТ-компаній (а не для фрилансерів) та додають їх у пакет страхування ІТ-бізнесу. Також передбачено страхування відповідальності великих компаній або

стартапів, проте для страхування роботи останніх страхові компанії забезпечують себе інформацією про досвід роботи цих команд чи їх керівництва [12]. Умови страхування IT-відповідальності в Україні наведені в табл. 1. Як бачимо, деякі страхові компанії розглядають можливість покриття для таких перспективних компаній в США та Канаді; також українські страхові компанії не обмежуються індивідуальними полісами, а можуть пропонувати пакетні пропозиції. Укладання страхових полісів IT-відповідальності дозволяє українським компаніям підвищувати рівень довіри до їх роботи з боку клієнтів, а також наявність полісів звичайно є обов'язковою вимогою співпраці із закордонними партнерами [13].

Розглядаючи питання страхування IT-відповідальності, слід зауважити, що цей сегмент страхового ринку в Україні має фрагментарний характер, через що він не є виділений в окремий сектор страхового ринку і дані по ньому в Україні не є агрегованими. Крім того, статистичні дані по цьому напрямку страхування часто є комерційною таємницею. Тому видається доцільним розглянути стан страхового ринку загалом по Україні без конкретизації предмета страхування. Так, протягом 2023 р. – перше півріччя 2025 р. страховий ринок України демонстрував зростання загальних обсягів страхових премій [18]. Загальний обсяг премій за ризиковим страхуванням у 2023 р. становив 41,8 млрд грн, що на 20 % більше, ніж значення цього показника в 2022 р. та всього на 5 % менше довоєнного в 2021 р., що свідчить про відновлення динаміки ризикового страхування в 2023 р.

У 2024 р. загальний обсяг премій за ризиковим страхуванням в Україні становив 47,3 млрд грн., що на 13,2 % більше порівняно з 2023 р.

Таблиця 1

### Українські компанії та брокери, що надають продукти й послуги страхування IT-відповідальності

Компанія/брокер	Тип продукту	Спосіб придбання	Тариф/ціна	Переваги	Недоліки
Colonnade Ukraine	IT professional indemnity	Онлайн (ФОП) та брокер	\$10k проєкт / ліміт \$500k	Онлайн-калькулятор, підходить для фрилансерів. Можливість покриття на США та Канаду	Потреба в брокері для складних корпоративних випадків
СК «Еталон»	Професійна відповідальність	брокер / офіс	На вимогу	Продукт для юр.осіб, індивідуальні умови	Ціни – за запитом
BIS Ukraine	Liability (у т.ч. IT)	Через сайт/агента	На вимогу	Пакетні рішення	Індивідуальний підхід
INGO	Professional liability	На вимогу (онлайн форма)	На вимогу	Велика компанія, корпоративні продукти	Індивідуальний розрахунок
Allianz Ukraine	Liability / PI	Через брокера	На вимогу	Стабільність, міжнародний рейтинг	Вимагає перемовин, індивідуалізація
Брокери (Finevolution, Brit-Mark)	Пакетні рішення / підбір страховика	Консультація, підбір	Консультації платні/безкоштовні	Можливість отримати кращі умови і вести перемовини	Брокерська комісія / підготовка документів

Джерело: складено за [11–17]

За перше півріччя 2025 р. значення цього показника перевищило 30 млрд грн, що на 42 % більше порівняно з аналогічним періодом 2024 р. [18]. Ураховуючи, що IT-сфера в Україні продовжує розвиватися та що IT-компанії активно співпрацюють з передовими країнами-постачальниками ПП, можна очікувати зростання страхування в

IT-сфері разом із розвитком страхового ринку України.

Загальний стан та тенденції розвитку ринку страхування IT-відповідальності можна прослідкувати на прикладах уже давно функціонуючих страхових ринків США та ЄС. Слід зазначити, що в США кіберстрахування (cyber insurance) та страхування IT-відповідальності (IT liability insurance) не відокремлюють одне від одного та статистичні дані по них подають у межах одного спільного сегмента ринку – Cyber Liability Insurance. Тому надалі будемо розглядати кіберстрахування як таке, що включає також дані зі страхування IT-відповідальності. Так, ринок кіберстрахування США у 2023 р. збільшився в 4,3 рази порівняно з 2016 р. (табл. 2), на що вплинули:

- тенденція поступового зростання у 2016–2019 рр. прямих премій із окремих полісів;
- тенденція різкого зростання (іноді у 2 рази) прямих премій із окремих полісів протягом 2020–2023 рр.;
- тенденція поступового зростання у 2016–2023 рр. прямих премій із пакетних (комбінованих) полісів [19–23].

Як видно з табл. 2, основний внесок до сумарних прямих нарахованих премій на ринку кіберстрахування США дають премії з окремих полісів, причому останніми роками частка їх зростає. Слід зазначити, що ринок кіберстрахування Північної Америки (США та Канади) у 2023 р. становив 56 %, а у 2024 р. – 63 % світового обсягу премій, що дозволяє говорити про зрілість та сформованість ринку кіберстрахування в цих країнах [24].

Таблиця 2

### Нараховані прямі премії на ринку кіберстрахування США, 2016–2023 рр.

Рік	Прямі нараховані премії з окремих полісів		Прямі нараховані премії з пакетних полісів		Сумарні прямі нараховані премії з внутрішнього ринку, млрд дол. США
	розмір, млрд дол. США	До сумарних прямих премій з внутрішнього ринку, %	розмір, млрд дол. США	До сумарних прямих премій з внутрішнього ринку, %	
2016	1,00	59,9	0,67	40,1	1,67
2017	0,99	52,4	0,90	47,6	1,89
2018	1,11	54,7	0,92	45,3	2,03
2019	1,26	55,8	1,00	44,2	2,26
2020	1,62	58,9	1,14	41,5	2,75
2021	3,20	66,3	1,68	34,8	4,83
2022	5,17	71,6	2,05	28,4	7,22
2023	5,07	69,9	2,18	30,1	7,25

Джерело: складено за [19–23].

Примітка: дані щодо кіберстрахування в США включають дані про страхування IT-відповідальності як одного з підвидів кіберстрахування.

Підвищення інтересу у світі до полісів кіберстрахування можна пояснити низкою факторів, таких як:

- поширення Інтернет-технологій у різних сферах людської діяльності;
- надзвичайно швидке зростання обсягів даних, особливо конфіденційних;
- обставини, що пов'язані з передовими технологіями – недостатня грамотність користувачів, нестача кваліфікованого персоналу в організаціях;

- поява широкого спектра інструментів, у т. ч. використання штучного інтелекту для здійснення атак та ін.;
- значне зростання кібератак, через що виникає потреба у врахуванні кіберризиків, для чого й укладаються страхові поліси;
- високі втрати, які несуть кіберризиків, у тому числі фінансові, для користувачів ПЗ та послуг;
- небезпека порушення стійкості бізнесу (електронна комерція, Інтернет-аукціони і т. д.) через масову цифровізацію, впровадження ШІ та ін. [25].

Слід відмітити, що подальше посилення цифровізації економіки може призвести до ще більшого зростання глобального ринку кіберстрахування протягом найближчих 10 років [26]. Останнє пов'язують із суттєвим зростанням кількості кібератак, у тому числі тих, які будуть спровоковані ШІ, як, наприклад, запитами платформ ШІ до конфіденційної і службової інформації та надання її стороннім особам [27]. Ще однією причиною поширення кібератак вважають ланцюг постачальників ПЗ, через що вразливість ПЗ одного постачальника буде поширюватися на всіх клієнтів даного ПЗ [27]. На жаль, опитування показують, що організації часто нехтують засобами кібербезпеки, наприклад, такими, як резервне копіювання даних або багатофакторна аутентифікація користувача мережі (MFA), що також сприяє зростанню кібератак [28].

Прогнозується, що потреби в кіберстрахуванні (та страхуванні ІТ-відповідальності як його складової) будуть настільки значними, що у 2025 р. розмір світового ринку кіберстрахування може досягнути 16,3 млрд дол. США, а до кінця десятиліття – до 30 млрд дол. США [28]. При цьому більш катастрофічних загроз будуть зазнавати малі та середні компанії, оскільки вони не мають таких можливостей виявлення та протистояння кібератакам, як великі, і, відповідно, будуть нести більш суттєві збитки. Продемонструвати це можна на прикладі атак програм-вимагачів, які заповділяли витоки даних для малих та середніх підприємств на 88 %, тоді як для великих – лише на 39 %.

Щодо ринку кіберстрахування в Європі, то він продовжує розвиватися, про що свідчить запроваджене з квітня 2025 р. у Великій Британії та ЄС покриття кіберризиків Tech E&O, яке дозволить клієнтам забезпечувати відповідальність, яка виникає внаслідок використання технологічних продуктів і послуг. Слід зазначити, що в Європі також спостерігається тенденція, аналогічна наявній у США, – великі компанії вкладають більше коштів у кіберзахист, ніж малі та середні компанії [29].

Наскільки важливим є кіберзахист для компаній, стає зрозумілим, якщо звернутися до результатів опитувань – для 72 % респондентів основною проблемою було переривання бізнесу через кібератаки, а 38 % компаній подали претензії [29]. Зауважимо, що проблема відповідальності за якість продукції не обмежується тільки увагою до організації технічної та програмної кібербезпеки. Так, зміни також стосуються нормативно-законодавчої бази, для якої у 2024 р. було розроблено та прийнято директиву ЄС про відповідальність за якість продукції (Product Liability Directive, PLD) [30]. Ці зміни запроваджуються не тільки для виробників споживчих товарів, але й для технологічних та програмних компаній. Особливістю цієї директиви є те, що поняття продукту значно розширюється і включає також:

- ПЗ, його оновлення та штучний інтелект (ШІ);
- файли цифрового виробництва;
- цифрові послуги [30].

Директива також передбачає збільшення терміну відповідальності за якість продуктів – до 10 років, а тягар доведення перекладається на відповідачів через

презумпції дефектності та причинно-наслідкового зв'язку [30]. При цьому зазначено умови, при яких ПП буде вважатися дефектним – несправність, втрата інформації, що викликана роботою цього ПП та ін. Більше того, передбачено ІТ-відповідальність не лише розробників цілого ПП, а й виробника конкретного компонента ПП. Директива також ураховує фактори глобалізації виробництва та постачання ПП – у разі виробництва ПП поза межами ЄС, позивачі можуть висувати претензії до імпортера, представника виробника в ЄС або постачальника послуг з виконання замовлень [30]. Розширюється перелік нових видів збитків – психологічна шкода та пошкодження/втрата персональних даних. Такі положення директиви дозволяють враховувати новий вид товарів та послуг – програмних та цифрових, а також нові тенденції, які виникли в сфері кібербезпеки із появою Інтернету.

Відповідно до звіту [31], в ЄС спостерігається подальший розвиток Е&О-страхування, зростання кількості полісів, що пов'язані зі страхуванням цифрових послуг, технологічних та професійних помилок. Цікавим нововведенням на ринку кіберстрахування від Lloyd's (м. Лондон) стало страхування ризиків, які пов'язані з помилками ШІ [32].

**Висновки.** Страхування ІТ-ризиків належить до досить нових напрямків у страховій діяльності. Ринки кіберстрахування (які включають також страхування ІТ-відповідальності) США та ЄС уже добре розвинені та демонструють постійне зростання. При цьому в країнах Північної Америки (США та Канаді) ринок кіберстрахування становить значну частку світового ринку кіберстрахування – до 63 % світового обсягу премій. В ЄС відбувається систематизація ринку кіберстрахування, запроваджуються Tech Е&О поліси та нормативно-законодавчі заходи щодо розгляду ПП як одного з різновидів продукції, запроваджуються нові види страхування, пов'язані з розвитком ІТ-галузі, як, наприклад, страхування помилок ШІ.

Щодо страхування ІТ-відповідальності в Україні, то відповідний ринок відносно нещодавно почав розвиватися та поки що перебуває в зародковому стані. Статистичні дані по ньому поки що не агреговані. Проте вже зараз існує ряд страхових компаній, які пропонують послуги зі страхування ІТ-відповідальності та кіберризиків, стандартні поліси. Зважаючи на дедалі більшу діджиталізацію всіх сфер людського життя, а також ураховуючи тенденцію зростання обсягів створення ІТ-продуктів в Україні, можна очікувати, що ринок страхування ІТ-відповідальності буде зростати надалі й Україна набуде статусу країни з європейською культурою страхування.

#### *Список використаної літератури*

1. Liability Insurance. URL : <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/liability-insurance>
2. Remond-Gouilloud M. Insurance, liability and compensation. Marine Policy. 1990. Vol. 14. Is. 3. P. 236–242.
3. Anat Lior. Innovating Liability: The Virtuous Cycle of Torts, Technology, and Liability Insurance. Yale Journal of Law & Technology. 2023. Vol. 25. Is. 2. URL : <https://yjolt.org/innovating-liability-virtuous-cycle-torts-technology-and-liability-insurance>
4. Woods D. W. Software liability and insurance. Lawfare. 2024. P. 1–20. URL : <https://www.lawfaremedia.org/article/software-liability-and-insurance>
5. Stern A. D., Goldfarb A., Minssen T., and Nicholson Price II W. AI Insurance: How Liability Insurance Can Drive the Responsible Adoption of Artificial Intelligence in Health Care. New England Journal of Medicine Catalyst. 2022. Vol. 3, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.1056/CAT.21.0242>

6. Tsohou A., Diamantopoulou V., Gritzalis S., Lambrinoudakis C. Cyber insurance: state of the art, trends and future directions. *International Journal of Information Security*. 2023. Vol. 22. P. 737–748. doi : 10.1007/s10207-023-00660-8
7. Основні ризики розробки програмного забезпечення та як їх усунути. URL : <https://stfalcon.com/uk/blog/post/top-software-development-risks-and-how-to-remove-them>
8. Страхування ІТ ризиків – що потрібно знати. URL : <https://insa.com.ua/korporatyvne-strahuvannya/strahuvannya-vidpovidalnosti-it-spetsialistiv/>
9. Чому українським ІТ-компаніям потрібно страхувати свою професійну чи громадянську відповідальність. URL : <https://polis24.ua/news/articles/pochemu-ukrainskim-it-kompaniyam-nuzhno-strahovat-svoyu-pofessionalnuyu-otvetstvennost>
10. Кіберстрахування: характеристика та особливості. URL : [https://www.lawfirm-pryadko.com/articles/kiberstrahovanie\\_harakteristika\\_i\\_osobennosti](https://www.lawfirm-pryadko.com/articles/kiberstrahovanie_harakteristika_i_osobennosti)
11. Сайт BIS Ukraine. URL : <https://bisukraine.com/en/individuals/liability-insurance-c/>
12. Сайт Colonnade. URL : <https://colonnade.com.ua/>
13. Сайт Etalon. URL : [https://www.etalon.ua/press\\_centre/news/2021/12/861/](https://www.etalon.ua/press_centre/news/2021/12/861/)
14. Сайт ІНГО. URL : <https://ingo.ua/>
15. Сайт Allianz Ukraine. URL : [https://www.allianz.ua/uk\\_UA/korporativnim-klientam/strahovanie-otvetstvennosti.html](https://www.allianz.ua/uk_UA/korporativnim-klientam/strahovanie-otvetstvennosti.html)
16. Сайт брокера Finevolution. URL : <https://finevolution.com.ua/>
17. Сайт брокера Brit-mark. URL : <https://brit-mark.com/>
18. Огляди страхового ринку України. URL : <https://nasu.com.ua/oglyady-rynku/>
19. NAIC. Cyber Supplement (2017 report). URL : [https://content.naic.org/sites/default/files/inline-files/cmte\\_ex\\_itf\\_180921\\_cyber\\_supplement\\_report\\_2018.pdf](https://content.naic.org/sites/default/files/inline-files/cmte_ex_itf_180921_cyber_supplement_report_2018.pdf)
20. NAIC. 2019 Cyber Supplement (2018 report). URL : [https://content.naic.org/sites/default/files/inline-files/Cyber\\_Supplement\\_2019\\_Report\\_Final%20%281%29.pdf](https://content.naic.org/sites/default/files/inline-files/Cyber_Supplement_2019_Report_Final%20%281%29.pdf)
21. NAIC. Cyber Supplement (2021 report). URL : <https://content.naic.org/sites/default/files/cmte-c-cyber-supplement-report-2022-for-data-year-2021.pdf>
22. NAIC. Final Cyber Report (2022 report). URL : <https://content.naic.org/sites/default/files/inline-files/Final%202023%20Cyber%20Report.pdf>
23. NAIC. Cyber Supplement (2023 report). URL : <https://content.naic.org/sites/default/files/inline-files/Final%202023%20Cyber%20Report.pdf>
24. An Overview of the Global Cyber (Re)Insurance Market. URL : <https://actuary.org/wp-content/uploads/2025/08/Toolkit-GlobalCyber-8-25.pdf>
25. 10 найбільших кібер-ризиків для бізнесу у 2022. URL : <https://spilno.org/article/10-naibilshykh-kiber-ryzykiv-dlya-biznesu-u-2022>
26. Cyber Insurance Market Outlook for 2024-2034: Coverage & Capital Managing. URL : <https://beinsure.com/cyber-insurance-market-outlook/>
27. Weak Governance of Artificial Intelligence Raises Risks of Cyber Attacks: Moody's. URL : <https://www.carriermanagement.com/news/2025/10/16/280455.htm>
28. Cyber Insurance: Risks and Trends 2025. URL : <https://www.munichre.com/en/insights/cyber/cyber-insurance-risks-and-trends-2025.html>

29. Resilience Launches Tech E&O For UK & EU Enterprises. URL : <https://www.prnewswire.com/news-releases/resilience-launches-tech-eo-for-uk--eu-enterprises-302425084.html>

30. Ten things to know about the European Union's new product liability directive. URL : <https://www.reuters.com/legal/legalindustry/ten-things-know-about-european-unions-new-product-liability-directive-2025-04-11/>

31. Report Description. Errors and Omissions Insurance Market Outlook. URL : <https://growthmarketreports.com/report/errors-and-omissions-insurance-market>

32. Worried about AI errors? Lloyd's has insurance for that. URL : <https://www.spiceworks.com/security/worried-about-ai-errors-lloyds-has-insurance-for-that/>

Дата надходження статті: 21.10.2025

Дата прийняття статті: 05.11.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

## CYBERRISKS AND IT LIABILITY INSURANCE: INTERNATIONAL AND UKRAINIAN EXPERIENCE

**ZADOROZHNA Anna**

*PhD in Physics and Mathematics Sciences, Associate professor,  
Associate professor of the Department of Digital Economy and Business Analytics  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9258-1679>*

**Abstract.** *The article examines the issues of cyber risks and insurance liability in the IT sector. The main uncertainties that can complicate the software development process are identified. The article examines typical types of policies used to insure the IT sector in Ukraine, describes the main players in the IT market and the services they offer. A qualitative assessment of the IT insurance market in Ukraine is given, and the state of the IT liability and cyber risk insurance market in the US and EU is considered. It is concluded that the IT liability insurance market in Ukraine is fragmented and in its initial state.*

**Keywords:** *insurance, IT liability insurance, cybersecurity, cyberattack, information protection, data leakage, cyberinsurance, actuarial calculations, policy, information technology, project, innovation, software product, software, business.*

The purpose of the article is to study the features of a new type of liability insurance in the IT sector, identify and take into account the risks that may arise in this area, and study the state of the IT liability insurance market in Ukraine and the world. The implementation of this goal is carried out using methods of analysis and synthesis as well as comparative analysis.

Research results. Typical types of policies used to insure the IT sector in Ukraine were analyzed, the main players in the IT market and the services they offer were characterized (Table 1). Considering the issue of IT liability insurance in Ukraine, it should be noted that this segment of the insurance market is fragmented, which is why it is not allocated to a separate sector of the insurance market and data on it in Ukraine are not aggregated. In the first half of 2025, the total volume of risk insurance premiums exceeded UAH 30 billion, which is 42 % more compared to the same period in 2024. Considering that the IT sector in Ukraine continues to develop and that IT companies actively cooperate with advanced countries-suppliers of IT, we can expect the growth of insurance in the IT sector along with the development of the Ukrainian insurance market.

The general state and trends in the IT liability insurance market can be observed in the examples of the long-established insurance markets of the USA and the EU. The main contribution to the total direct premiums written in the US cyber insurance market (Table 2) is made by premiums from individual policies, and their share has increased in recent years. It should be noted that the North American (USA and Canada) cyber insurance market in 2023 accounted for 56%, and in 2024 – 63% of the global premium volume, which allows us to speak about the maturity and formation of the cyber insurance market in these countries. The cyber insurance market in Europe continues to grow, as evidenced by the introduction of

Tech E&O cyber risk cover in the UK and EU from April 2025, which will allow customers to secure liability arising from the use of technology products and services. The issue of product liability is not limited to attention to the organization of technical and software cybersecurity. The changes also concern the regulatory framework, for which the EU Product Liability Directive (PLD) was developed and adopted in 2024.

Taking into account the increasing digitalization of all spheres of human life, as well as the trend of increasing volumes of IT product creation in Ukraine, we can expect that the IT liability insurance market will continue to grow and Ukraine will acquire the status of a country with a European insurance culture.

### *Reference*

1. Liability Insurance. URL : <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/liability-insurance>
2. Remond-Gouilloud M. Insurance, liability and compensation. *Marine Policy*. 1990. Vol. 14. Is. 3. P. 236–242.
3. Anat Lior. Innovating Liability: The Virtuous Cycle of Torts, Technology, and Liability Insurance. *Yale Journal of Law & Technology*. 2023. Vol. 25. Is. 2. URL : <https://yjolt.org/innovating-liability-virtuous-cycle-torts-technology-and-liability-insurance>
4. Woods D. W. Software liability and insurance. *Lawfare*. 2024. P. 1–20. URL : <https://www.lawfaremedia.org/article/software-liability-and-insurance>
5. Stern A. D., Goldfarb A., Minssen T., and Nicholson Price II W. AI Insurance: How Liability Insurance Can Drive the Responsible Adoption of Artificial Intelligence in Health Care. *New England Journal of Medicine Catalyst*. 2022. Vol. 3, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.1056/CAT.21.0242>
6. Tsohou A., Diamantopoulou V., Gritzalis S., Lambrinoudakis C. Cyber insurance: state of the art, trends and future directions. *International Journal of Information Security*. 2023. Vol. 22. P. 737–748. doi : 10.1007/s10207-023-00660-8
7. Osnovni ryzyky rozrobky prohramnoho zabezpechennia ta yak yikh usunuty. URL : <https://stfalcon.com/uk/blog/post/top-software-development-risks-and-how-to-remove-them> [in Ukrainian]
8. Strakhuvannia IT ryzykiv – shcho potribno znaty. URL : <https://insa.com.ua/korporatyvne-strahuvannya/strahuvannya-vidpovidalnosti-it-spetsialistiv/> [in Ukrainian]
9. Chomu ukrainskym IT-kompaniiam potribno strakhuvaty svoiu profesiinu chy hromadiansku vidpovidalnist. URL : <https://polis24.ua/news/articles/pochemu-ukrainskim-it-kompaniyam-nuzhno-strahovat-svoyu-pofessionalnuyu-otvetstvennost> [in Ukrainian]
10. Kiberstrakhuvannia: kharakterystyka ta osoblyvosti. URL : [https://www.lawfirm-pryadko.com/articles/kiberstrahovanie\\_harakteristika\\_i\\_osobnosti](https://www.lawfirm-pryadko.com/articles/kiberstrahovanie_harakteristika_i_osobnosti) [in Ukrainian]
11. BIS Ukraine. URL : <https://bisukraine.com/en/individuals/liability-insurance-c/>
12. Colonnade. URL : <https://colonnade.com.ua/> [in Ukrainian]
13. Etalon. URL : [https://www.etalon.ua/press\\_centre/news/2021/12/861/](https://www.etalon.ua/press_centre/news/2021/12/861/) [in Ukrainian]
14. INGO. URL : <https://ingo.ua/> [in Ukrainian]
15. Allianz Ukraine. URL : [https://www.allianz.ua/uk\\_UA/korporativnim-klientam/strahovanie-otvetstvennosti.html](https://www.allianz.ua/uk_UA/korporativnim-klientam/strahovanie-otvetstvennosti.html) [in Ukrainian]
16. Finevolution. URL : <https://finevolution.com.ua/> [in Ukrainian]
17. Brit-mark. URL : <https://brit-mark.com/> [in Ukrainian]
18. Ohliady strakhovoho rynku Ukrainy. URL : <https://nasu.com.ua/oglyady-rynku/> [in

Ukrainian]

19. NAIC. Cyber Supplement (2017 report). URL : [https://content.naic.org/sites/default/files/inline-files/cmte\\_ex\\_itff\\_180921\\_cyber\\_supplement\\_report\\_2018.pdf](https://content.naic.org/sites/default/files/inline-files/cmte_ex_itff_180921_cyber_supplement_report_2018.pdf)
20. NAIC. 2019 Cyber Supplement (2018 report). URL : [https://content.naic.org/sites/default/files/inline-files/Cyber\\_Supplement\\_2019\\_Report\\_Final%20%281%29.pdf](https://content.naic.org/sites/default/files/inline-files/Cyber_Supplement_2019_Report_Final%20%281%29.pdf)
21. NAIC. Cyber Supplement (2021 report). URL : <https://content.naic.org/sites/default/files/cmte-c-cyber-supplement-report-2022-for-data-year-2021.pdf>
22. NAIC. Final Cyber Report (2022 report). URL : <https://content.naic.org/sites/default/files/inline-files/Final%202023%20Cyber%20Report.pdf>
23. NAIC. Cyber Supplement (2023 report). URL : <https://content.naic.org/sites/default/files/inline-files/Final%202023%20Cyber%20Report.pdf>
24. An Overview of the Global Cyber (Re)Insurance Market. URL : <https://actuary.org/wp-content/uploads/2025/08/Toolkit-GlobalCyber-8-25.pdf>
25. 10 naibilshykh kiberryzykiv dlia biznesu u 2022. URL : <https://spilno.org/article/10-naibilshykh-kiber-ryzykiv-dlya-biznesu-u-2022> [in Ukrainian]
26. Cyber Insurance Market Outlook for 2024-2034: Coverage & Capital Managing. URL : <https://beinsure.com/cyber-insurance-market-outlook/>
27. Weak Governance of Artificial Intelligence Raises Risks of Cyber Attacks: Moody's. URL : <https://www.carriermanagement.com/news/2025/10/16/280455.htm>
28. Cyber Insurance: Risks and Trends 2025. URL : <https://www.munichre.com/en/insights/cyber/cyber-insurance-risks-and-trends-2025.html>
29. RESILIENCE LAUNCHES TECH E&O FOR UK & EU ENTERPRISES. URL : <https://www.prnewswire.com/news-releases/resilience-launches-tech-eo-for-uk--eu-enterprises-302425084.html>
30. Ten things to know about the European Union's new product liability directive. URL : <https://www.reuters.com/legal/legalindustry/ten-things-know-about-european-unions-new-product-liability-directive-2025-04-11/>
31. Report Description. Errors and Omissions Insurance Market Outlook. URL : <https://growthmarketreports.com/report/errors-and-omissions-insurance-market>
32. Worried about AI errors? Lloyd's has insurance for that. URL : <https://www.spiceworks.com/security/worried-about-ai-errors-lloyds-has-insurance-for-that/>

Дата надходження статті: 21.10.2025

Дата прийняття статті: 05.11.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СТРУКТУР СИРОВИННИХ ТА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ЕКОНОМІК: ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ, ОСНОВНІ РИЗИКИ ТА НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ

**ЯРЕМА Олег Романович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри цифрової економіки та бізнес аналітики  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3736-4820>*

**ЗОСІМЧУК Маркіян Богданович**

*здобувач освітнього рівня «магістр»  
Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Анотація.** У статті проведено комплексний порівняльний аналіз макроекономічних моделей сировинного та високотехнологічного типів. На основі статистичних даних міжнародних організацій досліджено структурні відмінності у формуванні валового внутрішнього продукту, динаміку експортних надходжень та рівень інноваційної активності. Особливу увагу приділено аналізу волатильності економічного зростання в залежності від типу економічної системи. Визначено та класифіковано основні ризики ресурсної залежності, включаючи інституційні деформації та макроекономічну нестабільність. Обґрунтовано стратегічні пріоритети модернізації національних економік через механізми диверсифікації, розвитку людського капіталу та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.

**Ключові слова:** структура економіки, сировинна залежність, високотехнологічна економіка, додана вартість, волатильність, модернізація, інновації, R&D, людський капітал.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням технологічного розриву між країнами центру, що спеціалізуються на виробництві знань та інновацій, та країнами периферії, які виконують роль ресурсної бази. Події останніх років, зокрема пандемія COVID-19 та геополітичні конфлікти, яскраво продемонстрували різницю у резистентності цих двох моделей. Сировинні економіки, будучи залежними від кон'юнктури товарних ринків, стикаються з перманентною нестабільністю доходів та бюджетними дефіцитами [2]. Натомість високотехнологічні системи демонструють здатність до швидкого відновлення та сталого зростання завдяки диверсифікованій структурі виробництва [5]. У цьому контексті актуалізується необхідність глибокого аналізу структурних параметрів обох моделей для вироблення ефективної стратегії переходу від екстенсивного до інтенсивного типу господарювання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретико-методологічні засади структурної трансформації економік закладені у працях класиків економічної думки та сучасних дослідників. Феномен «ресурсного прокляття» та його вплив на

інституційний розвиток детально розглянуто у роботах Аджемоглу Д. та Робінсона Д. [6], які доводять, що екстрактивні інститути гальмують інноваційний розвиток. Райнерт Е. С. у своїх дослідженнях акцентує увагу на механізмах нерівномірного обміну між сировинними та індустріальними країнами [4]. Питання конкурентоспроможності націй через призму кластерного розвитку та інновацій висвітлено у працях Портера М. [3]. Водночас, динамічні зміни у глобальних ланцюгах вартості потребують оновлення емпіричної бази порівняння та уточнення механізмів модернізації в умовах цифровізації.

**Мета статті.** Метою роботи є здійснення порівняльного аналізу структурних характеристик, динаміки розвитку та ризиків сировинних і високотехнологічних економік з подальшим обґрунтуванням шляхів модернізації для забезпечення макроекономічної стійкості.

**Виклад основних результатів.** Фундаментальна відмінність між досліджуваними типами економік полягає у механізмі створення вартості. Сировинна модель базується на експлуатації природних переваг, де основним фактором виробництва є земля та надра, а конкурентоспроможність визначається низькими витратами видобутку. Високотехнологічна модель спирається на створені переваги, де ключовими факторами є людський капітал, інновації та інфраструктура. Для наочного порівняння основних макроекономічних параметрів цих двох моделей було систематизовано дані провідних країн-представників обох груп (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика структурних показників сировинних та високотехнологічних економік (дані за 2023 рік)**

Показник	Сировинні економіки (група А)*	Високотехнологічні економіки (група Б)**
Частка сировини в експорті, %	65–90	5–15
Витрати на R&D, % від ВВП	0,3–0,9	2,5–5,0
Частка високотехнологічного експорту, %	< 5	> 25
Рівень переробки продукції	Низький (1–2 переділи)	Високий (повний цикл)
Основне джерело бюджетних надходжень	Рентні платежі, експортне мито	Податки на додану вартість, прибуток, доходи громадян
Волатильність курсу національної валюти	Висока (корелює з цінами на сировину)	Низька/Помірна

\* До групи А віднесено країни з високою залежністю від експорту енергоресурсів та руд (наприклад, окремі країни ОПЕК, Латинської Америки).

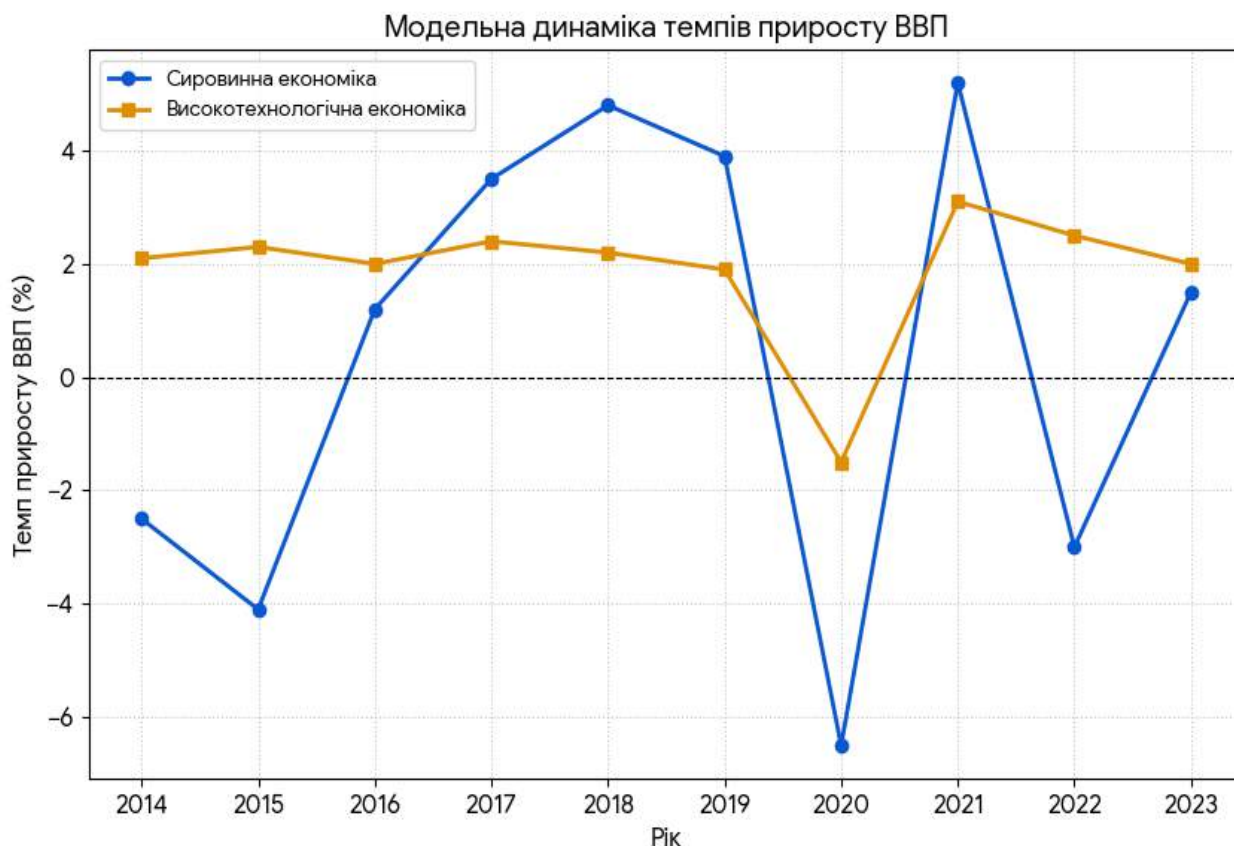
\*\* До групи Б віднесено країни з розвинутою інноваційною екосистемою (країни Північної Європи, Південно-Східної Азії, США).

*Джерело: складено автором на основі даних Світового банку [1] та OECD [2].*

Аналіз даних таблиці 1 свідчить про кардинальні розбіжності в інвестиціях у майбутнє. Високотехнологічні економіки інвестують у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D) у 5–10 разів більше коштів у відсотковому відношенні до ВВП, ніж сировинні. Це створює замкнене коло: низькі інвестиції в науку консервують технологічну відсталість сировинних країн, змушуючи їх і надалі покладатися на продаж ресурсів.

Важливим аспектом аналізу є динаміка економічного зростання. Сировинні економіки характеризуються високою волатильністю темпів приросту ВВП, що пояснюється їхньою залежністю від циклічності світових цін на товарних ринках. У періоди високих цін на ресурси (суперцикли) такі країни можуть демонструвати

випереджаючі темпи зростання, проте це зростання часто не супроводжується якісними структурними змінами, а лише збільшує інфляційний тиск та призводить до перегріву економіки. Натомість, у періоди падіння цін спостерігається глибока рецесія. Високотехнологічні економіки демонструють більш плавну та стабільну траєкторію розвитку (рис. 1).



**Рис. 1. Модельна динаміка темпів приросту ВВП у сировинних та високотехнологічних економіках в умовах цінових шоків**

*Джерело: розробка автора.*

Як видно з моделі на рис. 1, амплітуда коливань у сировинних економіках є значно вищою. Це явище негативно впливає на інвестиційний клімат, оскільки бізнесу складно здійснювати довгострокове планування в умовах невизначеності валютного курсу та бюджетних видатків. Високотехнологічні країни, маючи диверсифіковану структуру експорту (послуги, обладнання, інтелектуальна власність), менш чутливі до коливань цін на окремі товарні групи, що забезпечує їм макроекономічну стабільність.

Аналіз інвестиційної активності також виявляє суттєві розбіжності. У сировинних економіках прямі іноземні інвестиції здебільшого концентруються у видобувних галузях, які є капіталомісткими, але створюють відносно мало робочих місць і мають слабкі мультиплікативні зв'язки з іншими секторами. Це призводить до виникнення анклавного типу економіки. У високотехнологічних країнах інвестиції спрямовуються у розвиток людського капіталу, наукову інфраструктуру та стартапи, що формує розгалужену екосистему інновацій та сприяє рівномірному регіональному розвитку [5].

Важливим виміром порівняльного аналізу є оцінка впливу типу економічної моделі на соціальну структуру суспільства та розподіл національного багатства. У сировинних економіках часто спостерігається високий рівень нерівності доходів, що пояснюється концентрацією капіталу в руках вузького кола власників ресурсів. Рентний характер доходів не стимулює розвиток масового підприємництва, оскільки бар'єри входження у видобувні галузі є надзвичайно високими. Це призводить до

формування олігархічних структур, які блокують конкуренцію та гальмують соціальні ліфти [6]. Натомість високотехнологічні економіки базуються на масовому залученні людського інтелекту, що сприяє формуванню численного середнього класу. Висока вартість праці кваліфікованих фахівців у таких секторах, як ІТ, інженерія та біотехнології, забезпечує більш рівномірний розподіл доходів та знижує соціальну напругу. Крім того, інноваційна модель вимагає постійного оновлення знань, що стимулює розвиток системи безперервної освіти та підвищення загального культурного рівня населення [7].

Основним ризиком для сировинних економік є «голландська хвороба» — макроекономічний феномен, за якого стрімке зростання експортних доходів від сировинного сектору призводить до зміцнення національної валюти. Це робить продукцію інших секторів (зокрема обробної промисловості) менш конкурентоспроможною на зовнішніх ринках та призводить до деіндустріалізації. Крім того, легкі рентні доходи послаблюють стимули до проведення складних інституційних реформ, що призводить до погіршення якості державного управління та зростання корупції [6].

Сучасний глобальний контекст вносить суттєві корективи у перспективи розвитку обох моделей, насамперед через призму «зеленого переходу» та декарбонізації світової економіки. Для країн із сировинною спеціалізацією, особливо експортерів вуглеводнів, це створює екзистенційні ризики втрати традиційних ринків збуту та знецінення активів. Зменшення попиту на викопне паливо та запровадження транскордонного вуглецевого податку (СВАМ) робить сировинну модель ще більш вразливою у довгостроковій перспективі [2]. Водночас для високотехнологічних економік ці процеси відкривають нові можливості для зростання. Розробка технологій відновлюваної енергетики, енергоефективних матеріалів та екологічного транспорту стає новим драйвером індустріального розвитку. Отже, технологічна перевага дозволяє країнам-лідерам монетизувати глобальні екологічні виклики, перетворюючи їх на джерело прибутку, тоді як сировинні країни змушені нести тягар адаптаційних витрат [5].

Модернізація економіки та перехід до високотехнологічної моделі вимагає реалізації комплексної державної політики. На основі аналізу успішних кейсів трансформації (наприклад, досвід «азійських тигрів» або скандинавських країн) можна виділити пріоритетні напрями дій. Перш за все, це структурна диверсифікація через розвиток переробної промисловості. Держава повинна створювати стимули для поглиблення переробки сировини всередині країни, використовуючи інструменти фіскальної політики та митного регулювання.

Другим критично важливим напрямом є розвиток національної інноваційної системи (НІС). Це передбачає не лише збільшення фінансування науки, але й створення ефективних механізмів трансферу технологій від університетів до бізнесу. Необхідно стимулювати розвиток венчурного фінансування та створювати інфраструктуру для стартапів (технопарки, інкубатори, акселератори) [7].

Третій напрям стосується розвитку людського капіталу. В умовах Четвертої промислової революції якість робочої сили стає головним фактором виробництва. Це вимагає реформування системи освіти з акцентом на STEM-дисципліни (наука, технології, інженерія, математика) та розвиток м'яких навичок (критичне мислення, креативність). Держава повинна виступати замовником інновацій та партнером у фінансуванні перспективних наукових досліджень [8].

Особливої уваги заслуговує трансформація ролі держави у регулюванні економічних процесів в умовах переходу до високотехнологічного укладу. Якщо в сировинній моделі функція держави часто зводиться до перерозподілу ренти та

адміністрування доступу до надр, то інноваційна модель вимагає переходу до сервісної та партнерської парадигми. Держава повинна взяти на себе ризики фінансування фундаментальної науки, результати якої бізнес зможе комерціалізувати лише у довгостроковій перспективі. Досвід таких країн, як Ізраїль та Південна Корея, доводить ефективність державно-приватного партнерства у сфері R&D, де державні інвестиції виступають каталізатором для залучення приватного капіталу [3]. Крім того, критично важливою стає функція захисту прав інтелектуальної власності, без якої неможливе існування ринку технологій. Інституційна спроможність держави забезпечувати верховенство права стає таким самим важливим фактором виробництва, як і капітал чи праця [8].

Вплив війни та геополітичних зрушень створює додаткові виклики, але й відкриває вікно можливостей для прискореної модернізації. Руйнування старих виробничих ланцюгів змушує шукати нові ніші та партнерства. Для України, зокрема, перспектива повоєнної відбудови має базуватися не на відновленні старої сировинної структури, а на розбудові нової економіки з фокусом на високотехнологічні галузі, «зелену» енергетику та цифрові послуги, інтегровані у європейський економічний простір.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що збереження сировинної моделі розвитку в сучасних умовах є шляхом до економічної периферії та залежності. Високотехнологічні економіки демонструють значно вищу ефективність, стійкість до криз та здатність забезпечувати високий рівень життя населення. Перехід до такої моделі вимагає тривалих та системних зусиль, спрямованих на зміну структури виробництва, інституційне оновлення та пріоритетний розвиток людського потенціалу. Стратегія модернізації має базуватися на принципах смарт-спеціалізації, кластерного розвитку та активній інтеграції у високомаржинальні сегменти глобальних ланцюгів вартості.

#### *Список використаної літератури*

1. Світовий банк. Дані відкритого доступу. URL: <https://data.worldbank.org/>
2. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Статистична база даних. URL: <https://stats.oecd.org/>
3. Портер М. Конкурентна перевага країн. Київ: Наш Формат, 2019. 420 с.
4. Райнерт Е. С. Як багаті країни забагатіли... і чому бідні країни лишаються бідними. Київ: Темпора, 2018. 416 с.
5. Світовий економічний форум. Звіт про глобальну конкурентоспроможність 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports>
6. Аджемоглу Д., Робінсон Д. Чому нації занепадають. Походження влади, багатства і бідності. Київ: Наш Формат, 2016. 528 с.
7. Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи майбутнє. Київ: Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. 416 с.
8. Стратегія розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p>

Дата надходження статті: 27.10.2025

Дата прийняття статті: 12.11.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(58\).2025.838889](https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.838889)

JEL Classification: O11, O14; O25, O33, Q33

## COMPARATIVE ANALYSIS OF THE STRUCTURES OF RESOURCE-BASED AND HIGH-TECH ECONOMIES: DEVELOPMENT FEATURES, KEY RISKS, AND MODERNIZATION DIRECTIONS

**YAREMA Oleg**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Digital Economics and Business Analytics*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3736-4820>*

**ZOSIMCHUK Markiyan**

*Student of Master's degree*

*Ivan Franko National University of Lviv*

**Abstract.** *The article provides a comprehensive comparative analysis of macroeconomic models of resource-based and high-tech types. Using statistical data from international organizations, the study examines structural differences in the formation of gross domestic product, the dynamics of export revenues, and the level of innovation activity. Particular attention is devoted to analyzing the volatility of economic growth depending on the type of economic system. The key risks of resource dependence—including institutional distortions and macroeconomic instability—are identified and classified. Strategic priorities for the modernization of national economies are substantiated through mechanisms of diversification, human capital development, and integration into global value chains.*

**Keywords:** *economic structure, resource dependence, high-tech economy, value added, volatility, modernization, innovation, R&D, human capital.*

The current stage of global economic development is characterized by a deepening technological divide between core countries that specialize in the creation of knowledge, innovation, and high value-added products, and peripheral countries whose economies remain predominantly resource-oriented. This asymmetry is not merely a matter of different sectoral structures; it reflects fundamentally distinct models of economic organization, institutional capacity, and long-term growth potential. Core economies concentrate intellectual capital, research infrastructure, advanced education systems, and high-tech industries, thereby ensuring continuous productivity growth and structural modernization. Peripheral economies, by contrast, often rely on the extraction and export of raw materials, which makes them highly sensitive to fluctuations in global commodity markets.

Recent global shocks, including the COVID-19 pandemic and escalating geopolitical conflicts, have clearly exposed the differences in resilience between these two development models. Resource-dependent economies experienced sharp declines in export revenues, disruptions in supply chains, fiscal imbalances, and currency instability. Their dependence on external demand and volatile price dynamics led to procyclical budget policies and constrained opportunities for countercyclical stabilization measures. In many cases, limited diversification and weak innovation systems hindered rapid adaptation to new economic

conditions.

In contrast, high-tech and innovation-driven economies demonstrated significantly greater flexibility and adaptive capacity. Their diversified production structures, strong digital infrastructure, and advanced technological ecosystems enabled a relatively swift reconfiguration of value chains and accelerated digital transformation. Investments in research and development, human capital formation, and institutional quality strengthened their ability to absorb external shocks and sustain medium- and long-term growth trajectories. Moreover, the predominance of knowledge-intensive sectors contributed to higher labor productivity, stable fiscal revenues, and enhanced global competitiveness.

Under these circumstances, an in-depth analysis of the structural parameters of both models becomes crucial for countries seeking to transition from an extensive growth paradigm—based on quantitative expansion of resource use—to an intensive model grounded in innovation, efficiency, and technological modernization. Such an analysis should encompass sectoral composition, innovation capacity, institutional quality, human capital development, financial system maturity, and integration into global value chains. Designing an effective transformation strategy requires not only macroeconomic stabilization but also comprehensive structural reforms aimed at stimulating high value-added production, fostering entrepreneurship, strengthening science–business cooperation, and improving governance mechanisms. Ultimately, narrowing the technological gap is not solely an economic challenge but a strategic imperative for ensuring sustainable development, economic security, and long-term resilience in an increasingly volatile global environment.

#### *Reference*

1. World Bank. Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/>
2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Statistical Database. URL: <https://stats.oecd.org/>
3. Porter, M. *The Competitive Advantage of Nations*. Kyiv: Nash Format, 2019. 420 p.
4. Reinert, E. S. *How Rich Countries Got Rich ... and Why Poor Countries Stay Poor*. Kyiv: Tempora, 2018. 416 p.
5. World Economic Forum. *Global Competitiveness Report 2023*. URL: <https://www.weforum.org/reports>
6. Acemoglu, D., & Robinson, J. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Kyiv: Nash Format, 2016. 528 p.
7. Schwab, K. *The Fourth Industrial Revolution: Shaping the Future*. Kyiv: Club of Family Leisure, 2019. 416 p.
8. Strategy for the Development of Innovation Activity until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 526-r, July 10, 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p>

Дата надходження статті: 27.10.2025

Дата прийняття статті: 12.11.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

**СТАСИШИН Андрій Васильович**

*кандидат економічних наук, доцент*

*проректор з науково-педагогічної роботи та розвитку інфраструктури,*

*доцент кафедри економіки та публічного управління*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3061-0788>*

**ЯНОВИЧ Арсеній Віталійович**

*аспірант кафедри економіки та публічного управління*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*молодший науковий співробітник відділу регіональної економічної політики*

*ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9039-2735>*

**Анотація.** У статті розглянуто теоретико-методологічні засади територіально-орієнтованого підходу в публічному управлінні регіональним розвитком. Визначено його основоположні принципи, інструменти та інституційні передумови реалізації. Узагальнено європейський досвід територіально-орієнтованої політики та окреслено проблеми й перспективи її імплементації в Україні.

**Ключові слова:** територіально-орієнтований підхід, територіально-орієнтована політика, регіональний розвиток, регіональна політика, публічне управління та адміністрування, стратегічне планування.

**Постановка проблеми.** Впродовж останніх десятиліть регіональна політика в Європейському союзі та Україні зазнавала істотних трансформацій, зумовлених все більшим визнанням важливості просторових чинників соціально-економічного розвитку в сучасних теоріях економічного зростання та практиці публічного управління. Узагальнено, сутність таких змін полягала у поступовому переході від вирівнювання міжрегіональних диспропорцій шляхом перерозподілу коштів регіональних бюджетів до стимулювання ефективного використання ендегенного потенціалу територій із врахуванням їхніх специфічних характеристик. Оновлена парадигма регіонального розвитку знайшла своє відображення у Політиці згуртованості ЄС у вигляді територіально-орієнтованого підходу (англ. place-based approach).

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретико-методологічні засади територіально-орієнтованого підходу до регіонального розвитку сформувалися в контексті досліджень регіональної економіки, просторового розвитку та публічного управління. Концептуальні положення територіально-орієнтованої політики були закладені у працях М. Сторпера [1], який обґрунтував роль територіальних чинників у

формуванні конкурентоспроможності регіонів. Подальшого розвитку цей підхід набув у дослідженнях Ф. Барки [2], де його розглянуто як інструмент підвищення ефективності Політики згуртованості ЄС через орієнтацію на ендогенний потенціал територій. У документах і аналітичних звітах Європейської Комісії [3] та ОЕСР [4] він трактується як ключова парадигма сучасної регіональної політики, що інтегрує просторовий вимір у процес ухвалення управлінських рішень органами публічної влади.

Серед українських науковців проблематика територіально-орієнтованого розвитку, функціональної типізації територій та інструментів державної регіональної політики активно досліджується у працях науковців Інституту регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України [5], де обґрунтовано методологію ідентифікації функціональних типів територій та механізми стимулювання їх розвитку.

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методологічних засад територіально-орієнтованого підходу в публічному управлінні регіональним розвитком, визначення його ключових принципів, інституційних характеристик та інструментів, а також узагальнення європейського досвіду і оцінювання можливостей імплементації відповідних практик у системі державної регіональної політики України.

**Виклад основних результатів.** Територіально-орієнтований підхід до управління регіональним розвитком у різних формах існував протягом тривалого часу, а термін «територіально-орієнтована політика» (англ. place-based policy) використовувався щонайменше впродовж останніх 75 років [6]. В цьому контексті підкреслимо, що підхід визначає концептуальні засади просторового розвитку, тоді як політика є інституціоналізованою формою їх реалізації. Попри те, що тлумачення обох понять залишається предметом наукових дискусій [7], термінологічний аналіз засвідчив декілька ключових характеристик, які визначають сутність територіально-орієнтованої політики та відповідного підходу, що лежить в її основі [4]:

- Просторова спрямованість та контекстуальна адаптивність управління регіональним розвитком. Вихідною характеристикою територіально-орієнтованого підходу є фокусування уваги на територіях як об'єктах державної підтримки з урахуванням їхніх унікальних особливостей і потреб. Це виключає застосування універсальних управлінських рішень щодо територіального розвитку та передбачає типізацію територій за функціональними ознаками на основі узгоджених критеріїв, що створює підґрунтя для диференційованого використання інструментів державної підтримки [8];

- Стимулювання реалізації конкурентних переваг регіонів на основі ефективного використання їхнього ендогенного потенціалу. Одними з ключових елементів територіально-орієнтованого підходу є орієнтація державної підтримки на якомога повніше розкриття територіального капіталу та акцент на необхідності мобілізації внутрішніх факторів соціально-економічного розвитку, зокрема природних ресурсів, інноваційної інфраструктури тощо. Вони формують підґрунтя ендогенного економічного зростання та забезпечують здатність територій самостійно генерувати додану вартість, зменшуючи залежність від зовнішніх трансфертів [2];

- Орієнтація на зменшення міжрегіональних диспропорцій у соціально-економічному розвитку. Важливою характеристикою територіально-орієнтованого підходу є його націленість на зменшення просторових асиметрій шляхом підтримки територій із недостатньо реалізованим потенціалом або наявними структурними обмеженнями розвитку. Така підтримка спрямована на забезпечення рівномірного доступу до публічних послуг та можливостей економічного зростання. У цьому

контексті територіально-орієнтована політика виступає інструментом зміцнення територіальної згуртованості та формування справедливих умов розвитку для різних типів територій [9];

На основі окреслених вище характеристик територіально-орієнтований підхід може бути визначений як система концептуальних принципів та методологічних засад управління регіональним розвитком, що ґрунтується на визнанні просторових відмінностей територій та передбачає диференціацію інструментів державної регіональної політики щодо підтримки різних типів територій з метою активізації внутрішніх джерел їхнього соціально-економічного зростання, зменшення міжрегіональних диспропорцій і посилення територіальної згуртованості країни. Відповідно, територіально-орієнтована політика виступає не окремим видом публічної політики, а якісною характеристикою формування та реалізації регіональної політики, що визначає спектр інструментів і механізмів державної підтримки.

Слід підкреслити, що зростання інтересу до територіально-орієнтованого підходу в останні десятиліття зумовлене передусім обмеженою спроможністю галузевих політик адекватно реагувати на сучасні глобальні виклики та просторову гранулярність потреб окремих територій [3]. З іншого боку, імплементація територіально-орієнтованого підходу у практику вироблення регіональної політики висуває певні вимоги до системи управління розвитком регіонів, зокрема:

1. Наявність інтегрованої стратегічної рамки. Однією з ключових вимог для ефективної реалізації територіально-орієнтованого підходу є наявність визначеної загальної стратегічної основи, яка забезпечує інтеграцію різних політик, що різною мірою впливають на розвиток територій, у загальну політику розвитку. Так, у Європейському союзі цілі національних стратегій регіонального розвитку відповідають цілям і пріоритетам Політики згуртованості ЄС, цілі регіональних стратегій – національним цілям тощо. Такий ієрархічний підхід з'явився у європейській практиці з 2006 року коли було ухвалено Національну стратегічну рамку планування (англ. National Strategic Reference Framework) в межах системи розподілу фінансування Політики згуртованості. Це спонукало країни-члени до розробки власних національних стратегій регіонального розвитку [10];

2. Визначення чітких критеріїв виокремлення функціональних типів територій. Повноцінна імплементація територіально-орієнтованого підходу неможлива без формування чіткого та методологічно виваженого механізму виокремлення функціональних типів територій, що ґрунтується на сукупності кількісних і якісних критеріїв, які відображають різні аспекти розвитку територій, їх місце та роль у регіональних і національних просторових соціально-економічних системах. В той час як адміністративний поділ зорієнтований на забезпечення територіальної організації публічного управління, виділення функціональних типів територій спрямоване на ідентифікацію однорідних за характером розвитку, потенціалом та викликами просторових утворень таких як агломерації, міські, сільські, гірські, приморські, прикордонні та інші території [5]. При цьому функціональна типізація має здійснюватися з урахуванням чинної системи адміністративно-територіального устрою, в межах якої формуються та реалізуються управлінські рішення і програми, а також застосовуються фінансові інструменти державної регіональної політики. За таких умов функціональні типи територій не замінюють адміністративні одиниці, а слугують додатковим аналітичним і планувальним виміром, що забезпечує більш обґрунтоване надання диференційованої державної підтримки [8];

3. Диверсифікація інструментів державної підтримки відповідно до функціональних типів територій. Як було наголошено вище, визначення функціональних типів територій у межах територіально-орієнтованого підходу передбачає урізноманітнення форм і механізмів державної підтримки залежно від характеру соціально-економічного розвитку, наявних викликів і потенціалу відповідних територій. Така логіка виключає застосування інструментів територіального розвитку за принципом one-size-fits-all і натомість фокусується на формуванні гнучких, адаптованих до контексту пакетів підтримки. Зокрема, для різних функціональних зон можуть застосовуватися диференційовані комбінації інструментів, включаючи інвестиційні гранти, програмно-цільове фінансування, спеціальні фонди, податкові стимули, інструменти підтримки інноваційної діяльності, розвитку людського капіталу, інфраструктурні інвестиції тощо. Узгодження типів територій із відповідними наборами інструментів дозволяє підвищити адресність і довгострокову ефективність державної регіональної політики;

4. Забезпечення інституційної спроможності та формування стійкої системи багаторівневого управління. Територіально-орієнтований підхід ґрунтується на висхідному принципі формування політики, що передбачає складну взаємодію між усіма рівнями публічної влади та бенефіціарами розвитку регіонів, а також вертикальну та горизонтальну координацію управлінських рішень [2]. На відміну від секторального підходу, в якому просторовий контекст часто залишається поза увагою, територіально-орієнтоване управління включає активну участь регіональних і місцевих акторів у визначенні пріоритетів соціально-економічного розвитку територій [8]. З одного боку, це дає змогу проводити детальний аналіз специфічних обмежень і можливостей економічного розвитку окремих територій, сприяє якіснішому узгодженню стратегічних цілей і завдань державної регіональної політики та забезпечує їх послідовне виконання на національному, регіональному та місцевому рівнях. З іншого, такий підхід вимагає укорінення практик партнерської взаємодії між органами публічної влади, бізнесом та громадянським суспільством. У цьому контексті розбудова культури партнерства та інституціоналізація партисипативних механізмів прийняття рішень виступають необхідною передумовою імплементації територіально-орієнтованого підходу.

Слід підкреслити, що інструменти державної підтримки розвитку територій не є тотожними інструментам реалізації територіально-орієнтованого підходу. Перші спрямовані на стимулювання соціально-економічного розвитку конкретних територій, тоді як другі визначають інституційно-процедурні механізми, які забезпечують просторову інтеграцію та диференціацію заходів державної регіональної політики відповідно до принципів територіально-орієнтованого підходу [3].

У практичній площині реалізація територіально-орієнтованого підходу здійснюється насамперед через механізми стратегічного планування, які забезпечують координацію та інтеграцію секторальних політик з урахуванням просторової специфіки [4]. У межах стратегій розвитку регіонів і громад здійснюється деталізований аналіз соціально-економічного, фінансового та іншого потенціалу, а також проводиться SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз розвитку територій. Крім цього, важливим доповненням до стратегічного планування виступає концепція смарт-спеціалізації, яка дозволяє виокремити конкурентні переваги територій і спрямувати інвестиції та заходи підтримки на найбільш перспективні напрями розвитку забезпечуючи синергію між

науково-технологічним потенціалом, підприємництвом та соціально-економічними потребами регіону. Поряд з цим, для імплементації територіально-орієнтованої політики та забезпечення її багаторівневої координації, у практиці Європейського союзу сформувався набір специфічних інструментів [11]:

1) Оцінка територіального впливу (англ. Territorial Impact Assessment, скор. ТІА) використовується як аналітичний інструмент для попереднього оцінювання потенційних просторових наслідків державних і наднаціональних політик. Її застосування дозволяє виявляти диференційований вплив рішень на різні типи територій, знижувати ризики посилення територіальних диспропорцій та забезпечувати узгодженість політичних заходів із принципами територіальної згуртованості;

2) Інтегровані територіальні інвестиції (англ. Integrated Territorial Investments, скор. ІТІ) є інструментом практичної реалізації комплексних стратегій розвитку функціональних територій, які виходять за межі окремих адміністративних одиниць. Він забезпечує координацію фінансування з різних фондів і секторів навколо спільних пріоритетів територіального розвитку, що є особливо актуальним для агломерацій або транскордонних територій із взаємопов'язаними соціально-економічними процесами;

3) Місцевий розвиток за підтримки громад (англ. Community-Led Local Development, скор. CLLD) виступає інструментом залучення місцевих акторів до реалізації стратегічних пріоритетів розвитку шляхом розширення їхньої ролі у формуванні та реалізації заходів територіального розвитку. Застосування CLLD дозволяє узгоджувати стратегічні цілі з локальними умовами та пріоритетами, підвищуючи чутливість політики до специфіки окремих територій та зміцнюючи зв'язок між стратегічними документами і практиками місцевого розвитку.

Попри те, що територіально-орієнтований підхід отримав достатнє методологічне обґрунтування та інституційну підтримку в межах Політики згуртованості ЄС, його практична імплементація супроводжується низкою системних проблем, які обмежують результативність застосування відповідних інструментів. Виходячи з європейського досвіду, до ключових викликів запровадження територіально-орієнтованого підходу відносяться [3; 10]:

- Концептуальна розмитість цілей та очікуваних результатів є однією з фундаментальних проблем реалізації територіально-орієнтованих політик. Одночасне включення завдань підвищення продуктивності економіки, стимулювання соціально-економічного зростання регіонів та громад, зміцнення їхньої конкурентоспроможності та скорочення територіальних диспропорцій у стратегії територіального розвитку часто відбувається без чіткого розмежування змісту цих завдань. Це ускладнює визначення пріоритетів, формування вимірюваних цільових показників та подальшу оцінку результативності політики, а також створює ризик декларативного використання таких понять як продуктивність, ефективність, інноваційність тощо без їх належної операціоналізації;

- Дисбаланс між економічним, соціальним та екологічним вимірами розвитку. Попри інтегрований характер територіально-орієнтованого підходу, на практиці економічні та особливо екологічні аспекти розвитку нерідко залишаються другорядними або реалізуються через окремі, слабо скоординовані механізми. У результаті соціальні й інфраструктурні цілі домінують над завданнями економічного зростання та екологічної стійкості, що суперечить ідеї сталого територіального розвитку. Приклади якісно інтегрованих стратегій, у яких економічні, соціальні та

екологічні пріоритети узгоджені в межах єдиної просторової логіки, залишаються радше винятком, ніж ustalеною практикою;

- Обмеження інституційної та кадрової спроможності територій регіонального та місцевого рівня. Імплементация територіально-орієнтованого підходу висуває підвищені вимоги до інституційної спроможності регіональних і місцевих органів влади, зокрема в частині стратегічного аналізу, міжсекторальної координації, управління проектами та залучення зацікавлених сторін. Втім, у багатьох країнах-членах ЄС спостерігається дефіцит людського капіталу, необхідного для розробки й реалізації складних територіально-орієнтованих стратегій. Крім того, ця проблема посилюється нечітким розподілом компетенцій між національним, регіональним і місцевим рівнями управління, що насамперед проявляється у відсутності необхідних повноважень на субнаціональному рівні;

- Невідповідність функціональних територій адміністративно-територіальному устрою країни. Концептуальні засади територіально-орієнтованого підходу передбачають просторове фокусування регіональної політики на основі реальних соціально-економічних процесів та функціональних зв'язків між територіями. Проте на практиці реалізація системи заходів і розподіл інструментів державної підтримки залишається прив'язаними до існуючих адміністративних меж. Така невідповідність обмежує можливості цільової підтримки функціональних типів територій зі спільними системними викликами. Наслідком цього є виникнення перешкод для комплексного планування та міжтериторіальної координації інвестицій;

- Ризики просторової концентрації ресурсів та залежності від зовнішньої підтримки. Окремим викликом територіально-орієнтованого підходу є потенційний компроміс між ефективністю та справедливістю, що виникає внаслідок цільової просторової концентрації ресурсів. Спрямування значних обсягів підтримки на окремі території може обмежувати доступ інших регіонів до фінансових ресурсів та знижувати загальний агрегований економічний ефект на національному рівні. Крім того, домінуюча роль підтримки з вищих рівнів управління створює ризики невідповідності заходів локальному контексту, виникнення проблеми «принципал-агент» та формування довгострокової залежності окремих територій від зовнішніх трансфертів.

Зіставлення українського досвіду управління регіональним розвитком з проаналізованими теоретико-методологічними засадами територіально-орієнтованого підходу дозволяє дійти висновку, що поточна ітерація державної регіональної політики України щонайменше номінально відповідає place-based практикам Європейського Союзу. Визнання важливості природних, історичних, екологічних, економічних, географічних, демографічних та інших особливостей закладене у законодавче визначення державної регіональної політики. Крім того, відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» функціональний тип територій тлумачиться як «макрорегіон, мікрорегіон чи територіальна громада, які характеризуються сукупністю спільних соціальних, просторових, екологічних, економічних, безпекових та інших особливостей» [12], а державна регіональна політика спрямована, зокрема, на «реалізацію на цих територіях необхідних програм та проектів регіонального розвитку, встановлення спеціальних механізмів їх державної підтримки» [12]. Втім, практичне впровадження цих та інших положень закону залишається дискусійним:

– По-перше, на відміну від попередніх редакцій, згаданий закон визначає лише 4 типи функціональних типів територій: території відновлення, регіональні полюси

зростання, території з особливими умовами для розвитку, території сталого розвитку. Критерії віднесення територій до того чи іншого функціонального типу були оприлюднені тільки у листопаді 2025 року [13], а їхній зміст наразі є предметом суперечок з погляду відповідності викликам, з якими стикаються регіони та територіальні громади України;

– По-друге, фактично єдиним інструментом державної підтримки розвитку регіонів і громад, незалежно від їхньої приналежності до того чи іншого типу територій, є Державний фонд регіонального розвитку. Зважаючи на виклики воєнного часу, виділення коштів з фонду сфокусоване здебільшого на проєктах відновлення регіональної інфраструктури через систему публічних інвестицій DREAM. Попри позитивне ставлення до такої вимушеної зміни вектора діяльності в умовах війни варто зазначити, що продовження практик імплементації територіально-орієнтованого підходу потребуватиме перегляду та диверсифікації фінансових інструментів державної підтримки територій, зокрема й механізмів функціонування Державного фонду регіонального розвитку [14];

– По-третє, практична реалізація стратегій регіонального та місцевого розвитку в умовах воєнного стану істотно обмежена як об'єктивними безпековими чинниками, так і інституційними особливостями системи управління. Воєнні ризики, висока невизначеність та дефіцит ресурсів зумовлюють переорієнтацію управлінських рішень на короткострокові завдання стабілізації й відновлення, що звужує простір для повноцінного стратегічного планування та ускладнює реалізацію середньо- і довгострокових пріоритетів розвитку. Окрім цього, у значній частині територіальних громад зберігається дефіцит знань і практичних навичок щодо розроблення, впровадження та моніторингу стратегій розвитку, зокрема у частині інтеграції територіально-орієнтованих інструментів і підходів. В умовах війни ці проблеми посилюються тенденціями до централізації прийняття рішень і фінансових ресурсів, що, з одного боку, є об'єктивно зумовленим чинником забезпечення керованості держави, а з іншого – обмежує місцеве самоврядування регіонального й місцевого рівнів у адаптації стратегічних цілей до специфіки окремих територій та знижує потенціал висхідних механізмів формування регіональної політики.

**Висновки.** Таким чином, територіально-орієнтований підхід сформувався як концептуально цілісна та методологічно обґрунтована парадигма управління регіональним розвитком, спрямована на врахування просторової різноманітності територій, мобілізацію їхнього ендогенного потенціалу та зменшення міжрегіональних диспропорцій. Європейський досвід засвідчує, що ефективна реалізація цього підходу потребує не лише наявності відповідних інструментів державної підтримки, а й розвиненої системи стратегічного планування, чіткої функціональної типізації територій, диверсифікованих фінансових механізмів та інституційно спроможної багаторівневої системи управління. Водночас практична імплементація територіально-орієнтованого підходу залишається обмеженою низкою системних чинників, зокрема нечіткістю цільових орієнтирів, дисбалансом між економічними, соціальними та екологічними пріоритетами, інституційними й кадровими обмеженнями, а також неузгодженістю між функціональною логікою розвитку територій і наявним адміністративно-територіальним устроєм. В Україні ці виклики додатково загострюються умовами воєнного стану, що зумовлюють посилення централізації управління та звуження можливостей стратегічного планування на регіональному й місцевому рівнях. За таких умов територіально-орієнтований підхід здебільшого зберігає характер нормативно задекларованої рамки, практична реалізація якої має

фрагментарний характер. Це актуалізує потребу подальшого вдосконалення інституційних, фінансових і управлінських механізмів регіонального розвитку.

*Список використаної літератури*

1. Storper M. *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*. New York and London: The Guildford Press, 1997. 338 p. URL: <https://tinyurl.com/3hffxubn>
2. Barca F. *An Agenda For A Reformed Cohesion Policy. A Place-based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations : Independent Report Prepared at the Request of Danuta Hübner, Commissioner for Regional Policy*. 2009. 244 p. URL: <https://tinyurl.com/yfusvdmc>
3. Issue paper 4: *The role of place-based policies and development strategies*. Group of high-level specialists on the future of Cohesion Policy. Brussels : European Commission, 2023. URL: <https://tinyurl.com/49wptnj2>
4. *Place-Based Policies for the Future*. Paris : OECD Publishing, 2025. 144 p. (OECD Regional Development Studies). URL: <https://doi.org/10.1787/e5ff6716-en>
5. Функціональні типи територій як об'єкт державної регіональної політики: методологія ідентифікації та інструментарій стимулювання розвитку : монографія / ред. Сторонянська І. З. Львів : Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України», 2022. 494 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20220007.pdf>
6. McCann Ph. *How have place-based policies evolved to date and what are they for now? OECD-EC High-Level Workshop Series: Place-Based Policies for the Future*. 2023, 14 Apr. URL: <https://tinyurl.com/mwmwah4h>
7. Suedekum J. *The broadening of place-based policies – from reactive cohesion towards proactive support for all regions. OECD-EC High-Level Workshop Series: Place-Based Policies for the Future*. 2023, 14 Apr. URL: <https://tinyurl.com/yve8fb42>
8. Ślupiąska M. *Place-Based Approach in New Cohesion Policy. Studies in Risk and Sustainable Development*. 2013, № 149. P. 212-222. URL: <https://tinyurl.com/4wpkx7rf>
9. *Territorial Agenda 2030. # TerritorialAgenda. A future for all places*. URL: <https://territorialagenda.eu/ta2030/>
10. Bachtler J. *Place-based policy and regional development in Europe. Horizons*. 2010. Vol. 10, № 44. P. 54-58. URL: <https://tinyurl.com/mwhkepfj>
11. Louwers P. *Post 2027 Consultation reports. Territorial instruments. Interact*. 2025, 14 Jan. URL: <https://tinyurl.com/3bwn9fbt>
12. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015, № 156-VIII : станом на 01.01.2025. URL: <https://tinyurl.com/mt56rr6>
13. Про визначення переліку функціональних типів територій та вимог до показників для віднесення територій до різних функціональних типів : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.11.2025, № 1493. URL: <https://tinyurl.com/bbxt29dr>
14. Шуштершич Я. Територіально-орієнтований підхід до регіонального розвитку. *Вокс Україна*. 2023. URL: <https://tinyurl.com/36hejkd>

Дата надходження статті: 03.11.2025

Дата прийняття статті: 14.11.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(58\).2025.9099100](https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.9099100)

JEL Classification: R58, R11, H70

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF THE PLACE-BASED APPROACH IN PUBLIC MANAGEMENT OF REGIONAL DEVELOPMENT

**STASYSHYN Andrii**

*PhD in Economics, Associate Professor*

*Vice-Rector for Educational Production and Infrastructure Development,*

*Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3061-0788>*

**YANOVYCH Arsenii**

*Postgraduate student of the Department of Economics and Public Administration*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*Junior Research Fellow of the Department of Regional Economic Policy*

*M. Dolishniy Institute of Regional Research of National Academy of Sciences of Ukraine*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9039-2735>*

**Abstract.** *The article examines the theoretical and methodological foundations of the territorial-oriented approach in public management of regional development. Its fundamental principles, tools and institutional prerequisites for implementation are determined. The European experience of place-based policy is summarized and the problems and prospects of its implementation in Ukraine are outlined.*

**Key words:** *place-based approach, place-based policy, regional development, regional policy, public management and administration, strategic planning.*

The article substantiates the theoretical and methodological foundations of the place-based approach in public management of regional development. Its purpose is to clarify the conceptual principles, institutional characteristics and key instruments of this approach, to summarize relevant European experience, and to assess the prospects and constraints of its implementation in Ukraine.

The study demonstrates that the place-based approach has evolved from a redistributive paradigm of regional policy towards a model focused on mobilizing endogenous potential and recognizing spatial diversity. It is defined as a system of conceptual and methodological principles grounded in the differentiation of public support instruments according to functional types of territories, with the aim of activating internal growth drivers, reducing interregional disparities, and strengthening territorial cohesion. The article distinguishes between the approach as a conceptual framework and place-based policy as its institutionalized form.

The results highlight core components of effective implementation: an integrated strategic framework aligned across governance levels; clear criteria for identifying functional types of territories; diversification of financial and regulatory instruments; and a capable multilevel governance system based on partnership and vertical and horizontal coordination.

Particular attention is paid to EU instruments such as Territorial Impact Assessment (TIA), Integrated Territorial Investments (ITI), and Community-Led Local Development (CLLD), which operationalize spatial integration of sectoral policies.

Scientific novelty lies in the systematization of theoretical characteristics of the place-based approach, the differentiation between development support tools and instruments of spatial coordination, and the critical assessment of Ukrainian regional policy through this analytical lens. The article concludes that, although Ukrainian legislation formally reflects place-based principles, practical implementation remains fragmented due to limited institutional capacity, centralized financial mechanisms, functional–administrative mismatches, and the constraints of wartime governance. The findings can be applied in improving strategic planning, refining functional territorial typologies, and reforming financial instruments of state regional policy in line with European standards.

### Reference

1. Storper, M. (1997). *The regional world: Territorial development in a global economy*. The Guilford Press. <https://tinyurl.com/3hffxubn>
2. Barca, F. (2009). *An agenda for a reformed cohesion policy: A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations*. European Commission. <https://tinyurl.com/yfusvdmc>
3. European Commission. (2023). *Issue paper 4: The role of place-based policies and development strategies*. <https://tinyurl.com/49wptnj2>
4. OECD. (2025). *Place-based policies for the future* (OECD Regional Development Studies). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e5ff6716-en>
5. Storonińska, I. Z. (Ed.). (2022). *Funktsionalni typy terytorii yak ob'iekt derzhavnoi rehionalnoi polityky: Metodolohiia identyfikatsii ta instrumentarii stymuliuвання rozvytku* [Functional types of territories as an object of state regional policy: Methodology of identification and instruments for stimulating development]. Derzhavna ustanova “Instytut rehionalnykh doslidzhen im. M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy”. <http://ird.gov.ua/irdp/p20220007.pdf>
6. McCann, P. (2023). *How have place-based policies evolved to date and what are they for now?* OECD-EC High-Level Workshop Series: Place-Based Policies for the Future. <https://tinyurl.com/mwmwah4h>
7. Suedekum, J. (2023). *The broadening of place-based policies – From reactive cohesion towards proactive support for all regions*. OECD-EC High-Level Workshop Series: Place-Based Policies for the Future. <https://tinyurl.com/yve8fb42>
8. Słupińska, M. (2013). Place-based approach in new cohesion policy. *Studies in Risk and Sustainable Development*, 149, 212–222. <https://tinyurl.com/4wpkx7rf>
9. Territorial Agenda 2030. (n.d.). *A future for all places*. <https://territorialagenda.eu/ta2030/>
10. Bachtler, J. (2010). Place-based policy and regional development in Europe. *Horizons*, 10(44), 54–58. <https://tinyurl.com/mwhkepfj>
11. Louwers, P. (2025, January 14). *Post-2027 consultation reports: Territorial instruments*. Interact. <https://tinyurl.com/3bwn9fbt>
12. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015). *Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 № 156-VIII* [On the principles of state regional policy: Law of Ukraine of February 5, 2015 No. 156-VIII]. <https://tinyurl.com/mt56rr6>
13. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2025). *Pro vyznachennia pereliku funktsionalnykh typiv terytorii ta vymoh do pokaznykiv dlia vidnesennia terytorii do riznykh funktsionalnykh*

*typiv: Postanova vid 19.11.2025 № 1493* [On defining the list of functional types of territories and requirements for indicators for classifying territories: Resolution of November 19, 2025 No. 1493]. <https://tinyurl.com/bbxt29dr>

14. Shushershych, Ya. (2023). *Terytorialno-orientovanyi pidkhid do rehionalnoho rozvytku* [Place-based approach to regional development]. Vox Ukraine. <https://tinyurl.com/36hejkxd>

Дата надходження статті: 03.11.2025

Дата прийняття статті: 14.11.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(58\).2025.101117118](https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.101117118)

УДК: 657.1:657.6:004.9

## ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ, ЗВІТНОСТІ ТА АУДИТІ ПІДПРИЄМСТВ

**ЛОБОДА Наталія Олександрівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,*

*доцентка кафедри обліку, аналізу і контролю*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3522-8139>*

**ПЕТРИШИН Людмила Петрівна**

*докторка економічних наук, професорка*

*професорка кафедри обліку, аналізу і контролю*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2124-830X>*

**ЧАБАНЮК Одарка Михайлівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,*

*доцентка кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування*

*Львівського торговельно-економічного університету,*

*старша наукова співробітниця лабораторії товарознавчих та економічних досліджень*

*Львівського науково-дослідного інституту судових експертиз*

*Міністерства юстиції України*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0884-3515>*

**Анотація.** У статті досліджується вплив цифровізації на організацію бухгалтерського обліку, звітності та аудит підприємств в Україні. Визначено ключові аспекти цифровізації бухгалтерії як важливого елементу розвитку національної економіки, зокрема, її роль у оптимізації облікових та звітних процесів. Аналізуються сучасні тенденції впровадження цифрових технологій у сферу бухгалтерії, зокрема застосування хмарних платформ, автоматизованих облікових систем і електронного документообігу. Особливу увагу приділено інтеграції цифровізації з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку та стандартами Європейського Союзу. Проаналізовано значення електронного аудиту (е-аудиту), який дозволяє аудитору автоматизувати рутинні перевірки та концентруватися на оцінці ризиків і аналітичних висновках. З'ясовано, що застосування е-аудиту підвищує достовірність фінансової звітності, ефективність аудиторських процедур та знижує ризики людських помилок. Вивчено основні проблеми та виклики, що виникають у процесі цифровізації облікових процесів, а також запропоновано шляхи їх подолання. Оцінено потенціал цифрових інструментів у контексті інтеграції України в європейське економічне середовище.

**Ключові слова:** цифрові технології, організація обліку, інноваційні технології, бухгалтерський облік, НП(С)БО, звітність, МСФЗ, МСБО, аудит, хмарні технології,

*управління ризиками, ERP-системи, SWOT-аналіз, електронний аудит (e-аудит), електронний документообіг.*

**Постановка проблеми.** У XXI столітті розвиток цифрових технологій істотно змінює підходи до організації економічних процесів та управління діяльністю підприємств. Автоматизовані платформи, інформаційні системи та цифрові канали обміну даними формують нові вимоги до швидкості, точності й аналітичної цінності економічної інформації. Саме бухгалтерський облік, як основне джерело інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства, є однією з галузей, що найбільш динамічно реагують на виклики цифровізації.

Цифровізація обліку, формування звітності та аудиту є багатоаспектним процесом, що передбачає використання інформаційних технологій для автоматизації облікових і аудиторських процедур, інтеграції інформаційних потоків та підвищення аналітичної цінності облікових і перевірених даних. Перехід від паперових носіїв до електронних, а також використання хмарних сервісів, штучного інтелекту, блокчейну та автоматизованих систем обробки даних докорінно змінює підходи до організації облікового процесу, формування та подання звітності і проведення аудиту.

Орієнтація України на європейський економічний простір зумовлює необхідність узгодження національної системи бухгалтерського обліку з міжнародними підходами до фінансової звітності. Цифрові облікові системи значно спрощують цей процес, оскільки дозволяють одночасно формувати звітність за різними стандартами та забезпечують її прозорість, порівнянність і відповідність міжнародним вимогам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Цифрові трансформації сучасної економіки суттєво впливають на організацію обліку, звітності та аудит, що зумовлює зростання наукового інтересу до дослідження цих процесів. Проблематиці цифровізації облікових і аудиторських процедур, удосконалення обліково-аналітичних систем та інтеграції інформаційних технологій у організацію обліку, звітності та аудит присвячено численні наукові праці. Дослідники, серед яких Д.С. Осіпчук, Л.В. Чижевська, О.І. Мазіна, В.С. Олійник та С.А. Рогозний та інші вчені [1-2], відзначають, що впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій суттєво трансформує організацію бухгалтерського обліку та фінансової звітності, підвищуючи їх точність, ефективність та відповідність міжнародним стандартам у цифровій економіці. У свою чергу, Н.О. Іванченко та Ж.В. Кудрицька [3] підкреслюють, що цифровізація змінює підходи до формування бізнес-моделей і значно підвищує роль інформаційних технологій у діяльності сучасних підприємств. Дослідження М.О. Любимова, В.А. Кулика та інших авторів [4] узагальнюють можливості використання сучасних хмарних платформ та їхній вплив на організацію обліку в Україні. Вчені Л.В. Кононенко, Г.Б. Назарова, В.М. Савченко [5] звертають увагу на важливість впровадження новітніх цифрових технологій в організацію обліку та аудит, підкреслюючи виклики і перспективи їх використання для підвищення ефективності процесів. Зарубіжні наукові праці також акцентують увагу на застосуванні хмарних технологій у сфері бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Зокрема, у дослідженні Harry Bouwman, Shahrokh Nikou, Francisco J. Molina-Castillo and Mark de Reuver [6] показано, що цифровізація, зокрема використання соціальних мереж і великих даних, стимулює малі та середні підприємства до перегляду та експериментальних змін бізнес-моделей, що позитивно впливає на їхню інноваційність і ефективність. Аналіз праць Evans Kelvin Gyau, Kofi Owiredo-Ghorman, Newman

Amaning та Pascal Boruzie Krimekuu [7] підкреслює важливість хмарних технологій для покращення відповідності сучасним європейським стандартам у бухгалтерському обліку, підвищення ефективності операцій та забезпечення доступу до послуг, хоча й з певними викликами, такими як високі витрати та технічні проблеми.

Наукові напрацювання вищезазначених вчених мають значний теоретичний та практичний внесок у розвиток цифрових інструментів обліку, окреслюють переваги та загрози цифровізації, а також визначають тенденції модернізації облікової системи в умовах цифрової економіки. Попри вагомі результати досліджень, слід зазначити, що окремі аспекти впливу цифровізації на організацію бухгалтерського обліку, звітності та аудит залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, потребують подальших досліджень питання ефективності застосування конкретних хмарних сервісів у діяльності українських підприємств, особливості інтеграції цифрових платформ у внутрішні інформаційні системи, впровадження штучного інтелекту в облікові процеси, трансформація професійних компетентностей бухгалтерів та аудиторів, а також формування нових концепцій обліку в умовах розвитку цифрової економіки.

**Метою статті** є комплексне наукове обґрунтування ролі та значення інноваційних цифрових технологій у формуванні сучасної системи організації бухгалтерського обліку, фінансової звітності та аудиту підприємств, а також аналіз їх впливу на підвищення якості інформаційного забезпечення управління, ефективності обліково-аналітичних і аудиторських процедур, мінімізацію ризиків та адаптацію національної обліково-аудиторської практики до вимог європейського економічного простору в умовах цифрової трансформації.

**Виклад основних результатів.** Цифровізація - це процес впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя, що забезпечує автоматизацію процесів, підвищення ефективності управління та зростання якості інформаційних потоків. У сфері економіки цифровізація розглядається як стратегічний напрям розвитку, який змінює моделі ведення бізнесу, структуру ринку праці, систему комунікацій і способи прийняття управлінських рішень.

Для бухгалтерського обліку цифровізація має особливе значення, оскільки саме облік забезпечує інформаційну основу для управління підприємством. Традиційна форма ведення обліку, заснована на ручній обробці документів, поступається місцем автоматизованим системам, що забезпечують високу швидкість, точність і доступність фінансових даних у режимі реального часу.

Сучасні інформаційні технології дозволяють інтегрувати всі елементи господарської діяльності підприємства в єдину систему, у якій бухгалтерський облік виступає не лише інструментом фіксації господарських операцій, а й центром аналітичної обробки даних. Цифрова трансформація сприяє переходу від простого накопичення інформації до її інтелектуального аналізу, що створює нові можливості для управління ризиками, планування й контролю.

В Україні цифровізація економіки визначена як один із пріоритетів державної політики. Стратегічні документи, зокрема "Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки" (від 17 січня 2018 р. № 67-р) [8], визначають цифровізацію як основу модернізації бізнес-процесів і державного управління. У цьому контексті реформування бухгалтерського обліку є складовою більш загального процесу переходу до цифрового середовища, де обмін даними, звітність і контроль здійснюються переважно в електронній формі.

Цифровізація як комплексний процес трансформації економіки та суспільства потребує формування нових форм партнерства між державою, бізнесом і громадянами.

Її ефективність ґрунтується на дотриманні низки принципів, що визначають нормативні, інфраструктурні, соціальні та економічні засади цифрового розвитку. Сукупність цих принципів забезпечує можливість створення цифрових екосистем, підвищення продуктивності, модернізації секторів економіки та розширення доступу населення до знань, послуг і цифрових можливостей. З метою забезпечення цілісного розуміння сутності цифровізації та її фундаментальних засад основні принципи та їх характеристику узагальнено у табл. 1.

Таблиця 1

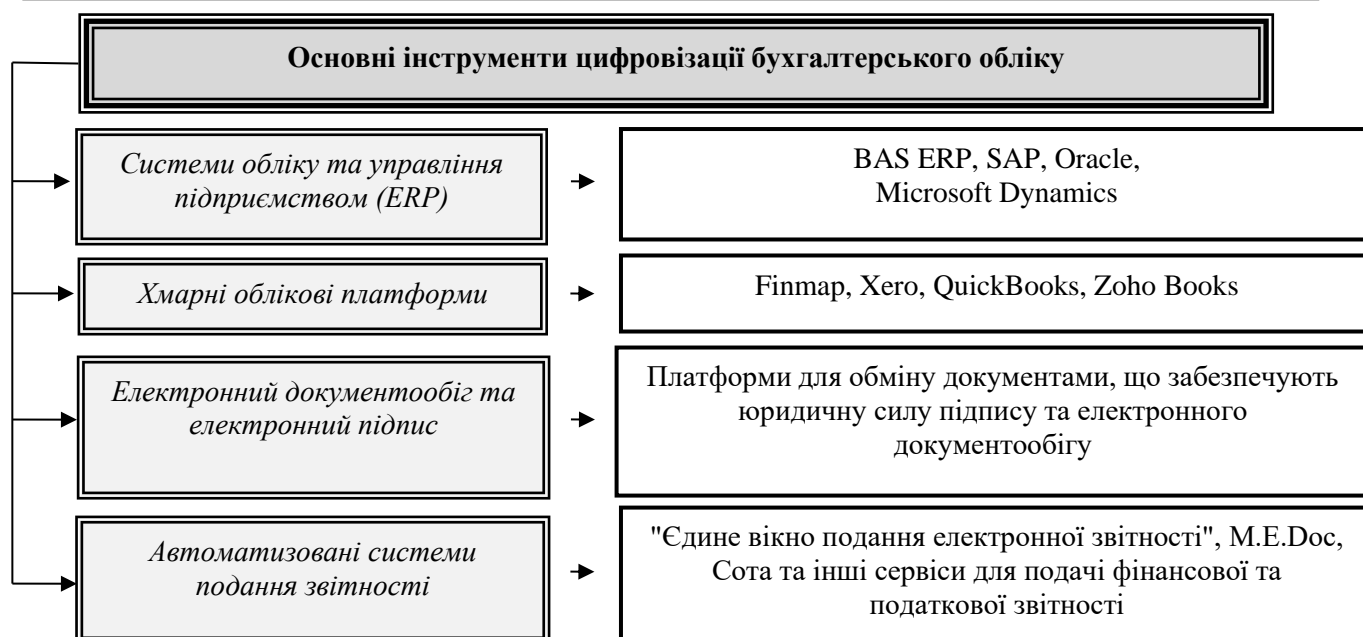
**Концептуальні засади цифровізації України**

<b>Принципи цифровізації</b>	<b>Характеристика</b>
Рівний доступ до цифрових послуг і знань	Забезпечення інклюзивного доступу до цифрових сервісів, інформації та знань; розвиток цифрової інфраструктури як передумова участі громадян у цифровому суспільстві.
Орієнтація на підвищення якості життя	Використання цифрових технологій для покращення медичних, освітніх, адміністративних послуг, розвитку бізнесу та транспорту, зниження рівня бідності й підвищення якості довкілля.
Стимулювання економічного зростання	Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності через цифрові технології; цифрова трансформація галузей та формування нових економічних можливостей.
Розвиток інформаційного суспільства	Створення якісного національного цифрового контенту; сприяння культурному, соціальному та демократичному розвитку.
Міжнародне та європейське співробітництво	Інтеграція України у європейські та глобальні цифрові інфраструктури; впровадження міжнародних практик та стандартів.
Стандартизація цифрових систем	Використання міжнародних стандартів для забезпечення сумісності цифрових продуктів та платформ; обмежене застосування національних стандартів лише у сферах оборони та безпеки.
Довіра і безпека у цифровому середовищі	Гарантування кібербезпеки, захисту даних, приватності користувачів; формування довіри до цифрових сервісів.
Державне управління цифровізацією	Усунення бар'єрів, розвиток інфраструктур, стимулювання інновацій, формування цифрових компетентностей та підтримка цифрового підприємництва.

*Джерело: складено на основі [8, 9]*

У сучасних умовах ефективна організація бухгалтерського обліку неможлива без впровадження цифрових технологій. Вони забезпечують не лише автоматизацію облікових процесів, а й інтеграцію фінансової інформації з іншими системами управління підприємством. Основними напрямками цифровізації бухгалтерського обліку є:

- *автоматизація процесів обліку за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення.* Для систематизації ключових інструментів цифровізації бухгалтерського обліку в Україні подано на рис. 1 їх класифікацію.



**Рис. 1. Класифікація основних інструментів цифровізації бухгалтерського обліку в Україні**

*Джерело: складено на основі [10]*

Завдяки цим технологіям організація бухгалтерського обліку стає більш гнучкою та ефективною. Дані вводяться лише один раз і використовуються для формування різних звітів - управлінських, фінансових, податкових. Автоматизація знижує ризик людських помилок, прискорює процес складання звітності та підвищує її достовірність. Кожен із цих продуктів забезпечує комплексне ведення обліку, формування фінансової звітності відповідно до НП(С)БО або МСФЗ, а також інтеграцію з податковими сервісами й банківськими системами.

➤ *використання хмарних технологій для зберігання та обробки облікових даних.* Особливого поширення набули хмарні технології, що дозволяють зберігати облікові дані на віддалених серверах і забезпечують доступ до них у будь-який час і з будь-якого пристрою. Такі рішення знижують витрати підприємства на технічне забезпечення, підвищують рівень безпеки та зручність роботи бухгалтерів і керівництва.

➤ *застосування аналітичних систем і штучного інтелекту для обробки великих обсягів інформації (Big Data).* Сучасні інформаційні технології формують передумови для впровадження нових методів бухгалтерського обліку та аналітики фінансових даних. Використання технологій Big Data, штучного інтелекту (AI) та машинного навчання дозволяє прогнозувати фінансові результати, оцінювати ризики та надавати управлінські рекомендації. Це сприяє розширенню функцій бухгалтера, трансформуючи його роль із традиційного обліковця в аналітика та стратегічного консультанта.

➤ *перехід на електронний документообіг і застосування кваліфікованих електронних підписів.* З позиції методології бухгалтерського обліку, впровадження інформаційних технологій потребує оновлення облікової політики підприємства. Така політика повинна регламентувати правила електронного документообігу, способи архівування цифрових даних, порядок резервного копіювання та заходи захисту інформації, що забезпечує не лише ефективність облікових процесів, а й юридичну

значимість облікових даних. Організація бухгалтерського обліку в Україні здійснюється відповідно до Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" (16.07.1999 р. № 996-XIV), де у статті 8 передбачає право підприємств самостійно визначати форму організації обліку, обирати програмні засоби та порядок обробки інформації, у тому числі із застосуванням комп'ютерних систем [11]. Це створює нормативну базу для використання цифрових технологій у бухгалтерському обліку. Одним із ключових напрямів нормативного забезпечення цифровізації бухгалтерського обліку є впровадження електронного документообігу. Відповідно до Закону України "Про електронні документи та електронний документообіг" (від 22.05.2003 р. № 851-IV), електронний документ, підписаний кваліфікованим електронним підписом (КЕП), має таку саму юридичну силу, як і його паперовий аналог [12]. Це формує правову основу для ведення бухгалтерського обліку в електронній формі та забезпечує юридичну достовірність цифрових записів і фінансової звітності. Поступовий перехід держави на електронну взаємодію між суб'єктами господарювання та контролюючими органами передбачає обов'язкове подання різних форм звітності в електронному форматі. Такий підхід не лише оптимізує адміністративні процедури, але й підвищує ефективність контролю та точність облікових даних.

В Україні бухгалтерський облік і складання фінансової звітності регламентуються Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (НП(С)БО), затвердженими Міністерством фінансів України. Для великих підприємств та компаній, що становлять суспільний інтерес, передбачено застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Процес цифровізації сприяє гармонізації цих двох систем, оскільки сучасні програмні продукти для обліку містять функціональні модулі, що дозволяють вести облік і формувати звітність відповідно як до НП(С)БО, так і до МСФЗ.

Підсумовуючи, можна констатувати, що нормативно-правове забезпечення цифровізації бухгалтерського обліку в Україні перебуває у стадії активного вдосконалення. Законодавство формує умови для впровадження повністю електронного обліку та звітності, гарантує їхню юридичну силу, сумісність із міжнародними стандартами та сприяє підвищенню прозорості фінансових даних.

Упровадження цифрових технологій зумовлює перегляд функціонального наповнення бухгалтерської професії, у межах якого зростає значення аналітичної, контрольної та консультативної складових діяльності бухгалтера. Якщо раніше основна увага зосереджувалася на веденні облікових записів, підготовці первинних документів і звітності, то сьогодні бухгалтер стає аналітиком, координатором інформаційних потоків і консультантом з управління фінансами. У сучасних умовах цифровізації бухгалтерська професія зазнає суттєвих змін, що проявляються у трансформації функцій бухгалтера від виконання рутинних операцій до аналітичної та консультативної діяльності. У табл. 2 представлено основні функції бухгалтера в умовах цифрової трансформації та їхній зміст.

Цифровізація висуває нові вимоги до професійних компетентності бухгалтера. Поряд із традиційними знаннями з обліку, аудиту та оподаткування необхідні навички роботи з автоматизованими системами, базами даних, електронними підписами, аналітичними платформами. Сучасний бухгалтер має орієнтуватися в цифрових інструментах і вміти адаптувати облікову політику підприємства до змін у програмному забезпеченні [9].

**Основні функції бухгалтера в умовах цифрової трансформації**

№ з/п	Функція бухгалтера	Опис функції
1.	Контроль достовірності даних	Забезпечення точності та повноти інформації, що вводиться в облікові системи, з метою запобігання помилкам і неточностям у фінансовій звітності.
2.	Налаштування облікової політики	Формування і адаптація облікових процедур підприємства відповідно до національних положень (НП(С)БО) або міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).
3.	Аналіз фінансової інформації	Оцінка та систематизація фінансових даних для підготовки управлінських звітів і підтримки прийняття стратегічних рішень.
4.	Консультації з управління фінансами	Надання рекомендацій керівництву щодо оптимізації витрат, фінансового планування та інвестиційної діяльності.
5.	Забезпечення кібербезпеки	Контроль доступу до фінансових даних та забезпечення захисту облікової інформації від несанкціонованого втручання.

*Джерело: складено на основі [9, 12, 13]*

Крім того, цифровізація змінює організаційну структуру бухгалтерської служби. Замість великої кількості виконавців рутинних операцій з'являються аналітики, адміністратори систем, фахівці з інтеграції облікових програм. Це дозволяє зменшити витрати на персонал і підвищити ефективність управління фінансовою інформацією.

З позиції методології професійної підготовки, трансформація функцій бухгалтера у контексті цифровізації обумовлює необхідність перегляду та оновлення освітніх програм. Традиційна підготовка, що орієнтувалася здебільшого на освоєння облікових процедур та ведення документації, сьогодні вже не відповідає вимогам ринку праці. Сучасний бухгалтер повинен володіти навичками аналізу великих обсягів фінансових даних, розуміти принципи цифрових систем обліку та бути здатним надавати консультативну підтримку керівництву підприємства.

В Україні спостерігається зростання популярності сертифікаційних програм, таких як CAP/CIPA, ACCA та DipIFR, що поєднують знання міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) із цифровою компетентністю та аналітичними навичками. Участь у таких програмах сприяє формуванню фахівців нового типу, здатних ефективно функціонувати в умовах автоматизації облікових процесів та цифрової трансформації бізнесу, а також забезпечує високий рівень професійної підготовки та конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках праці. У табл. 3 наведено приклади ключових напрямів підвищення кваліфікації сучасного бухгалтера.

Таким чином, цифровізація не зменшує ролі бухгалтера, а навпаки - підвищує її стратегічне значення. Бухгалтер стає ключовим учасником процесу управління підприємством, забезпечуючи перехід від фіксації фактів до прогнозування результатів і прийняття рішень на основі даних.

Одним із ключових напрямів впливу цифровізації на бухгалтерський облік є підвищення якості та достовірності фінансової звітності. Цей ефект проявляється у декількох взаємопов'язаних аспектах. По-перше, автоматизація процесів обробки даних забезпечує своєчасне формування звітності та мінімізує ризик виникнення помилок, характерних для ручного введення інформації. По-друге, інтеграція облікових систем із банківськими, податковими та управлінськими програмами створює єдину базу даних, що зменшує дублювання та спотворення інформації. По-третє, застосування електронного документообігу підвищує прозорість операцій і рівень контролю за господарськими процесами. Нарешті, використання сучасних

аналітичних інструментів сприяє глибокому аналізу фінансових результатів та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі достовірних даних.

Таблиця 3

**Функції сучасного бухгалтера та напрями підвищення його кваліфікації в умовах цифрової трансформації**

№ з/п	Функції / напрями діяльності	Опис / зміст функції	Напрямок підвищення кваліфікації / Ключові компетентності	Приклади сертифікацій / програм
1.	Контроль достовірності даних	Забезпечення точності та повноти інформації, що вводить в облікові системи	Освоєння МСФЗ: знання міжнародних стандартів фінансової звітності, забезпечення прозорості та порівнянності даних	DipIFR, ACCA Financial Reporting
2.	Налаштування облікової політики	Формування та адаптація облікових процедур підприємства відповідно до НП(С)БО або МСФЗ	Цифрові навички та автоматизація: використання сучасних облікових систем, автоматизація рутинних процесів	SAP, Oracle, Power BI
3.	Аналіз фінансової інформації	Оцінка та систематизація даних для підготовки управлінських звітів	Аналітичні компетентності: аналіз фінансової інформації, прогнозування, підготовка управлінських рішень	Курс Data Analytics, Excel для фінансистів
4.	Консультації керівництва	Надання рекомендацій щодо оптимізації витрат, планування та інвестиційних рішень	Консультативні та управлінські навички: підтримка прийняття стратегічних рішень, фінансове планування	CAP/CIPA, ACCA Management Accounting
5.	Забезпечення кібербезпеки	Контроль доступу до фінансових даних та захист облікової інформації	Професійні сертифікації: підвищення кваліфікації та конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівні	CAP/CIPA, ACCA, DipIFR

*Джерело: складено на основі [9, 11, 12, 13]*

Згідно з вимогами НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності", звітність повинна бути достовірною, повною, своєчасною і порівнянною. Використання цифрових технологій сприяє реалізації цих принципів, оскільки всі елементи звітності формуються автоматично з перевірених баз даних. МСФЗ, у свою чергу, приділяють значну увагу прозорості та розкриттю інформації, що повністю узгоджується з можливостями цифрових облікових систем. Наприклад, МСФЗ 8 "Операційні сегменти" вимагає деталізації даних за сегментами діяльності, що легко реалізується за допомогою модульних функцій ERP-систем.

У процесі цифрової трансформації бухгалтерського обліку на підприємства суттєво впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, що визначають можливості розвитку та одночасно формують потенційні ризики. З огляду на комплексний характер цифровізації, її вплив охоплює організаційні, технічні, кадрові та інфраструктурні аспекти функціонування облікової системи. Тому виникає потреба у всебічній оцінці сильних і слабких сторін упровадження цифрових технологій, а також у визначенні можливостей і загроз, що супроводжують цей процес. Для систематизації відповідних характеристик та формування узагальненої аналітичної оцінки було застосовано метод SWOT-аналізу, результати якого представлені в табл. 4.

### Матриця сильних і слабких сторін цифрової трансформації бухгалтерського обліку

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Автоматизовані інструменти забезпечують підвищену точність відображення фінансових даних, істотно знижуючи вплив людського чинника.</li> <li>– Використання цифрових рішень скорочує тривалість рутинних операцій і дає змогу зменшити витрати на виконання облікових процедур.</li> <li>– Цифрове середовище підсилює прозорість облікових процесів і полегшує здійснення внутрішнього аудиту та контролю.</li> <li>– Інтегровані облікові системи дозволяють здійснювати одночасне ведення звітності за національними стандартами та МСФЗ.</li> <li>– Системи аналітики в реальному часі сприяють швидшому отриманню управлінської інформації та підвищують обґрунтованість управлінських рішень.</li> <li>– Хмарні сервіси забезпечують можливість доступу до інформації незалежно від місця перебування працівника, що підтримує гнучкі форми роботи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Цифрові системи створюють додаткові вектори вразливостей, що можуть бути використані для несанкціонованого доступу або кібервтручань.</li> <li>– Функціонування автоматизованих платформ залежить від технічної стабільності інфраструктури, що створює ризики збоїв і втрати даних.</li> <li>– Нестача цифрових компетентностей серед частини працівників може спричинити хиби у веденні обліку та ускладнювати адаптацію до нових процедур.</li> <li>– Підприємства стають залежними від технічної підтримки, оновлень і політики розробників програмного забезпечення.</li> <li>– У разі невваженої автоматизації можливе ослаблення контролю за окремими операціями, що створює умови для помилок чи зловживань.</li> <li>– Збої в роботі мережевої інфраструктури або обмеження доступу до Інтернету можуть унеможливити роботу з обліковими даними.</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Подальше застосування сучасних хмарних платформ, ERP-систем та IT-інструментів може істотно розширити можливості цифрового управління.</li> <li>– Інтеграція інструментів аналітики даних і big data створює умови для глибшого економічного аналізу й оптимізації управлінських рішень.</li> <li>– Гармонізація електронної звітності з міжнародними вимогами сприяє підвищенню прозорості та взаємодії з іноземними партнерами.</li> <li>– Поширення програм підвищення цифрової грамотності та професійних навчальних курсів створює можливість якісного розвитку кадрового потенціалу.</li> <li>– Поглиблення електронного документообігу сприяє зміцненню інформаційної взаємодії між контрагентами та підвищенню ефективності бізнес-процесів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Активізація кібератак і постійна поява нових схем цифрового шахрайства підвищують загрози цілісності облікової інформації.</li> <li>– Втрата чи пошкодження даних унаслідок технічних збоїв або помилок у роботі програмного забезпечення можуть мати суттєві наслідки для підприємства.</li> <li>– Зростання витрат на підтримку, модернізацію та ліцензування програмних продуктів може збільшувати фінансове навантаження на підприємства.</li> <li>– Залежність від зовнішніх постачальників IT-рішень може обмежувати автономність підприємства в управлінні інформаційними ресурсами.</li> <li>– Проблеми з енергопостачанням або нестабільне інтернет-з'єднання можуть стати критичними чинниками, що перешкоджають безперервності роботи.</li> </ul>

*Джерело: складено на основі [9, 10, 12, 13]*

Для мінімізації цих ризиків необхідно впроваджувати систему внутрішнього контролю інформаційних технологій (IT control), яка включає:

- резервне копіювання баз даних;
- багаторівневий доступ до інформації;
- регулярне оновлення програмного забезпечення;
- аудит інформаційних систем;

– навчання персоналу з питань кібербезпеки.

Особливе значення у забезпеченні достовірності фінансової звітності має електронний аудит (е-аудит), який інколи називають цифровим аудитом [14]. Це сучасний підхід до контролю, що базується на використанні електронних даних бухгалтерських систем і інформаційних технологій. Е-аудит дозволяє системно перевіряти облікові записи, виявляти помилки, дублювання операцій та потенційні шахрайські дії завдяки автоматизованому аналізу великих обсягів фінансової інформації. Такий підхід забезпечує більш точний та оперативний аудит, зменшує вплив людського фактору та сприяє глибшому аналізу фінансових потоків підприємства.

Для наочності основні можливості та переваги електронного аудиту (е-аудит) наведено у табл. 5.

Таблиця 5

### Основні можливості та переваги електронного аудиту (е-аудит)

Напрямок е-аудиту	Характеристика	Приклади інструментів	Практичне значення
Виявлення помилок	Автоматичне виявлення арифметичних та логічних помилок у записах	ERP-системи, бухгалтерські програми	Забезпечення достовірності фінансової звітності
Виявлення дублювання операцій	Аналіз транзакцій для виявлення повторних записів	Аналітичні панелі, алгоритми AI	Запобігання завищенню доходів або витрат
Виявлення потенційного шахрайства	Моніторинг аномальних операцій та нетипових схем	Системи управління ризиками, BI-аналітика	Своєчасне виявлення ризикових операцій
Автоматизований аналіз великих даних	Використання програмних алгоритмів для обробки великих обсягів фінансової інформації	Big Data, алгоритми машинного навчання	Економія часу аудитора та підвищення ефективності контролю
Підвищення надійності контролю	Системний підхід до перевірки всіх операцій	Інтегровані інформаційні системи	Зниження ризику упущень та людських помилок

*Джерело: складено на основі [9, 12, 14]*

Таким чином, електронний аудит (е-аудит) дозволяє аудитору автоматизувати рутинні перевірки та концентруватися на оцінці ризиків і аналітичних висновках. Це підвищує ефективність аудиторських процедур, зменшує ймовірність помилок та покращує достовірність фінансової звітності підприємства в умовах цифровізації.

В умовах цифрової економіки більшість українських підприємств активно впроваджують інформаційні технології в систему бухгалтерського обліку. Поштовхом до цього процесу стали як економічні чинники (потреба в підвищенні ефективності управління), так і законодавчі (вимога переходу на електронну звітність, електронний документообіг, використання кваліфікованого електронного підпису). На сьогодні можна виділити три основні рівні цифровізації облікових процесів:

1. *Базовий рівень* - використання офісних програм (MS Excel, Google Sheets) для ведення облікових реєстрів і формування звітності вручну.

2. *Середній рівень* - впровадження автоматизованих систем бухгалтерського обліку (BAS, M.E.Doc, Cota).

3. *Просунутий рівень* - інтеграція ERP-систем (SAP, Microsoft Dynamics, Oracle), використання хмарних платформ, аналітичних панелей (Power BI, Tableau), електронних архівів та систем внутрішнього контролю [10, 15].

За даними Державної служби статистики України, станом на 2024 рік близько 15,2 % українських підприємств використовують ERP-системи - програмне забезпечення для управління ресурсами підприємства [16]. Іншими популярними напрямками є аналітика великих даних (Big Data) та хмарні сервіси [17]. За результатами дослідження 2024-2025 років, приблизно 27-28 % українських підприємств використовують хмарні технології, а близько 22 % застосовують інструменти аналізу даних у роботі [18]. Малі підприємства зазвичай надають перевагу хмарним сервісам, таким як "Finmap", "Клієнт-Банк", "Сота" - ці сервіси забезпечують базовий бухгалтерський облік, інтеграцію з банківськими рахунками, подання електронної звітності, що дає змогу значно зменшити витрати на адміністрування та сфокусуватися на основній діяльності. Це підтверджує тенденцію до цифровізації навіть серед малих і середніх підприємств.

Пандемія COVID-19 у 2020-2021 роках виступила потужним каталізатором цифровізації: вимушений перехід на дистанційну роботу стимулював масове впровадження хмарних рішень, систем електронного документообігу - зокрема таких як "Вчасно", "Paperless", "М.Е.Doc-Online" - а також активне використання електронного цифрового підпису. Це дозволило зберегти операційну діяльність підприємств, забезпечити подальше ведення обліку та звітності в умовах обмежень [15].

Загалом, аналізуючи дані можна констатувати, що в Україні зростає як рівень впровадження ERP-систем й хмарних сервісів, так і використання аналітики даних - що свідчить про поступову трансформацію обліково-звітної інфраструктури у бік цифровізації, підвищення ефективності та адаптивності підприємств.

Подальший поступ цифрової трансформації бухгалтерського обліку в Україні зумовлює необхідність його комплексного вдосконалення як на мікрорівні (рівні окремих суб'єктів господарювання), так і на макрорівні - в межах державної політики. На рівні підприємств основні напрями модернізації спрямовані на формування внутрішньої цифрової облікової політики, інтеграцію інформаційних систем, впровадження електронного аудиту, підвищення цифрової компетентності персоналу, застосування інтелектуальних технологій та забезпечення кібербезпеки. На державному рівні ключові пріоритети включають гармонізацію національних стандартів бухгалтерського обліку з міжнародними (МСФЗ), розвиток державних електронних сервісів, запровадження уніфікованих форматів електронної звітності, підтримку цифрової освіти бухгалтерів та формування нормативно-правового поля для електронної документації. Систематизація цих напрямів дає змогу комплексно оцінити потенціал і пріоритети розвитку цифровізації бухгалтерського обліку та сформуванню науково обґрунтовану матрицю удосконалень, що наведена у табл. 6.

Таблиця 6

### Напрями цифрової трансформації бухгалтерського обліку

Напрями удосконалення	Опис та сутність заходів
1	2
<i>Мікрорівень (рівень окремих суб'єктів господарювання)</i>	
Формування цифрової облікової політики	Встановлення внутрішніх регламентів електронного документообігу, процедур зберігання та резервного копіювання даних, забезпечення захисту інформації.
Інтеграція облікових і управлінських систем	Забезпечення сумісності бухгалтерських систем із CRM, HRM та аналітичними платформами для створення єдиного інформаційного середовища.
Впровадження електронного аудиту	Використання електронних інструментів для підвищення прозорості, достовірності та автоматизації процедур перевірки облікових даних.

1	2
Розвиток цифрових компетентностей персоналу	Підвищення кваліфікації бухгалтерів у сфері інформаційних технологій, аналітики даних та міжнародних стандартів фінансової звітності.
Використання інтелектуальних технологій	Застосування алгоритмів штучного інтелекту і машинного навчання для прогнозування фінансових показників, автоматизації класифікації операцій та оптимізації витрат.
Забезпечення кібербезпеки	Впровадження систем захисту інформації, контроль доступу, шифрування даних та розробка політики безпеки.
<i>Макрорівень (рівень в межах державної політики)</i>	
Гармонізація НП(С)БО з МСФЗ	Уніфікація вимог щодо оцінки активів, визнання доходів та розкриття інформації відповідно до міжнародних стандартів.
Розвиток державних електронних сервісів	Інтеграція порталів типу «Дія» та «Електронний кабінет платника податків» з корпоративними системами для автоматизованого обміну даними.
Впровадження єдиних форматів електронної звітності	Розширення використання стандарту XBRL на всі підприємства для уніфікованого подання фінансової інформації.
Підтримка цифрової освіти бухгалтерів	Оновлення освітніх програм та навчальних курсів у сфері інформаційних систем, аналітики даних та кібербезпеки.
Формування правового поля для електронної документації	Регламентація юридичної сили електронних документів та встановлення правил їх архівування.

*Джерело: складено на основі [2, 9, 10, 12, 15, 19]*

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження можна зробити висновки, що цифровізація є ключовим чинником трансформації організації бухгалтерського обліку та фінансової звітності в Україні. Впровадження автоматизованих систем, хмарних технологій, електронного документообігу та аналітичних інструментів підвищує оперативність, достовірність і прозорість облікової інформації, знижує вплив людського чинника та забезпечує формування звітності в режимі реального часу. Встановлено, що цифрові технології сприяють гармонізації НП(С)БО з МСФЗ, оскільки сучасні облікові програми дозволяють вести облік відповідно до міжнародних вимог та підвищують порівнянність фінансової звітності. Одночасно відбувається трансформація ролі бухгалтера - від виконавця рутинних операцій до аналітика й консультанта з управління фінансами, що зумовлює зростання вимог до цифрових і професійних компетентностей.

Разом із перевагами цифровізація породжує нові ризики, пов'язані з кібербезпекою, технічною залежністю та потребою в постійному оновленні знань персоналу, що потребує впровадження систем внутрішнього ІТ-контролю та електронного аудиту. Загалом цифровізація бухгалтерського обліку є стратегічним напрямом розвитку, реалізація якого сприятиме підвищенню ефективності управління, якості фінансової звітності та конкурентоспроможності українських підприємств в умовах цифрової економіки.

#### *Список використаної літератури*

1. Osipchuk, D., Chyzhevska, L., Petryshyn, L., Pryimak, S., Loboda, N., Antoshchenkova, V. (2024). Accounting for government grants in agricultural enterprises' reporting according to IFRS. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, Vol. 4 (57), pp. 143-154. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4426>

2. Мазіна О.І., Олійник В.С., Rogoznii С.А. Цифровізація як найважливіший інструмент розвитку системи обліку та звітності. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2020. № 5 (37), Т. 2. С. 59-66.
3. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2020. № 3. С. 185-190.
4. Любимов М.О, Кулик В.А. Можливості, загрози та перспективи використання "хмарних" технологій в бухгалтерському обліку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 2 (93). С. 40-46.
5. Кононенко Л.В., Назарова Г.Б., Савченко В.М. Організація обліку та аудиту у контексті використання новітніх цифрових технологій: сучасний стан, проблеми та перспективи. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 18. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-09-03>
6. Harry Bouwman, Shahrokh Nikou, Francisco J. Molina-Castillo, Mark de Reuver. The impact of digitalization on business models. Digital Policy, Regulation and Governance. 2018. Vol. 20 № 2. P. 105–124.
7. Gyau E. K., Owiredu-Ghorman K., Amaning N., Kpimekuu P. B. Qualitative Analysis on Costs and Benefits of Adopting a Cloud-Based Accounting Information System: A Case Study of Rural Banks in Ghana. European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research. 2023. Vol. 11. №. 6. pp. 70-91. URL: <https://doi.org/10.37745/ejaaf.2013/vol11n67091>
8. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
9. Цифрова адженда України - 2020 (Цифровий порядок денний - 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти цифровізації України до 2020 р. 2016. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
10. Чабанюк О.М., Лобода Н.О., Кузьмінська К.І. Бухгалтерський облік та прикладні програмні рішення. BAS: бухгалтерія: навч. посібник. – К.: АЛЕРТА, 2024. 234 с. URL: <https://alerta.kiev.ua/oblik-ta-podatki/944-chabanyuk-o-m-loboda-n-o-kuzminska-k-i-bukhgalterskij-oblik-ta-prikladni-programni-rishennya-basbukhgalteriya.html>
11. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
12. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
13. Національний класифікатор України "Класифікатор професій ДК 003:2010". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>
14. Концепція впровадження е-аудиту для платників податків. Міністерство Фінансів України. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_prezentuie\\_kontseptsiuu\\_e-audituu\\_dlia\\_platnikiv\\_podatkiv-2570](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_prezentuie_kontseptsiuu_e-audituu_dlia_platnikiv_podatkiv-2570)
15. Лобода Н.О., Чабанюк О.М. Кібербезпека в обліковій цифровізації. Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 8 листопада 2024 р.; Держ. біотехнологічний ун-т. Харків: ДБТУ, 2024. С. 286-288. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/60852>

16. Несенюк А., Мельник Т. ERP-системи, великі дані та хмара. Які технології використовує український бізнес? Аналітика Держстату у чотирьох графіках. URL: [https://forbes.ua/innovations/erp-sistemi-veliki-dani-ta-khmara-yaki-tehnologii-vikoristovuyut-ukrainski-pidpriemstva-analitika-derzhstatu-u-chotirokh-grafikakh-11122024-25453?utm\\_source=chatgpt.com](https://forbes.ua/innovations/erp-sistemi-veliki-dani-ta-khmara-yaki-tehnologii-vikoristovuyut-ukrainski-pidpriemstva-analitika-derzhstatu-u-chotirokh-grafikakh-11122024-25453?utm_source=chatgpt.com)

17. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у підприємства. URL: [https://stat.gov.ua/en/datasets/use-information-and-communication-technologies-enterprises?utm\\_source=chatgpt.com](https://stat.gov.ua/en/datasets/use-information-and-communication-technologies-enterprises?utm_source=chatgpt.com)

18. Ігор Вишневецький. Cloud technologies are used by about 28% of all Ukrainian businesses, and AI - by over 24%. What else does the social research show? URL: [https://dev.ua/en/news/khmarni-tekhnologii-vykorystovuiut-blyzko-28-vsikh-ukrainskykh-biznesiv-a-shi-ponad-24-shcho-shche-pokazuie-sotsdoslidzhennia-1740215422?utm\\_source=chatgpt.com](https://dev.ua/en/news/khmarni-tekhnologii-vykorystovuiut-blyzko-28-vsikh-ukrainskykh-biznesiv-a-shi-ponad-24-shcho-shche-pokazuie-sotsdoslidzhennia-1740215422?utm_source=chatgpt.com)

19. Bondaruk, T., Medynska, T., Nikonenko, U., Melnychuk, I., Loboda, N. (2023). Fiscal policy as a guarantee of sustainable development under military conditions. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 4, pp. 1097-1102. URL: <https://www.iieta.org/journals/ijei/paper/10.18280/ijei.070102>

Дата надходження статті: 19.11.2025

Дата прийняття статті: 02.12.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(58\).2025.101117118](https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.101117118)

JEL Classification: M41, M42, M15, O33

## INNOVATIVE DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING, REPORTING, AND AUDITING OF ENTERPRISES

### **LOBODA Nataliia**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Control*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3522-8139>*

### **PETRYSHYN Lyudmyla**

*Doctor of Economic Sciences, Professor*

*Professor of the Department of Accounting, Analysis and Control*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2124-830X>*

### **CHABANIUK Odarka**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation*

*Lviv University of Trade and Economics,*

*Senior Researcher, Laboratory of Commodity and Economic Research, Lviv Research Institute of Forensic Expertise, Ministry of Justice of Ukraine*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0884-3515>*

**Abstract.** *The article examines the impact of digitalization on the organization of accounting, reporting, and auditing of enterprises in Ukraine. The key directions of implementing digital technologies in accounting activities are considered, including the use of cloud services, automated accounting systems, and electronic document management. The role of electronic audit as a tool for improving the efficiency of audit procedures and the reliability of financial reporting is analyzed. The main challenges of digitalizing accounting processes are identified, and the prospects for their development in the context of Ukraine's integration into the European economic space are outlined.*

**Keywords:** *digital technologies, accounting organization, innovative technologies, accounting, National Accounting Standards (NAS), reporting, IFRS, IAS, audit, cloud technologies, risk management, ERP systems, SWOT analysis, electronic audit (e-audit), electronic document management.*

The article is devoted to the study of innovative digital technologies in the organization of accounting, reporting, and auditing of enterprises under the conditions of the digital transformation of the economy. The purpose of the research is to analyze the impact of digitalization on accounting and auditing processes, identify key trends in the implementation of digital technologies, and substantiate the prospects for improving the organization of accounting, financial reporting, and audit in Ukraine in the context of European integration.

The study examines the role of digital technologies as a strategic factor in enhancing the efficiency, transparency, and reliability of accounting information. Particular attention is paid

to the transition from paper-based documentation to electronic formats, the use of cloud platforms, automated accounting systems, ERP solutions, and electronic document management. It is determined that the integration of digital tools significantly improves the accuracy and timeliness of accounting data, ensures consistency between accounting and reporting systems, and facilitates compliance with National Accounting Standards and International Accounting Standards.

The article also highlights the growing importance of audit in the digital environment. The application of electronic audit (e-audit) technologies enables the automation of routine audit procedures, the analysis of large volumes of financial data, and the identification of errors, duplications, and potential risks. As a result, the role of the auditor is transformed from a traditional controller into a data analyst and risk management consultant, which increases the effectiveness of audit procedures and reduces the influence of the human factor.

The research identifies the main challenges associated with the digitalization of accounting and auditing, including cybersecurity risks, technological dependence, and the need for continuous professional development of accounting and audit specialists. Practical recommendations aimed at improving the organization of accounting, reporting, and audit through the implementation of digital technologies are proposed. The results of the study can be applied in the activities of enterprises, audit firms, and in the development of educational programs for accounting and auditing professionals.

#### Reference

1. Osipchuk, D., Chyzhevska, L., Petryshyn, L., Pryimak, S., Loboda, N., Antoshchenkova, V. (2024). Accounting for government grants in agricultural enterprises' reporting according to IFRS [Accounting for government grants in agricultural enterprises' reporting according to IFRS]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, Vol. 4 (57), S. 143-154. Retrieved from: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4426> [In Ukrainian].
2. Mazina O.I., Oliinyk V.S., Rohoznyi S.A. Tsyfrovizatsiia yak naivazhlyvishyi instrument rozvytku systemy obliku ta zvitnosti [Digitalization as the most important tool for the development of the accounting and reporting system]. *Internauka. Serii: Ekonomichni nauky*. 2020. № 5 (37), T. 2. S. 59-66. [In Ukrainian].
3. Ivanchenko N. O., Kudrytska Zh. V., Rekachynska K. V. Biznes-model v umovakh tsyfrovoykh transformatsii [Business model in the context of digital transformations]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*. 2020. № 3. S. 185-190. [In Ukrainian].
4. Liubymov M.O, Kulyk V.A. Mozhlyvosti, zahrozy ta perspektyvy vykorystannia «khmarnykh» tekhnolohii v bukhhalterskomu obliku [Opportunities, threats and prospects of using "cloud" technologies in accounting]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*. 2019. № 2 (93). S. 40-46. [In Ukrainian].
5. Kononenko L.V., Nazarova H.B., Savchenko V.M. Orhanizatsiia obliku ta audytu u konteksti vykorystannia novitnikh tsyfrovoykh tekhnolohii: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy [Organization of accounting and audit in the context of using the latest digital technologies: current state, problems and prospects]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*. 2025. № 18. Retrieved from: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-09-03> [In Ukrainian].
6. Harry Bouwman, Shahrokh Nikou, Francisco J. Molina-Castillo, Mark de Reuver. The impact of digitalization on business models [The impact of digitalization on business models]. *Digital Policy, Regulation and Governance*. 2018. Vol. 20 № 2. S. 105-124. [In Ukrainian].

7. Gyau E. K., Owiredi-Ghorman K., Amaning N., Kpimekuu P. B. Qualitative Analysis on Costs and Benefits of Adopting a Cloud-Based Accounting Information System: A Case Study of Rural Banks in Ghana [Qualitative Analysis on Costs and Benefits of Adopting a Cloud-Based Accounting Information System: A Case Study of Rural Banks in Ghana]. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*. 2023. Vol. 11. № 6. S. 70-91. Retrieved from: <https://doi.org/10.37745/ejaafr.2013/vol11n67091> [In Ukrainian].

8. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018-2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii: Rozporiadzhennia KMU vid 17 sichnia 2018 r. № 67-r. [On approval of the Concept of Development of Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the Action Plan for its Implementation: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 17, 2018 № 67-p.]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> [In Ukrainian].

9. Tsyfrova adzhenda Ukrainy - 2020 (Tsyfrovyy poriadok denniy - 2020). Kontseptualni zasady (versii 1.0). Pershocherhovi sfery, initsiatyvy, proekty tsyfrovizatsii Ukrainy do 2020 r. 2016. [Digital Agenda of Ukraine - 2020 (Digital Agenda - 2020). Conceptual Framework (version 1.0). Priority Areas, Initiatives, Projects of Digitalization of Ukraine by 2020. 2016]. Retrieved from: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> [In Ukrainian].

10. Chabaniuk O.M., Loboda N.O., Kuzminska K.I. Bukhhalterskyi oblik ta prykladni prohramni rishennia. BAS: bukhhalteriiia [Accounting and applied software solutions. BAS: accounting]: navch. posibnyk. – K.: ALERTA, 2024. 234 s. Retrieved from: <https://alerta.kiev.ua/oblik-ta-podatki/944-chabanyuk-o-m-loboda-n-o-kuzminska-k-i-bukhgalterskij-oblik-ta-prikladni-programni-rishennya-basbukhalteriya.html> [In Ukrainian].

11. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996-XIV [On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine dated 16.07.1999 № 996-XIV]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> [In Ukrainian].

12. Pro elektronni dokumenty ta elektronnyi dokumentoobih : Zakon Ukrainy vid 22.05.2003 r. № 851-IV [On electronic documents and electronic document management: Law of Ukraine dated 22.05.2003 № 851-IV]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>

13. Natsionalnyi klasyfikator Ukrainy "Klasyfikator profesii DK 003:2010" [National Classifier of Ukraine "Classifier of Professions DK 003:2010"]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> [In Ukrainian].

14. Kontseptsiia vprovadzhennia e-audytu dlia platnykiv podatkiv. Ministerstvo Finansiv Ukrainy [Concept of implementation of e-audit for taxpayers. Ministry of Finance of Ukraine]. Retrieved from: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_prezentuie\\_kontseptsiu\\_e-audit\\_dlia\\_platnykiv\\_podatkiv-2570](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_prezentuie_kontseptsiu_e-audit_dlia_platnykiv_podatkiv-2570) [In Ukrainian].

15. Loboda N.O., Chabaniuk O.M. Kiberbezpeka v oblikovii tsyfrovizatsii [Cybersecurity in accounting digitalization]. *Transformatsiia obliku ta biznes-konsaltnhu v umovakh nevyznachenosti: suchasni trendy, vyklyky, mizhnarodnyi dosvid: materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 8 lystopada 2024 r.*; Derzh. biotekhnolohichniy un-t. Kharkiv: DBTU, 2024. S. 286-288. Retrieved from: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/60852> [In Ukrainian].

16. Neseniuk A., Melnyk T. ERP-systemy, velyki dani ta khmara. Yaki tekhnolohii vykorystovuie ukrainskyi biznes? Analityka Derzhstatu u chotyrok hrafikakh [ERP-systems, big data and cloud. What technologies does Ukrainian business use? State Statistics Service analytics in four graphs]. Retrieved from: [https://forbes.ua/innovations/erp-sistemi-veliki-dani-ta-khmara-yaki-tekhnologii-vikoristovuyut-ukrainski-pidpriemstva-analitika-derzhstatu-u-chotirokh-grafikakh-11122024-25453?utm\\_source=chatgpt.com](https://forbes.ua/innovations/erp-sistemi-veliki-dani-ta-khmara-yaki-tekhnologii-vikoristovuyut-ukrainski-pidpriemstva-analitika-derzhstatu-u-chotirokh-grafikakh-11122024-25453?utm_source=chatgpt.com) [In Ukrainian].

17. Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u pidpriemstva [Use of information and communication technologies in enterprises]. Retrieved from: [https://stat.gov.ua/en/datasets/use-information-and-communication-technologies-enterprises?utm\\_source=chatgpt.com](https://stat.gov.ua/en/datasets/use-information-and-communication-technologies-enterprises?utm_source=chatgpt.com) [In Ukrainian].

18. Ihor Vyshnevskiy. Cloud technologies are used by about 28% of all Ukrainian businesses, and AI - by over 24%. What else does the social research show? [Cloud technologies are used by about 28% of all Ukrainian businesses, and AI - by over 24%. What else does the social research show?]. Retrieved from: [https://dev.ua/en/news/khmarni-tekhnolohii-vykorystovuiut-blyzko-28-vsikh-ukrainskykh-biznesiv-a-shi-ponad-24-shcho-shche-pokazuie-sotsdoslidzhennia-1740215422?utm\\_source=chatgpt.com](https://dev.ua/en/news/khmarni-tekhnolohii-vykorystovuiut-blyzko-28-vsikh-ukrainskykh-biznesiv-a-shi-ponad-24-shcho-shche-pokazuie-sotsdoslidzhennia-1740215422?utm_source=chatgpt.com) [In Ukrainian].

19. Bondaruk, T., Medynska, T., Nikonenko, U., Melnychuk, I., Loboda, N. (2023). Fiscal policy as a guarantee of sustainable development under military conditions [Fiscal policy as a guarantee of sustainable development under military conditions]. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, № 4, S. 1097-1102. Retrieved from: <https://www.iieta.org/journals/ijei/paper/10.18280/ijei.070102> [In Ukrainian].

Дата надходження статті: 19.11.2025

Дата прийняття статті: 02.12.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

## МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВІЙНИ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

**БОРЩУК Ірина Володимирівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2090-8425>*

**ВАСЬКІВ Оксана Миколаївна**

*ст. викладачка кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8312-2828>*

**Анотація.** У статті досліджено макроекономічні тенденції України в умовах війни 2022–2025 рр. та проведений макроекономічний аналіз впливу війни на економіку України. Особливу увагу приділено аналізу динаміки ВВП, ринку зайнятості, інфляції, зовнішньоекономічній діяльності та інвестиційній активності країни у воєнний період. Розглянуто вплив воєнних чинників на відновлення економіки та основні макроекономічні тенденції. Дослідження базується на комплексному аналізі офіційних статистичних даних Державної служби статистики України, звітів Національного банку України та Міністерства фінансів, а також міжнародних фінансових організацій. Запропоновано практичні рекомендації щодо зміцнення економічної стійкості та формування стратегій відновлення, спрямованих на довгострокове економічне зростання України.

**Ключові слова:** макроекономічний аналіз, ВВП України, інфляція, ринок праці, політика зайнятості, безробіття, зовнішньоекономічна діяльність, експорт, макроекономічні показники, інвестиційна активність, економічна стійкість, післявоєнне відновлення.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна російська агресія проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, стала безпрецедентним викликом для української економіки. Це дослідження представляє комплексний аналіз макроекономічних трансформацій, які відбулися в країні під впливом воєнного стану, та оцінює перспективи економічного відновлення.

Війна сформувала безспірні шоки пропозиції (знищення інфраструктури, блокада портів, енергетичні атаки) та попиту (міграція, зниження інвестицій), змінила фіскально-монетарні пріоритети та структуру зовнішньоекономічної діяльності. Українська економіка продемонструвала стійкість і адаптацію, але залишилась залежною від зовнішнього фінансування та безпекових умов. Проблема полягає у необхідності глибокого аналізу макроекономічних тенденцій воєнного періоду для формування ефективних інструментів державної політики, спрямованих на стабілізацію та післявоєнне відновлення економіки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання впливу війни на економіку України стали предметом численних наукових і аналітичних праць. Проблематика аналізу основних макроекономічних показників та тенденцій у воєнний період досліджується вітчизняними науковцями та практиками. Зокрема, заслуговують на увагу дослідження таких авторів як Гетманенко О.О. [4], Гладинець Н. [5], Добровольська О., Колотиліна О., Остапенко М. [6], Жила Г. [7], Коваленко І.В. [8], Лисенко С.М. [9].

**Мета статті.** Метою статті є здійснення макроекономічного аналізу впливу війни на економіку України в 2022–2025 роках, виявлення основних тенденцій та факторів стійкості, а також формулювання напрямів післявоєнного відновлення на основі оцінки поточних макроекономічних показників.

**Виклад основних результатів.** Початок повномасштабної війни у 2022 році спричинив один із найбільших економічних шоків в історії незалежної України. Упродовж першого року бойових дій спостерігалось падіння реального ВВП на 29,1 %, скорочення промислового виробництва на понад 40 %, різке зниження інвестиційної активності та внутрішнього споживання. Проте вже у 2023–2024 р. Україна продемонструвала ознаки поступової макроекономічної стабілізації, що свідчить про формування стійких адаптаційних механізмів економіки воєнного часу.

Основні макроекономічні показники України за 2021-2024 роки наведені у табл. 1.

Таблиця 1

**Основні макроекономічні показники України за 2021-2024 р.**

	2021	2022	2023	2024
ВВП, млрд.грн.	5450	3860	4200	4550
Реальне зростання, %	+3,5	-29,1	+8,8	+8,3
Інфляція, %	10,0	26,6	12,8	8,9
Рівень безробіття, %	9,5	30,0	23,5	18,0
Експорт, млрд.дол.	68	44	36	3
Дефіцит бюджету, % ВВП	-3,3	-17	-14,2	-11,5

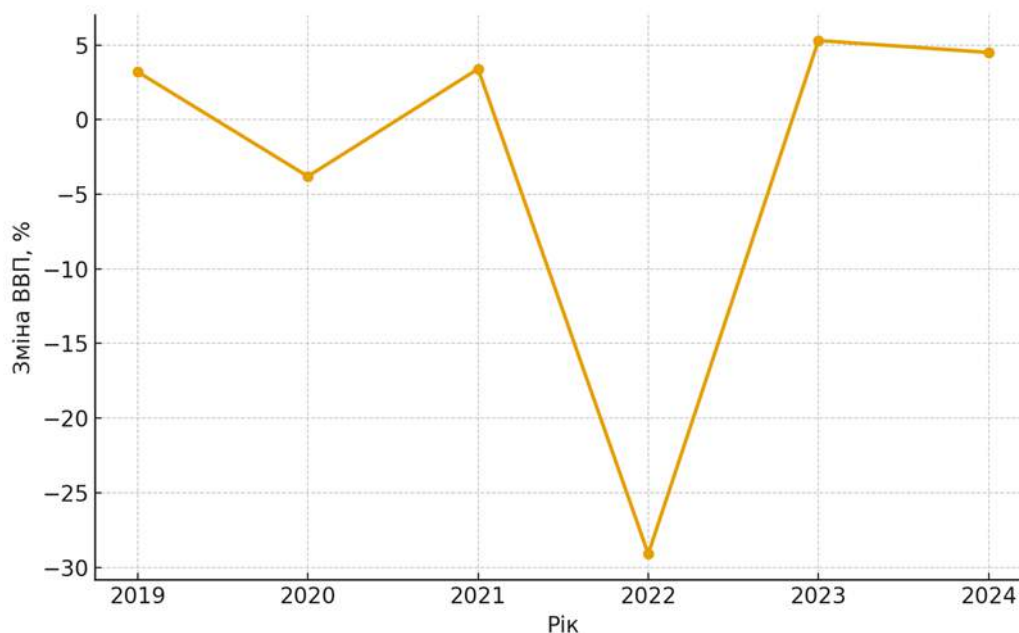
*Джерело: складено автором на основі [12]-[15].*

Розглянемо детальніше основні макроекономічні показники, що характеризують стан економіки держави.

1. ВВП та галузева структура економіки. Валовий внутрішній продукт (ВВП) України у 2022 р. скоротився до 3860 млрд грн, але вже у 2023 р. зріс до 4200 млрд грн, що означає часткове відновлення темпів економічного зростання (+8,8 %). Головними чинниками зростання стали аграрний сектор, ІТ-послуги, логістика та державне замовлення на оборонна продукція.

Динаміка реального ВВП України у 2019–2024 роках наведена на рис.1.

Отже, як бачимо, різкий спад ВВП у 2022 р. на 28,8%, відновлення у 2023 р. ( $\approx +5,3\%$ ) та помірне зростання у 2024 р. ( $\approx +2,9-3,4\%$ ). Така динаміка зумовлена перш за все стабілізацією фінансової системи, адаптацією бізнесу до воєнних умов і зростанням експорту агропродукції через альтернативні логістичні маршрути.



**Рис. 1. Динаміка реального ВВП України у 2019–2024 роках**

*Джерело: складено автором на основі [1]-[3].*

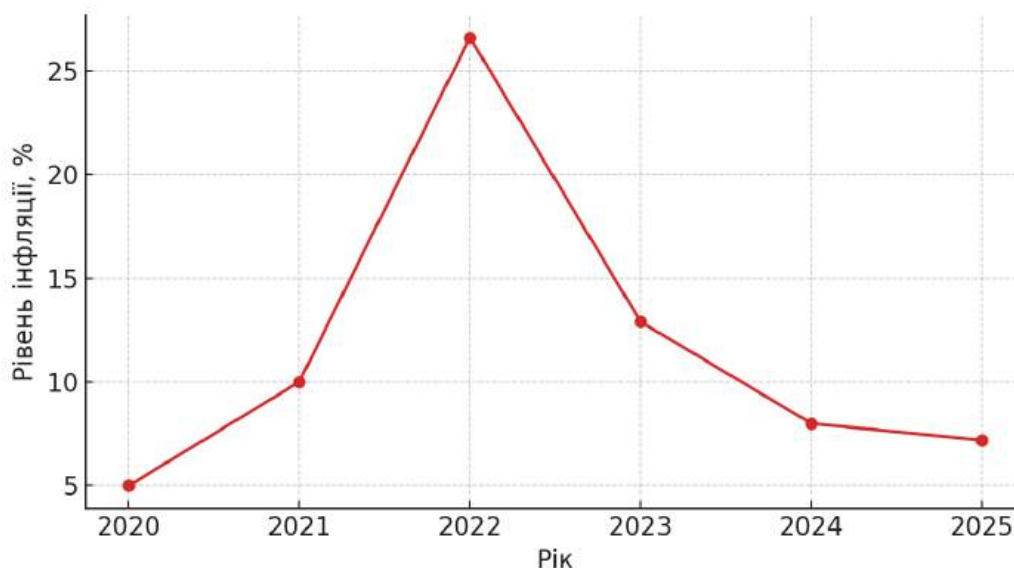
Структура ВВП також зазнала змін. Так, частка промисловості зменшилася з 23 % (2021 р.) до 17 % (2024 р.), аграрний сектор зріс до 13 %, сектор послуг і державного управління перевищив 50 % [10].

2. Інфляційні процеси та монетарна стабільність. Інфляція у 2022 році досягла піку 26,6 %, що було спричинено знеціненням гривні, порушенням ланцюгів постачання та зростанням вартості енергоносіїв. Завдяки жорсткій монетарній політиці НБУ, валютним інтервенціям і контролю над цінами на товари широкого вжитку у 2024 році інфляцію вдалося знизити до 8,9 %.

Національний банк утримував фіксований курс гривні 36,6 грн/дол. США до середини 2023 року, а згодом перейшов до керованої гнучкості, що дало змогу посилити довіру до фінансової системи. Рівень міжнародних резервів зріс до 40 млрд дол. США завдяки валютним надходженням від партнерів та кредитам МВФ

Протягом 2020–2025 років в Україні спостерігалася значна мінливість рівня інфляції, зумовлена пандемією COVID-19, воєнними діями та процесами відновлення економіки. Після періоду відносної стабільності у 2020 році (5 %) інфляція почала прискорюватися у 2021 році до 10 % через світову енергетичну кризу та зростання цін на продовольство.

Динаміка зміни рівня інфляції в Україні у 2020–2025 роках наведена на рис.2.



**Рис. 2. Динаміка інфляції в Україні у 2020–2025 роках**

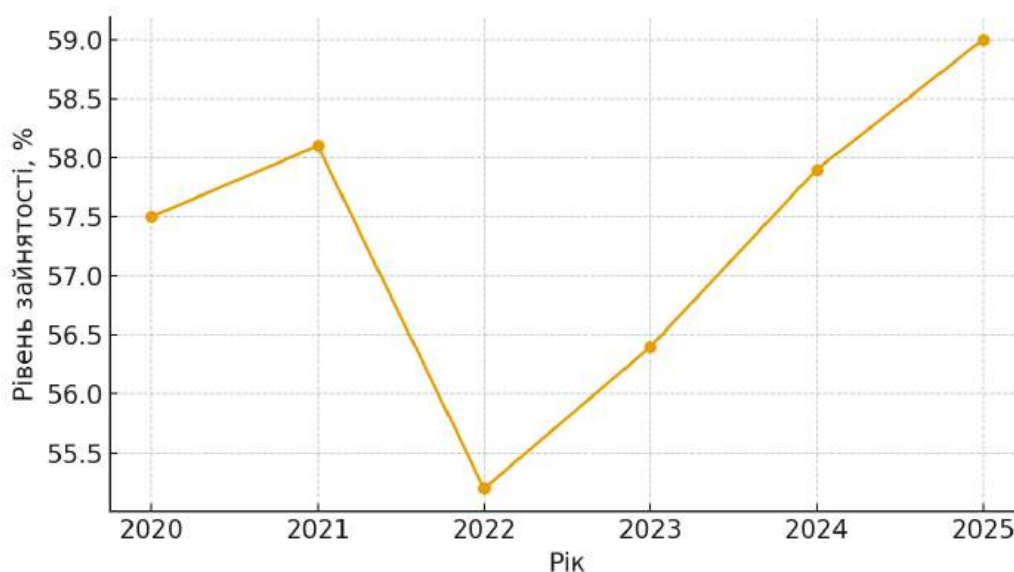
*Джерело: складено автором на основі [1]-[3].*

Отже, інфляційна динаміка демонструє циклічний характер, де кризові події (війна, пандемія) викликають стрибки цін, а стабілізаційні дії уряду та НБУ поступово повертають економіку до цільового рівня інфляції  $2 \pm 5\%$ .

3. Ринок зайнятості. За даними Державної служби статистики України рівень безробіття у 2022 році досяг 30 %, однак уже у 2024 р. знизився до 18 % [2]. Змінилася також структура ринку праці, зокрема збільшилась частка військово-промислового комплексу, медицини та волонтерських організацій, ІТ-сфери та соціальних професій.

Водночас відбувається зміщення трудових ресурсів: частина населення залишається за кордоном, що створює дефіцит робочої сили, але сприяє надходженню валютних переказів (понад 14 млрд дол. у 2024 р.).

Динаміку ринку зайнятості в Україні впродовж 2020–2025 років представлено на рис.3.



**Рис. 3. Аналіз тенденцій ринку зайнятості в Україні у 2020–2025 роках**

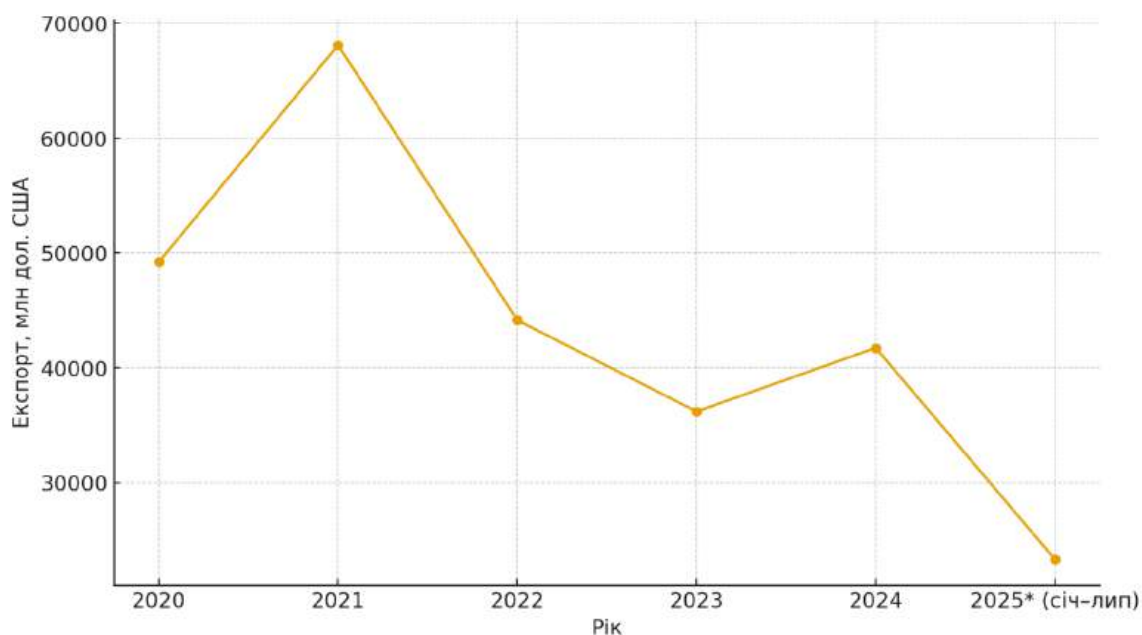
*Джерело: складено автором на основі [1]-[3].*

Отже, рівень зайнятості в Україні протягом 2020–2022 років зазнав коливань, зумовлених пандемією COVID-19, економічним сповільненням та початком повномасштабної війни у 2022 р. У 2020–2021 роках спостерігалось поступове відновлення після карантинних обмежень — часткове зростання зайнятості до 58,1 %. У 2022 році рівень зайнятості різко скоротився до 55,2 % через бойові дії, релокацію підприємств і міграцію населення. У 2023–2024 роках ситуація стабілізувалася завдяки адаптації бізнесу, розвитку дистанційних форм роботи та підтримці державних програм працевлаштування. У 2025 році прогнозується подальше зростання рівня зайнятості до 59 %, що відображає поступове відновлення економічної активності. Загалом динаміка свідчить про позитивні зрушення на ринку праці, попри структурні зміни: зростає частка IT-, логістичних та соціальних професій.

4. Зовнішньоекономічна діяльність. Експорт товарів у 2023 р. становив 36 млрд дол., що на 17 % менше, ніж у 2021 р., але тенденція є позитивною. Головними статтями експорту залишаються зернові, олійні культури, IT-послуги та металопродукція. Попри блокування морських портів, Україна зуміла переорієнтувати значну частину експорту на сухопутні маршрути через Польщу, Румунію та Словаччину.

Важливу роль у підтримці зовнішньої торгівлі відіграють спрощення митних процедур, участь у програмі «Шляхи солідарності» (EU Solidarity Lanes) та угоди з країнами ЄС щодо транспортної інтеграції.

Динаміка експорту товарів України за 2020–2025 роки наведено на рис.4.



**Рис. 4 . Динаміка експорту товарів України за 2020–2025 роки**

*Джерело: складено автором на основі [1]-[3].*

2021 рік став піковим за періодом спостереження: експорт зріс до 68,1 млрд дол. США (+38% до 2020 р.). Через повномасштабне вторгнення РФ у 2022 р. експорт товарів скоротився до 44,1 млрд дол. США (–35% до 2021 р.). У 2023 р. падіння тривало (36,2 млрд дол.), зумовлене блокадою морських портів та логістичними обмеженнями.

У 2024 р. зафіксовано відновлення до 41,7 млрд дол. (+15% р/р), насамперед за рахунок продовольчих товарів та часткового відновлення морської логістики. У 2025 р. (січ–лип) експорт становив 23,3 млрд дол.; динаміка дещо нижча від минулорічної бази за той самий період [12].

5. Інвестиційна активність та міжнародна допомога. Інвестиції приватного сектору скоротилися у 2022 р. більш ніж на 45 %, однак уже у 2024 р. спостерігається часткове відновлення, особливо у сферах енергетики, ІТ, логістики та відновлюваної інфраструктури [11].

Міжнародні фінансові організації реалізують програми підтримки малого бізнесу, зокрема EU4Business, EBRD Small Business Fund, USAID Economic Resilience Activity. За прогнозами МВФ, у 2025 році очікується зростання ВВП України на 5 %, за умови збереження стабільності на валютному ринку та активного відновлення промислових потужностей [13].

На основі даних МВФ, Світового банку та OECD передбачається, що у 2025–2026 рр. Україна може досягти помірного економічного зростання (4–6 % на рік). Основними чинниками залишатимуться відновлення інфраструктури, зростання експорту до ЄС, розвиток цифрової економіки та збільшення інвестицій у відновлювану енергетику.

Важливою тенденцією є цифровізація фінансового сектору — розвиток е-сервісів, впровадження електронних звітностей та системи “еВідновлення”, що підвищує прозорість управління державними коштами.

Впродовж всього воєнного періоду однією з основних проблем залишається збалансування державного боргу та підвищення ефективності державного управління у сфері фінансів і податків. На основі прогнозів міжнародних інституцій очікується, що у 2025–2026 рр. економіка України зможе продемонструвати зростання на рівні 4–5 % за умови продовження макрофінансової підтримки та початку масштабних програм реконструкції.

Варто відзначити, що воєнна економіка України формує нову модель стійкості, яка поєднує класичні механізми державного регулювання з цифровими інструментами та міжнародною допомогою. З одного боку, різке зростання оборонних витрат стало головним чинником попиту, проте одночасно посилило навантаження на державний бюджет. З іншого боку, міжнародна фінансова допомога відіграла вирішальну роль у підтримці платіжного балансу та фінансуванні дефіциту. Війна спричинила не лише падіння виробництва та скорочення інвестиційної активності, але й активізувала пошук нових моделей економічної адаптації, зокрема через цифровізацію, релокацію бізнесу та розширення внутрішнього ринку.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження підтверджують, що війна стала найпотужнішим чинником макроекономічної дестабілізації України, однак водночас каталізатором для посилення економічної стійкості держави. Основними чинниками економічної стійкості залишаються гнучкість бізнесу, цифрова трансформація фінансової системи, підтримка міжнародних партнерів і стратегічна роль держави у забезпеченні критичної інфраструктури.

Інфляційні процеси залишаються однією з основних загроз. Якщо у 2023 році спостерігалось сповільнення завдяки жорсткій монетарній політиці НБУ, то у 2024 році знову проявилася тенденція до прискорення інфляції через лібералізацію курсової політики та підвищення тарифів.

У перспективі післявоєнного відновлення пріоритетними шляхами зміцнення економічної стійкості України є інвестиції в енергетику та логістику, поступова лібералізація валютного ринку, фіскальна стабільність, впровадження нових програм підтримки зайнятості. Таким чином, макроекономічна політика України має базуватися на принципах фінансової стійкості, прозорості та партнерства з міжнародними інвесторами, що створить фундамент для сталого економічного

зростання після перемоги.

*Список використаної літератури*

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
2. Міністерство фінансів України. Макроекономічний огляд України 2022–2024 рр. URL: <https://mof.gov.ua>
3. Національний банк України. Інфляційний звіт, липень 2024 року. URL: <https://bank.gov.ua>
4. Гетманенко О.О. Макроекономічні наслідки війни для України: детальний аналіз. – Економіка та суспільство. 2025. №3. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/58.pdf>
5. Гладинець Н. Стан економіки України в період повномасштабного вторгнення. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4517>
6. Добровольська О., Колотиліна О., Остапенко М. Forecasting Macroeconomic Dynamics in Ukraine: The Impact of a Full-Scale War. – SocioEconomic Challenges. 2024. Vol. 8, Issue 3. URL: <https://armgpublishing.com/journals/sec/volume-8-issue-3/article-14/>
7. Жила Г. Вплив війни в Україні на економічний розвиток: наслідки та виклики. Galician Visnyk ТНТУ. 2024. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/81/1157.pdf>
8. Коваленко І.В. Воєнна економіка: виклики для макрофінансової стабільності України. Економіка України. 2023. № 8. С. 5–17.
9. Лисенко С.М. Економічні наслідки війни для України в умовах глобалізації. Економіка та прогнозування. 2024. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/55>
10. Трансформація соціально-економічного ландшафту України під впливом війни: аналіз основних макроекономічних показників. REICST. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-01/2024-12-07-01>
11. Вплив війни на економіку України (макроекономічний аспект). – ResearchGate. URL: [https://www.researchgate.net/publication/372276517\\_VPLIV\\_VIJNI\\_NA\\_EKONOMIKU\\_UKRAINI\\_MAKROEKONOMICNIJ\\_ASPEKT](https://www.researchgate.net/publication/372276517_VPLIV_VIJNI_NA_EKONOMIKU_UKRAINI_MAKROEKONOMICNIJ_ASPEKT)
12. Центр економічної стратегії. Вплив війни на економіку України: аналітична записка. Київ, 2024. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/ukrainian-economy-in-war-times-august-4.pdf>
13. World Bank Group. Ukraine Economic Update, Spring 2024. Washington, D.C.: World Bank Group. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>.
14. International Monetary Fund (IMF). Ukraine: Staff Report for the 2024 Article IV Consultation and Program Review. IMF Country Report 24/102, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2024>.
15. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Transition Report 2023-24: Transforming Economies through Crisis. London: EBRD, 2024. URL: [https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd\\_dxp/assets/pdfs/office-of-the-chief-economist/transition-report-2023-24/country-assessments-2023-24/eastern-europe-and-the-caucasus/Transition-Report-2023-24-Ukraine](https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/office-of-the-chief-economist/transition-report-2023-24/country-assessments-2023-24/eastern-europe-and-the-caucasus/Transition-Report-2023-24-Ukraine).

Дата надходження статті: 20.11.2025

Дата прийняття статті: 04.12.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(58\).2025.119126127](https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.119126127)

JEL Classification E60, E66, O11, H12, F53

## MACROECONOMIC ANALYSIS OF THE IMPACT OF WAR ON THE ECONOMY OF UKRAINE

**BORSCHUK Iryna**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Digital Economics and Business Analytics*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2090-8425>*

**VASKIV Oksana**

*Senior Lecturer of the Department of Digital Economics and Business Analytics*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8312-2828>*

**Abstract.** *The article examines the macroeconomic trends of Ukraine in the conditions of war in 2022–2025 and conducts a macroeconomic analysis of the impact of the war on the economy of Ukraine. Particular attention is paid to the analysis of the dynamics of GDP, the employment market, inflation, foreign economic activity and investment activity of the country during the war period. The impact of military factors on the recovery of the economy and key structural challenges are considered. The study is based on a comprehensive analysis of official statistical data of the State Statistics Service of Ukraine, reports of the National Bank of Ukraine and the Ministry of Finance, as well as international financial organizations. Practical recommendations are proposed for strengthening economic stability and forming recovery strategies aimed at long-term economic growth of Ukraine.*

**Keywords:** *macroeconomic analysis, GDP of Ukraine, inflation, labor market, employment policy, unemployment, foreign economic activity, export, macroeconomic indicators, investment activity, post-war recovery.*

The full-scale Russian aggression against Ukraine, which began on February 24, 2022, has become an unprecedented challenge for the Ukrainian economy. This study presents a comprehensive analysis of the macroeconomic transformations that have occurred in the country under the influence of martial law and assesses the prospects for economic recovery. The war has generated unprecedented supply shocks (destruction of infrastructure, blockade of ports, energy attacks) and demand shocks (migration, reduced investment), changed fiscal and monetary priorities and the structure of exports/imports. The Ukrainian economy has demonstrated resilience and adaptation, but remains dependent on external financing and security conditions. The problem lies in the need for a deep analysis of the macroeconomic trends of the war period to form effective state policy instruments aimed at stabilizing and post-war economic recovery.

The results of the study confirm that the war has become the most powerful factor in Ukraine's macroeconomic destabilization, but at the same time - a catalyst for strengthening the state's institutional capacity. The main factors of economic stability remain business flexibility, digital transformation of the financial system, support from international partners and the strategic role of the state in providing critical infrastructure. In the perspective of post-war recovery, the following priority areas should be: modernization of industry, investment in energy independence, development of human capital, restoration of exports and integration

into world markets. Thus, Ukraine's macroeconomic policy should be based on the principles of financial stability, transparency and partnership with international donors, which will create the foundation for sustainable economic growth after victory.

### Reference

1. State Statistics Service of Ukraine. Official website. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
2. Ministry of Finance of Ukraine. Macroeconomic Review of Ukraine 2022–2024. URL: <https://mof.gov.ua>
3. National Bank of Ukraine. Inflation Report, July 2024. URL: <https://bank.gov.ua>
4. Getmanenko O.O. Macroeconomic consequences of the war for Ukraine: a detailed analysis. – *Economy and Society*. 2025. No. 3. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/58.pdf>
5. Gladynets N. The state of the economy of Ukraine during the period of full-scale invasion. *Economy and Society*. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4517>
6. Dobrovolska O., Kolotylyna O., Ostapenko M. Forecasting Macroeconomic Dynamics in Ukraine: The Impact of a Full-Scale War. – *SocioEconomic Challenges*. 2024. Vol. 8, Issue 3. URL: <https://armgpublishing.com/journals/sec/volume-8-issue-3/article-14/>
7. Zhyla G. The Impact of the War in Ukraine on Economic Development: Implications and Challenges. *Galician Visnyk TNTU*. 2024. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/81/1157.pdf>
8. Kovalenko I.V. War Economy: Challenges for the Macrofinancial Stability of Ukraine. *Economy of Ukraine*. 2023. No. 8. P. 5–17.
9. Lysenko S.M. Economic consequences of war for Ukraine in the context of globalization. *Economics and forecasting*. 2024. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/55>
10. Transformation of the socio-economic landscape of Ukraine under the influence of war: analysis of key macroeconomic indicators. REICST. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-01/2024-12-07-01>
11. Impact of war on the economy of Ukraine (macroeconomic aspect). – ResearchGate. URL: [https://www.researchgate.net/publication/372276517\\_VPLIV\\_VIJNI\\_NA\\_EKONOMIKU\\_UKRAINI\\_MAKROEKONOMICNIJ\\_ASPEKT](https://www.researchgate.net/publication/372276517_VPLIV_VIJNI_NA_EKONOMIKU_UKRAINI_MAKROEKONOMICNIJ_ASPEKT)
12. Center for Economic Strategy. Impact of war on the economy of Ukraine: analytical note. Kyiv, 2024. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/ukrainian-economy-in-war-times-august-4.pdf>
13. World Bank Group. Ukraine Economic Update, Spring 2024. Washington, D.C.: World Bank Group. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>
14. International Monetary Fund (IMF). Ukraine: Staff Report for the 2024 Article IV Consultation and Program Review. IMF Country Report 24/102, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2024>
15. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Transition Report 2023-24: Transforming Economies through Crisis. London: EBRD, 2024. URL: [https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd\\_dxp/assets/pdfs/office-of-the-chief-economist/transition-report-2023-24/country-assessments-2023-24/eastern-europe-and-the-caucasus/Transition-Report-2023-24-Ukraine](https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/office-of-the-chief-economist/transition-report-2023-24/country-assessments-2023-24/eastern-europe-and-the-caucasus/Transition-Report-2023-24-Ukraine)

Дата надходження статті: 20.11.2025

Дата прийняття статті: 04.12.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

## ТЕНДЕРНА ДОКУМЕНТАЦІЯ: ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ

**ПЕТИК Любов Орестівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка*

*доцентка кафедри фінансового менеджменту*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4807-2236>*

**ПАВЛЮК Вікторія-Анна Володимирівна**

*здобувачка освітнього рівня «бакалавр»*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

**ХАЛАНЧУК Софія Ігорівна**

*здобувачка освітнього рівня «бакалавр»*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Анотація.** У науковій роботі здійснено комплексне дослідження тендерної документації як ключового елемента системи публічних закупівель. Розглянуто правову природу тендерної документації, її функції та значення в забезпеченні прозорості, відкритості та добросовісної конкуренції. Проаналізовано основні принципи формування тендерної документації, зокрема принципи недискримінації учасників, об'єктивності, пропорційності та прозорості процедур. Окрему увагу приділено практиці застосування тендерної документації в діяльності замовників і учасників, а також типових проблемах, що виникають у процесі підготовки та реалізації тендерних процедур. Досліджено питання відповідності тендерної документації вимогам чинного законодавства та судовій практиці. Обґрунтовано, що якісне формування тендерної документації є необхідною умовою ефективного використання бюджетних коштів та підвищення довіри до системи публічних закупівель.

**Ключові слова:** тендерна документація, публічні закупівлі, кваліфікаційні критерії, технічне завдання, нецінові критерії, локалізація.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан системи публічних закупівель характеризується постійними змінами, спричиненими розвитком законодавства, глобалізацією економіки, цифровізацією процедур та зростанням вимог до прозорості та ефективності використання бюджетних коштів. Традиційні підходи до підготовки тендерної документації часто виявляються недостатньо адаптованими до сучасних викликів, що пов'язані з необхідністю забезпечення конкуренції, недискримінації учасників та запобігання корупційним ризикам.

Проблема полягає в тому, що багато замовників публічних закупівель досі формують тендерну документацію на основі стандартних зразків, які не враховують

специфіку окремих галузей, особливості цифрових платформ для проведення торгів, а також сучасні практики управління ризиками та контролю якості. Недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної підготовки документації, інтеграції інноваційних підходів, забезпечення правової відповідності та практичного впровадження принципів прозорості й ефективності у процесі закупівель.

В умовах посилення вимог до відкритості публічних фінансів і розвитку електронних систем закупівель виникає необхідність у створенні нових методологій формування тендерної документації, які б поєднували законодавчі вимоги, принципи добросовісної конкуренції та сучасні технологічні рішення. Саме вдосконалення практики підготовки та застосування тендерної документації розглядається як ключовий фактор підвищення ефективності публічних закупівель, зменшення ризиків неправомірного використання коштів та забезпечення стабільного розвитку економічних систем територій.

Таким чином, дослідження принципів формування та практики застосування тендерної документації набуває особливої актуальності, оскільки воно дозволяє обґрунтувати ефективні підходи до управління закупівельними процесами, визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності учасників та інтегрувати сучасні інноваційні рішення у систему публічних закупівель.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження у сфері формування тендерної документації та публічних закупівель в Україні значно активізувалися в останнє десятиліття після прийняття Закону України «Про публічні закупівлі» (2015) та впровадження електронної системи ProZorro у 2016 році [1]. Особливу актуальність тема набула з 2022 року у зв'язку зі змінами, які принесла війна, зростанням потреб у оборонних закупівлях та подальшою цифровізацією системи — у суспільстві й державному управлінні актуалізувалися питання прозорості, ефективності, відповідності законодавству та мінімізації корупційних ризиків [2].

Серед авторитетних наукових та аналітичних праць — дослідження Наталії Синютки, Оксани Курило та Марії Бончук «Digitalisation of public procurement: The case study of Ukraine», яке аналізує вплив цифровізації закупівель через ProZorro на конкуренцію, зменшення корупційних ризиків та економію бюджетних коштів. Автори надають емпіричні дані щодо структури ринку публічних закупівель, динаміки участі та заощаджень [3].

Також важливими є праці, що розглядають теоретичні засади електронізації закупівель. Наприклад, Анна Слободяник у статті «Принципи електронізації публічних закупівель» аналізує ключові принципи — справедливість, відкритість, ефективність, підзвітність — які мають реалізовуватися під час переходу закупівель до електронного формату [4].

Праці Миколи Карліна та Артура Болчука «Необхідність підвищення ефективності використання бюджетних коштів при проведенні тендерів в умовах воєнного стану» висвітлюють виклики та особливості публічних закупівель у періоди воєнного стану, критерії ефективного використання бюджетних коштів та адаптації процедур до нестандартних умов [5].

Серед робіт, які досліджують інституційні й процедурні аспекти закупівель, — Світлана Сисик із матеріалом «Генеza контролю у публічних закупівлях», що аналізує нормативну базу, роль контролю та ризик-систем у сфері державних закупівель [6].

Крім того, важливими є аналізи правових процедур закупівель: наприклад, Д. А. Кобилнік у статті «Відкриті торги як процедура публічних закупівель» розкриває правове підґрунтя для відкритих торгів, основні принципи їх проведення, правила

оформлення тендерної документації та процедурні аспекти [7].

Незважаючи на наявність численних публікацій, у сучасній літературі ще недостатньо досліджено питання:

- адаптації тендерної документації до умов воєнного або надзвичайного стану;
- оптимального поєднання цінових і нецінових критеріїв у документації для забезпечення якості та добросовісної конкуренції;
- інтеграції сучасних цифрових та аналітичних технологій, автоматизації оцінки пропозицій та контролю;
- створення універсальних моделей документації, які б враховували специфіку закупівель різного типу (бюджетні, оборонні, комунальні) та мінімізували корупційні ризики.

Ці прогалини відкривають простір для подальших досліджень, спрямованих на вдосконалення принципів формування та практики застосування тендерної документації в Україні з урахуванням сучасних викликів — цифровізації, війни, економічної нестабільності та зростаючих вимог до прозорості публічних фінансів.

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних підходів до формування та застосування тендерної документації, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та добросовісної конкуренції у системі публічних закупівель. Для досягнення поставленої мети досліджено еволюцію наукових підходів до трактування тендерної документації та її ролі у забезпеченні законності та ефективності закупівель, визначено принципи її формування з урахуванням законодавчих вимог, специфіки галузей та сучасних електронних платформ, проаналізовано практику застосування документації в діяльності замовників і учасників, виявлено типові проблеми та шляхи їх усунення, а також оцінено потенціал цифрових і інноваційних рішень для підвищення прозорості, контролю та конкурентоспроможності процесів публічних закупівель.

**Виклад основних результатів.** Тендерна документація в сучасній системі публічних закупівель України є ключовим елементом, який визначає організаційні, правові та технічні засади проведення закупівель, забезпечує прозорість процедур та регулює взаємодію між замовником та учасниками. Вона містить обов'язкові вимоги, умови та правила, яких повинні дотримуватися всі сторони під час участі у процедурі закупівлі. У рамках електронної системи Prozorro, яка функціонує з 2016 року, тендерна документація стала головним інструментом забезпечення підзвітності, відкритості й добросовісної конкуренції, а її якісне формування є вирішальним чинником успішності державних закупівель.

Починаючи з моменту запровадження реформи публічних закупівель, вимоги до підготовки тендерної документації суттєво зросли. Якщо раніше замовники мали більше свободи при формуванні вимог, то сьогодні вони повинні діяти в чітких межах законодавчих норм і враховувати практику контролюючих органів, зокрема Антимонопольного комітету України та Державної аудиторської служби. Кожен елемент тендерної документації має відповідати не лише букві закону, а й його основним принципам: прозорості, недискримінації, об'єктивності, пропорційності та максимальної економії бюджетних коштів. У зв'язку з цим замовники мають не просто заповнювати перелік вимог, а дотримуватися балансу між забезпеченням своїх реальних потреб і створенням відкритої конкурентної процедури для всіх потенційних учасників.

Прозорість є фундаментальним принципом формування тендерної документації. Вона передбачає, що вся інформація, яка стосується предмета закупівлі, вимог до

учасників, критеріїв оцінки пропозицій, строків, технічних характеристик та проекту договору, має бути викладена максимально чітко, зрозуміло і доступно. Документація публікується в системі Prozorro у відкритому доступі, тому її зміст повинен бути таким, щоб кожен учасник міг правильно інтерпретувати вимоги, підготувати необхідні документи й оцінити свої можливості участі. Нечіткі, суперечливі або неповні формулювання створюють ризики для замовників, оскільки учасники можуть їх трактувати по-різному, що призводить до помилок, відхилення пропозицій, оскаржень та затягування закупівлі [7].

Принцип недискримінаційності є не менш важливим і полягає у забезпеченні рівних можливостей для всіх учасників. Будь-які вимоги, що можуть штучно обмежувати конкуренцію або створювати переваги для окремих компаній, вважаються порушенням. Особливо це стосується технічних характеристик товарів. Вимоги, які чітко співпадають з продукцією лише одного виробника, можуть бути визнані дискримінаційними навіть за наявності формального уточнення «або еквівалент». На практиці АМКУ неодноразово вказував на те, що надмірна деталізація технічних показників, які не впливають на функціональні властивості товару, є доказом спроби звузити конкуренцію. Тому замовники повинні формувати технічні вимоги таким чином, щоб вони відображали саме ті характеристики, які є суттєвими та необхідними для задоволення потреб закупівлі.

Технічне завдання є однією з найскладніших і найважливіших частин тендерної документації, оскільки від його змісту залежить якість кінцевого результату закупівлі. У технічних вимогах мають бути чітко визначені необхідні параметри, функціональні можливості, технічні характеристики, якість, стандарти, обсяг, умови використання, умови доставки, гарантійні зобов'язання та інші аспекти, що визначають очікуваний результат. При цьому технічне завдання повинно бути складено таким чином, щоб не допускати різночитань. У разі закупівлі складних або спеціалізованих товарів чи робіт замовникам часто необхідно залучати експертів або фахівців профільних галузей для визначення об'єктивних характеристик предмета закупівлі [9].

Не менш важливою складовою тендерної документації є вимоги до учасників відповідно до статті 16 Закону України «Про публічні закупівлі». Кваліфікаційні критерії дозволяють замовнику переконатися, що учасник дійсно має можливість виконати договір, володіє необхідними ресурсами, персоналом, обладнанням і досвідом. Проте ці вимоги мають бути чіткими, обґрунтованими та прямо пов'язаними з предметом закупівлі. Надмірні або невинновданно завищені вимоги можуть бути розцінені як дискримінаційні. Частими помилками замовників є встановлення вимоги про наявність надто великої кількості працівників або занадто високої вартості аналогічних договорів, що фактично відсікає нових учасників або малий бізнес.

Критерії оцінки пропозицій — ще один важливий елемент тендерної документації, який визначає спосіб вибору переможця. Найпоширенішим критерієм є ціна, проте законодавство дозволяє застосовувати й нецінові критерії. Вони відіграють важливу роль у випадках, коли якість товару або послуги є не менш важливою, ніж вартість. Наприклад, при закупівлі обладнання, яке потребує тривалої експлуатації, доцільно враховувати показники енергоефективності, гарантійний строк, витрати на технічне обслуговування або вартість життєвого циклу. Система Prozorro автоматично обчислює приведену ціну з урахуванням встановлених критеріїв, що мінімізує суб'єктивний вплив замовника на результат оцінки [4].

Проект договору, який включається до тендерної документації, має важливе значення для забезпечення правової визначеності та передбачуваності відносин між

замовником і постачальником. Договір повинен містити всі істотні умови, зокрема предмет договору, обсяг, строки виконання, порядок оплати, гарантійні зобов'язання, відповідальність сторін та механізм зміни істотних умов. Чіткість проекту договору дозволяє уникнути спорів на етапі виконання умов закупівлі та забезпечує належне управління контрактом.

У сучасній практиці важливу роль відіграють також екологічні критерії, які стають дедалі актуальнішими у зв'язку з політикою держави щодо розвитку «зелених» закупівель. Екологічні вимоги дозволяють підвищити рівень енергоефективності закупівель, сприяти зменшенню негативного впливу на довкілля та наближати українську систему закупівель до європейських стандартів. У документації замовники можуть передбачати вимоги щодо екологічних сертифікатів, стандартів ISO, енергоефективності чи мінімального рівня шкідливих викидів.

Суттєвою новелою останніх років є вимоги локалізації, які застосовуються до окремих категорій товарів. Вони передбачають обов'язкову частку локального виробництва в продукції, що закуповується державними органами. Це спрямовано на підтримку українських виробників і розвиток національної промисловості. Підтвердження локалізації здійснюється через електронну систему Prozorro автоматично, а замовник не має права вимагати додаткових документів. Дотримання цих вимог також повинно бути відображене в тендерній документації в максимально чіткій формі[8].

Практика формування та застосування тендерної документації свідчить, що її якість має вирішальний вплив на хід закупівлі. Нечіткі вимоги, відсутність логічної структури, суперечливі положення або надмірний формалізм створюють ризики для замовників і призводять до численних оскаржень. Досвід показує, що найбільша кількість помилок трапляється саме у технічних вимогах та у встановленні кваліфікаційних критеріїв. Однак важливим є й правильне формулювання критеріїв оцінки, умов договору та підстав для відхилення пропозицій.

Успішне формування тендерної документації вимагає не лише знання законодавства, а й аналізу ринку, розуміння специфіки предмета закупівлі, а також володіння навичками юридичного та економічного планування. У системі Prozorro, де кожен документ перебуває у відкритому доступі, кожна неточність може стати підставою для пильної уваги з боку контролюючих органів та громадськості.

У контексті розвитку системи публічних закупівель в Україні важливо зазначити, що тендерна документація виконує не лише технічну чи інформаційну функцію, а й виступає ключовим механізмом забезпечення правової визначеності. Вона стає офіційним джерелом, яке дозволяє уникати суперечностей між замовником та учасником на будь-якому етапі закупівлі. Тому структура, логіка та зміст тендерної документації повинні бути сформульовані таким чином, щоб з одного боку, гарантувати достатню конкретність, а з іншого — не створювати зайвих обмежень. Дослідження та практика показують, що чіткість у тендерній документації значною мірою знижує ризики порушення принципів добросовісної конкуренції, сприяє підвищенню кількості пропозицій і відповідно зменшує вартість кінцевого контракту [10].

У процесі підготовки тендерної документації особливе значення мають питання обґрунтування того чи іншого положення. Замовники зобов'язані пояснювати, чому саме вони обирають певні технічні або якісні параметри, чому важливою є наявність певного досвіду виконання аналогічних договорів або чому певні сертифікати є обов'язковими. В умовах дії Європейського Союзу принципи пропорційності є обов'язковими, і Україна, рухаючись шляхом євроінтеграції, поступово впроваджує такі

стандарти у свою закупівельну практику [11]. Пропорційність означає, що вимоги мають бути співмірними з характером та обсягом предмета закупівлі. Практика контролюючих органів постійно показує, що навіть формально правильна вимога може бути визнана незаконною, якщо вона є надмірною або необґрунтованою щодо очікуваного предмета закупівлі.

Ще одним важливим аспектом формування тендерної документації є необхідність аналізу ринку. Замовник повинен розуміти, які пропозиції існують, яка середня ринкова ціна, які технології використовуються в галузі, які аналоги можуть бути доступними. Нерідко замовники припускаються помилок через недостатню обізнаність щодо ринкових можливостей, встановлюючи характеристики товарів, що не відповідають реальній ринковій пропозиції, або навпаки — є застарілими. У результаті це може призвести до відсутності пропозицій, зриву закупівлі або до необхідності проводити повторні торги. Досвід багатьох замовників показує, що проведення попереднього аналізу ринку не лише покращує якість технічних вимог, а й сприяє вибору найбільш вигідної стратегії закупівлі [12].

Правильне формулювання підстав для відхилення пропозицій є критичним інструментом, який дозволяє замовнику діяти чітко, об'єктивно і в межах законодавства. Тендерна документація повинна містити вичерпний перелік обставин, за яких пропозиція учасника може бути відхилена. Це стосується як формальних помилок, так і суттєвих невідповідностей. Наявність чітких формулювань дозволяє уникнути суб'єктивізму та забезпечити справедливе ставлення до всіх учасників. З іншого боку, замовник не має права відхиляти учасника на підставі вимог, які не були чітко прописані або не були належним чином обґрунтовані. Саме тому практика багатьох відомств передбачає попередню перевірку проекту тендерної документації юридичними службами з метою виявлення потенційних ризиків та неточностей.

Зважаючи на активну цифровізацію державних послуг в Україні, важливим елементом є правильне використання електронних інструментів у формуванні тендерної документації. Електронні поля в системі Prozorro дозволяють забезпечити уніфікований формат певних параметрів закупівлі, що мінімізує ризики помилок та сприяє автоматизованій перевірці відповідності пропозицій. Наприклад, при встановленні екологічних чи технічних критеріїв система дає можливість зазначити відповідні значення через стандартні форми. Це також дозволяє системі автоматично перевіряти відповідність пропозицій без необхідності вручну аналізувати кожен документ.

Окрему увагу слід приділити проблематиці надмірної деталізації вимог. Незважаючи на те, що замовник має право встановлювати конкретні технічні характеристики, він не має права формувати вимоги так, щоб фактично орієнтуватися на одного виробника. У практиці АМКУ є численні випадки, коли навіть формально нейтральні вимоги були визнані дискримінаційними, оскільки в сукупності створювали переваги для одного конкретного бренду. У таких випадках замовнику рекомендують змінювати вимоги, залишаючи лише ті параметри, які дійсно впливають на функціональні характеристики предмета закупівлі. Це означає, що іноді варто обмежитися описом функції або загальним рівнем продуктивності, а не надмірною точністю щодо конструктивних особливостей або технічних деталей [8].

У процесі формування проекту договору замовник повинен враховувати специфіку предмета закупівлі, характер поставки чи надання послуг, можливі ризики та типові проблеми, які можуть виникнути на етапі виконання договору. Наприклад, при закупівлі будівельних робіт проект договору повинен враховувати можливість

коригування обсягів через непередбачувані обставини, а при закупівлі складного обладнання — умови технічного обслуговування. У багатьох випадках замовнику доцільно передбачати механізми забезпечення виконання договору, зокрема банківські гарантії, страхування відповідальності або забезпечення виконання зобов'язань.

У сучасних умовах, особливо після початку повномасштабної війни, значно зросла роль оперативності у формуванні тендерної документації. Замовники повинні враховувати зміни, які відбуваються в економічному середовищі, логістичних можливостях, виробничих процесах та нормативних актах. Багато підприємств змінили локацію, деякі виробництва припинили роботу, а ланцюги постачання були перебудовані. Це означає, що вимоги, які були актуальними до 2022 року, сьогодні можуть бути неефективними або такими, що обмежують коло потенційних учасників. Тому під час формування тендерної документації замовники повинні активніше досліджувати ринок, перевіряти доступність товарів, можливі строки постачання та фактори ризику [13].

Одним із важливих питань є також взаємодія між замовником та постачальниками під час уточнення умов тендерної документації. Після публікації документації учасники мають право подавати запитання, і замовник повинен відповідати на них у встановлений строк. Це дозволяє уточнити незрозумілі моменти, скоригувати неточності та забезпечити рівний доступ до інформації. На практиці ці механізми є одним із ключових інструментів, що сприяють покращенню якості документації. Замовник, який конструктивно відповідає на запитання учасників, не лише знижує ризики подання скарг, а й підвищує рівень конкуренції у своїй закупівлі.

Окремої уваги заслуговує питання оскарження тендерної документації. Скарги до АМКУ подаються в тих випадках, коли учасники вважають, що певні положення документації порушують їхні права. У більшості випадків скарги подаються щодо надмірно деталізованих технічних вимог, завищених кваліфікаційних критеріїв, неправильно визначених критеріїв оцінки або вимог, що суперечать законодавству. Враховуючи практику АМКУ, замовникам рекомендується регулярно аналізувати рішення колегії та враховувати їх при підготовці власної документації. Це дозволяє запобігати повторенню помилок і створювати процедури закупівель, які проходять без ускладнень [3].

У контексті постійних змін у закупівельному законодавстві важливо відзначити, що тендерна документація не може залишатися статичним документом. Вона повинна адаптуватися до нових нормативних актів, змін у функціонуванні електронної системи, оновлених вимог стосовно локалізації, екологічності чи технічних стандартів. Замовники повинні уважно стежити за оновленнями законодавства та практики, оскільки навіть незначні зміни можуть мати істотний вплив на правильність формування документації. Наприклад, зміни у порядку підтвердження локалізації або нові вимоги до екологічних сертифікацій можуть потребувати суттєвих змін у технічних характеристиках або у переліку документів, які учасники повинні подавати разом із пропозицією.

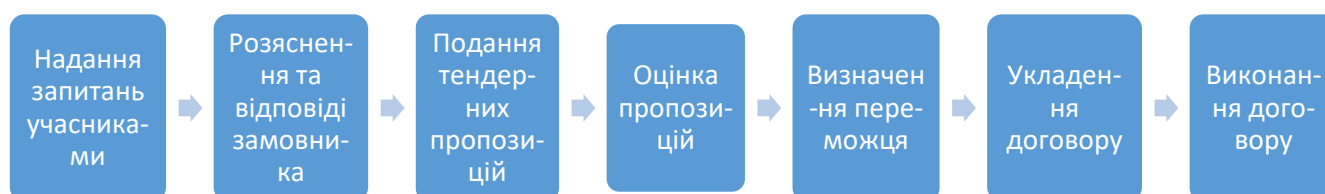
## Структура тендерної документації

Елемент тендерної документації	Призначення	Основні вимоги	Приклади ризиків
Технічне завдання	Визначає предмет закупівлі, функціональні характеристики, обсяг, якість	Чіткість, обґрунтованість, доступність	Нечіткі формулювання, дискримінаційні вимоги
Вимоги до учасників	Перевірка кваліфікації та спроможності виконати контракт	Критерії досвіду, ресурсів, персоналу	Завищені вимоги, обмеження конкуренції
Критерії оцінки	Визначають спосіб вибору переможця	Ціна, якість, гарантії, життєвий цикл	Непропорційні або некоректні критерії
Проект договору	Забезпечує правову визначеність відносин	Строки, обсяг, оплата, відповідальність	Недостатня деталізація, суперечності
Екологічні критерії	Впровадження «зелених» закупівель	Сертифікати, ISO, енергоефективність	Ігнорування вимог, некоректні параметри
Вимоги локалізації	Підтримка національного виробника	Частка локального виробництва, підтвердження	Некоректне підтвердження, суперечності з ProZorro

*Джерело: сформовано авторами на основі [2; 3; 6; 10]*

Узагальнена таблиця елементів тендерної документації дозволяє систематизувати основні складові цього інструмента та визначити їх функціональне навантаження в межах процедури закупівлі (табл.1). Представлення структури у табличній формі підвищує наочність матеріалу, забезпечує логічну впорядкованість інформації та полегшує сприйняття взаємозв'язку між окремими елементами документації. Такий підхід дає можливість комплексно оцінити роль кожної складової у забезпеченні прозорості, конкурентності та ефективності публічних закупівель [10].

Наступним етапом для узагальнення процесу практичного застосування тендерної документації є його візуалізація у вигляді послідовного ланцюга дій (рис.1). Така схема відображає логіку руху процедури від моменту оприлюднення документації до виконання договірних зобов'язань та демонструє системний характер взаємодії між замовником і учасниками на кожній стадії закупівлі.



**Рис.1. Послідовність етапів процедури публічних закупівель.**

*Джерело: розроблено автором*

Тендерна документація є невід'ємним елементом сучасної системи публічних закупівель, оскільки саме вона формує рамки для проведення закупівель, визначає права та обов'язки учасників, а також забезпечує відкритість та прозорість процедур. У сучасних умовах цифровізації та інтеграції України до європейського економічного простору особливого значення набуває порівняння національної практики з досвідом Європейського Союзу. Аналіз таких підходів дозволяє зрозуміти, які елементи тендерної документації сприяють ефективності закупівель, мінімізують ризики порушень і забезпечують рівні умови для всіх учасників.

У країнах ЄС приділяють особливу увагу чіткому визначенню предмета закупівлі, вимог до учасників, умов виконання контракту та критеріїв оцінки пропозицій. Тендерна документація повинна бути написана зрозумілою мовою, містити всі необхідні деталі та забезпечувати однакові умови для всіх потенційних учасників. Недотримання цих стандартів в ЄС вважається порушенням принципів конкурентності та може призвести до скасування тендеру або оскарження рішення в національних органах контролю або в судах [14].

У європейській практиці також приділяють велику увагу пропорційності вимог до учасників. Вимоги мають відповідати характеру та обсягу предмета закупівлі, не перевищувати необхідний рівень і не обмежувати участь малого та середнього бізнесу. Особливо ретельно визначають технічні характеристики та кваліфікаційні критерії, щоб уникнути надмірної деталізації, яка могла б створювати переваги для окремих виробників або постачальників. Важливим аспектом є також використання електронних платформ для проведення закупівель, що забезпечує автоматичну перевірку відповідності пропозицій і дозволяє скоротити вплив суб'єктивних факторів при оцінці.

Порівняно з Україною, система публічних закупівель ЄС є більш стандартизованою і має довгу практику застосування єдиних регламентів у всіх країнах-членах. Українська система, особливо після запровадження електронної платформи Prozorro, активно рухається в напрямку гармонізації з європейськими стандартами. Проте на практиці ще залишаються виклики щодо повного дотримання принципів прозорості та недискримінаційності, особливо у технічних вимогах та кваліфікаційних критеріях. Українські замовники часто потребують додаткових роз'яснень і навчання для правильного формулювання документації, а також постійного аналізу ринку і моніторингу рішень контролюючих органів, таких як Антимонопольний комітет України.

Важливим елементом є також запровадження в Україні практики оцінки нецінових критеріїв, що широко використовується в ЄС. Це дозволяє враховувати не лише ціну, але й якість, енергоефективність, гарантійні строки та інші характеристики товару або послуги. У ЄС така оцінка проводиться за заздалегідь визначеними формулами та показниками, що мінімізує вплив людського фактору та підвищує справедливість вибору переможця. В Україні подібні підходи впроваджуються поступово, і електронна система Prozorro допомагає стандартизувати процес оцінки та автоматично обчислювати приведену ціну з урахуванням встановлених критеріїв [15].

**Порівняльна характеристика вимог до тендерної документації в Україні та Європейському Союзі**

<i>Аспект</i>	<b>Україна</b>	<b>Європейський Союз</b>
<i>Прозорість</i>	Забезпечується через систему Prozorro, але іноді спостерігаються нечіткі формулювання	Високий рівень прозорості, всі вимоги чітко прописані, відкритий доступ до документації
<i>Пропорційність вимог</i>	Часто вимагає додаткового аналізу ринку та консультацій, щоб уникнути надмірних обмежень	Чітко регламентується, вимоги до учасників повинні бути співмірними з предметом закупівлі
<i>Кваліфікаційні критерії</i>	Мають бути обґрунтованими, але нерідко зустрічаються завищені вимоги	Точно визначені, щоб уникнути дискримінації малого та середнього бізнесу
<i>Критерії оцінки</i>	Основний критерій — ціна, нецінові критерії впроваджуються поступово	Використовується комплексна оцінка, включно з ціною, якістю, енергоефективністю, гарантійними умовами
<i>Технічне завдання</i>	Часто нечітке або надмірно деталізоване, що створює ризики оскаржень	Чітке, пропорційне, забезпечує рівні умови для всіх учасників
<i>Електронні інструменти</i>	Система Prozorro автоматизує частину процесу, але повне уніфікування ще триває	Обов'язкове використання електронних платформ, автоматична перевірка пропозицій
<i>Локалізація та екологічні критерії</i>	Запроваджуються поступово, часто потребують додаткового підтвердження	Стандартизовані правила, екологічні вимоги широко застосовуються
<i>Оскарження документації</i>	Можливе через АМКУ, кількість скарг залишається високою	Чітко регламентовані процедури, мінімум формальних порушень

*Джерело: складено авторами на основі [5, 12, 14]*

В цілому, досвід ЄС демонструє, що чітке і професійне формування тендерної документації значно знижує ризики порушення принципів конкурентності, підвищує кількість пропозицій і сприяє ефективному використанню бюджетних коштів. Для України важливо продовжувати гармонізацію нормативної бази та практики закупівель з європейськими стандартами, приділяючи особливу увагу прозорості процедур, пропорційності вимог, використанню електронних інструментів і підготовці кваліфікованих фахівців. Це дозволить забезпечити стабільність та ефективність системи публічних закупівель, підвищити довіру учасників і сприяти розвитку національної економіки в умовах інтеграції до європейського простору.

У контексті євроінтеграції України важливо підкреслити, що тендерна документація все більше формується відповідно до стандартів Європейського Союзу. Це передбачає не лише адаптацію національного законодавства до норм Директив ЄС про публічні закупівлі, а й імплементацію принципів прозорості, рівних можливостей для всіх учасників ефективного використання бюджетних коштів. Введення електронної системи Prozorro сприяє реалізації цих принципів, оскільки забезпечує відкритий доступ до документації для всіх зацікавлених сторін і дозволяє проводити закупівлі у форматі, який відповідає європейським практикам.

Європейський досвід демонструє, що чітко структурована та прозора тендерна документація знижує ризики корупції та неправомірного відбору постачальників. Українські замовники все частіше орієнтуються на ці практики, запроваджуючи вимоги

щодо належного обґрунтування технічних характеристик товарів і послуг, а також включаючи до документації критерії, які враховують довгострокову економічну ефективність. Наприклад, у відповідності до стандартів ЄС, до оцінки пропозицій можуть включатися екологічні показники, показники енергоефективності та життєвого циклу продукту. Це дозволяє не лише забезпечити якість закупівель, а й наблизити українську систему до кращих європейських практик.

Одним із ключових аспектів євроінтеграційного підходу є імплементація принципу пропорційності та недискримінаційності. Українські замовники дедалі частіше змінюють свої процедури, щоб вимоги до учасників не створювали штучних бар'єрів та відповідали реальним потребам закупівлі.

Особливу увагу приділяють питанням електронної взаємодії та автоматизації процесів, що є важливою складовою європейських стандартів. Система Prozorro дозволяє інтегрувати електронні підписи, автоматичну перевірку відповідності пропозицій та обчислення приведеної ціни, що значно знижує ризики людського фактору та підвищує ефективність контролю. Водночас це сприяє підвищенню довіри до процедур закупівель з боку міжнародних партнерів та інвесторів, що є важливим для розвитку економічних відносин між Україною та країнами ЄС.

Таким чином, інтеграція української системи публічних закупівель із практиками ЄС не лише сприяє розвитку чесної конкуренції. Це стає особливо актуальним у сучасних умовах, коли державні органи та підприємства прагнуть залучити інвестиції, модернізувати інфраструктуру та ефективно використовувати державні ресурси, відповідно до європейських принципів управління та фінансової дисципліни [14].

Чіткість вимог, обґрунтованість критеріїв і відповідність практиці контролю зменшують кількість оскаржень і підвищують ефективність використання бюджетних коштів в умовах воєнного стану посилюється значення адаптивності документації до нестандартних умов функціонування ринку та логістики. Тому якість її підготовки є не лише формальною вимогою закону, а й необхідною умовою стабільності державних закупівель.

**Висновки.** Тендерна документація є ключовим інструментом забезпечення прозорості й конкурентності закупівель, а також показником рівня управління державними та місцевими фінансовими ресурсами. Її зміст повинен бути доступним для розуміння, юридично вивіреном і практично застосовним. Коректно сформульовані умови участі, критерії оцінки пропозицій та вимоги до підтвердних документів дозволяють уникати порушень, зменшують кількість скарг і створюють умови для чесної конкуренції. Отже, належна якість тендерної документації — це не лише відповідність нормативним актам, а й основа для ефективного результату закупівлі.

Майбутні дослідження у сфері формування та аналізу тендерної документації повинні бути спрямовані на підвищення її гнучкості та адаптивності до змін економічних умов і вимог законодавства, особливо в умовах воєнного стану. Важливо удосконалювати підходи до оцінювання пропозицій, приділяючи більше уваги показникам якості, інноваційності та життєвого циклу предмета закупівлі. Значний потенціал має розвиток цифрових інструментів для автоматизованого аналізу документів, що сприятиме оперативному виявленню ризикових умов і зменшенню можливостей для дискримінації учасників. Перспективним напрямом залишається також подальша гармонізація національних процедур із принципами та практиками Європейського Союзу, що дозволить зміцнити конкурентність ринку закупівель, забезпечити більшу прозорість і підвищити ефективність використання публічних коштів.

*Список використаної літератури:*

1. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
2. Про затвердження примірної тендерної документації: Наказ Міністерства економіки України від 13.04.2016 № 680 URL: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0680731-16?utm\\_source=chatgpt.com#Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0680731-16?utm_source=chatgpt.com#Text)
3. Узагальнення практики Постійно діючої адміністративної колегії Антимонопольного комітету України з розгляду скарг у сфері публічних/державних закупівель щодо відмови в участі у процедурі закупівлі та відхилення тендерної пропозиції учасника, який є пов'язаною особою з іншими учасниками процедури закупівлі та/або з членом (членами) тендерного комітету, уповноваженою особою (особами) замовника. URL: [https://amcu.gov.ua/static-objects/amcu/sites/1/imported\\_content/5d690ff36ab1f.pdf](https://amcu.gov.ua/static-objects/amcu/sites/1/imported_content/5d690ff36ab1f.pdf)
4. Практика моніторингу процедур закупівель за Законом України “Про публічні закупівлі”. URL: <https://radnuk.com.ua/books/dobirka-praktyku-monitorynhu-zakupivel/>
5. Prozorro. Офіційний портал електронної системи закупівель: аналітичні панелі та довідкові матеріали. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk>
6. Карлін М. І., Болчук А. С. Публічні закупівлі в умовах воєнного стану: проблеми та шляхи вирішення. *Вісник економіки та управління*. 2023. № 18. С. 42–50.
7. Слободяник А. Принципи електронізації та прозорості державних закупівель в Україні. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 73–82.
8. Сисик С. Генеза контролю у публічних закупівлях. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 2(96). С. 208-218.
9. Кобилнік Д. А. Відкриті торги як процедура здійснення публічних закупівель. *Право та інновації*. 2019. № 4(28). С. 68-73.
10. Русін В. М. Розвиток системи публічних закупівель в Україні. *Економіка і держава*. 2019. № 12. С. 99–103.
11. Застосування екологічних вимог у сфері публічних закупівель. Департамент екології та природних ресурсів Одеської обласної державної адміністрації. Офіційний веб-сайт. URL: <https://ecology.od.gov.ua/derzhavni-zakupivli/zastosuvannya-ekologichnyh-vumog-u-sferi-publichnyh-zakupivel/>
12. Річні звіти. Transparency International Ukraine. Знизити рівень корупції. URL: <https://ti-ukraine.org/project/reports/>
13. Лист від Мінекономіки щодо здійснення закупівель товарів з визначеним ступенем локалізації. Інфобокс Prozorro. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/shchodo-zdiysnennya-zakupivel-tovariv-z-viznachenim-stupenem-lokalizaciji>
14. Директива Європейського Парламенту і Ради 2014/90/ЄС від 23 липня 2014 року про суднове обладнання та про скасування Директиви Ради 96/98/ЄС : Директива Європ. Союзу від 23.07.2014 № 2014/90/ЄС. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_008-14#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-14#Text)
15. Публічні закупівлі в Україні під час війни: корупція, ризики та шляхи подолання. Juscutum. URL: <https://www.juscutum.com/news/publicni-zakupivli-v-ukrayini-pid-chas-viyni-korupciya-riziki-ta-shlyahi-podolannya>

Дата надходження статті: 27.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(58\).2025.128141142](https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.128141142)

JEL Classification: H57, D73, K23

## TENDER DOCUMENTATION: PRINCIPLES OF FORMATION AND PRACTICE OF APPLICATION

**PETYK Lyubov**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the department of Financial Management  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4807-2236>*

**PAVLIUK Viktoriia-Anna**

*Student of Bachelor's degree,  
Ivan Franko National University of Lviv*

**KHALANCHUK Sofia**

*Student of Bachelor's degree,  
Ivan Franko National University of Lviv*

**Abstract.** *The scientific paper provides a comprehensive study of tender documentation as a key element of the public procurement system. The legal nature of tender documentation, its functions and its role in ensuring transparency, openness and fair competition are examined. The main principles of forming tender documentation are analyzed, including the principles of non-discrimination of participants, objectivity, proportionality and transparency of procedures. Special attention is paid to the practice of applying tender documentation in the activities of contracting authorities and bidders, as well as to typical problems that arise in the process of preparing and conducting tender procedures. The paper also explores issues of compliance of tender documentation with the requirements of current legislation and judicial practice. It is substantiated that high-quality preparation of tender documentation is a necessary condition for the effective use of public funds and increasing public trust in the public procurement system.*

**Keywords:** *Tender Documentation, Public Procurement, Qualification Criteria, Technical Specification (or Statement of Work), Non-Price Criteria, and Localization.*

This article presents a detailed examination of the public procurement system in Ukraine, focusing on the principles of tender documentation formation and their practical application in modern conditions. It highlights how the evolution of legislative frameworks, the introduction of the electronic procurement system Prozorro, and the ongoing harmonization with European Union standards have influenced the efficiency, transparency, and competitiveness of procurement procedures. The research demonstrates that despite significant improvements, challenges remain, particularly related to the clarity, proportionality, and consistency of tender documentation, which directly impact fair competition and the participation of small and medium-sized enterprises.

The study emphasizes that tender documentation is a critical instrument for regulating interactions between the procuring entity and participants. Properly structured documents

ensure legal certainty, clear rules, and standardized evaluation processes, while poorly prepared documents can lead to disputes, complaints, and procurement delays. The article highlights common shortcomings, including unclear technical specifications, excessive qualification criteria, insufficient justification for evaluation metrics, and inadequate integration of digital tools, all of which may create disadvantages for participants and reduce overall procurement efficiency.

A significant focus of the article is on the adoption of modern digital solutions and the standardization of procurement procedures. The research shows that the integration of non-price evaluation criteria, environmental standards, and localization requirements contributes not only to transparency and fair competition but also to long-term economic efficiency. The study underscores the role of electronic platforms, which enable automated verification of proposals, standardization of documentation, and effective risk management, thereby minimizing the influence of subjective factors in the evaluation process.

The article also analyzes the institutional framework of oversight, particularly the functions of the Antimonopoly Committee of Ukraine and other regulatory bodies, in ensuring compliance with procurement rules and preventing corruption risks. It stresses that market analysis, clear justification for technical requirements, and proper documentation of participant eligibility are essential components of effective procurement. Special attention is given to extraordinary circumstances, such as wartime conditions, where procurement must remain flexible and responsive while adhering to legal and ethical standards.

Comparative analysis with European Union practices demonstrates that Ukrainian procurement is gradually aligning with EU standards, particularly regarding transparency, proportionality, and the inclusion of non-price criteria in evaluations. However, the article notes that additional harmonization is necessary, including consistent application of technical specifications, proportional qualification requirements, and clear contract provisions. The study highlights that continuous professional development of procurement specialists, combined with legislative refinement and the integration of advanced digital tools, is essential to achieve these objectives.

In conclusion, the article shows that effective public procurement in Ukraine depends on high-quality tender documentation, standardized procedures, and adherence to the principles of transparency, fairness, and efficiency. Properly developed tender documents, supported by digital platforms, ensure the legal certainty of procurement, minimize disputes, and foster competitive participation. The study demonstrates that ongoing modernization, alignment with EU standards, and professional capacity-building among procurement authorities are critical for improving public procurement outcomes and ensuring the responsible and efficient use of public resources.

### *Reference*

1. On Public Procurement: Law of Ukraine dated 25 December 2015 No. 922-VIII (as of 31 October 2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
2. On Approval of the Standard Tender Documentation: Order of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine dated 13 April 2016 No. 680. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0680731-16?utm\\_source=chatgpt.com#Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0680731-16?utm_source=chatgpt.com#Text)
3. Generalization of the Practice of the Standing Administrative Board of the Antimonopoly Committee of Ukraine on Consideration of Complaints in the Field of Public/State Procurement Regarding Refusal to Participate in a Procurement Procedure and Rejection of a Tender Proposal of a Participant Who Is a Related Party to Other Participants in the Procurement Procedure and/or to a Member (Members) of the Tender Committee or an

Authorized Person (Persons) of the Contracting Authority. URL: [https://amcu.gov.ua/static-objects/amcu/sites/1/imported\\_content/5d690ff36ab1f.pdf](https://amcu.gov.ua/static-objects/amcu/sites/1/imported_content/5d690ff36ab1f.pdf)

4. Practice of Monitoring Procurement Procedures under the Law of Ukraine “On Public Procurement”. URL: <https://radnuk.com.ua/books/dobirka-praktyky-monitorynhu-zakupivel/>

5. Prozorro. Official Portal of the Electronic Procurement System: Analytical Dashboards and Reference Materials. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk>

6. Karlin M. I., Bolchuk A. S. Public Procurement under Martial Law: Problems and Ways to Address Them. *Bulletin of Economics and Management*. 2023. No. 18. P. 42–50.

7. Slobodianyuk A. Principles of Digitalization and Transparency of Public Procurement in Ukraine. *Economic Space*. 2022. No. 179. P. 73–82.

8. Sysyk S. The genesis of control in public procurement. *Herald of Ternopil National Economic University*. 2020. No. 2(96). P. 208–218.

9. KOBLYNIK D. A. Open bidding as a public procurement procedure. *Law and innovations*. 2019. No. 4 (28). P. 68–73.

10. Rusin V. M. Development of the Public Procurement System in Ukraine. *Economy and the State*. 2019. No. 12. P. 99–103.

11. Application of Environmental Requirements in the Field of Public Procurement. Department of Ecology and Natural Resources of the Odesa Regional State Administration. Official website. URL: <https://ecology.od.gov.ua/derzhavni-zakupivli/zastosuvannya-ekologichnyh-vymog-u-sferi-publichnyh-zakupivel/>

12. Annual Reports. Transparency International Ukraine. Reducing the Level of Corruption. URL: <https://ti-ukraine.org/project/reports/>

13. Letter of the Ministry of Economy on Procurement of Goods with a Defined Degree of Localization. Prozorro Infobox. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/shchodo-zdiysnennya-zakupivel-tovariv-z-viznachenim-stupenem-lokalizaciji>

14. Directive 2014/90/EU of the European Parliament and of the Council of 23 July 2014 on Marine Equipment and Repealing Council Directive 96/98/EC. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_008-14#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-14#Text)

15. Public Procurement in Ukraine During the War: Corruption, Risks, and Ways to Overcome Them. Juscutum. URL: <https://www.juscutum.com/news/publichni-zakupivli-v-ukrayini-pid-chas-viyni-korupciya-riziki-ta-shlyahi-podolannya>

Дата надходження статті: 27.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

## ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЬВІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В МЕЖАХ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**ЗАХІДНА Оксана Романівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри фінансового менеджменту  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4964-3472>*

**БІЛАС Діана Ярославівна**

*здобувачка освітнього рівня «магістр»  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3462-1133>*

**ГРИЦАЙ Роман Ярославович**

*здобувач ступеня доктора філософії відділу регіональної фінансової політики  
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3739-5110>*

**Анотація.** Внаслідок опрацювання Цілей сталого розвитку у статті проаналізовано сутність та можливі шляхи досягнення Цілі №11 «Сталий розвиток міст та громад» для територіальних громад України. У роботі наведено втілення Цілі сталого розвитку №11 із законодавчої точки зору на прикладі реформи децентралізації, здійснено розбір фінансових інструментів, які Україна використовує на шляху до реалізації Цілей, а також проведено аналіз фінансового забезпечення ініціатив в межах досягнення Цілі на прикладі Львівської міської територіальної громади. Робота містить рекомендації стосовно потенційного залучення фінансування для подальшого виконання Цілей сталого розвитку.

**Ключові слова:** фінансове забезпечення, Цілі сталого розвитку, територіальні громади, бюджет, доходи, видатки, податки, офіційні трансферти, ПДФО.

**Постановка проблеми.** Шлях України до досягнення Цілей сталого розвитку (далі — ЦСР) перебуває під впливом низки кризових факторів. Повномасштабне вторгнення росії, що призводить до посилення економічної, соціальної та екологічної нестабільності, значним чином ускладнює процес реалізації сталого розвитку територіальних громад. Як наслідок, перед ними постає низка перешкод, що на місцевому рівні становлять проблему для територіальних громад у процесі досягненні ЦСР, а на державному — загрозу для України у процесі євроінтеграції.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Тема важливості Цілей сталого розвитку та фінансове забезпечення територіальних одиниць у процесі їх досягнення — була і залишається актуальною. Серед зарубіжних вчених її вивчали Фаге Ж.-П., Марлоу Дж., Дейві К.. Серед українських науковців над цією тематикою працювали

Нечипоренко А. В., Патицька Х. О., Скорик М. О., Спасів Н. Я..

**Метою статті** є аналіз сучасного стану фінансового забезпечення Львівської міської територіальної громади та визначення напрямів його вдосконалення в контексті досягнення Цілей сталого розвитку.

**Виклад основних результатів.** Для забезпечення належного рівня благополуччя населення, Організація Об'єднаних Націй у 2015 році офіційно ухвалила Цілі сталого розвитку, також відомі як Глобальні цілі. Їх зміст полягає в універсальному заклик до дій щодо скорочення бідності, захисту планети та забезпечення життя в мирі і достатку людей з різних країн та національностей терміном до 2030 року.

До складу Глобальних цілей входить 17 окремих складових, кожна з яких спрямована на реалізацію розвитку і захисту населення в окремій галузі. Важливим моментом є те, що усі Цілі ефективно взаємно доповнюють одна одну: дії в одній сфері також впливають на результати в інших, тому в розвитку мають бути збалансовані соціальна, економічна та екологічна стійкість [1].

Для тематики сталого розвитку територіальних громад особливу роль відіграє Ціль №11 «Сталий розвиток міст та громад». Ціль передбачає забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стабільності населених пунктів. Зокрема, більш детальний опис Цілі №11 представлений у таблиці 1.

Таблиця 1

**Стратегічні складові Цілі сталого розвитку №11  
«Сталий розвиток міст та громад»**

<b>Сфера</b>	<b>Стратегічний напрям</b>
Інклюзія	Посилення інклюзивної високорозвиненої урбанізації, транспортного зв'язку
Турбота про людський капітал	Інтегроване і стале планування та управління людськими ресурсами у всіх країнах
Екологія	Зміцнення екологічно-чистого середовища, мінімізація ризиків від стихійних лих, адаптація до кліматичних змін
Культура	Збереження культурної спадщини
Узгодженість	Загальна підтримка міцних позитивних економічних, соціальних та екологічних зв'язків між міськими, приміськими і сільськими районами шляхом зміцнення національного та регіонального планування розвитку

*Джерело: складено авторами на основі джерела [2; 3].*

Для досягнення Цілей сталого розвитку у кожному контексті необхідні творчі підходи, технології та фінансові ресурси всього суспільства. Україна намагається активно впроваджувати дієві методи на шляху до здійснення вищезазначених Глобальних цілей.

Яскравим прикладом реалізації Україною Цілі сталого розвитку №11 є децентралізація – передача значних повноважень та бюджетів від державних органів — органам місцевого самоврядування. При цьому, процес делегування повноважень відбувався таким способом, аби якомога більше можливостей мали ті органи, які є ближчими до людей, тобто там, де такі можливості можна реалізовувати найбільш успішно.

Завдяки децентралізації є змога відкрито досліджувати показники виконання місцевих бюджетів. Це дає змогу аналізувати соціально-економічний стан відповідної території та її потенціал до сталого розвитку. Як наслідок, можна зрозуміти, куди слід спрямувати більше або менше коштів у наступному періоді для досягнення бажаних

результатів.

Розберемо більш детально складові елементи, що значною мірою характеризують важливу роль децентралізації для виконання Цілі №11 «Сталий розвиток міст та громад». Наявність доступних ресурсів у місцевих бюджетах є основною запорукою стосовно надання висококваліфікованих послуг від територіальної громади своєму населенню. Достатня кількість матеріального забезпечення також сприяє реалізації соціальних та інфраструктурних проєктів, що є не менш важливим аспектом у випадку забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Грамотне розпорядження бюджетними коштами створює сприятливі умови для розвитку підприємництва і залучення інвестиційного капіталу, оскільки демонструє компетентність у підсумках роботи місцевого самоврядування. Успішне управління фінансовими ресурсами також забезпечує розробку дієвої бюджетної програми місцевого розвитку, що дозволяє виділяти кошти на інші заходи для усебічного вдосконалення умов проживання мешканців громади. Вищезазначені чинники є одними з основних причин, що підтверджують важливість ролі бюджетної децентралізації у процесі забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Реформа децентралізації покликана формувати ефективне місцеве самоврядування та територіальну організацію влади задля створення і підтримки повноцінного життєвого середовища громадян, надання високоякісних і доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, а також узгодження інтересів держави та територіальних громад. Зокрема, реформа спрямовувалася на добровільне об'єднання та укрупнення територіальних громад і фінансову децентралізацію [4].

Децентралізація є однією із ключових реформ місцевого самоврядування в Україні. Її основне призначення спрямовується на зміцнення фінансового потенціалу територіальних громад країни та, як наслідок, побудови демократичного суспільства [5].

Фінансовий аспект у децентралізації є одним із найвизначніших. Саме від нього залежить успішність і результативність функціонування територіальних громад. Фінансовий елемент включає питання наявності економічно активних суб'єктів підприємницької діяльності, кількості кваліфікованих трудових ресурсів, розвитку промислової та соціальної інфраструктури. У випадку результативного вдосконалення фінансової складової, децентралізація здатна значним чином покращити стан забезпечення місцевих фінансів [6].

Оскільки реалізація Цілей для забезпечення сталого розвитку потребують масштабної фінансової підтримки, виникає потреба у пошуку надійних джерел залучення доступних коштів. Дієвим шляхом для фінансування актуальних стратегічних кроків на шляху до здійснення Цілей сталого розвитку є спеціалізовані фінансові інструменти.

Згідно із Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку 32, «фінансовий інструмент – це будь-який контракт, який приводить до виникнення фінансового активу в одного суб'єкта господарювання та фінансового зобов'язання або інструмента капіталу у іншого суб'єкта господарювання» [7, с. 2].

З метою досягнення Цілей сталого розвитку серед основних фінансових інструментів, які широко застосовуються, можна виокремити класичні та специфічні фінансові інструменти. На відміну від класичних фінансових інструментів, характеристика яких є більш стандартизованою, специфічні включають до свого складу бюджетні, податкові, кредитні та інвестиційні інструменти. З їх допомогою є

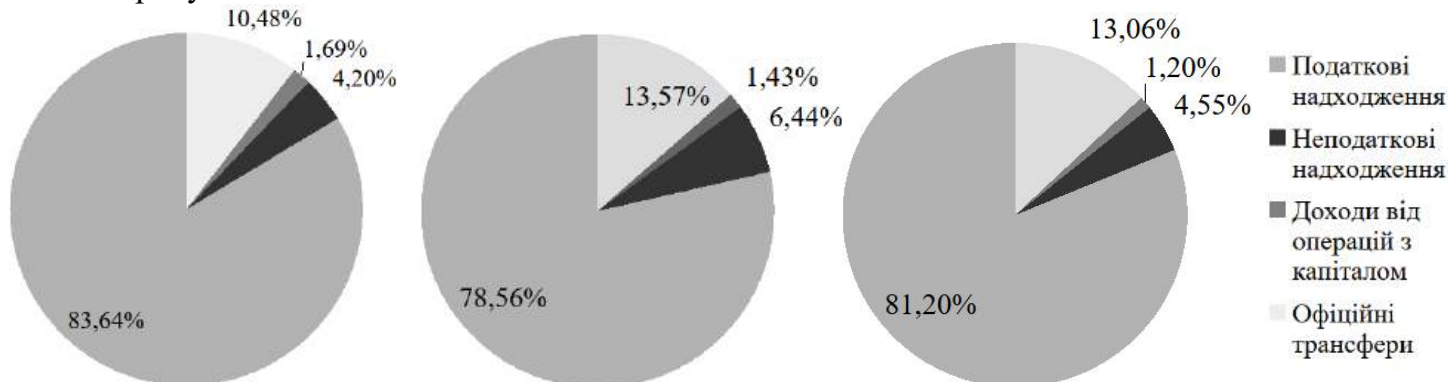
змога вирішувати поточну проблематику територіальних громад, яка перешкоджає досягненню Цілей сталого розвитку.

Станом на жовтень 2025 року в Україні офіційно існує 1 470 територіальних громад. Серед них — міські, селищні та сільські громади. Їхня загальна площа дорівнює 570 694 кв. км. До складу територіальних громад входить 28 656 населених пунктів. Чисельність населення становить 41 776 240 осіб [8].

Висока чисельність територіальних громад в Україні підтверджує різку необхідність у диференціації джерел фінансування. Для ефективної реалізації потреб та виконання бюджету, окрім сталих надходжень, слід звертати увагу на додаткові можливості забезпечення ресурсами. Особливо це стосується бюджету територіальних громад, які активно рухаються на шляху до досягнення Цілей сталого розвитку.

Проведемо детальний аналіз джерел фінансового забезпечення територіальних громад України в межах досягнення Цілі №11 «Сталий розвиток міст та громад» на прикладі Львівської міської територіальної громади (далі — ЛМТГ).

На рис. 1 продемонстровано структуру бюджету ЛМТГ за доходами з 2023 до 2025 року.



**Рис. 1. Структура бюджету ЛМТГ за доходами станом на 2023-2025 рр..**

*\*Примітка: дані за 2025 р. станом на 31.08.2025 р.*

*Джерело: складено авторами на основі джерел [9-11].*

Як можемо помітити з рисунка 1, частка податкових надходжень у структурі бюджету ЛМТГ за доходами у 2024 році скоротилися на 5,08% порівняно із 2023 роком та збільшилася на 2,64% у 2025 році порівняно із 2024 роком. Причиною для появи подібної динаміки є зниження підприємницької активності у 2024 році через повномасштабне вторгнення росії на територію України та її повільне часткове відновлення у 2025 році як результат адаптивної здатності українських підприємств.

Натомість, у 2024 році порівняно із 2023 роком на 2,24% зросла частка неподаткових надходжень. У 2025 порівняно із 2024 роком частка неподаткових надходжень зменшилась на 1,89%. Причиною є зростання власних надходжень комунальних підприємств та збільшення чисельності штрафів, зборів адміністративних послуг у 2024 році та можливе вичерпання потенціалу разових чи нестабільних джерел у 2025 році.

Доходи від операцій з капіталом стабільно тяжіють до скорочення у 2024 та 2025 роках на 0,26% та 0,23% відповідно у порівнянні із попереднім роком. Причина —

зменшення активів для продажу, а також скорочення потреби у продажі активів.

Зміна офіційних трансфертів у 2024 році у порівнянні з 2023 роком залишалася позитивною і становила на 3,09% більше. У 2025 році, порівняно із попереднім, надходження від трансфертів скоротилося на 0,51%. Це свідчить про різке поширення цільових програм, зростання надання державної підтримки у формі субвенцій, дотацій, військової та гуманітарної допомоги у 2024 році та їх скорочення у 2025 році. Проте, хоч зміна за ці два роки тяжіє до зниження, показники трансфертів 2025 року всеодно залишаються вищими, аніж 2023 року, що свідчить про стабільну наявність підтримки з боку партнерів та донорів.

Як результат, можемо дійти висновку, що більшу частину доходів бюджету ЛМТГ становлять податкові надходження і офіційні трансферти. Саме вони формують основу для фінансового забезпечення територіальних громад на шляху до досягнення Цілей сталого розвитку, а у нашому випадку — конкретно Цілі №11. Це доводять дані таблиці 2, де наведено напрямки використання ресурсів бюджету в межах досягнення Цілі сталого розвитку №11.

Таблиця 2

### Фінансові рішення ЛМТГ в межах досягнення Цілі сталого розвитку №11

Напрямок	Опис ініціативи	Джерела фінансування	Як проєкт відповідає Цілі №11
Транспорт	Львів закупив 10 нових низькопідлогових трамваїв в межах проєкту сталого громадського транспорту	Кредит Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) у розмірі €200 млн	Низькопідлогові трамваї перш за все виготовляються з метою забезпечення зручного доступу для людей з обмеженими можливостями, а також пасажирів з дитячими візочками. Придбання трамваїв цієї комплектації у значній кількості — це крок ТГ на шляху до інклюзії. До того ж, покращення громадського транспорту робить його комфортнішим, знижує залежність від приватного автотранспорту, сприяє сталій мобільності.
Утилізація відходів	Проєкт рекультивації Львівського полігону твердих побутових відходів «Грибовичі» (Hrybovychi landfill) для вдосконалення управління відходами	Фінансування ЄІБ у розмірі €4,7 млн	Проєкт діє з метою поліпшення системи управління відходами, усунення екологічних проблем та створення зеленої зони. Також ініціатива охоплює проблему надмірного споживання продукції серед населення, адже безпосереднім чином демонструє потенційні наслідки. Рекультивація сміттєзвалища нагадує громадянам про необхідність нести відповідальність за побутові відходи.
Критична інфраструктура	Затвердження критичної інфраструктури, освітньої сфери, реконструкції, облаштування укриттів (у т. ч. соціальних будинків), інклюзивних майданчиків як пріоритетних сфер видатків бюджету	Фінансування критичної інфраструктури у розмірі \$661 млн, освітньої сфери у розмірі \$156 млн та медицини у розмірі \$330 млн з місцевого бюджету	Пріоритизація відновлення критичної інфраструктури під час війни — важливий етап не лише для фізичного, але й ментального комфорту громадян. У часи криз важливо нагадувати людині, що про неї піклуються, і в будь-якому разі на неї чекатиме захист. Підтримка об'єктів, які забезпечують життєздатність громади під час війни, доступ до базових потреб, безпека мешканців — це місія, якій необхідно приділяти особливу увагу та значну частину фінансування.

Соціальне житло	Будівництво соціального житла для ветеранів та поранених українців	Грант Єврокомісії у розмірі €19,5 млн	Соціальна підтримка населення є важливим елементом сталого розвитку. Держава обов'язково повинна турбуватися про населення, тим паче, коли це стосується допомоги ветеранам та пораненим українцям під час війни.
Освіта	Спрямування освітньої субвенції на підвищення заробітної плати педагогам	Освітня субвенція з Держбюджету у розмірі €4,7 млн (у т. ч. €3,7 млн направлено на заробітні плати)	Освіта — одна з головних складових успіху держави на шляху реалізації Цілі №11, оскільки саме вона є основою світогляду майбутніх поколінь громадян, від якого залежить економічний, демографічний та соціальний стан країни.

*Джерело: складено авторами на основі джерел [12-16].*

Згідно з даними таблиці 2, саме податкові надходження і офіційні трансферти є основним джерелом фінансового забезпечення ЛМТГ в межах реалізації Цілі сталого розвитку №11. Звідси можемо дійти висновку щодо надання рекомендацій для подальшого розширення джерел фінансування ТГ для забезпечення здійснення Глобальних цілей.

Є два загальноприйняті шляхи розвитку наявного потенціалу для досягнення мети. Перший — більш поширений — пов'язаний із пошуком наявних «прогалин» для їх оперативного вирішення, в той час як сфери, які працюють на задовільному рівні, залишаються статичними. Цей спосіб в широкому застосуванні більш відомий, як «екстенсивний», адже до уваги береться кількісна перевага шляхів вирішення ситуації: чим більше напрямків розвиваємо, тим краще. Другий шлях — навпаки — націлений на пошуки сильної сторони наявного потенціалу і його посиленому подальшому розвитку. Цей спосіб прийнято називати «інтенсивним», адже основні зусилля направлені на якісне покращення і ефективне використання вже сильних сторін.

При виборі більш дієвого методу у випадку із формулюванням рекомендацій для вдосконалення ефективності джерел фінансування ТГ на шляху до виконання Цілей сталого розвитку я надаю перевагу інтенсивному методу. Порівняно із екстенсивним методом, інтенсивному притаманна значна перевага — окрім якісного використання потенціалу, концентрації на сильних характеристиках та цілеспрямованому зосередженні на меті, цей шлях використовує вже наявні досягнення. Це, в свою чергу, неабияк заощаджує дуже цінний, особливо в умовах воєнного стану, ресурс — час. В кризові періоди, як-от війна, важливо якісно керувати часовими межами, і інтенсивний шлях здатен цьому посприяти. Адже ми не затрачаємо часу на відновлення ланок, що приносять незадовільні результати, а одразу спрямовуємо потужність на реалізацію сильних переваг. Таким чином, варто зосередитися на збільшенні часток надходжень до бюджету ЛМТГ, які переважають. Серед них — податкові надходження та офіційні трансферти.

У складі податкових надходжень у структурі бюджету ЛМТГ найбільшу частку становить податок на доходи фізичних осіб (далі — ПДФО). Використовуючи інтенсивний метод розвитку потенціалу, а в нашому випадку — фінансування бюджету, потрібно знайти спосіб збереження прибутку підприємств для їх подальшого використання у зміцненні бізнесу. Якщо опрацювати сучасний стан українських підприємств, актуальною залишається проблема забезпечення ефективного

функціонування енергетичного сектору внаслідок повномасштабного вторгнення росії. Це, в свою чергу, створює загрозу для досягнення Цілі №11 «Сталий розвиток міст та громад». Гуманним рішенням у цьому випадку є підтримка бізнесу з боку держави задля запобігання потенційних витрат підприємств на забезпечення задовільної системи енергопостачання. У національній практиці таке рішення вже входило в дію. Для вирішення цього питання була розроблена спеціалізована кредитна програма підтримки бізнесу з метою відновлення енергетичної інфраструктури. Таким чином, лише за період з липня по листопад 2024 року банки отримали 2927 заявок від бізнесу на кредитування проєктів з відновлення енергооб'єктів та схвалили заявок на 11,7 млрд грн. [17]. Це дає підприємству змогу заощадити кошти, за які, для прикладу, можна дієво оптимізувати виробництво.

Станом на 2023-2025 рр.. рентна плата за використання інших природних ресурсів, що входить до складу податкових надходжень доходної частини бюджету ЛМТГ, стабільно становила 0%. Те ж стосується податку на власність у 2025 році, тоді як у 2023 та 2024 роках він зовсім не входив до структури податків. Нульова частка ренти за використання природних ресурсів та податку на власність свідчить про низький рівень контролю за їх сплатою до бюджету. У такому разі, державним податковим інспекціям слід більш ефективно здійснювати контроль за сплатою місцевих податків та зборів. У той же час, дієвим рішенням буде активізація з питань виявлення і розслідування корупційних злочинів з боку Національного антикорупційного бюро України, здійснення ретельного моніторингу за фінансовими операціями та протидія «відмиванню грошей» зі сторони Національного банку України, а також контроль за сплатою податків з боку Податкової служби.

Стосовно рекомендацій щодо збільшення надходжень до бюджету ЛМТГ у вигляді офіційних трансфертів, варто:

- брати активну участь у конкурсах на отримання грантів, субвенцій, спеціалізованих програм фінансування. Наприклад, конкурс проєктів громад на відбудову соціальної та критичної інфраструктури, що фінансується Програмою відновлення України III (Transh B) [17].

- претендувати на участь у донорських програмах країн-партнерів. Україна вже активно впроваджує цю практику. Як приклад — Міністерство розвитку громад та територій України разом із міжнародними партнерами офіційно запустили другу фазу програми багатосторонньої донорської програми «Партнерство за Сильну Україну». Програма фінансується урядами Канади, Естонії, Фінляндії, Норвегії, Швеції, Швейцарії та Великої Британії. Її мета — посилення стійкості України в умовах російської агресії шляхом надання критично важливої підтримки громадам у співпраці з українськими державними органами, громадянським суспільством, ЗМІ та приватним сектором. Таким чином, наразі реалізовується вже друга фаза програми, яка передбачає розширену фінансову підтримку в обсязі понад 190 мільйонів доларів і повинна тривати з 2024 до 2027 року [19].

- продовжувати активну співпрацю із актуальними партнерами, як-от Європейський інвестиційний банк, міжнародні фінансові організації.

**Висновки.** Україна активно працює в напрямку досягнення Цілей сталого розвитку. Реформа децентралізації, застосування фінансових інструментів, фінансові рішення ЛМТГ в межах досягнення Цілі №11 — усе це кроки на шляху до сталого розвитку міст та громад. Завдяки реформі децентралізації вже вдалося досягнути значних результатів на користь місцевого самоврядування. Основною стратегічною ціллю модернізації системи державного управління та територіальної організації

влади, яка сьогодні здійснюється, є створення ефективного місцевого самоврядування, налаштування комфортних умов для проживання громадян, а також задоволення потреб населення. Використання фінансових інструментів для залучення ресурсів значною мірою забезпечує підтримку Україні та сприяє досягненню Цілі №11. Аналогічно важливими є фінансові рішення ЛМТГ, що беруть до уваги питання інклюзії, екології, медицини, соціальної допомоги, освіти та критичної інфраструктури. Проте, здійснення поставлених Цілей можливе за наявності достатнього фінансового забезпечення і джерел для наповнення місцевого бюджету. Для цього ТГ слід ефективно співпрацювати з державними органами, брати участь у конкурсах на отримання грантів і у донорських програмах держав-партнерів, а також продовжувати вже наявну кооперацію.

#### *Список використаної літератури*

1. ЦСР У Дії. UNDP: Офіційний вебпортал. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
2. Ціль сталого розвитку №11. Сталий розвиток міст та громад. Організація Об'єднаних Націй. Україна: Офіційний вебпортал. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs/11>
3. Goal №11. Sustainable cities and communities. UNDP: Офіційний вебпортал. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku/sustainable-cities-and-communities>
4. Реформа децентралізації. Урядовий портал. Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>
5. Шпак Ю. В. Роль процесу децентралізації у зміцненні фінансового забезпечення сталого економічного розвитку об'єднаних територіальних громад. [Електронний ресурс] URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1160>
6. Місцеві бюджети. Децентралізація: Офіційний вебпортал. URL: <https://decentralization.ua/finance>
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 32. Фінансові інструменти: подання. С. 1-3
8. Територіальні громади. Децентралізація: Офіційний вебпортал. URL: <https://decentralization.ua/newgromada?page=3>
9. Бюджет Львівської міської територіальної громади (2023 р.). Open budget. Державний вебпортал бюджету для громадян: Офіційний вебпортал. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1356300000/info/indicators?year=2023&month=12>
10. Бюджет Львівської міської територіальної громади (2024 р.). Open budget. Державний вебпортал бюджету для громадян: Офіційний вебпортал. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1356300000/info/indicators?year=2024&month=12>
11. Бюджет Львівської міської територіальної громади (2025 р.). Open budget. Державний вебпортал бюджету для громадян: Офіційний вебпортал. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1356300000/info/indicators?year=2025&month=8>
12. Ukraine: Lviv rolls out ten new trams with EIB support. European Investment Bank Group: Офіційний вебпортал. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2024-148-lviv-rolls-out-ten-new-trams-with-eib-support>
13. Ukraine: EIB provides €4.7 million for waste management improvements at Lviv's Hrybovychi landfill. European Investment Bank Group: Офіційний вебпортал. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2025-001-ukraine-eib-provides-eur4-7-million-for-waste-management-improvements-at-lviv-s-hrybovychi-landfill>

14. У міськраді Львова представили проєкт бюджету розвитку 2025. Львівська міська рада: Офіційний вебпортал. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/economy/u-miskradi-lvova-predstavyly-proiekt-biudzhetu-rozvytku-2025/>

15. ЛІМР представила проєкт бюджету розвитку на 2025 рік. Львівський портал: Офіційний вебпортал. URL: <https://portal.lviv.ua/news/2025/03/01/lmr-predstavyla-proiekt-biudzhetu-rozvytku-na-2025-rik>

16. Львів отримав бюджет на 2025 рік. Львівський портал: Офіційний вебпортал. URL: <https://portal.lviv.ua/news/2024/12/19/lviv-otrymav-biudzhet-na-2025-rik>

17. Відновлення енергетичної інфраструктури: банки схвалили заявок вже на €11,7 мільярда. Укрінформ: Офіційний вебпортал. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3924432-vidnovlenna-energeticnoi-infrastrukturi-banki-shvalili-zaavok-vze-na-117-milardiv.html>

18. Міністерство розвитку громад та територій України оголосило відбір проєктів, реалізація яких буде здійснюватися за рахунок «Програми відновлення України III» (Транш В). Чернівецька обласна військова адміністрація: Офіційний вебпортал. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/ministerstvo-rozvytku-hromad-ta-terytorii-ukrainy-oholosylo-vidbir-proiektiv-realizatsiia-iakykh-bude-zdiisniuvatsia-za-rakhunok-prohramy-vidnovlennia-ukrainy-iii-transh-v>

19. Партнери виділять £150 млн постраждалим громадам. Міністерство розвитку громад та територій України: Офіційний вебпортал. URL: <https://mindev.gov.ua/news/na-maizhe-200-mln-pidtrymaidut-partnery-postrazhdali-vid-viiny-hromady>

Дата надходження статті: 01.12.2025

Дата прийняття статті: 15.12.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(58\).2025.143153154](https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.143153154)

JEL Classification: R11

## FINANCIAL SUPPORT OF THE LVIV CITY TERRITORIAL COMMUNITY WITHIN THE SCOPE OF ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

**ZAKHIDNA Oksana**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Financial Management  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4964-3472>*

**BILAS Diana**

*Student of Master's degree  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3462-1133>*

**HRYTSAI Roman**

*Postgraduate student of the Department of Regional Financial Policy  
M. Dolishniy Institute of Regional Research of National Academy of Sciences of  
Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3739-5110>*

**Abstract.** *Based on the Sustainable Development Goals, the article analyzes the essence and possible ways of achieving Goal No. 11 “Sustainable cities and communities” for territorial communities in Ukraine. The research presents the implementation of Sustainable Development Goal No. 11 from a legislative point of view using the example of decentralization reform, describes the financial instruments that Ukraine uses to achieve the Goals and analyzes the financial support for initiatives within the framework of achieving the Goal using the example of the Lviv city territorial community. The article contains recommendations on the potential attraction of funding for the further implementation of the Sustainable Development Goals.*

**Keywords:** *financial support, Sustainable Development Goals, territorial communities, budget, revenues, expenditures, taxes, official transfers, personal income tax.*

In 2015, the UN officially approved the Sustainable Development Goals, which call for action to reduce poverty, protect the planet, and ensure peace and prosperity for people of different countries and nationalities by 2030. This article presents the results of the analysis of the Goals, in particular Goal No. 11 “Sustainable cities and communities” which aims to ensure the openness, safety, resilience, and environmental stability of territorial communities.

Ukraine is actively trying to implement effective methods to achieve the above-mentioned Global Goals. A vivid example of implementation of Sustainable Development Goal No. 11 in Ukraine is decentralization — the transfer of significant powers and budgets from state bodies to local self-government bodies. At the same time, the process of delegating powers was carried out in such a way as to give as many opportunities as possible to those

bodies that are closer to the people where such opportunities can be realized most successfully.

The financial aspect of decentralization is one of the most significant. It determines the success and effectiveness of the functioning of territorial communities. The financial element includes issues such as the presence of economically active business entities, the number of skilled labor resources, and the development of industrial and social infrastructure. If the financial component is effectively improved, decentralization can significantly increase the state of local budget.

Since the implementation of the Sustainable Development Goals requires large financial support, there is a need to find reliable sources of affordable funding. Specialized financial instruments are an effective way to finance relevant strategic steps towards achieving the Sustainable Development Goals.

As of October 2025, there are officially 1,470 territorial communities in Ukraine. The high number of territorial communities in Ukraine confirms the urgent need to differentiate funding sources.

Most of the Lviv city territorial community budget revenues come from taxes and official transfers. To increase the revenues, it is necessary to focus on intensive capacity building and increase the revenue components of the budget that predominate.

Regarding to recommendations for increasing revenues to the Lviv city territorial community budget in the form of official transfers, it is worth participating even more actively in competitions for grants, subsidies, and specialized financing programs; applying more for participation in donor programs of partner countries; continuing the cooperation with relevant partners and financial organizations.

#### *Reference*

1. SDGs IN ACTION. UNDP: Official web portal. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
2. Sustainable Development Goal 11. Sustainable cities and communities. United Nations. Ukraine: Official web portal. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs/11>
3. Goal No. 11. Sustainable cities and communities. UNDP: Official web portal. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku/sustainable-cities-and-communities>
4. Decentralization reform. Government portal. Unified web portal of the executive authorities of Ukraine. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>
5. Shpak Yu. V. The role of the decentralization process in strengthening the financial security of sustainable economic development of united territorial communities. [Electronic resource] URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1160>
6. Local budgets. Decentralization: Official web portal. URL: <https://decentralization.ua/finance>
7. International Accounting Standard 32. Financial Instruments: Presentation. P. 1-3
8. Territorial communities. Decentralization: Official web portal. URL: <https://decentralization.ua/newgromada?page=3>
9. Budget of the Lviv City Territorial Community (2023). Open budget. State budget web portal for citizens: Official web portal. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1356300000/info/indicators?year=2023&month=12>
10. Budget of the Lviv City Territorial Community (2024). Open budget. State budget web portal for citizens: Official web portal. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1356300000/info/indicators?year=2024&month=12>

11. Budget of the Lviv City Territorial Community (2025). Open budget. State budget web portal for citizens: Official web portal. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1356300000/info/indicators?year=2025&month=8>

12. Ukraine: Lviv rolls out ten new trams with EIB support. European Investment Bank Group: Official web portal. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2024-148-lviv-rolls-out-ten-new-trams-with-eib-support>

13. Ukraine: EIB provides €4.7 million for waste management improvements at Lviv's Hrybovychi landfill. European Investment Bank Group: Official web portal. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2025-001-ukraine-eib-provides-eur4-7-million-for-waste-management-improvements-at-lviv-s-hrybovychi-landfill>

14. Lviv City Council presented the 2025 development budget draft. Lviv City Council: Official web portal. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/economy/u-miskradi-lvova-predstavyly-proiekt-biudzhetu-rozvytku-2025/>

15. Lviv City Council presented the draft development budget for 2025. Lviv Portal: Official Web Portal. URL: <https://portal.lviv.ua/news/2025/03/01/lmr-predstavyla-proiekt-biudzhetu-rozvytku-na-2025-rik>

16. Lviv receives budget for 2025. Lviv Portal: Official Web Portal. URL: <https://portal.lviv.ua/news/2024/12/19/lviv-otrymav-biudzhet-na-2025-rik>

17. Restoration of energy infrastructure: banks have already approved applications worth €11.7 billion. Ukrinform: Official web portal. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3924432-vidnovlenna-energeticnoi-infrastrukturi-banki-shvalili-zaavok-vze-na-117-milardiv.html>

18. The Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine announced the selection of projects to be implemented under the Ukraine Recovery Program III (Tranche B). Chernivtsi Regional Military Administration: Official web portal. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/ministerstvo-rozvytku-hromad-ta-terytorii-ukrainy-oholosylo-vidbir-proiektiv-realizatsiia-iakykh-bude-zdiisniuvatysia-za-rakhunok-prohramy-vidnovlennia-ukrainy-iii-transh-v>

19. Partners to allocate £150 million to affected communities. Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine: Official web portal. URL: <https://mindev.gov.ua/news/na-maizhe-200-mln-pidtrymaiut-partnery-postrazhdali-vid-viiny-hromady>

Дата надходження статті: 01.12.2025

Дата прийняття статті: 15.12.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

## ВЕНЧУРНЕ ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ВРАХУВАННЯМ ESG-КРИТЕРІЇВ

**ЯСІНОВСЬКА Ірина Фантинівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,*

*доцентка кафедри фінансового менеджменту*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2766-8700>*

**ГУЦМАНЮК Марія Олександрівна**

*здобувачка освітнього рівня «бакалавр»*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: 0009-0000-5017-1738*

**Анотація.** *Стаття присвячена дослідженню накопиченого досвіду застосування механізмів венчурного фінансування інноваційної діяльності підприємств, а також особливостей врахування ESG-критеріїв як стратегічного фактора підвищення їх конкурентоспроможності. Розглянуто основні підходи до визначення поняття «венчурний капітал», його функції. Проаналізовано переваги, недоліки, сучасні інструменти та механізми венчурного фінансування. Запропоновано окремі напрямки переходу від традиційного фінансування до моделі ціннісно-орієнтованих інвестицій.*

**Ключові слова:** *венчурний капітал, венчурне фінансування, венчурні фонди, інноваційна діяльність, інвестиції, економіка підприємства, проєктне фінансування, сталий розвиток, краудфандинг, ESG-критерії.*

**Постанова проблеми.** У сучасній економіці, де інновації виступають основним двигуном розвитку, фінансування стартапів та молодих компаній набуває особливого значення. Венчурний капітал є важливим механізмом підтримки високоризикових, проривних стартапів, які часто працюють над вирішенням глобальних викликів у сферах енергетики, медицини та клімату. Інтеграція ESG-критеріїв у цей процес сприяє тому, що фінансування спрямовується не просто на швидкий прибуток, а й на створення довгострокової цінності, зменшення нефінансових ризиків (репутаційних, регуляторних) та забезпечення соціальної відповідальності нових технологій. Таким чином, тема відображає глобальний перехід від традиційного фінансування до моделі ціннісно-орієнтованих інвестицій.

Однією з ключових переваг венчурного капіталу є те, що окрім фінансової підтримки, інвестори надають управлінську експертизу, стратегічні контакти та менторський супровід. Завдяки цьому забезпечується прискорений розвиток стартапів. На рівні національної економіки роль венчурного капіталу стає ще вагомішою. У численних наукових працях наголошується, що венчурні інвестиції є важливим рушійним механізмом для створення ефективної національної інноваційної системи. В українських реаліях ця форма фінансування набирає обертів попри макроекономічні виклики. Усе більше технологічних стартапів із секторів ІТ, фінтеху та біотехнологій

успішно залучають венчурне фінансування. Венчурний капітал має потенціал щодо забезпечення фінансування нових стартапів, стимулювання технологічних інновацій та підтримання стабільного економічного зростання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Застосування механізмів венчурного фінансування інноваційної діяльності підприємств досліджені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, Josh Lerner, Antoinette Schoar, Stanislav Sokolinski & Karen E. Wilson у свої працях досліджують особливості інвестування бізнес-ангелів в різних країнах; Диба М., Поліщук О. – інструменти та джерела венчурного фінансування; Мазур Ю., Несходовський І., Скиба Г., Шевченко О. – функції венчурного капіталу в умовах формування економіки інвестиційно-інноваційного типу.

Попри значну кількість конструктивних ідей, пропозицій, висновків і узагальнень, проблема дослідження застосування механізмів венчурного фінансування інноваційної діяльності підприємств з врахуванням ESG-критеріїв потребує глибшого аналізу.

**Мета статті.** Метою статті є систематизувати накопичений досвід застосування механізмів венчурного фінансування інноваційної діяльності підприємств, а також особливостей врахування ESG-критеріїв як стратегічного фактора підвищення їх конкурентоспроможності.

**Виклад основних результатів.** Венчурний капітал – специфічна ризикова форма прямого інвестування в акціонерний капітал компаній, які, перебуваючи на початкових стадіях розвитку, демонструють швидке економічне зростання за рахунок розроблення та практичного використання оригінальних новаторських ідей [4]. Венчурний капітал надається інвесторами (фізичними або юридичними особами) на обмежений період, зазвичай у формі отримання частки в статутному капіталі компанії.

Основною метою венчурного інвестора є не отримання миттєвого прибутку, а збільшення вартості компанії у довгостроковій перспективі. Після досягнення певного рівня розвитку інвестор продає свою частку, отримуючи значний прибуток. Венчур є особливою формою фінансування, яка відрізняється від традиційних інвестицій декількома важливими характеристиками, зокрема значним ступенем ризику, активною роллю інвестора, тривалим періодом інвестування та інноваційною складовою.

Будь-які гарантії з боку венчура на вкладені кошти відсутні при даному виді фінансування. Вкладники капіталу завчасно погоджуються на можливість втрати інвестицій при невдачі в обмін на високі прибутки в разі досягненні успіху [4]. Більшість венчурних інвестицій спрямовані в галузі, що розвиваються динамічно, зокрема штучний інтелект, фінансові технології (фінтех), бізнес-рішення, освітні технології та інші.

Венчурне фінансування передбачає пайову участь інвестора в капіталі підприємства в прямій або опосередкованій формі, частіше користуючись юридичним статусом партнерств, а внесена частка капіталу визначає обсяг відповідальності та майбутніх прибутків [4].

Венчурне фінансування має як переваги, так і недоліки, окремі з них показані на рис.1.

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• залучення значних сум інвестицій;</li> <li>• доступ до експертизи та зв'язків;</li> <li>• прискорення зростання компанії;</li> <li>• підвищення довіри до бізнесу;</li> <li>• можливість повторного фінансування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• втрата частки у компанії;</li> <li>• складний процес залучення інвестицій;</li> <li>• високі вимоги до зростання бізнесу;</li> <li>• значна конкуренція;</li> <li>• можливий вихід інвесторів</li> </ul>

**Рис. 1. Переваги та недоліки венчурного фінансування**

*Джерело: складено на основі [2, 5].*

Дослідники [7] вважають, що в сучасній економіці основні функції венчурного капіталу визначаються його специфікою. З-поміж функцій венчурного капіталу виділяють акумулюючу, інноваційну, інкубації інноваційного підприємництва шляхом комерціалізації результатів науково-технічної діяльності, інвестиційну, стабілізаційну, трансформаційну, мотиваційну та соціальну функції. Також венчурний капітал сприяє зміцненню глобальних світогосподарських зв'язків, активізуючи процеси міжнародного трансферу знань і технологій та підвищуючи загальний рівень науково-технологічного розвитку всього світового співтовариства.

Розглянемо функції більш детально [7]:

– Акумулююча функція. Фінансові ресурси держави, приватних інвесторів, банків, промислових підприємств та фізичних осіб об'єднуються для розробки інноваційних технологій, що стимулюють науково-технічний прогрес, а також для отримання значних прибутків.

– Інноваційна функція. Венчурний капітал виступає рушійною силою інноваційних перетворень економіки, сприяє розвитку підприємницької активності та забезпечує економічне зростання через впровадження інновацій.

– Функція підтримки інноваційного підприємництва через комерціалізацію наукових результатів. Вона допомагає вирішити ключові завдання, зокрема зміцнити взаємозв'язок науки, виробництва й ринку; стимулювати розвиток малого бізнесу та ефективно поєднувати ресурси для технологічного оновлення економіки.

– Інвестиційна функція. Венчурний капітал фінансує діяльність новостворених інноваційних і високотехнологічних компаній, сприяючи їх швидкому зростанню та становленню. Основна мета інвестування – отримання прибутку в разі успіху проекту.

– Стабілізаційна функція. Венчурний капітал забезпечує фінансову підтримку компаніям, які через високий рівень ризику не можуть залучити інші форми інвестицій, стабілізуючи таким чином їх економічне становище.

– Трансформаційна функція. Вона полягає у здатності венчурного капіталу сприяти модернізації економіки шляхом впровадження та виробництва наукоємних продуктів і послуг, а також сталому розвитку завдяки врахуванню ESG-критеріїв.

– Мотиваційна функція. Венчурне фінансування стимулює підприємства посилювати науково-технічний потенціал для підвищення конкурентоспроможності та

збільшення шансів на отримання значних доходів.

– Соціальна функція. Венчурний капітал сприяє розширенню ринку інноваційних підприємств і створенню нових робочих місць, а інновації підвищують якість продукції та послуг, що позитивно впливає на рівень життя населення.

Процес венчурного фінансування складається з кількох етапів (рис.2):



**Рис.2. Процес венчурного фінансування**

*Джерело: складено на основі [5]*

Венчурне фінансування часто здійснюється через венчурні фонди. Такий підхід дає змогу зменшити ризик, адже навіть якщо частина проєктів зазнає невдачі, прибуток від успішних компенсує збитки.

Венчурні фонди – це організації, що управляють коштами інституційних та приватних інвесторів, спрямовуючи їх на фінансування стартапів. Венчурні фонди працюють за чітко визначеними стратегіями та інвестують у компанії, які відповідають їх критеріям [1]. Одним з найвідоміших фондів у Кремнієвій долині є Sequoia Capital, який інвестував у Google, Apple, Airbnb, WhatsApp, PayPal. Не менш відомими є Andreessen Horowitz, що спеціалізується на технологічних компаніях, таких як Facebook, Instagram; Accel – один із перших інвесторів Facebook; Benchmark Capital – відомий своїми інвестиціями в Twitter, Uber; Kleiner Perkins – підтримує інноваційні стартапи, включаючи Amazon, Google, Uber.

Критерієм при виборі інвестором венчурного фонду є не те, які проєкти інвестуються фондом (інвестиційний портфель), а репутація та попередні успіхи людей, які керують фондом. Типова стратегія венчурного фонду – інвестувати в галузі, які швидко ростуть, і в компанії, які здатні рости разом із ринком, та вийти із інвестиції до того, як потенціал ринку буде вичерпаний.

Однією з безперечних переваг залучення фінансування через ресурси венчурних фондів є стратегічний підхід, який вони пропонують. Венчурні фонди здатні не лише забезпечити фінансування інноваційних проєктів, але й створити сприятливі умови для їх розвитку. Зокрема, для початківців у сфері інновацій важливим аспектом є можливість отримати консультаційну підтримку та менторство. Це можуть бути поради щодо управління, розробки бізнес-стратегій, маркетингу та інших ключових аспектів, які сприяють зростанню і стабільності стартапів. Також слід відзначити доступ венчурних фондів до широкої мережі контактів і ресурсів, що відкриває нові можливості для інноваторів та дозволяє значно посилити нетворкінговий потенціал стартапів. Часто венчурні фонди надають підтримку своїм портфельним компаніям у процесі залучення додаткових інвестицій на пізніших етапах їх розвитку, коли виникає потреба у більш масштабному фінансуванні для розширення бізнесу. Такий підхід

стимулює довгостроковий інноваційний розвиток. Варто зазначити, що венчурні фонди виступають професійними інвесторами, які використовують ретельно розроблену систему критеріїв для оцінки потенційних об'єктів інвестування. При цьому залучення невеликих обсягів ресурсів для стартапу часто виявляється не вигідним для самих фондів, що підкреслює їх схильність до стратегічних і зважених рішень [2].

Головним призначенням венчурного фінансування є підтримка розвитку стартапів і малих наукоємних компаній, які володіють значним потенціалом зростання, але через підвищену ризикованість не мають можливості скористатися банківськими чи іншими класичними джерелами капіталу. Венчурні вкладення виступають рушійною силою інноваційного прориву, сприяючи формуванню стартап-екосистеми та розвитку інноваційної інфраструктури.

Основні сучасні інструменти та механізми венчурного фінансування показані на рис. 3.

Венчурні фонди	Бізнес-ангели	Корпоративне венчурне інвестування	Краудфандинг	Акселератори та інкубатори
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спеціалізовані інвестиційні структури, які акумулюють капітал від інституційних і приватних інвесторів з метою вкладення у компанії на ранніх етапах розвитку.</li> <li>• Діють відповідно до чітко визначеної стратегії, часто орієнтуючись на певні галузі (наприклад, біотехнології, штучний інтелект, «зелені» технології).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Успішні приватні особи, які інвестують власні кошти в ідеї та команди, що перебувають на стадії передпродуктового або MVP-етапу.</li> <li>• Їх внесок цінний не лише фінансами, а й практичним досвідом, нетворкінгом та менторством.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Форма співпраці між великими корпораціями та стартапами, що дозволяє обом сторонам отримувати вигоди: компанії – доступ до інновацій, а стартапу – підтримку, інфраструктуру та ринок збуту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Новітня цифрова альтернатива класичному венчурному інвестуванню, що базується на залученні невеликих інвестицій від широкого кола осіб через онлайн-платформи.</li> <li>• Такий підхід демократизує інвестування, надаючи змогу профінансувати навіть нестандартні або соціальні проекти.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спеціалізовані програми підтримки інноваційних команд, що включають фінансування, навчальні сесії, менторську допомогу, юридичну та маркетингову підтримку, а також тестування продукту на ринку.</li> </ul>

**Рис. 3. Основні сучасні інструменти та механізми венчурного фінансування**

*Джерело: складено на основі [6]*

Важлива роль бізнес-ангелів та приватних інвесторів. Бізнес-ангели – це інвестори, які вкладають власні кошти та час у численні інноваційні розробки та перспективні проекти з метою підтримки молодих компаній. Важливою особливістю цих компаній має бути впровадження інновацій у сферу охорони здоров'я, соціальну сферу, виробництво та інші сфери життя. Як правило, бізнес-ангел обирає 1-2 нові проекти з 10-15 запропонованих, що є найбільш потенційно вигідними [1].

Бізнес-ангели позитивно впливають на зростання, результативність і виживання компаній, які вони фінансують. Причому, цей позитивний вплив на портфельні фірми є стійким у всіх країнах, незалежно від рівня розвитку венчурного ринку чи сприятливості національного середовища для підприємців [9].

На відміну від венчурних фондів, бізнес-ангели не орієнтуються на масштабні інвестиції чи широкий розподіл капіталу між великою кількістю проектів. Вони

зазвичай підтримують компанії на початкових етапах їх розвитку. Для підвищення ефективності інвестування бізнес-ангели нерідко об'єднуються в неформальні мережі, що дає можливість зменшити ризики та розширити інвестиційні можливості. Переважна частина бізнес-ангелів – це успішні підприємці, керівники високого рівня чи фахівці, які досягли значних професійних результатів і готові передавати свої знання новим засновникам бізнесу. Натомість вони отримують частку в компанії, часто доволі суттєву або навіть таку, що дозволяє впливати на ключові управлінські рішення та мати вирішальний голос у стратегічному розвитку стартапу.

Одним із механізмів фінансування окремих проєктів і бізнесів є краудфандинг. Зацікавлені ініціативою люди з різних країн світу можуть інвестувати в неї власні кошти. Таких учасників називають донорами або бекерами, а тих, хто отримує фінансування, – фаундерами чи реципієнтами. Головна відмінність краудфандингу від традиційних способів фінансування полягає у кількості інвесторів. Так, якщо у звичайних схемах капітал надає обмежене коло осіб, то в краудфандингу гроші збираються від широкої аудиторії, що інвестує невеликі суми задля досягнення спільної мети. При цьому бекери зазвичай не знайомі між собою та фаундерами й не є професійними бізнес-інвесторами.

Краудфандинг дозволяє інноваційним підприємцям отримати прямий доступ до різноманітних потенційних бенефіціарів, які вірять у їх ідеї та готові підтримати. Відповідно, краудфандинг дає можливість інноваційному підприємцю отримати початкове фінансування з метою розвитку інноваційної діяльності. Поряд із цим, формуються передумови для ефективного нетворкінгу та фідбеку, валідації на ринку, маркетингу та промоції. Подібні вигоди також можна отримати за результатами онлайн кредитування. P2P-кредитування передбачає можливість отримання прямих позик від фізичних осіб без посередництва традиційних фінансових установ. Подібне фінансування дає змогу отримати кошти на вигідніших від стандартних умов [2].

Завдяки застосуванню підходів проєктного фінансування, «зелені» проєкти стають привабливими для фінансування, оскільки інвестори бачать чітку структуру, розуміють ризики та ефективність проєктів, що сприяє активізації участі банків у їх фінансуванні [11].

Великі інституційні інвестори, які є джерелом капіталу для венчурних фондів, все активніше інтегрують ESG-критерії, вимагаючи від фондів звітувати про вплив їх портфельних компаній. Це створює потужний ринковий механізм, за якого стартапи, які з самого початку дотримуються принципів екологічної відповідальності (E), соціальної інклюзивності (S) та прозорого управління (G), стають більш привабливими для наступних раундів фінансування та успішного «виходу». Фактично, ESG перетворюється з етичного доповнення на стратегічний фактор конкурентоспроможності для інноваційних підприємств.

У сфері IT-інновацій акцент зміщується з екології на соціальні та управлінські аспекти. Для венчурних інвесторів це означає оцінку стартапів на предмет етичності використання даних, кібербезпеки та цифрової інклюзивності (доступність продукту для різних груп населення). Водночас, екологічна складова оцінює енергоспоживання дата-центрів та вуглецевий слід програмного забезпечення.

У агробізнесі домінує екологічна складова. Венчурні фонди активно шукають і фінансують стартапи, інновації яких спрямовані на зменшення використання хімічних добрив та пестицидів, підвищення ефективності водокористування, а також розробку методів секвестрації вуглецю у ґрунті. Соціальний аспект пов'язаний із продовольчою безпекою, поліпшенням умов праці працівників галузі та доступом аграріїв до новітніх

технологій. Інвестор, враховуючи ESG-критерії, віддає перевагу технологіям, які не лише підвищують врожайність, але й мінімізують негативний вплив на екосистему, роблячи агробізнес по-справжньому стійким.

Таким чином, інтеграція ESG-критеріїв у венчурне фінансування перетворює їх на інструмент стратегічного управління ризиками та створення вартості. Інноваційний стартап, який ігнорує соціальні чи екологічні наслідки своєї діяльності, має значно вищий ризик регуляторних штрафів, бойкотів споживачів або падіння репутації. Відповідно, включення ESG у процес *due diligence* (належної перевірки) має забезпечувати фінансування тих інновацій, які є життєздатними у довгостроковій перспективі і здатні залучити більший капітал на пізніших стадіях, коли ESG-звітність стає обов'язковою вимогою для виходу на публічні ринки.

В аналітичному звіті Всесвітнього економічного форуму зазначено, що до ESG слід підходити не як до окремої теми, а як до того, що має бути вбудовано в ключові корпоративні стратегії та процес прийняття рішень, в ідеалі з самого початку, щоб масштабування відбувалося разом із компанією. Наявність практичної та зручної для стартапів системи або інструментарію ESG було б надзвичайно корисним як для компаній, так і для інвесторів. Підтримка з боку всієї стартап-екосистеми, особливо інвесторів, є важливою для стартапів під час планування, виконання та вимірювання їх ESG-стратегій [12]. Принципи відповідального інвестування (PRI) – це комплекс добровільних принципів, розроблених міжнародними інвесторами за підтримки ООН, які заохочують інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG) в інвестиційні стратегії, щоб створити більш стійку фінансову систему та відповідати очікуванням суспільства, мінімізуючи довгострокові ризики [10]. Важливим є дослідження особливостей інтеграції екологічних та соціальних підходів в інвестування на ранніх стадіях [8].

**Висновки.** Таким чином, венчурний капітал є одним із важливих механізмів підтримки інноваційного розвитку та економічного зростання. Він поєднує високоризикові інвестиції з потенційно високою віддачею, забезпечуючи нові та інноваційні компанії не лише фінансовими ресурсами, а й експертною, консультативною та менторською підтримкою. Довгостроковість інвестування, активна участь інвестора в управлінні, орієнтація на інноваційні сектори та готовність до ризику роблять його унікальним інструментом стимулювання підприємницької активності.

Функції венчурного капіталу демонструють його універсальність і стратегічне значення від акумулювання фінансових ресурсів і підтримки комерціалізації науково-технічних розробок до соціальних ефектів, пов'язаних із створенням нових робочих місць та підвищенням якості життя. Крім того, міжнародна функція венчурного капіталу сприяє активізації глобальних інноваційних процесів, трансферу технологій, сталому розвитку.

Венчурне фінансування з ESG-фокусом є головним драйвером таких секторів, як технології боротьби зі зміною клімату, чиста енергетика, інвестиції з вимірюваним позитивним соціальним та екологічним впливом. Дослідження механізмів інтеграції ESG у венчурні угоди дозволить напрацювати ефективні моделі оцінки та моніторингу, які сприятимуть прозорому та цілеспрямованому фінансуванню інновацій, що є життєво необхідним для досягнення цілей сталого розвитку як на глобальному, так і на національному рівні.

*Список використаної літератури*

1. Вольф О. Хто такі «бізнес-ангели» і як вони можуть допомогти у залученні коштів для вашого проєкту? 2020. URL: <https://www.prostir.ua/?news=hto-taki-biznes-anheli-i-yak-vony-mozhut-dopomohty-u-zaluchenni-koshtiv-dlya-vashoho-projektu>.
2. Діба М. В. Інструменти та джерела венчурного фінансування. Вчені записки: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2024. Вип. 35. С. 28–41. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/56c13722-2109-493c-900e-9c6e6c253a28>.
3. Енциклопедія сучасної України. URL: [https://esu.com.ua/article-33454?utm\\_source=m](https://esu.com.ua/article-33454?utm_source=m).
4. Поліщук О.Т. Сутнісні характеристики венчурного інвестування та його місце у розвитку національної економіки. Фінанси, облік, банки. 1(22). 2017. С.125-145. URL: <https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/5022>.
5. Проектне фінансування : підручник / Т. В. Майорова, О. О. Ляхова та ін.; за заг. та наук. ред. проф., д.е.н. Т. В. Майорової. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2017. 434 с.
6. Скиба Г.І., Мазур Ю.В., Несходовський І.С. Венчурне фінансування як драйвер розвитку інноваційних підприємств у цифрову епоху: сучасні механізми та перспективи. Сталий розвиток економіки. № 4 (55), 2025. С. 262-268. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-36>.
7. Шевченко О.М, Шевченко О.О. Роль та функції венчурного капіталу в умовах формування економіки інвестиційно-інноваційного типу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/8.pdf>.
8. British International Investment (BII). Responsible venture capital. Integrating environmental and social approaches in early-stage investing. URL: <https://assets.bii.co.uk/wp-content/uploads/2020/01/16092500/Responsible-Venture-Capital.pdf>.
9. Josh Lerner, Antoinette Schoar, Stanislav Sokolinski & Karen E. Wilson. The Globalization of Angel Investments: Evidence across Countries (2016). Harvard Business School Entrepreneurial Management Working Paper. Harvard Business School Finance Working Paper. № 16-072. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2706546>.
10. Principles for Responsible Investment (PRI) – PRI Reporting Framework. URL: <https://www.unpri.org/reporting-and-pathways/reporting-2026>.
11. Yasinovska I., Andreikiv T., Myshchyshyn I. (2025) The role of project financing in the reconstruction of Ukraine. Economics, finance, law. №6. pp. 47-51.
12. World Economic Forum (WEF). ESG Pulse Check: Getting the Basics Right for Startups and Venture Capital Firms. URL: <https://www.weforum.org/publications/esg-pulse-check-getting-the-basics-right-for-start-ups-and-venture-capital-firms/>.

Дата надходження статті: 04.12.2025

Дата прийняття статті: 18.12.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(58\).2025.155164165](https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.155164165)

JEL Classification G11, G24, G30, G32, Q01, Q51

## VENTURE FINANCING OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES CONSIDERING ESG FACTORS

**YASINOVSKA Iryna**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Financial Management*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2766-8700>*

**HUTSMANIUK Mariia**

*Student of Bachelor's degree*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5017-1738>*

**Abstract.** *The article is devoted to the study of the accumulated experience in applying venture financing mechanisms for enterprise innovation activities, as well as the specific features of considering ESG criteria as a strategic factor for enhancing their competitiveness. Venture capital is a crucial mechanism for supporting high-risk, breakthrough start-ups that often work on addressing global challenges in the energy, medicine, and climate sectors. The integration of ESG criteria into this process contributes to directing funding not merely toward quick profits, but also toward creating long-term value, mitigating non-financial risks (reputational, regulatory), and ensuring the social responsibility of new technologies.*

**Keywords:** *venture capital, venture financing, venture funds, innovation, investments, enterprise economics, project financing, sustainable development, crowdfunding, ESG criteria.*

The main approaches to defining the concept of "venture capital," its functions, as well as the advantages and disadvantages of venture financing, are examined. Among the functions of venture capital, the following are highlighted: accumulative, innovative, incubation of innovative entrepreneurship through the commercialization of scientific and technical results, investment, stabilization, transformational, motivational, and social functions.

Modern tools and mechanisms of venture financing are analyzed, specifically the role of venture funds, business angels, corporate venture investment, crowdfunding, accelerators, and business incubators. A typical venture fund strategy involves investing in rapidly growing industries and in companies capable of growing alongside the market, and subsequently exiting the investment before the market potential is exhausted. Business angels have a positive impact on the growth, performance, and survival of the companies they finance. Moreover, this positive influence on portfolio companies remains consistent across all countries, regardless of the level of venture market development or the favorability of the national environment for entrepreneurs. Crowdfunding provides innovative entrepreneurs with the opportunity to obtain initial funding for the development of innovative activities. Alongside this, prerequisites are formed for effective networking and feedback, market validation, marketing, and promotion.

Specific directions for the transition from traditional financing to a model of value-oriented investments are proposed. The integration of ESG criteria into venture financing transforms them into a tool for strategic risk management and value creation. An innovative start-up that ignores the social or environmental consequences of its activities faces a significantly higher risk of regulatory fines, consumer boycotts, or reputational damage. Accordingly, the inclusion of ESG in the due diligence process should ensure the financing of those innovations that are viable in the long term and capable of attracting larger capital at later stages, when ESG reporting becomes a mandatory requirement for entering public markets.

### *Reference*

1. Wolf A. (2020) Khto taki «biznes-anhely» i yak vony mozhut dopomohty u zaluchenni koshtiv dlia vashoho proiektu? [Who are "business angels" and how can they help raise funds for your project?]. Retrieved from: <https://www.prostir.ua/?news=hto-taki-biznes-anhely-i-yak-vony-mozhut-dopomohty-u-zaluchenni-koshtiv-dlya-vashoho-proiektu> [in Ukrainian].
2. Dyba M. V. (2024) Instrumenty ta dzherela venchurnoho finansuvannia [Venture capital funding tools and sources]. Scientific notes: collection of scientific works of KNEU. Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/items/56c13722-2109-493c-900e-9c6e6c253a28> [in Ukrainian].
3. Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy [Encyclopedia of Modern Ukraine]. Retrieved from: [https://esu.com.ua/article-33454?utm\\_sourcem](https://esu.com.ua/article-33454?utm_sourcem) [in Ukrainian].
4. Polishchuk O.T. (2017) Sutnisni kharakterystyky venchurnoho investuvannia ta yoho mistse u rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Essential characteristics of venture investment and its place in the development of the national economy]. Finance, accounting, banks. No. 1(22). P. 125-145. Retrieved from: <https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/5022> [in Ukrainian].
5. Maiorova T.V. (Ed). (2017). Proektne finansuvannia [Project financing]. Kyiv: KNEU. 434 p [in Ukrainian].
6. Skyba H.I., Mazur Yu.V., Neskhodovskyi I.S. (2025) Venchurne finansuvannia yak draiver rozvytku innovatsiinykh pidpriemstv u tsyfrovu epokhu: suchasni mekhanizmy ta perspektyvy [Venture financing as a driver of the development of innovative enterprises in the digital age: modern mechanisms and prospects]. Sustainable economic development. No. 4 (55). P. 262-268. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-36> [in Ukrainian].
7. Shevchenko O.M, Shevchenko O.O. Rol ta funktsii venchurnoho kapitalu v umovakh formuvannia ekonomiky investytsiino-innovatsiinoho typu [The role and functions of venture capital in the conditions of the formation of an investment-innovation type economy]. Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Retrieved from: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/8.pdf> [in Ukrainian].
8. British International Investment (BII). Responsible venture capital. Integrating environmental and social approaches in early-stage investing. Retrieved from: <https://assets.bii.co.uk/wp-content/uploads/2020/01/16092500/Responsible-Venture-Capital.pdf> [in English].
9. Josh Lerner, Antoinette Schoar, Stanislav Sokolinski & Karen E. Wilson. The Globalization of Angel Investments: Evidence across Countries (2016). Harvard Business School Entrepreneurial Management Working Paper. Harvard Business School Finance

Working Paper. No. 16-072. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2706546> [in English].

10. Principles for Responsible Investment (PRI) – PRI Reporting Framework. Retrieved from: <https://www.unpri.org/reporting-and-pathways/reporting-2026> [in English].

11. Yasinovska I., Andreikiv T., Myshchyshyn I. (2025) The role of project financing in the reconstruction of Ukraine. Economics, finance, law. No. 6. P. 47-51 [in English].

12. World Economic Forum (WEF). ESG Pulse Check: Getting the Basics Right for Startups and Venture Capital Firms. Retrieved from: <https://www.weforum.org/publications/esg-pulse-check-getting-the-basics-right-for-startups-and-venture-capital-firms> [in English].

Дата надходження статті: 04.12.2025

Дата прийняття статті: 18.12.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

## ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ СИСТЕМ ДЛЯ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ

**СМОЛІНСЬКА Софія Дмитрівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,*

*доцентка кафедри фінансового менеджменту*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7355-6988>*

**СМОЛІНСЬКИЙ Валентин Броніславович**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри інформаційних технологій*

*Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5482-8263>*

**Анотація.** *Стаття присвячена проблемам використання цифрових інформаційно-аналітичних систем для оцінки фінансового стану підприємств. Проаналізовано цифрові інструменти, на основі яких проводиться аналіз фінансового стану підприємства. Обґрунтовано практичну ефективність цифрових інформаційно-аналітичних систем для оцінки фінансового стану підприємств. Підсумовано, що цифрові системи стають не лише інструментом контролю, а й засобом стратегічного управління фінансовими ресурсами.*

**Ключові слова:** *підприємства, фінансовий стан, цифрові інформаційно-аналітичні системи, фінансові ресурси.*

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства діють у складному та динамічному економічному середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидким розвитком цифрових технологій і постійними змінами на фінансових ринках. За таких умов ефективне управління фінансовими ресурсами стає одним із ключових чинників забезпечення стабільності та розвитку бізнесу. Оцінка фінансового стану є базовою складовою системи фінансового менеджменту, оскільки дозволяє вчасно виявляти проблеми, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Традиційні методи фінансового аналізу, що спираються на ручну обробку даних або використання застарілих програмних засобів, уже не забезпечують належного рівня оперативності, точності та аналітичної глибини. У зв'язку з цим постає потреба в інтеграції сучасних цифрових інформаційних систем, які дозволяють автоматизувати процес збору, обробки, аналізу та візуалізації фінансової інформації. Незважаючи на наявність великої кількості цифрових рішень, залишається відкритим питання щодо вибору оптимальних інструментів, рівня їхньої адаптації до потреб конкретного підприємства та оцінки ефективності їх використання для підвищення якості фінансового аналізу.

Отже, проблема полягає у визначенні ролі, можливостей і перспектив

впровадження цифрових інформаційних систем у процес оцінки фінансового стану підприємств, а також у розробленні методичних підходів до їх ефективного використання для прийняття управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика фінансування підприємств піднімається у працях багатьох науковців. Зокрема, варто згадати таких як Балашова О. [1], Борисова С. [1], Коломієць В. [9], Крук О. [1], Курилюк Ю. [9], Лозинська Т. [4], Мацьків В. [8], Мельник Т. [5], Савчук А. [9], Сакун О. [8], Сліченко В. [4], Томчук-Пономаренко Н. [9], Черниш О. [9], Щур Р. [8] та інші. У своїх працях вони розглядають сучасний стан і проблеми українського бізнесу та шляхи їх вирішення, обґрунтовують стратегічні пріоритети розвитку економіки України як відповідь на сучасні виклики, аналізують фінансові аспекти підтримки бізнес-сектору України в умовах воєнного стану, вивчають особливості державної підтримки малого бізнесу та фінансування підприємницької діяльності.

У свою чергу, низка науковців досліджує особливості застосування інформаційних технологій у процесі діяльності підприємств. Так, мова йде про таких вчених як Вишневецька М. [10], Гордєєва-Герасимова Л. [2], Гордієнко Д. [3], Крупка А. [7], Оксамитна Л. [6], Пряха Р. [6], Ревиський В. [7], Радинський С. [7], Шпортко Г. [10], які вивчають специфіку використання цифрових технологій у підприємстві, зокрема, особливості впровадження CRM-систем у діяльність підприємств, критерії їх вибору та підходи до оцінки їх ефективності.

Отже, сьогоденні реалії, пов'язані зі стрімким розвитком цифрових технологій, дають можливість підприємствам застосовувати ефективні управлінські рішення на основі використання цифрових інформаційних систем, зокрема, для оцінки фінансового стану підприємств. Відповідно, це вимагає поглибленої уваги науковців до проблематики застосування новітніх інформаційних технологій у процесі діяльності підприємств та оцінки ефективності їх діяльності.

**Мета статті** полягає у дослідженні проблем використання цифрових інформаційних систем для оцінки фінансового стану підприємств в сучасних умовах.

**Виклад основних результатів.** Цифровізація фінансового аналізу підприємств ґрунтується на інтеграції внутрішніх облікових систем із зовнішніми аналітичними платформами та державними реєстрами. Базовим джерелом даних виступають ERP-системи (зокрема, SAP S/4 HANA, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365), які забезпечують автоматизований збір показників бухгалтерського, управлінського та податкового обліку. Дані зберігаються у централізованих сховищах (Data Warehouse) та синхронізуються з BI-платформами (наприклад, Power BI, Tableau) для формування аналітичних панелей.

Оцінка фінансового стану підприємств здійснюється на основі чітко визначеної системи показників (табл. 1).

Таблиця 1

**Система основних показників оцінки фінансового стану підприємств**

№ п/п	Групи показників	Їх опис
1	Показники ліквідності	коефіцієнт покриття, швидкої та абсолютної ліквідності
2	Показники платоспроможності і фінансової стійкості	коефіцієнт автономії, фінансового левериджу, покриття відсотків
3	Показники ділової активності	оборотність активів, дебіторської заборгованості, запасів
4	Показники рентабельності	ROA, ROE, рентабельність продажів

В сучасних умовах активної діджиталізації усіх сфер суспільства і, зокрема, підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів цифрові системи дозволяють автоматично розраховувати коефіцієнти, вказані в табл. 1, у режимі реального часу. Алгоритм такого оцінювання включає:

- автоматичну верифікацію повноти фінансової звітності;
- нормалізацію фінансових показників відповідно до галузевих стандартів;
- порівняльний аналіз діяльності підприємств із середньоринковими значеннями;
- формування інтегрального індексу фінансового стану підприємств.

Для прогнозування фінансових ризиків господарюючих суб'єктів застосовуються алгоритми машинного навчання. На основі даних фінансових показників будуються моделі прогнозування грошових потоків (Cash Flow Forecasting), імовірності дефолту та ризику банкрутства. У практиці використовується модифікована модель Альтмана (Z-score), інтегрована в аналітичні модулі ERP, а також інструменти Python-аналітики (бібліотеки Pandas, Scikit-Learn) у корпоративних Data-середовищах.

Окремим напрямом досліджуваних процесів є інтеграція внутрішніх даних із відкритими державними ресурсами та фінансовими реєстрами для перевірки контрагентів. Це дозволяє враховувати кредитну історію, судові провадження, податкову дисципліну та інші фактори ризику. Автоматизовані системи скорингу формують рейтингову оцінку фінансової надійності підприємства за багатофакторною моделлю.

Важливим елементом оцінки фінансового стану підприємства за допомогою цифрових інструментів є побудова єдиного інформаційного контуру підприємства. Інтеграція систем управління виробництвом (MRP), CRM та модулів управління персоналом забезпечує формування повної картини фінансових потоків. Наприклад, синхронізація ERP-систем із CRM-системами (зокрема, Salesforce) дозволяє прогнозувати виручку на основі воронки продажів, а інтеграція з виробничими модулями – оцінювати вплив собівартості на маржинальність продукції в режимі реального часу.

Цифрові інформаційно-аналітичні системи забезпечують горизонтальний та вертикальний фінансовий аналіз підприємства автоматично. Горизонтальний аналіз реалізується через інструменти динамічних панелей, які відображають зміну показників за періодами (місяць, квартал, рік). Вертикальний аналіз структури балансу та звіту про фінансові результати підприємства здійснюється шляхом автоматичного розрахунку питомої ваги кожної статті. Це дозволяє оперативно виявляти дисбаланси, такі як зростання частки короткострокових зобов'язань, надмірна концентрація дебіторської заборгованості або зниження частки власного капіталу.

Також варто згадати цифровий контроль грошових потоків. Системи казначейського управління (Treasury Management Systems) формують щоденний прогноз руху коштів на основі платіжного календаря, графіків погашення зобов'язань та планів надходжень. Автоматизоване зіставлення планових і фактичних даних дозволяє оперативно виявляти касові розриви та формувати рекомендації щодо короткострокового фінансування.

Для підвищення точності оцінювання застосовуються дашборди раннього попередження (Early Warning System Dashboards). Вони базуються на встановлених тригерних значеннях фінансових коефіцієнтів. Наприклад, зниження коефіцієнта покриття нижче нормативного рівня або перевищення граничного рівня боргового навантаження автоматично генерує сигнал ризику для фінансового менеджменту. Це дозволяє переходити від постфактум-аналізу до превентивного управління.

Важливою перевагою цифрових систем є можливість галузевого бенчмаркінгу. Порівняння фінансових показників підприємства із середньогалузевими значеннями здійснюється через інтеграцію з аналітичними базами даних. Система автоматично визначає відхилення та формує рекомендації щодо оптимізації витрат, структури капіталу або підвищення рентабельності.

Крім того, цифрові інформаційні системи забезпечують аудиторський слід (Audit Trail), тобто фіксацію всіх змін у фінансових даних із зазначенням користувача та часу внесення коригувань. Це підвищує прозорість фінансової інформації, спрощує внутрішній і зовнішній аудит та мінімізує ризик маніпуляцій із показниками.

Загалом, практична ефективність цифрових інформаційних систем для оцінки фінансового стану підприємств проявляється у:

- скороченні часу на здійснення фінансового аналізу на 40–60%;
- зменшенні помилок ручних розрахунків бухгалтерами та фінансистами;
- підвищенні оперативності управлінських рішень;
- можливості сценарного моделювання (Best/Base/Worst Case).

Щодо скорочення часу на здійснення фінансового аналізу, то автоматизація збору, обробки та візуалізації фінансових даних у межах ERP- та BI-систем дозволяє формувати аналітичні звіти без додаткової ручної консолідації. Дані з бухгалтерських модулів автоматично трансформуються у фінансові коефіцієнти, динамічні таблиці та дашборди. Це усуває потребу у багатоетапному експорті до електронних таблиць, перевірці формул і ручному узгодженні показників між підрозділами. У результаті цикл підготовки аналітичного звіту скорочується з кількох днів до кількох годин або навіть хвилин.

Зменшення помилок ручних розрахунків означає, що цифрові системи виконують розрахунок фінансових коефіцієнтів на основі заздалегідь запрограмованих алгоритмів, що виключає ризик арифметичних помилок, неправильних формул чи некоректного перенесення даних. Вбудовані механізми валідації автоматично перевіряють повноту звітності, відповідність балансів і логічну узгодженість показників. Крім того, функція аудиторського сліду дозволяє відстежити джерело змін у фінансових даних, що підвищує достовірність та прозорість результатів аналізу.

Стосовно підвищення оперативності управлінських рішень, то завдяки оновленню показників у режимі реального часу керівництво отримує доступ до актуальної інформації про ліквідність, боргове навантаження та рентабельність без очікування завершення звітного періоду. Інтерактивні дашборди з ключовими індикаторами (KPI) дозволяють швидко ідентифікувати негативні тенденції та приймати коригувальні рішення щодо структури витрат, управління дебіторською заборгованістю або залучення фінансування. Це особливо важливо в умовах нестабільного ринкового середовища.

Можливості сценарного моделювання передбачають забезпечення формування альтернативних сценаріїв розвитку фінансового стану підприємства цифровими аналітичними модулями на основі змін ключових параметрів: обсягу продажів, рівня витрат, відсоткових ставок чи валютного курсу. Система автоматично перераховує прогнозні показники прибутковості, ліквідності та грошових потоків для кожного сценарію. Це дає змогу оцінити чутливість фінансового результату до зовнішніх і внутрішніх факторів та обрати оптимальну управлінську стратегію з урахуванням ризиків.

Таким чином, використання цифрових інформаційних систем у процесі діяльності підприємств та оцінки їх фінансового стану трансформує традиційний фінансовий

аналіз із ретроспективної оцінки у проактивний інструмент управління, що поєднує автоматизацію розрахунків, аналітику великих даних та прогнозні моделі ризиків.

**Висновки.** Використання цифрових інформаційних систем суттєво трансформує підходи до оцінки фінансового стану підприємств, переводячи її з періодичної звітної процедури у безперервний аналітичний процес. Інтеграція ERP-платформ, BI-інструментів та автоматизованих алгоритмів обробки даних забезпечує комплексний аналіз ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності в режимі реального часу. Це підвищує точність розрахунків, мінімізує вплив людського фактора та забезпечує єдину методологічну базу оцінювання.

Практична цінність цифрових рішень проявляється у скороченні часу підготовки аналітичної інформації, підвищенні достовірності фінансових показників та можливості оперативного реагування на відхилення від нормативних або планових значень. Автоматизовані інструменти горизонтального, вертикального та коефіцієнтного аналізу, а також системи раннього попередження дозволяють своєчасно виявляти ризики втрати платоспроможності чи зниження прибутковості. Таким чином, цифрові системи стають не лише інструментом контролю, а й засобом стратегічного управління фінансовими ресурсами.

Крім того, впровадження сценарного моделювання та прогнозної аналітики розширює можливості фінансового менеджменту щодо оцінки альтернатив розвитку підприємства. Моделі Best/Base/Worst Case дозволяють аналізувати чутливість фінансових результатів до зміни ключових факторів та формувати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності. У результаті цифрові інформаційні системи забезпечують перехід від ретроспективного аналізу до проактивного управління фінансовим станом підприємства.

*Перспективи подальших наукових досліджень* полягають у розробці інтегрованих моделей оцінки фінансового стану підприємств із використанням штучного інтелекту та технологій великих даних, а також у формуванні галузевих цифрових стандартів фінансової аналітики. Перспективним є дослідження методів підвищення кібербезпеки фінансових інформаційних систем і розроблення адаптивних алгоритмів прогнозування ризиків з урахуванням макроекономічних та інституційних факторів.

#### *Список використаної літератури*

1. Борисова С., Крук О., Балашова О. (2024). Підтримка та фінансування підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-107>
2. Гордєєва-Герасимова Л. Впровадження CRM-системи на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. №6(2). С.115-118. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-21)
3. Гордієнко Д.О. Особливості впровадження CRM-систем у діяльність підприємств. Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку : Зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції; 11 травня 2021 р. Київ : КНЕУ, 2021. С. 446–448.
4. Лозинська Т. М., Сліченко В. В. Державна підтримка малого бізнесу в умовах воєнного стану. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 4(78). С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.4.7>
5. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. Journal of Innovations and Sustainability. 2023. № 7(3). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>

6. Оксамитна Л.П., Пряха Р.І. Підходи до оцінки ефективності CRM-систем. Управління розвитком складних систем. 2023. №54. С.30–39. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.54.30-39>

7. Ревицький В., Радинський С., Крупка А. Використання цифрових технологій у підприємстві: сучасний погляд та правова база. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 2(20). С. 73-87. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-73-87](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-73-87)

8. Сакур О. С., Щур Р. І., Мацьків В. В. Фінансові аспекти підтримки бізнес-сектору України в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(1). С. 50–60. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12602>

9. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В., Томчук-Пономаренко Н., Савчук А. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 3 (50). С. 282–297. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4079>

10. Шпортко Г., Вишневська М. Критерії вибору CRM-система Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці (20 травня 2021 р. Чернівці : Технодрук, 2021. 379 с.

Дата надходження статті: 16.12.2025

Дата прийняття статті: 24.12.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(58\).2025.166173174](https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.166173174)

JEL Classification G32, M41, O33

## USE OF DIGITAL INFORMATION AND ANALYTICAL SYSTEMS TO ASSESS THE FINANCIAL CONDITION OF ENTERPRISES

**SMOLINSKA Sofia**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Financial Management*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7355-6988>*

**SMOLINSKYI Valentyn**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Information Technologies*

*Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5482-8263>*

**Abstract.** *The article is devoted to the problems of using digital information and analytical systems to assess the financial condition of enterprises. The digital tools on the basis of which the analysis of the financial condition of the enterprise is carried out are analyzed. The practical effectiveness of digital information and analytical systems to assess the financial condition of enterprises is substantiated. It is concluded that digital systems are becoming not only a control tool, but also a means of strategic management of financial resources.*

**Key words:** *enterprises, financial condition, digital information and analytical systems, financial resources.*

The article explores the theoretical, methodological and applied aspects of using digital information and analytical systems to assess the financial condition of enterprises. It is substantiated that in the conditions of digital transformation of the economy, traditional approaches to financial analysis, which are based on periodic processing of reporting data, lose their effectiveness due to limited efficiency and high level of labor intensity. It is proven that the integration of ERP systems, business analytics, automated data processing tools and forecasting algorithms ensures the transition to continuous monitoring of financial indicators in real time.

The purpose of the article is to study the problems of using digital information systems to assess the financial condition of enterprises in modern conditions.

The mechanism of automated formation of a system of key financial indicators is disclosed. The algorithm of digital assessment of financial condition is determined, which includes data verification, normalization of indicators, coefficient analysis, formation of an integral index and visualization of results in the form of dashboards. The emphasis is on the possibilities of early detection of financial risks through the establishment of trigger values of indicators and the use of models for forecasting cash flows and insolvency risk.

The practical advantages of digital information and analytical systems are substantiated, manifested in reducing the time for preparing analytical information, reducing manual

calculation errors, increasing the transparency of financial data and expanding the capabilities of scenario modeling (Best/Base/Worst Case). It is proven that the digitalization of financial analysis contributes to improving the quality of management decisions and ensures the adaptability of enterprises to changes in the external environment.

The conclusion is made about the feasibility of implementing complex digital analytical platforms as a tool for strategic management of the financial condition of the enterprise and minimizing financial risks.

### *Reference*

1. Borysova S., Kruk O., Balashova O. (2024). Pidtrymka ta finansuvannya pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti v umovakh voyennoho stanu [Support and financing of entrepreneurial activity under martial law]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-107>
2. Hordyeyeva-Herasymova L. (2022). Vprovadzhennya CRM-systemy na pidpryyemstvi [Implementation of the CRM system at the enterprise]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*. 6(2). S.115-118. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-21)
3. Hordiyenko D.O. (2021). Osoblyvosti vprovadzhennya CRM-system u diyal'nist' pidpryyemstv [Features of implementing CRM systems in the activities of enterprises]. *Oblik, analiz, audyt ta opodatkovannya: suchasni kontseptsii rozvytku: Zb. materialiv VII Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi student's'koyi konferentsiyi; 11 travnya 2021 r.* Kyiv: KNEU, S. 446–448.
4. Lozyns'ka T. M., Slichenko V. V. (2022). Derzhavna pidtrymka maloho biznesu v umovakh voyennoho stanu [State support for small businesses under martial law]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnya i administruvannya*. 4(78). S. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.4.7>
5. Mel'nyk T. (2023). Ukrayins'kyy biznes v umovakh viyny: suchasnyy stan, problemy ta shlyakhy yikh vyrishennya [Ukrainian business in wartime: current state, problems and ways to solve them]. *Journal of Innovations and Sustainability*. 7(3). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
6. Oksamytna L.P., Pryakha R.I. (2023). Pidkhody do otsinky efektyvnosti CRM-system [Approaches to assessing the effectiveness of CRM systems]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*. 54. S.30–39. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.54.30-39>
7. Revyts'kyy V., Radyns'kyy S., Krupka A. (2024). Vykorystannya tsyfrovyykh tekhnolohiy u pidpryyemnytstvi: suchasnyy pohlyad ta pravova baza [The use of digital technologies in entrepreneurship: a modern view and legal basis]. *Aktual'ni pytannya u suchasniy nautsi*. 2(20). S. 73-87. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-73-87](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-73-87)
8. Sakun O. S., Shchur R. I., Mats'kiv V. V. (2022). Finansovi aspekty pidtrymky biznes-sektoru Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu [Financial aspects of supporting the business sector of Ukraine under martial law]. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu. Vyp. 18(1)*. S. 50–60. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12602>
9. Chernysh O., Kurylyuk YU., Kolomiyets' V., Tomchuk-Ponomarenko N., Savchuk A. (2023). Stratehichni priorytety rozvytku ekonomiky Ukrayiny v umovakh voyennoho chasu: vidpovid' na suchasni vyklyky [Strategic priorities for the development of the economy of Ukraine in wartime conditions: a response to modern challenges]. *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyky*. № 3 (50). S. 282–297. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4079>

10. Shport'ko H., Vyshnevs'ka M. (2021). Kryteriyi vyboru CRM-system [Criteria for choosing a CRM systems] Transformatsiya podatkovoyi ta oblikovo-analitychnoyi system v konteksti suchasnykh kryzovykh yavlyshch: materialy Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi, m. Chernivtsi (Ukrayina, 20 travnya 2021 r. Chernivtsi: Tekhnodruk. 379 s.

Дата надходження статті: 16.12.2025

Дата прийняття статті: 24.12.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025