

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 8 від 26 березня 2026 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

2026, No 1 (59)

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 8 of March 26, 2026.

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: ТЯЖКОРОБ Ірина Володимирівна 

д.е.н., професорка, професорка кафедри фінансових технологій та
консалтингу 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

МАЛЬЧИК Мар'яна Василівна 

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

ПАРУБЧАК Іван Орестович 

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

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"

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

ЯНОВСКИ Анджей 

Phd, Європейський університет медичних та соціальних наук, м. Варшава

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

fp.lnu.edu.ua

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

Finansovyi Prostir

international scientific and practical journal

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: TIAZHKOROB Iryna 

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Financial Technologies and Consulting, 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

ZAPUKHLIAK 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

MALCHYK Mariana 

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

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"

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

JANOWSKI Andrzej 

PhD, European University of Medical and Social Sciences, Warsaw

SMICT / Contents

Капленко Галина Вікторівна, Куліш Інна Михайлівна, Табачук Андрій Ярославович АДАПТАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ У МАЛИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	7
Kaplenko Halyna, Kulish Inna, Tabachuk Andrii ADAPTATION OF PUBLIC INSTITUTIONS TO EUROPEAN STANDARDS IN SMALL LOCAL COMMUNITIES	20
Бочко Олена Юріївна, Марушко Надія Семенівна МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕСУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	24
Bochko Olena, Marushko Nadiia MARKETING COMMUNICATIONS IN THE TRANSPORT AND LOGISTICS SECTOR AT THE REGIONAL LEVEL	33
Петик Любов Орестівна, Дубик Вікторія Яківна, Остапчак Тетяна Мар'янівна ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА НОВАЦІЇ	37
Petyk Lyubov, Dubyk Viktoriia, Ostapchak Tetiana STATE REGULATION OF THE STOCK MARKET OF UKRAINE: PROBLEMS AND INNOVATIONS	51
Західна Оксана Романівна, Грицай Роман Ярославович ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ СІМЕЙНОГО БЮДЖЕТУ	53
Zakhidna Oksana, Hrytsai Roman THEORETICAL APPROACHES TO DEFINING THE NATURE OF THE FAMILY BUDGET	59
Шевчук Ірина Богданівна, Задорожна Анна Володимирівна, Ковальчук Олена Сергіївна ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	61
Shevchuk Iryna, Zadorozhna Anna, Kovalchuk Olena FORECASTING ECONOMIC INDICATORS OF POSTAL AND LOGISTICS OPERATORS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION	70
Сич Ольга Анатоліївна, Мельничук Данієлла Євгеніївна ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ПРИБУТКОВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВАЛЮТНИХ РИЗИКІВ	73
Sych Olga, Melnychuk Daniella ASSESSMENT OF FINANCIAL STABILITY AND ITS IMPACT ON ENTERPRISE PROFITABILITY UNDER CURRENCY RISKS	84
Лобода Наталія Олександрівна, Петришин Людмила Петрівна, Чабанюк Одарка Михайлівна ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ БУХГАЛТЕРІВ, АУДИТОРІВ ТА СУДОВИХ ЕКСПЕРТІВ: ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ І СУЧАСНІСТЬ	87
Loboda Nataliia, Petryshyn Lyudmyla, Chabaniuk Odarka FORMATION OF PROFESSIONAL ETHICS OF ACCOUNTANTS, AUDITORS, AND FORENSIC EXPERTS: HISTORICAL ASPECT AND MODERN CONTEXT	100
Мальчик Мар'яна Василівна, Оплачко Ірина Олександрівна, Хомич Валентина Михайлівна ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ	103
Malchuk Mariana, Oplachko Iryna, Khomych Valentyna THE IMPACT OF DIGITALIZATION OF SALES MANAGEMENT PROCESSES ON THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN THE DAIRY INDUSTRY	112
Лук'янчук Денис Юрійович ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПОЗИЧАЛЬНИКІВ У ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ ФІНАНСАХ НА ОСНОВІ ОНЧЕЙН-ДАНИХ: МОДЕЛЬ І ЕМПІРИЧНА ВАЛІДАЦІЯ	115
Lukianchuk Denys INTEGRAL ASSESSMENT OF BORROWER CREDITWORTHINESS IN DECENTRALIZED FINANCE BASED ON ON- CHAIN DATA: MODEL AND EMPIRICAL VALIDATION	131
Блащук-Дев'яткіна Наталія Зіновіївна, Бурлаченко Денис Сергійович, Холост Анастасія Володимирівна ВПЛИВ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ НА ФІНАНСОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	135
Blaschuk-Dev'yatkina Natalia, Burlachenko Denys, Holost Anastasia THE INFLUENCE OF FOREIGN CAPITAL ON THE FINANCIAL ACTIVITIES OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE IN WAR CONDITIONS	144
Ригайло Святослава Яківна СТАЛІЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЕКОЛОГІЧНОГО НАВАНТАЖЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ)	147

SMICT / Contents

Rygailo Sviatoslava SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGION THROUGH THE LENS OF ENVIRONMENTAL IMPACT (ON THE EXAMPLE OF UKRAINE'S WESTERN REGION)	154
Завальницька Надія Богданівна МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ НА РІШЕННЯ ПОТЕНЦІЙНОГО КЛІЄНТА ЩОДО ПРИДБАННЯ НЕРУХОМОСТІ В ЖИТЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ	156
Zavalnytska Nadiia MARKETING TOOLS FOR INFLUENCING A POTENTIAL CUSTOMER'S DECISION TO PURCHASE REAL ESTATE IN A RESIDENTIAL COMPLEX	164
Жиглей Ірина Вікторівна, Чижевська Людмила Віталіївна, Мостіпака Ірина Валентинівна СУПУТНІ ПОСЛУГИ АУДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ОПОДАТКУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ КІК В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	166
Zhyhlei Iryna, Chyzhevska Lyudmyla, Mostipaka Iryna ANCILLARY SERVICES OF AUDIT COMPANIES IN THE FIELD OF INTERNATIONAL TAXATION AND CFC CONTROL IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	177
Попель Сергій Анатолійович ВЕНЧУРНЕ ФІНАНСУВАННЯ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ	180
Popel Serhii VENTURE FINANCING FOR EXPORT-ORIENTED ENTERPRISES	191
Вільчинська Оксана Миколаївна, Марець Оксана Романівна, Шумило Христина Романівна ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	194
Vilchynska Oksana, Marets Oksana, Shumylo Khrystyna INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL AS AN ELEMENT OF A COMPANY'S FINANCIAL STRATEGY	202
Кузьминчук Наталія Валеріївна, Альошин Сергій Юрійович, Щербина Ольга Володимирівна DUE DILIGENCE ЯК МЕХАНІЗМ ІДЕНТИФІКАЦІЇ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ ПРИ УПРАВЛІННІ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОГО БІЗНЕСУ	205
Kuzmynchuk Nataliia, Aloszyn Serhii, Shcherbyna Olha DUE DILIGENCE AS A MECHANISM FOR IDENTIFYING CORRUPTION RISKS IN THE MANAGEMENT OF STRATEGIC CHANGES IN THE DEVELOPMENT BUSINESS	216
Попович Дарія Володимирівна, Козік Мирослава Ростиславівна СТРАХУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ	220
Popovych Dariia, Kozik Myroslava BUSINESS INSURANCE IN THE CONTEXT OF MILITARY CHALLENGES: CURRENT STATUS AND DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT	226
Голинський Юрій Олегович ВИДАТКИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ФІСКАЛЬНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ОБМЕЖЕНЬ	228
Holynskyy Yuriy PUBLIC EXPENDITURES OF THE STATE BUDGET OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF FISCAL CONSOLIDATION: EFFICIENCY AND CONSTRAINTS	239
Дуб Андрій Романович, Сусак Олег Васильович МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	242
Dub Andriy, Susak Oleg MECHANISMS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE MODERNISATION OF THE ENERGY SECTOR OF THE NATIONAL ECONOMY	251
Назаркевич Ігор Богданович РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФІСКАЛЬНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	254
Nazarkevych Ihor RESILIENCE AND DIGITAL TOOLS OF FISCAL DECENTRALIZATION IN THE CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR TRANSFORMATION OF THE ECONOMY	264
Марискевич Андрій Тарасович СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ КРІЗЬ ПРИЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	267
Maryskevych Andrii SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT THROUGH THE PRISM OF PUBLIC GOVERNANCE	275

АДАПТАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ У МАЛИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

КАПЛЕНКО Галина Вікторівна

*докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри економіки та публічного управління
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1651-7904>*

КУЛІШ Інна Михайлівна

*кандидатка наук з державного управління, старша наукова співробітниця,
старша наукова співробітниця відділу регіональної екологічної політики та
природокористування, ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього
НАН України»;
доцентка кафедри економіки та публічного управління
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8059-6291>*

ТАБАЧУК Андрій Ярославович

*кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та публічного управління
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1651-7904>*

Анотація. У статті досліджується адаптація публічних інституцій малих територіальних громад України до європейських стандартів управління. Аналізуються наслідки реформи 2020 р., війни та демографічних змін для інституційної спроможності та якості публічних послуг. Розглянуто роль цифровізації, принципів good governance та інклюзивних підходів у модернізації менеджменту громад, а також значення ресурсного середовища, зокрема аграрного сектору, для ефективності управління та запровадження європейських практик. Підкреслюється важливість комплексного підходу, стратегічного планування та зовнішньої підтримки для сталого розвитку і післявоєнного відновлення малих громад.

Ключові слова: публічне управління; публічні послуги; європейська інтеграція; територіальні громади; сталий розвиток; модернізація

Постановка проблеми. Європейська інтеграція виступає стратегічним орієнтиром розвитку України, особливо актуальним у період післявоєнної відбудови та трансформації системи публічного управління. Для малих територіальних громад, які формують основу сучасного адміністративно-територіального устрою, цей процес пов'язаний не лише з інституційним оновленням, а й з розширенням можливостей підвищення якості публічних послуг та вдосконалення менеджменту. Більшість

рішень, спрямованих на забезпечення стійкості держави, реалізується на локальному рівні, що зумовлює необхідність адаптації управлінських і сервісних підходів до європейських стандартів.

Модернізаційний потенціал територіальних громад значною мірою визначається рівнем їх інституційного розвитку, ефективністю управлінських процедур та спроможністю органів місцевого самоврядування використовувати найновіші інституційні й фінансові інструменти. Оскільки у період відбудови на рівні громад формується та реалізовується багато управлінських рішень, виникає потреба застосування відповідних механізмів та методів у стратегічному плануванні, цифровізації публічних послуг, підвищення прозорості управління та раціонального використання ресурсів. Європейський вектор інтеграції передбачає поступовий перехід від традиційних адміністративних моделей до орієнтованих на потреби жителів. Запровадження європейських стандартів у діяльність органів місцевого самоврядування створює передумови для формування нової економічної основи розвитку, підвищення ефективності місцевої політики та розширення міжмуніципального й міжнародного співробітництва.

Малі територіальні громади представлені здебільшого сільськими громадами, вони характеризуються високим рівнем соціальної згуртованості, а це забезпечує більшу увагу до локальних потреб і активнішу участь населення в управлінських процесах. Накопичений соціальний капітал формує сприятливе середовище для оперативної мобілізації ресурсів у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики, тоді як компактність управлінських структур створює умови для ефективної комунікації між місцевими органами влади та мешканцями. На відміну від великих урбанізованих центрів, де індивідуальний вплив часто є маловідчутним, у малих громадах можливість кожного жителя проголосити свою думку і бути почутим істотно посилює рівень суспільної довіри.

В умовах воєнного стану малі територіальні громади України продемонстрували здатність до швидкої самоорганізації, зокрема, через формування волонтерських мереж, ініціювання локальних економічних проєктів і розвиток партнерств з бізнесом, інституціями громадянського суспільства та міжнародними організаціями. Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) [1] і Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (United Nations Development Programme, UNDP) [2] свідчать, що громади з розвиненими горизонтальними взаємодіями характеризуються швидшим ухваленням управлінських рішень і вищою ефективністю реалізації стратегій сталого розвитку, особливо у сферах енергоефективності, підтримки малого та середнього підприємництва й раціонального управління ресурсами.

Крім того, малі територіальні громади відіграють важливу роль у поглибленні процесів децентралізації, яка залишається одним із важливих напрямів реформи публічного управління та вагомим критерієм європейської інтеграції. Європейська Комісія зазначає, що попри завершення територіального етапу децентралізації, подальшого розвитку потребують питання вдосконалення системи місцевого самоврядування, забезпечення доступності публічних послуг і відновлення управлінської спроможності у звільнених та прифронтових громадах [3, р. 3]. У цьому контексті адаптація локальних інституцій до європейських стандартів стає передумовою стабільного розвитку малих територіальних громад та сприяє послідовному наближенню України до інтеграційних процесів ЄС, відкриваючи нові можливості для практичної реалізації управлінських і сервісних реформ.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. З огляду на актуальність теми, різні її аспекти розглянуті у працях вітчизняних науковців. Так Оксін В. здійснив спробу аналізу засад модернізації публічного адміністрування місцевого розвитку в Україні [4]. І. Мельничук обґрунтував роль децентралізації влади та управління у формуванні засад якісного оновлення змісту державного впливу на соціальні процеси регіональних систем [5]. О. Бобровський розглядає територіальні громади як суб'єкти управління у вигляді структурної моделі складових системи публічного управління [6]. Дослідження Г. Монастирського присвячене модернізації публічного управління розвитком територіальних громад в умовах післявоєнної відбудови [7]. І. Колосовська проаналізувала особливості і тенденції трансформаційних перетворень системи публічного управління у сфері соціального розвитку під впливом процесів децентралізації [8]. Дем'яненко В.Є. запропонувала заходи, спрямовані на модернізацію сільських територіальних громад в Україні як осередків, що виступають базовою ланкою адміністративно-територіального устрою та бюджетної системи країни [9]. Окремі дослідники приділяють увагу значенню та ролі членів спільнот всередині кожної країни, перерозподілу зобов'язань і відповідальності між ними в процесі управління просторовим соціально-економічним місцевим розвитком [10], [11], [12], [13].

Метою статті є з'ясування як процеси європейської інтеграції впливають на модернізацію публічного управління та інституційний розвиток малих територіальних громад України, а також на можливості впровадження європейських стандартів управління та публічних послуг.

Виклад основних результатів. Відповідно до чинного законодавства України, жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, що мають єдиний адміністративний центр, називаються територіальною громадою [14].

На сьогодні немає єдиної думки, яку саме територіальну громаду в Україні слід вважати "малою", використовується декілька підходів (таблиця 1).

Слід зазначити, що в Україні відсутня єдина нормативно закріплена класифікація територіальних громад за розміром, тому в дослідженні використано підходи, поширені в аналітичних матеріалах, проектах міжнародної технічної допомоги та сучасних наукових публікаціях.

Після адміністративно-територіальної реформи 2020 р. в Україні населені пункти поділяються за центром управління:

- міська громада (центр – місто),
- селищна громада (центр – смт),
- сільська громада (центр – село).

Такий поділ закладено в Закон України «Про місцеве самоврядування» та низку розпоряджень Кабінету Міністрів України «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад ... області», що були прийняті у 2020 р. по окремо кожній області України.

Завершення адміністративно-територіальної реформи в Україні до початку повномасштабної війни створило сприятливі умови для адаптації локальних інституцій до європейських стандартів публічного управління та менеджменту громад. Укрупнені територіальні громади отримали чітко визначені повноваження, власні бюджети та адміністративні структури, що дозволило створити та налагодити роботу ЦНАПів, розробити місцеві стратегії розвитку та організувати надання публічних послуг у

новому форматі. Фінансова децентралізація забезпечила громади ресурсами для модернізації соціальної інфраструктури і поліпшення інституційної спроможності, що надзвичайно важливо для забезпечення стійкості в умовах війни.

Таблиця 1

Підходи до класифікації територіальних громад України за розміром

Джерело / Інституція	Тип класифікації	Категорії розміру	Коментар
Державна служба статистики України	За типом населених пунктів	• Село • СМТ • Місто	Використовується для аналізу громад за типом, чисельність не використовується як класифікаційна ознака
Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України	Аналітична типологізація громад за чисельністю населення (без нормативного статусу)	• Малі: до 10000 • Середні: 10 000–50000 • Великі: понад 50000	Використовувалось у паспортах громад, аналітичних звітах та матеріалах Мінрегіону (2020–2022 рр.)
Проекти DOBRE, U-LEAD, SKL International	За чисельністю населення (осіб)	• Малі: до 15000 • Середні: 15000–50000 • Великі: 50000–100000 • Дуже великі: понад 100000	Найбільш поширеніша під час розрахунку міжнародної технічної допомоги
DOBRE / U-LEAD	За площею території (км²)	• Компактні: до 150 • Середні: 150–500 • Великі: понад 500	Використовується для аналізу доступності послуг
Наукові публікації	За чисельністю населення громади (осіб)	• Дрібні: до 5000 • Малі: 5000–15000 • Середні: 15000–50000 • Великі: понад 50000	Гнучка класифікація для дослідницьких цілей; поширена в сучасних наукових публікаціях

Джерело: складено авторами

Водночас не всі громади встигли завершити модернізацію до початку війни: в одному випадку новостворені структури не мали достатньої кількості фахівців, у іншому – не була сформована стратегія розвитку, крім того, впровадження європейських практик надання публічних послуг ускладнювалося обмеженістю ресурсів та незавершеністю нормативно-правове забезпечення. Крім того, реформа не враховувала масштабні воєнні ризики, через що частина громад передбачала лише мирні сценарії, і запровадження військового стану призвело до диспропорцій та посилення нерівності між територіями із різною матеріальною спроможністю.

Загалом, завершення реформи до початку війни можна оцінювати швидше як позитивний фактор, оскільки врешті-решт це загострило потребу інституційного розвитку, створило основу для модернізації та адаптації управління у малих громадах до європейських стандартів. Разом з тим, залишається актуальним подальше вдосконалення нормативно-правового забезпечення, системи мобілізації та використання ресурсів, формування готовності місцевих громад до реагування у надзвичайних ситуаціях, спричинених військовими діями, зокрема руйнуванням критичної інфраструктури [15, с. 10].

Основою системного розвитку малих територіальних громад у період післявоєнної відбудови, що прогнозовано відбуватиметься в умовах обмежених

ресурсів, є ефективне публічне управління, що забезпечує належне функціонування локальних інституцій та доступність публічних послуг для мешканців [16, с. 6]. Компактність та гнучкість управлінських структур повинна сприяти впровадженню інновацій, оперативному моніторингу результатів і адаптації менеджменту громади до нових вимог, що підвищуватиме конкурентоспроможність громад і зміцнюватиме їхню спроможність брати участь у європейських програмах співпраці та розвитку.

Модернізація управлінських процесів передбачає впровадження принципів good governance – прозорості, підзвітності, участі громадян та ефективності управління [17, с. 1059]. Це підвищує довіру населення до органів влади та стимулює керівників громад до реалізації стратегічних проєктів, розвитку локальної інфраструктури та підвищення якості публічних послуг. Цифровізація та розвиток електронних сервісів є особливими інструментами модернізації, адже завдяки їм забезпечується рівний доступ мешканців до послуг незалежно від наявних в них ресурсів чи місця проживання.

Впровадження цифрових технологій, розбудова сервісних центрів та використання інноваційних форм управління можуть частково компенсувати дефіцит трудових ресурсів та покращити якість публічних послуг. Своєю чергою, інтеграція до європейського управлінського простору передбачає зміцнення інституційної спроможності, прозорість управління, партисипативність та орієнтацію на потреби різних груп населення. Таким чином, демографічні зміни виступають одночасно викликом і стимулом для перегляду підходів до інституційного розвитку малих громад, сприяючи їх модернізації у відповідності з європейськими стандартами.

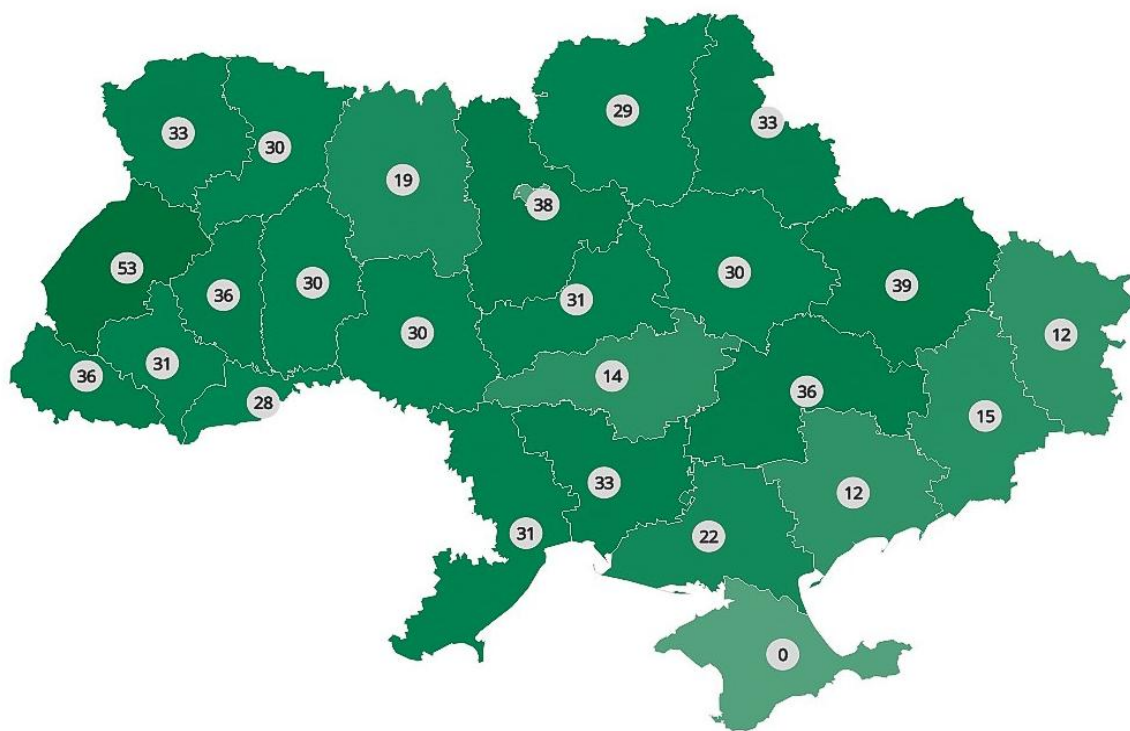


Рис. 1. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України у 2025 р., шкала від 0 до 100
Джерело: [18]

У 2025 році рівень цифровізації територіальних громад України визначався на основі сукупності показників, згрупованих за індексами цифрової економіки, цифрових навичок, цифрової інфраструктури та цифровізації публічних послуг;

оцінювання охоплювало 1 265 громад.

Існує прямо пропорційний взаємозв'язок між Індексом цифрової трансформації територіальних громад (рис. 1) та рівнем цифровізації публічних послуг (рис. 2). Із зростанням значення Індексу цифрової трансформації спостерігається відповідне підвищення рівня цифровізації публічних послуг, що свідчить про системний характер впровадження цифрових рішень на місцевому рівні. Це підтверджує, що розвиток цифрової інфраструктури, цифрових навичок і управлінських процесів безпосередньо сприяє розширенню доступності, якості та ефективності публічних електронних сервісів у територіальних громадах.



Рис. 2. Індекс цифровізації публічних послуг у територіальних громадах України у 2025 р., шкала від 0 до 100

Джерело: [18]

* Результати вимірювання сформовані на основі даних, внесених посадовими особами органів місцевого самоврядування через електронний кабінет на веб-порталі «Дія. Цифрова громада»

** Шкала індексу від 0 до 100 балів

Високий рівень соціальної згуртованості та активної взаємодії мешканців громади створює сприятливе середовище для розвитку горизонтальних управлінських зв'язків і швидкого прийняття рішень. Інституційний розвиток та професіоналізація управлінських процесів стають базовими факторами забезпечення стійкості малих громад, підвищення ефективності публічних послуг та адаптації до європейських практик.

Оскільки дослідження OECD показало, що близько 70% населення проживає поза межами великих міст, до розвитку малих (сільських) територіальних громад необхідно застосовувати комплексний підхід. Політика сільського розвитку OECD передбачає [19]:

1. Максимальне розкриття потенціалу всіх типів територій із урахуванням їхніх соціальних, економічних та природних переваг;
2. Забезпечення ефективного та доступного надання публічних послуг через інтегровані та електронні сервіси;
3. Підтримку взаємозалежності та співпраці між міськими й сільськими територіями шляхом спільних стратегій, державних інвестицій та партнерств;
4. Формування стратегічного бачення сільської політики з урахуванням національних цілей, локальних потреб, сучасних даних та просторового планування;
5. Використання потенціалу територій у глобалізації, торгівлі та цифровізації;
6. Підтримку підприємництва та професійної підготовки населення для інтеграції малих бізнесів у глобальні ланцюги вартості.

Завдяки дотриманню цих принципів у практиці малих громад України, формуються ефективні моделі публічного управління, що сприяє модернізації менеджменту громади та закладає фундамент для стійкого післявоєнного розвитку. Не зважаючи на нинішній військовий стан в державі, європейська інтеграція і далі виступає каталізатором впровадження сучасних стандартів та практик у сфері управління, підвищуючи інституційну спроможність громад та ефективність надання публічних послуг.

У 2019 р. OECD опублікувала аналітичну записку “Сільська політика. 3.0” [20], у якій наголошується, що в умовах глобалізації та технологічних трансформацій малі територіальні громади стикаються з багатьма викликами, що впливають на ефективність публічного управління та їх розвиток. Однією з умов їхнього успішного функціонування є здатність адаптуватися до демографічних змін, що становить важливий аспект інституційного розвитку та наближення до європейських стандартів управління.

Малі громади в усьому світі зіткнулися з демографічними проблемами, такими як старіння населення, відтік молоді та зміни у структурі сімей. Ці виклики істотно впливають на доступність і якість публічних послуг. Так, старіння населення підвищує попит на медичні та соціальні послуги, водночас обмежуючи бюджетні ресурси через зменшення частки працюючого населення. Міграція молоді в урбанізовані центри відчутно видозмінює демографічну структуру територій, зменшує потребу в освітніх закладах, що впливає на їх фінансування та рівень якості освіти, який вони можуть забезпечити, а ще й призводить до зменшення кількості кваліфікованих кадрів і, відповідно, до зниження ефективності місцевого управління, яке великою мірою залежить саме від фахівців відповідної кваліфікації. Зміни у сімейній структурі, зокрема збільшення кількості односімейних домогосподарств або сімей із літніми членами, також формують різні потреби у публічних (соціальних, житлових тощо) послугах, що вимагає гнучкого підходу до їхнього планування та організації. Сума цих факторів створює проблеми із забезпечення рівного доступу до публічних послуг, ефективного використання ресурсів та підтримки соціальної згуртованості в громадах.

У цих умовах важливим інструментом зміцнення соціальної згуртованості, забезпечення сталого розвитку та підвищення якості життя населення є інклюзивний підхід до управління територіальними громадами. Він ґрунтується на принципах рівноправної участі всіх мешканців у процесах життєдіяльності громади, зокрема у виробленні та ухваленні рішень щодо її функціонування й подальшого розвитку, що відповідає концепції партисипативної демократії. До основних напрямів такого підходу належить [21, с. 127]:

– створення умов для економічної інтеграції та зайнятості різних соціальних груп;

- розширення доступності публічних послуг – адміністративних, освітніх, медичних, транспортних та інших;
- усунення цифрової нерівності через забезпечення доступу до інтернету, цифрових технологій і електронних сервісів;
- сприяння фінансовій інклюзії, що передбачає можливість користування банківськими рахунками, кредитними продуктами, страховими послугами, інвестиційними інструментами та електронними платежами.

Демографічний спад та відтік молоді створюють для малих територіальних громад значні інституційні та управлінські виклики, оскільки ці процеси поглиблюють дисбаланс між працездатним населенням і зростаючою часткою осіб літнього віку. За даними Eurostat [22], частка людей віком 65 років і старше у країнах ЄС невпинно збільшується, що супроводжується підвищенням коефіцієнта демографічного навантаження на працездатне населення. Для локальних інституцій це означає зростання потреби у соціальних, медичних та адміністративних послугах за умов одночасного скорочення людських та фінансових ресурсів. У такій ситуації модернізація публічного управління та впровадження європейських стандартів стають необхідними передумовами стійкості громад.

Крім того, демографічні проблеми, з якими стикаються сільські території та неметрополітарні регіони ЄС, підсилюються віково-специфічними моделями міграції. Постійна міграція молодих людей не лише зменшує безпосередню базу населення, але й ставить під загрозу майбутню демографічну життєздатність через зниження народжуваності та прискорене старіння населення. Поряд з цим спостерігається помірна міграція сімей та літніх жителів до малих міст, що частково забезпечує демографічну стабільність, але є недостатньою для компенсації втрат в економічно активних вікових групах [23].

Демографічна ситуація в Україні, порівняно з іншими країнами, є набагато складнішою: повномасштабна війна призвела до різкого зниження чисельності населення, прискорення відтоку молоді за кордони країни, збільшення смертності, масштабної внутрішньої міграції та зростання навантаження на інфраструктуру приймаючих громад. Це змушує місцеву владу переорієнтовувати менеджмент громади на розроблення інклюзивних моделей надання публічних послуг, що враховують вікову структуру населення та нерівномірний розподіл трудових ресурсів. Зростання частки старшого покоління вимагає посилення інституційної спроможності у сфері довгострокової опіки, доступної медичної допомоги та адресних соціальних програм. Одночасно відтік молоді послаблює економічну базу громад і обмежує можливості для місцевого підприємництва, що ускладнює реалізацію стратегій розвитку, наближених до європейських підходів.

Згідно з даними звіту Європейської Комісії (2023 р.) [3, р. 125-128], значна частина малих громад України розташована на територіях із деградованими або ризикованими природними умовами, що підвищує їхню вразливість до кліматичних загроз, таких як повені, зміни водного режиму та промислове забруднення. Ці фактори створюють додатковий тиск на систему публічних послуг, ускладнюють управління водними ресурсами, якістю повітря та відходами, а також потребують посилення цивільного захисту та реагування на надзвичайні ситуації.

Імплементация європейських стандартів публічного управління у таких умовах потребує посилення адміністративних та інспекційних спроможностей органів місцевого самоврядування, інтеграції кліматичних та екологічних вимог у стратегічне планування розвитку громад та модернізації менеджменту. Відсутність достатніх

людських і фінансових ресурсів обмежує можливості для ефективного впровадження заходів із забезпечення доступності адміністративних, медичних, освітніх та інших публічних послуг. У той же час, комплексний підхід до управління, що передбачає інтеграцію стратегій, розвиток систем раннього попередження, підготовку та реагування на надзвичайні ситуації, а також підтримку інфраструктури для сталого розвитку, сприяє підвищенню стійкості малих громад та наближенню їх до європейських стандартів управління (ЕЕА, 2022) [24].

Для перевірки спроможності адаптації локальних інституцій до європейських стандартів доцільно проаналізувати ресурсне середовище, у межах якого функціонують сільські території України, у порівнянні з відповідним середовищем країн Європейського Союзу. Саме масштаби землекористування та економічна віддача аграрного сектору визначають інституційну спроможність малих територіальних громад до впровадження управлінських і регуляторних практик, поширених у ЄС. Аграрний сектор є основним для економіки більшості малих громад, тому зіставлення площі сільськогосподарських угідь та обсягів стандартного виходу дає змогу оцінити потенціал територій, їхню спроможність генерувати ресурси та обмеження, з якими стикається місцевий менеджмент.

Оскільки Україна не застосовує методологію розрахунку Standard Output (SO), прийняту Євростатом, для забезпечення порівнянності з даними по країнах ЄС було використано адаптований підхід, який базується на пропорції між валовим випуском (gross output) та стандартним виходом, характерній для європейської статистичної практики. У більшості держав ЄС SO становить 60–65 % валового випуску аграрного сектора, що зумовлено виключенням ПДВ, субсидій та вторинних операцій.

Валовий випуск сільського господарства України у 2020 році становив 750 млрд грн (за даними Держстату). Для перерахунку у стандартний вихід була використана середня пропорція 0,63, а також середньорічний курс НБУ за 2020 рік – 26,8 грн за 1 євро. Розрахунок здійснено за формулою:

$$SO = \frac{750 \text{ млрд грн} \times 0,63}{26,8} \approx 32 \text{ млрд євро}, \quad (1.1.)$$

де, SO – Standard Output для України.

Отримане значення дозволяє зіставити економічний масштаб аграрного сектору України з показниками окремих держав-членів ЄС, хоча у статистиці Євросоюзу цей індикатор застосовується переважно для класифікації фермерських господарств, а не для міждержавних порівнянь.

Україна має одну з найбільших площ сільськогосподарських угідь у Європі (41,33 млн га), що є більшою, ніж у великих аграрних держав ЄС, таких як Франція (28,42 млн га), Іспанія (26,14 млн га) та Німеччина (16,595 млн га) [25]. Водночас розмір стандартного виходу суттєво нижчий, ніж у більшості країн ЄС, що вказує на різницю у рівні інституційного розвитку, технологічного забезпечення та ефективності публічного управління аграрною сферою. Таке відставання створює як виклики, так і можливості: з одного боку – потребу модернізації локальних інституцій і підвищення якості публічних послуг у громадах; з іншого – значний потенціал для зростання продуктивності через впровадження європейських управлінських практик. Отже, наведені дані підтверджують необхідність адаптації системи менеджменту громад до стандартів ЄС, особливо у контексті підтримки малих територіальних громад.

Водночас можливості модернізації публічного управління в малих територіальних громадах та його наближення до стандартів ЄС реалізуються в умовах погіршення соціально-економічних і інфраструктурних передумов розвитку. Збройна агресія Російської Федерації суттєво трансформувала середовище функціонування громад, обмеживши їхню фінансову спроможність, інституційну стійкість і управлінську автономію. За цих обставин європейська інтеграція постає як практичний інструмент посилення здатності місцевого самоврядування до кризового реагування, відновлення інфраструктури та забезпечення базових публічних послуг, що зумовлює необхідність подальшого аналізу наслідків воєнних руйнувань для розвитку малих громад [26, р. 1276]

Військова агресія РФ спричинила значні руйнування інфраструктури багатьох малих громад України, що суттєво ускладнює реалізацію сталих політик і ефективного публічного управління (European Commission, 2023) [3]. Повномасштабне вторгнення значно обмежило здатність місцевих органів влади самостійно гарантувати соціальну, економічну та екологічну безпеку. Відновлення громад потребує залучення зовнішніх ресурсів, включно з іноземними інвестиціями та імпаکت-інвестуванням, а також прозорого регулювання та звітності щодо соціальних і екологічних проєктів (Zamula, Shavurska, & Kireitseva, 2024) [27, с. 13].

Пошкодження транспортної, енергетичної, комунальної та соціальної інфраструктури обмежує доступ мешканців до основних публічних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта та адміністративне обслуговування. У цих умовах місцеві інституції змушені адаптувати менеджмент громад, оптимізуючи ресурси та плануючи пріоритети відновлення у тісній взаємодії з державними та міжнародними організаціями.

Малі громади України сьогодні функціонують у контексті їхнього зростаючого включення в глобальні процеси, що безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток, цінності та моделі поведінки населення. Глобалізаційні трансформації змінюють стиль життя та потреби громад, водночас концентруючи фінансові та інвестиційні ресурси у великих містах, що приваблює як висококваліфікованих спеціалістів, так і працівників із низькою кваліфікацією. Це створює ризики втрати людського капіталу для малих громад і підсилює нерівномірність розвитку територій [28, р. 117-118].

У теперішніх умовах існує нагальна потреба у вдосконаленні механізмів управління малими громадами, здатних адекватно реагувати на сучасні виклики. Наукові дослідження українських малих населених пунктів здебільшого зосереджені на окремих аспектах, зокрема на соціально-економічних проблемах, типології громад або питаннях муніципального управління, проте системного та цілісного підходу до стратегій розвитку, враховуючи глобальні та поствоєнні трансформації, досі не вироблено.

Висновки. Адаптація публічних інституцій малих територіальних громад до європейських стандартів управління сприяє підвищенню їхньої інституційної спроможності, якості публічних послуг та ефективності менеджменту. Інтеграція європейських стандартів управління сприяє прозорості, підзвітності та участі громадян, зміцнює довіру до органів влади та підвищує спроможність громад до реагування на кризові ситуації. Комплексна модернізація управлінських процесів, впровадження принципів good governance, цифрових сервісів та інноваційних моделей

адміністрування дозволяє громадам більш гнучко реагувати на сучасні виклики та забезпечити стійкість у післявоєнний період.

Демографічні зміни, старіння населення, відтік молоді, війна та погіршення інфраструктури створюють додаткові ризики для функціонування інституцій та доступності публічних послуг. Це підкреслює потребу у стратегічному плануванні, оптимальному використанні ресурсів та інтеграції зовнішньої підтримки, зокрема європейських програм і інвестицій.

Малі громади, що успішно адаптують свої публічні інституції до стандартів ЄС, мають усі шанси стати центрами розвитку територій, для цього необхідно розробити та втілювати ефективну соціальну, економічну та екологічну політику, а це, у свою чергу, створить основу для сталого післявоєнного відновлення.

Таким чином, адаптація публічних інституцій до європейських стандартів виступає інструментом модернізації управління та умовою сталого розвитку малих територіальних громад, формуючи основу їхнього європейського майбутнього.

Список використаної літератури

1. OECD. Governance. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/governance.html>
2. United Nations Development Programme (UNDP). Human Development Report 2016. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2016>
3. European Commission. Commission staff working document. Ukraine 2023 Report. Brussels, 8.11.2023. SWD(2023) 699 final. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf
4. Оксін В. Ю. Засади модернізації публічного адміністрування місцевого розвитку в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2020. № 48. С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2020.48.10>.
5. Мельничук Л. М. Принцип децентралізації влади як ключовий вектор модернізаційних перетворень у системі державного управління соціальним розвитком регіонів. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3, № 7–8. С. 77–84. DOI: <https://doi.org/10.15421/151561>.
6. Бобровський О. І. Територіальні громади як суб'єкти публічного управління первісних територіальних ланок суспільства. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 2(4). С. 32–44. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-32-44](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-32-44).
7. Монастирський Г. Л. Актуальні виклики модернізації публічного управління розвитком громад в умовах післявоєнної відбудови. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Тернопіль, 31 трав. 2022 р.)*. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 64–67.
8. Колосовська І. Модернізація публічно-управлінських підходів у соціальній сфері. *Ефективність державного управління*. 2023. № 67. С. 67–76. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240244>.
9. Дем'яненко В. Є. Модернізація сільських територіальних громад та фінансового механізму забезпечення їх розвитку. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*. 2015. № 4. С. 115–120.
10. Кизим М. О., Семигуліна І. Б., Ярошенко І. В. Чинники просторового розвитку

територіальних громад у системі публічного управління територіями. *Проблеми економіки*. 2022. № 2. С. 83–92. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-2-83-92>.

11. Manthey N. A. The role of community-led social infrastructure in disadvantaged areas. *Cities*. 2024. Vol. 147. Art. 104831. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.104831>.

12. Franco P., Marques da Costa E. Social services of general interest in European regions: A look at ‘territorial cohesion’ in the economic crisis context. *Zenodo*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7684275>.

13. Camarero L., Oliva J. Thinking in rural gap: mobility and social inequalities. *Palgrave Communications*. 2019. Vol. 5, No. 95. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-019-0306-x>.

14. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

15. Самойленко Л. Я., Щербатюк Ю. П. Особливості управління об’єднаними територіальними громадами в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 5. С. 1–18. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/download/6444/6527/14348>

16. Котов І. В. Напрями відновлення територіальних громад в післявоєнний період в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 17. С. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-14>.

17. Антипенко І. В., Михно В. В. Європейські стандарти належного врядування в системі публічного господарювання України. *Національні інтереси України*. 2025. № 11(16). С. 1053–1061. DOI: [https://doi.org/10.52058/304I-1793-2025-II\(16\)-1053-1061](https://doi.org/10.52058/304I-1793-2025-II(16)-1053-1061).

18. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. URL: <https://hromada.gov.ua/index>

19. OECD Principles on Rural Policy. Paris : OECD, 2020. 26 p. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/rural-service-delivery/principles-rural-policy-brochure.pdf>

20. OECD. Rural 3.0: A Framework for Rural Development. Paris : OECD Publishing, 2019. 66 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/03/rural-3-0_fe038f7c/618f702b-en.pdf

21. Жукова А., Шушпанов Д. Інклюзивні територіальні громади: поняття, ознаки та підходи до вимірювання рівня їх інклюзивності. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. Т. 1, № 29. С. 121–134. DOI: <https://doi.org/10.35774/>.

22. Population – Demography – Ageing – Statistics Explained. Brussels : Eurostat, 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing

23. Krumins J., Berzins M. Moving Down the Urban Hierarchy: Exploring Patterns of Internal Migration Towards Small Towns in Latvia. *Geographies*. 2025. Vol. 5, No. 4. Art. 54. DOI: <https://doi.org/10.3390/geographies5040054>

24. European Environment Agency (EEA). Environmental statement report 2022. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. 56 p. URL: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/environmental-statement-report-2022>

25. FAOSTAT. URL: <https://www.fao.org/>

26. Kulish I. M. A Mini-Review of the Problem of Pollution of the Territories of Ukraine

as a Result of Hostilities. *Modern Concepts & Developments in Agronomy*. 2023. Vol. 13, No. 3. P. 1275–1278. DOI: 10.31031/MCDA.2023.13.00081.

27. Zamula I., Shavurska O., Kireitseva H. Sustainable Development of Ukraine as an Innovative Approach to Its Post-War Recovery. *Science and Innovation*. 2024. Vol. 20, No. 3. P. 3–16. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine20.03.003>.

28. Kozyrieva N., Radionova L. Managing the development of small towns in Ukraine. *European Science*. 2022. P. 101–157. DOI: 10.30890/2709-2313.2025-40-03-006.

Дата надходження статті: 02.02.2026

Дата прийняття статті: 08.02.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(59\).2026.072223](https://doi.org/10.30970/fp.1(59).2026.072223)

JEL Classification: H11, H83, R51

ADAPTATION OF PUBLIC INSTITUTIONS TO EUROPEAN STANDARDS IN SMALL LOCAL COMMUNITIES

KAPLENKO Halyna

*Doctor of Science in Economics, Professor,
Head of the Department of Economics and Public Administration
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1651-7904>*

KULISH Inna

*Candidate of Science in Public Administration, Senior Research Fellow,
Senior Research Fellow, Department of Regional Environmental Policy and Natural
Resource Management, M. Dolishniy Institute of Regional Research of National
Academy of Sciences of Ukraine,
Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8059-6291>*

TABACHUK Andrii

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0120-2336>*

Abstract. *The article examines the adaptation of public institutions in small territorial communities of Ukraine to European standards of governance. It analyzes the impact of the 2020 reform, the war, and demographic changes on institutional capacity and the quality of public services. The role of digitalization, the principles of good governance, and inclusive approaches in the modernization of community management is explored, along with the significance of the resource environment, particularly the agricultural sector, for management efficiency and the implementation of European practices. The importance of a comprehensive approach, strategic planning, and external support for sustainable development and post-war recovery of small communities is emphasized.*

Keywords: *public administration; public services; European integration; territorial communities; sustainable development; modernization.*

Territorial communities in Ukraine are defined as the permanent residence of inhabitants within a single village, settlement, or an amalgamation of several settlements with a unified administrative centre. There is no single classification of small communities; therefore, the study takes into account various approaches. Following the 2020 administrative-territorial reform, communities are classified according to their administrative center as urban, settlement, or rural.

The reform created conditions for adapting local institutions to European standards:

communities received budgets, powers, administrative structures, and the ability to establish Centres for the Provision of Administrative Services (CPAS), develop strategies, and deliver public services. Financial decentralization strengthened institutional capacity and modernized social infrastructure.

At the same time, the war and limited resources have complicated the completion of modernization, creating disparities among communities. For post-war recovery and development, it is essential to enhance management efficiency, ensure institutional flexibility, and introduce innovations. The principles of good governance, digitalization, and e-services improve service accessibility and management effectiveness. A high level of social cohesion contributes to sound decision-making.

Demographic changes and population aging create additional challenges in the provision of public services. Inclusive approaches and the development of digital services reduce inequalities and increase community capacity. The OECD recommends comprehensive territorial development, the introduction of integrated services, strategic planning, and support for entrepreneurship.

The implementation of European standards requires adequate administrative capacity, consideration of environmental requirements, and modernization of management. An analysis of the resource environment, particularly the agricultural sector, shows that although Ukraine has large areas of agricultural land, its efficiency and institutional support remain below EU levels. The war has significantly damaged community infrastructure and resources, increasing the risk of human capital loss. Sustainable development requires a systematic management approach integrating European standards.

Reference

1. OECD. (n.d.). *Governance*. <https://www.oecd.org/en/topics/governance.html>
2. United Nations Development Programme. (2016). *Human development report 2016*. <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2016>
3. European Commission. (2023, November 8). *Commission staff working document: Ukraine 2023 report (SWD(2023) 699 final)*. https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf
4. Oksin, V. Yu. (2020). Zasady modernizatsii publichnoho administruvannia miszevoho rozvytku v Ukraini [Principles of modernization of public administration of local development in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Yurysprudentsiia*, (48), 45–48. <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2020.48.10>
5. Melnychuk, L. M. (2015). Pryntsyp detsentralizatsii vlady yak klyuchovyi vektor modernizatsiinykh peretvoren u systemi derzhavnoho upravlinnia sotsialnym rozvytkom rehioniv [The principle of decentralization of power as a key vector of modernization transformations in the system of state administration of social development of regions]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 3(7–8), 77–84. <https://doi.org/10.15421/151561>
6. Bobrovskiy, O. I. (2020). Terytorialni hromady yak subyekty publichnoho upravlinnia pervisnykh terytorialnykh lanok suspilstva [Territorial communities as subjects of public administration of primary territorial units of society]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, (2(4)), 32–44. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-32-44](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-32-44)
7. Monastyrskiy, H. L. (2022). Aktualni vyklyky modernizatsii publichnoho upravlinnia rozvytkom hromad v umovakh pisliavoiennoi vidbudovy [Actual challenges of modernization of public administration of community development in post-war reconstruction]. In *Aktualni*

problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh viiny ta pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy (pp. 64–67). ZUNU.

8. Kolosovska, I. (2023). Modernizatsiia publichno-upravlinskykh pidkhodiv u sotsialnii sferi [Modernization of public-administrative approaches in the social sphere]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, (67), 67–76. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240244>

9. Demianenko, V. Ye. (2015). Modernizatsiia silskykh terytorialnykh hromad ta finansovoho mekhanizmu zabezpechennia yikh rozvytku [Modernization of rural territorial communities and financial mechanism for ensuring their development]. *Visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho ahrarno-ekonomichnoho universytetu*, (4), 115–120.

10. Kyzym, M. O., Semihulina, I. B., & Yaroshenko, I. V. (2022). Chynnyky prostorovoho rozvytku terytorialnykh hromad u systemi publichnoho upravlinnia terytorii [Factors of spatial development of territorial communities in the system of public administration of territories]. *Problemy ekonomiky*, (2), 83–92. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-2-83-92>

11. Manthey, N. A. (2024). The role of community-led social infrastructure in disadvantaged areas. *Cities*, 147, Article 104831. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.104831>

12. Franco, P., & Marques da Costa, E. (2023). Social services of general interest in European regions: A look at ‘territorial cohesion’ in the economic crisis context. *Zenodo*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7684275>

13. Camarero, L., & Oliva, J. (2019). Thinking in rural gap: Mobility and social inequalities. *Palgrave Communications*, 5, Article 95. <https://doi.org/10.1057/s41599-019-0306-x>

14. Verkhovna Rada Ukrainy. (1997, May 21). *Pro miszeve samovriaduvannia v Ukraini* [On local self-government in Ukraine] (Zakon № 280/97-VR). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

15. Samoilenko, L. Ya., & Shcherbatiuk, Yu. P. (2025). Osoblyvosti upravlinnia obiednanykh terytorialnykh hromadamy v umovakh voiennoho stanu: Vyklyky ta perspektyvy [Features of managing amalgamated territorial communities under martial law: Challenges and prospects]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (5), 1–18. <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/download/6444/6527/14348>

16. Kotov, I. V. (2025). Napriamy vidnovlennia terytorialnykh hromad v pisliavoiennyi period v Ukraini [Directions of territorial communities’ recovery in the post-war period in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, (17), 1–7. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-14>

17. Antypenko, I. V., & Mykhno, V. V. (2025). Yevropeiski standarty nalezhnoho vriaduvannia v systemi publichnoho hospodariuvannia Ukrainy [European standards of good governance in the system of public administration in Ukraine]. *Natsionalni interesy Ukrainy*, 11(16), 1053–1061. [https://doi.org/10.52058/304I-1793-2025-11\(16\)-1053-1061](https://doi.org/10.52058/304I-1793-2025-11(16)-1053-1061)

18. Indeks tsyfrovoyi transformatsii terytorialnykh hromad Ukrainy [Index of digital transformation of territorial communities of Ukraine]. (n.d.). <https://hromada.gov.ua/index>

19. OECD. (2020). *OECD principles on rural policy*. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/rural-service-delivery/principles-rural-policy-brochure.pdf>

20. OECD. (2019). *Rural 3.0: A framework for rural development*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/03/rural-3-0_fe038f7c/618f702b-en.pdf

21. Zhukova, A., & Shushpanov, D. (2024). Inkluzivni terytorialni hromady: Poniattia, oznaky ta pidkhody do vymiriuvannia rivnia yikh inkluzyvnosti [Inclusive territorial communities: Concepts, features and approaches to measuring their inclusiveness]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 1(29), 121–134. <https://doi.org/10.35774/>
22. Eurostat. (2024). *Population – Demography – Ageing – Statistics explained*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing
23. Krumins, J., & Berzins, M. (2025). Moving down the urban hierarchy: Exploring patterns of internal migration towards small towns in Latvia. *Geographies*, 5(4), Article 54. <https://doi.org/10.3390/geographies5040054>
24. European Environment Agency. (2022). *Environmental statement report 2022*. Publications Office of the European Union. <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/environmental-statement-report-2022>
25. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (n.d.). *FAOSTAT*. <https://www.fao.org/>
26. Kulish, I. M. (2023). A mini-review of the problem of pollution of the territories of Ukraine as a result of hostilities. *Modern Concepts & Developments in Agronomy*, 13(3), 1275–1278. <https://doi.org/10.31031/MCDA.2023.13.00081>
27. Zamula, I., Shavurska, O., & Kireitseva, H. (2024). Sustainable development of Ukraine as an innovative approach to its post-war recovery. *Science and Innovation*, 20(3), 3–16. <https://doi.org/10.15407/scine20.03.003>
28. Kozyrieva, N., & Radionova, L. (2022). Managing the development of small towns in Ukraine. *European Science*, 101–157. <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2025-40-03-006>

Дата надходження статті: 02.02.2026

Дата прийняття статті: 08.02.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕСУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

БОЧКО Олена Юріївна

*докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри маркетингу і логістики
Національного університету «Львівська політехніка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3422-4654>*

МАРУШКО Надія Семенівна

*кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри маркетингу і логістики
Національного університету «Львівська політехніка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7214-4394>*

Анотація. У статті проведено комплексний аналіз маркетингових комунікацій транспортно-логістичного бізнесу на регіональному рівні України. Встановлено, що регіональні логістичні та транспортні компанії функціонують у умовах жорсткої конкуренції, орієнтуючись на одні й ті самі сегменти клієнтів, що робить традиційні засоби просування недостатніми для забезпечення стійких конкурентних позицій. Показано, що ефективні маркетингові комунікації повинні враховувати специфіку бізнесу, потреби локальних клієнтів та особливості регіонального ринкового середовища, формувати довгострокові взаємини, підвищувати рівень довіри та лояльності, сприяти чіткому позиціонуванню компанії та виділенню її унікальних переваг, рівня сервісу, інноваційних рішень і додаткової цінності для клієнтів. Наголошено на персоналізованому характері комунікацій, важливості формування соціального капіталу, прозорості операцій та управлінні репутаційними ризиками, що забезпечує утримання стратегічних партнерів і стабільність бізнесу. Показано, що систематизація та оцінка комунікацій підвищує конкурентоспроможність компаній, сприяє розвитку регіональної економіки та інтеграції локальних ринків у національні й міжнародні ланцюги постачання.

Ключові слова: маркетингові комунікації, транспортно-логістичний бізнес, регіональний ринок, конкурентоспроможність, транспортна система, репутаційні ризики, інтеграція логістичних систем, логістичні послуги.

Постановка проблеми. Транспортно-логістичний сектор є ключовим для післявоєнної відбудови України, де регіони як Львівська Закарпатська, Чернівецька обл., стають хабами для експорту в ЄС.

В умовах посилення конкуренції між транспортно-логістичними компаніями саме маркетингові комунікації стають одним із ключових інструментів формування конкурентних переваг. Ефективні комунікації допомагають локальним 3PL-компаніям конкурувати з міжнародними гігантами (DHL, DB Schenker), залучаючи СМБ та

промисловість. На регіональному рівні особливого значення набуває здатність підприємств ефективно взаємодіяти з локальними споживачами, враховувати специфіку попиту, рівень розвитку інфраструктури та соціально-економічні особливості території. Недостатня увага до комунікаційної політики може призводити до втрати клієнтів навіть за наявності якісних логістичних послуг.

У кризових умовах (війна, енергокриза) маркетингові комунікації еволюціонували до digital-каналів (TikTok для B2C, LinkedIn для B2B), але регіональні фірми часто ігнорують локальний таргетинг, що знижує їхню видимість. Дослідження заповнює прогалину в літературі, пропонуючи моделі ІМС для оптимізації витрат та підвищення лояльності клієнтів.

Отже, досліджувана тема є надзвичайно актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки розкриває напрями використання маркетингових комунікацій для забезпечення розвитку бізнесу загалом. Дослідження маркетингових комунікацій транспортно-логістичного бізнесу на регіональному рівні також є актуальним з огляду на необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємств, удосконалення взаємодії з клієнтами та сприяння соціально-економічному розвитку регіонів. Результати такого дослідження можуть мати практичне значення для формування ефективних комунікаційних стратегій і розвитку транспортно-логістичної інфраструктури на регіональному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика маркетингових комунікацій у транспортно-логістичному бізнесі, особливо на регіональному рівні, набула особливої актуальності у зв'язку зі змінами логістичних потоків, трансформацією інституційного середовища та впливом воєнних дій на функціонування транспортної інфраструктури. Аналіз наукових праць свідчить про суттєве зростання інтересу до питання адаптації комунікаційних стратегій підприємств у сучасних умовах, проте безпосередньо досліджень, присвячених регіональній специфіці транспортно-логістичного бізнесу залишається недостатньо.

У роботі Кузик О. В. [9] досліджено роль маркетингових комунікацій у процесах диференціації та позиціонування підприємств агробізнесу. Хоча дослідження орієнтоване на іншу галузь, його положення щодо побудови ефективної комунікаційної політики та інструментів формування ринкової переваги можуть бути адаптовані для транспортно-логістичного бізнесу, який також потребує зміцнення свого позиціонування на регіональних ринках. Схожий висновок можна зробити щодо праці Бочко О., Кузьора О. та Грещака М. [1], де підкреслено значення комунікацій як інструмента стратегічного управління.

Дослідження, що аналізують комунікаційні стратегії підприємств в умовах війни, набувають особливої теоретичної й практичної цінності. Овсієнко Н. [14] акцентує на змінах у стратегіях просування товарів і послуг у воєнний період, підкреслюючи нестійкість інформаційного середовища та зростання ролі цифрових каналів. Подібні акценти простежуються у роботах Сало Я. та Кочевго М. [17], які детально описують специфіку трансформації комунікаційної діяльності підприємств у період військових ризиків, визначаючи ключовими чинниками оперативність, гнучкість та підвищення рівня довіри до брендів. Праця Бучковської А. А. та Горбаль Н. І. [3] підтверджує ці тенденції, наголошуючи, що воєнний контекст спричинив переорієнтацію комунікаційного фокусу на забезпечення прозорості та стабільності інформаційних потоків.

Сучасні тенденції цифрової трансформації маркетингових комунікацій відображено у дослідженнях Буги Н. та Огречук А. [2], а також у роботі Кушнір Т. та

Мороз М. [10]. Автори обґрунтовують зміни у підходах до управління взаємодією з клієнтами, акцентуючи на зростаючому значенні цифровізації, омніканальних платформ та соціальних мереж. З огляду на те, що транспортно-логістичні компанії потребують постійного обміну інформацією з клієнтами та партнерами, такі технології формують сучасне комунікаційне середовище, що має вирішальне значення для їх регіонального розвитку.

Публікації, присвячені питанням сталого розвитку та його впливу на маркетингові стратегії, представлені у роботі Нестеренка В. І. [13]. Автор підкреслює важливість екологічності, соціальної відповідальності та прозорості, що є особливо актуальним для транспортної сфери, яка має істотний екологічний вплив та потребує переосмислення своєї комунікаційної політики.

Значна група робіт стосується функціонування та розвитку транспортної галузі в умовах цифровізації, криз та відновлення. У працях Пусевої М. [15], Семенчука Т. та Кушнір А. [20], Ложачевської О. М. та Марціпаки В. М. [11], Яновської В. та Медини А. [23], Корнійко Я. Р., Валявської Н. О. та Міхеєва О. [8] досліджено сучасний стан транспортного комплексу, інноваційні підходи до його розвитку, проблеми інфраструктурного забезпечення та тенденції цифрової модернізації. Хоча ці роботи не є безпосередньо присвяченими маркетинговим комунікаціям, вони визначають галузевий контекст, у рамках якого формуються комунікаційні стратегії транспортно-логістичних підприємств, зокрема на регіональному рівні.

Праці Коби В. Г., Семенчука Т. Б. та Заячука Р. В. [5], а також Трифонові О. В. і Трушкіної Н. В. [22] висвітлюють проблеми відновлення транспортної інфраструктури у післявоєнний період та ключові тенденції розвитку логістики. Ці джерела дозволяють зрозуміти умови, у яких транспортно-логістичний бізнес здійснює комунікаційну діяльність у регіонах, та визначити специфіку його взаємодії з місцевими громадами, органами влади й бізнес-партнерами.

Попри значний науковий доробок, присвячений маркетинговим комунікаціям у кризових умовах, цифровізації та розвитку транспортної інфраструктури, проблема маркетингових комунікацій транспортно-логістичного бізнесу на регіональному рівні залишається недостатньо дослідженою. Існуючі публікації часто аналізують окремі аспекти комунікацій або функціонування транспортної галузі, але не пропонують комплексної оцінки специфіки комунікаційних стратегій саме логістичних компаній у контексті регіонального розвитку. Це підтверджує наукову новизну та актуальність вибраної теми дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування та систематизації маркетингових комунікацій транспортно-логістичного бізнесу на регіональному рівні. Для досягнення цієї мети ставляться такі завдання:

- проаналізувати сучасний стан та конкурентне середовище ринку транспортно-логістичних послуг на регіональному рівні;
- дослідити специфіку маркетингових комунікацій у транспортно-логістичному секторі регіону, визначивши їх роль у взаємодії з клієнтами, побудові довіри та підтримці партнерських відносин;
- систематизувати інструменти маркетингових комунікацій з урахуванням галузевих особливостей та оцінити їх ефективність у формуванні репутаційної стійкості та довгострокових конкурентних переваг логістичних підприємств та розробити рекомендації щодо оптимізації маркетингових комунікацій транспортно-логістичних компаній на рівні регіону.

У дослідженні застосовано комплекс методів, що дозволив провести дослідження

оптимізації вибору та застосування маркетингових комунікацій транспортно-логістичного бізнесу на регіональному рівні. В процесі написання статті використано аналіз і синтез для узагальнення наукових підходів до систематизації маркетингових комунікацій. Метод систематизації застосовано для виявлення вибору складових маркетингових комунікацій, які є оптимальні при застосуванні в конкретний період часу. Порівняльний аналіз дозволив оцінити особливості маркетингових комунікацій у транспортно-логістичному бізнесі. Завдяки поєднанню цих методів дослідження досягнуто комплексного розуміння системного використання маркетингових комунікацій у транспортно-логістичному бізнесі на регіональному рівні.

Виклад основних результатів. У межах одного регіону логістичні та транспортні компанії, як правило, функціонують в умовах жорсткої конкуренції, оскільки орієнтуються на однакові сегменти споживачів і працюють на спільному ринку послуг. Кількісна оцінка підприємств та ФОПів подана на рис. 1 та рис.2.

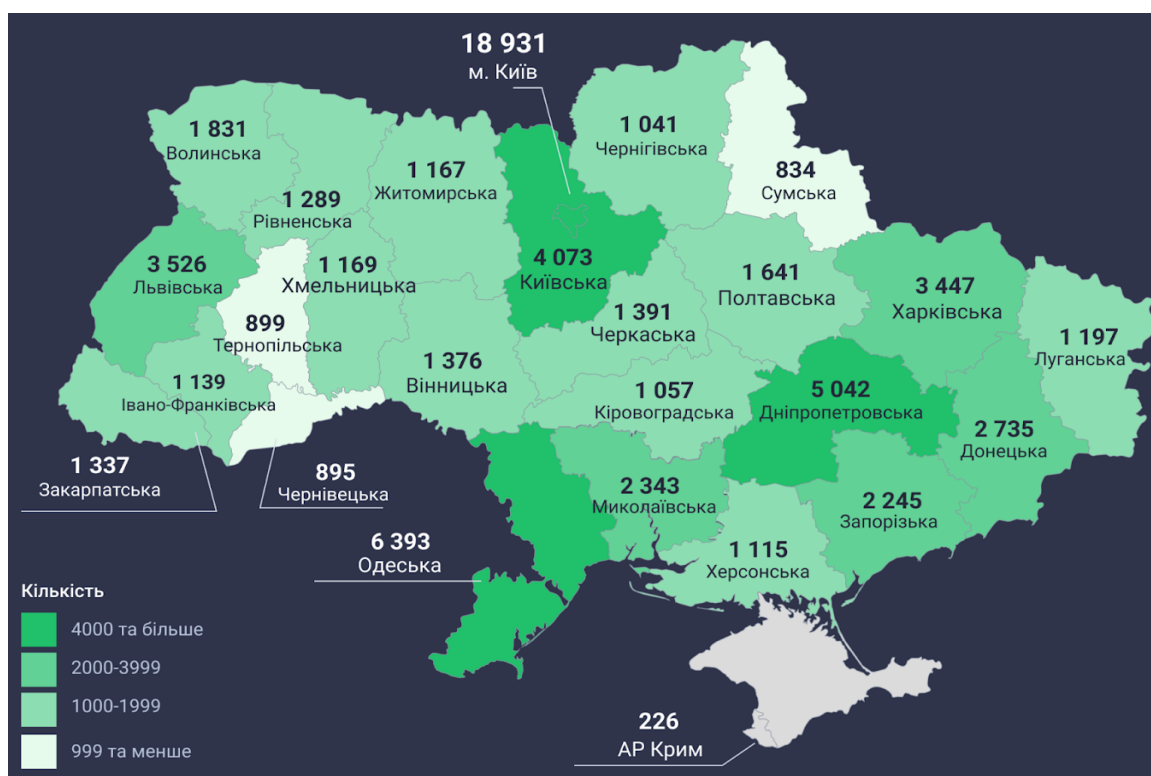


Рис.1. Кількість підприємств сектору «Транспорт і логістика», станом на початок жовтня 2025р. (станом на початок жовтня 2025р.)

Джерело: [6]

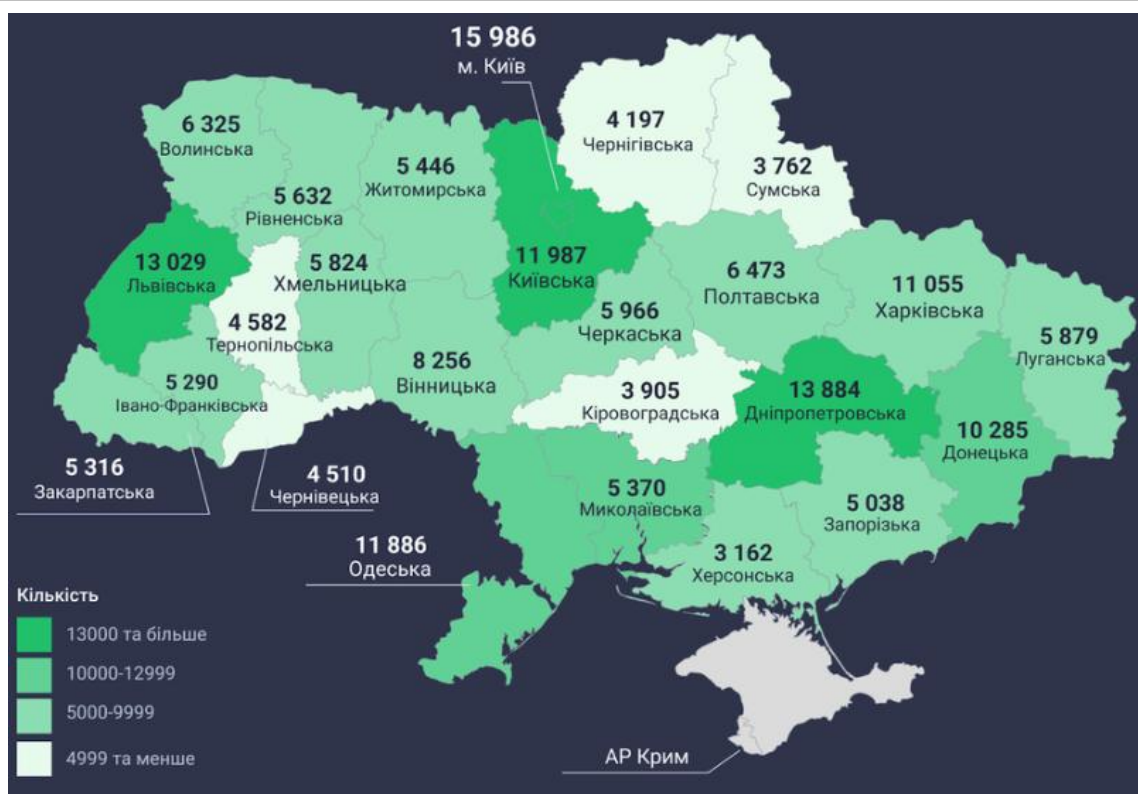


Рис.2. Кількість ФОП сектору «Транспорт і логістика», станом на початок жовтня 2025р. (станом на початок жовтня 2025р.)

Джерело: [6]

У Закарпатській області налічується 72 логістичні служби (станом на 15 жовтня 2025 р.) в, що на 4,35% більше, ніж у 2023 році. З цих локацій 14 логістичних служб, що становить 19,44% усіх логістичних служб у Закарпатській області, належать одному власнику, тоді як решта 58, що становить 80,56%, є частиною більших брендів [7].

За таких обставин високого рівня конкуренції в межах транспортно-логістичного бізнесу використання лише традиційних засобів просування, зокрема стандартної реклами або цінової конкуренції, виявляється недостатнім для забезпечення стабільних позицій підприємства на ринку. Зростання конкуренції зумовлює необхідність розроблення та впровадження адаптованих маркетингових комунікацій, які враховують специфіку транспортно-логістичного бізнесу, потреби локальних клієнтів і особливості конкурентного середовища. Маркетингові комунікації мають бути спрямовані не лише на інформування потенційних споживачів, а й на формування довгострокових взаємин, підвищення рівня довіри та лояльності до компанії.

Водночас важливим завданням для транспортно-логістичних підприємств є чітке позиціонування та виокремлення власних послуг на тлі конкурентів, що передбачає акцентування уваги на унікальних перевагах, рівні сервісу, інноваційних рішеннях або додатковій цінності для клієнтів. Саме тому ефективні маркетингові комунікації дають змогу підприємствам сформувати впізнаваний образ на регіональному ринку та забезпечити стійкі конкурентні переваги. Складові маркетингових комунікацій та їх особливості з урахуванням транспортно-логістичного бізнесу подано в табл. 1.

**Матриця застосування маркетингових комунікацій
у транспортно-логістичному бізнесі**

Складова комунікацій	Пріоритет	Специфіка застосування в логістиці	Практичні інструменти та акценти
Особистий продаж (Personal Selling)	Найвищий	Орієнтація на Buying Center (DMU). Менеджер стає «архітектором рішень», а не просто продавцем.	Багаторівневі переговори, презентації технічних рішень, вибудовування довіри (H2H).
Direct Marketing (ABM підхід)	Високий	Перехід від масових розсилок до Account Based Marketing. Фокус на індивідуальній вартості.	Розрахунок ТСО (загальної вартості логістики) для конкретного клієнта, персоналізовані пропозиції в LinkedIn/CRM.
PR та контент-маркетинг	Високий	Формування експертного статусу. Оскільки послугу не можна «побачити», контент виступає доказом якості.	Публікація кейсів (Case Studies), фотозвіти інфраструктури, аналітика ринку, виступи на профільних форумах.
Реклама (Advertising)	Середній	Виконує роль «відкривача дверей». Має вузькоспеціалізований, раціональний характер.	Контекстна реклама за нішевими запитами (напр., «рефрижераторні перевезення»), таргетинг на ЛПР у соцмережах.
Стимулювання збуту (Sales Promotion)	Низький	Спрямоване не на знижку, а на мінімізацію ризику першої спроби або утримання (Retention).	Безкоштовний логістичний аудит, тестове перевезення за спецціною, бонуси (rebates) за обсяги вантажопотоку.

Джерело: систематизовано авторами

У сфері транспортно-логістичних послуг, маркетингові комунікації набувають персоналізованого характеру, оскільки ключові рішення приймаються не абстрактними організаціями, а конкретними представниками центрів прийняття рішень. Відповідно, ефективність комунікацій визначається не лише економічними параметрами пропозиції, а й рівнем довіри, професійної репутації та якості міжособистісних контактів менеджерів.

З урахуванням детермінації міжособистісної взаємодії маркетингові комунікації в транспортно-логістичному бізнесі мають бути спрямовані на формування та підтримку соціального капіталу. Це означає, що комунікаційні інструменти повинні підкреслювати надійність компанії, прозорість операцій, готовність до партнерства та відповідальність у виконанні зобов'язань. Особисті зустрічі, ділові переговори, професійні заходи та експертні комунікації відіграють не менш важливу роль, ніж масові або цифрові канали, оскільки саме вони сприяють зміцненню довіри всередині регіональних бізнес-мереж.

В умовах високої регіональної соціальної щільності маркетингові комунікації виконують функцію управління репутаційними потоками. «Ефект тісного кола» зумовлює швидке поширення інформації про досвід співпраці з логістичним оператором, що посилює як позитивні, так і негативні наслідки комунікаційної діяльності. У такому середовищі будь-яке повідомлення, дія або комунікаційна помилка набувають мультиплікативного ефекту. Тому маркетингові комунікації повинні бути узгодженими, послідовними та орієнтованими на довгострокову репутаційну стійкість компанії в регіоні.

У таких умовах маркетингові комунікації трансформуються з інструмента залучення нових споживачів у механізм утримання стратегічних партнерів. Підтримка постійного діалогу, індивідуальний підхід до ключових клієнтів і проактивне управління репутаційними ризиками стають критично важливими, оскільки втрата одного значущого контрагента може спричинити не лише фінансові втрати, а й ланцюгову реакцію зниження довіри з боку інших учасників ринку.

Отже, використання маркетингових комунікацій у транспортно-логістичному бізнесі слід розглядати як системний процес управління міжособистісними відносинами, довірою та репутацією на регіональному рівні. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільність ланцюгів постачання, знизити репутаційні ризики та сформувати стійкі конкурентні переваги в умовах обмеженого й соціально щільного ринкового середовища.

Висновки. У межах регіонального ринку транспортно-логістичних послуг спостерігається висока концентрація суб'єктів господарювання, які пропонують аналогічні продукти та послуги, орієнтуючись на однакові сегменти клієнтської бази. У таких умовах традиційні засоби просування, що включають стандартну рекламу, цінові знижки чи базові PR-активності, виявляються недостатньо ефективними для забезпечення стійких конкурентних позицій компаній. Це пов'язано з тим, що споживачі на локальному рівні мають можливість швидко порівнювати пропозиції, орієнтуватися на досвід інших учасників ринку та реагувати на відмінності у сервісі, що робить традиційні методи комунікації малоефективними в плані формування довіри та лояльності.

Особливу роль у регіональному контексті відіграє здатність підприємства виокремити свої послуги на тлі конкурентів шляхом підкреслення унікальних переваг, високого рівня сервісу, інноваційних рішень або додаткової цінності для клієнтів. Такий підхід дозволяє не лише залучати нових споживачів, а й утримувати стратегічних клієнтів, що є критично важливим для регіональних ринків із високою соціальною щільністю та обмеженою кількістю потужних замовників.

Аналіз, систематизація та оцінка маркетингових комунікацій дозволяють не лише підвищити конкурентоспроможність компаній, а й сприяти стабільності та розвитку регіональної економіки в цілому, забезпечуючи інтеграцію локальних ринків у більш ширші національні та міжнародні ланцюги постачання.

Перспективи подальших досліджень у сфері маркетингових комунікацій транспортно-логістичного бізнесу передбачають, насамперед, удосконалення методичних підходів до оцінювання результативності комунікаційних стратегій з урахуванням особливостей регіональних ринків та специфіки взаємодії їхніх учасників. Потребує розвитку наукове обґрунтування механізмів формування довіри й соціального капіталу у взаєминах логістичних операторів із ключовими клієнтами, що визначає стабільність партнерства та довгострокову репутацію компаній.

Важливим завданням є визначення впливу цифрових інструментів на поведінку клієнтів, а також окреслення умов, за яких такі технології здатні ефективно замінювати або доповнювати традиційні форми міжособистісної комунікації.

Подальшого вивчення потребують репутаційні ризики регіональних ринків, включно з методами їхнього прогнозування, раннього виявлення та мінімізації, а також моделюванням каналів поширення інформації у локальних бізнес-спільнотах. Доцільним є дослідження ролі маркетингових комунікацій у зміцненні стійкості логістичних підприємств до зовнішніх викликів, зокрема військової агресії, кризових ситуацій, змін регуляторного середовища чи порушень ланцюгів постачання.

Окремий науковий інтерес становить аналіз можливостей інтеграції регіональних логістичних систем у національні та міжнародні мережі за допомогою комунікаційних стратегій, спрямованих на підвищення транспарентності, відповідності міжнародним стандартам та розширення партнерських зв'язків. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності логістичних компаній і зміцненню економічної стійкості регіонів.

Список використаної літератури

1. Бочко О., Кузьор О., Грещак М. Маркетингові комунікації в системі стратегічного управління просування товарів агропромислового комплексу. Формування ринкової економіки в Україні. 2024. Вип. 51. С. 171-178.
2. Буга Н., Огречук А. Маркетингові комунікації нового покоління: цифрові технології управління взаємодією з клієнтами. *Економіка та суспільство*, (79). 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-153>
3. Бучковська А. А., Горбаль Н. І. Вплив війни в Україні на маркетингові комунікації підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2025 Том 7, Номер 2, С. 139-148. <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-7-number-2-2025/impact-war-ukraine-marketing-communications>
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А. С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703>
5. Коба В.Г., Семенчук Т.Б., Заячук Р.В. Відновлення транспортної інфраструктури України: виклики та можливості у післявоєнний період. *Національні інтереси України*. 2025. № 3 (8). С. 813-824. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3\(8\)-813-824](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3(8)-813-824)
6. Команда UC.Market. Логістика під час війни: сотні мільярдів гривень доходу: аналітичний матеріал. Блог UC.Market (Україна). 23 жовт. 2025. URL: <https://blog.youcontrol.market/loghistika-pid-chas-viini-sotni-miliardiv-ghrivien-dokhodu/>
7. Команда Rentech Digital. Перелік логістичних послуг у Закарпатській області : онлайн-ресурс. List of Logistics services in Zakarpattia Oblast (англ.) / <https://rentechdigital.com/smartscraper/business-report-details/ukraine/list-of-logistics-services-in-zakarpattia-oblast>
8. Корнійко Я.Р., Валявська Н.О., Міхєєв О. Аналіз сучасного стану транспортної галузі України у розрізі вантажних перевезень. *Економіка та суспільство*, (70). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-70>
9. Кузик О.В. Маркетингові комунікації у диференціюванні й позиціонуванні українського агробізнесу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6, № 3. С.6-14. DOI: 10.15276/mdt.6.3.2022.1.
10. Кушнір Т., Мороз М. Тенденції розвитку цифрових комунікацій в Україні. *Acta Academiae Beregsasiensis*. 2025. 77-85. URL: [https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/bitstream/123456789/5109/1/Kushnir_T_Moro... komunikatsii_Ukraini_2025.pdf](https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/bitstream/123456789/5109/1/Kushnir_T_Moro...%20komunikatsii_Ukraini_2025.pdf)
11. Ложачевська О. М., Марціпака, В. М. Інноваційний розвиток транспортного комплексу в умовах цифрової трансформації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (10). 2023. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-10>

12. Марченко С. М., Ліщенко А. В. Вплив воєнного стану на маркетингові комунікації агропідприємств України. *Вісник Університету "Україна"*, 2025 15(42). URL: <https://economics.com.ua/s274-vpliv-voennogo-stanu-na-marketingovi-komunikaciyi-agropidpriemstv-ukrayini>
13. Нестеренко В. І. Вплив сталого розвитку на зміни в застосуванні маркетингових комунікацій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Випуск 45. URL. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/8.pdf
14. Овсієнко Н. Маркетингові стратегії просування товарів та послуг в умовах війни. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 67–72. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-67-72-ovsiyenko.pdf>.
15. Пусева М. Стратегічні напрями відновлення та розвитку транспортної інфраструктури України. *Економіка та суспільство*, 2023. (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-37>
16. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації: підручник. Київ: ННІЖ Київ. нац. унів-т імені Тараса Шевченка. Студцентр. 2022. 354 с.
17. Сало Я., Кочевой М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*, 2024 (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45>
18. Сало Я., Кочевой М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4417>
19. Семенда О. Трансформація маркетингових стратегій та поведінки споживачів в Україні в умовах військового часу. 2025 *Економіка та суспільство*, 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51>
20. Семенчук Т., Кушнір А. Аналіз сучасного стану роботи транспортних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025 (74). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/602>
21. Сенів, Л. Проблеми організації міських пасажирських перевезень. *Економіка та суспільство*. 2022. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-96>
22. Трифонова О.В., Трушкіна Н.В. Стан, проблеми та тенденції розвитку транспортної логістики в Україні. 2019. №1. URL: <http://www.venu-journal.org/download/2019/23-Tryfonova.pdf>.
23. Яновська В., Медина А. Особливості економічного розвитку транспортних компаній в умовах цифровізації. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 2023. 53. С.40-48.

Дата надходження статті: 04.02.2026

Дата прийняття статті: 14.02.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(59\).2026.243536](https://doi.org/10.30970/fp.1(59).2026.243536)

JEL Classification: M31, L91, R12

MARKETING COMMUNICATIONS IN THE TRANSPORT AND LOGISTICS SECTOR AT THE REGIONAL LEVEL

BOCHKO Olena

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing and Logistics
Lviv Polytechnic National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3422-4654>*

MARUSHKO Nadiia

*PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics
Lviv Polytechnic National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7214-4394>*

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of marketing communications in the transport and logistics business at the regional level in Ukraine. It is established that regional logistics and transport companies operate under conditions of intense competition, targeting the same customer segments, which makes traditional promotional tools insufficient for ensuring stable competitive positions. The study shows that effective marketing communications must take into account the specifics of the business, the needs of local clients, and the characteristics of the regional market environment. They should contribute to building long-term relationships, increasing trust and loyalty, and supporting clear company positioning by highlighting its unique advantages, service quality, innovative solutions, and additional customer value. Emphasis is placed on the personalized nature of communications, the importance of building social capital, ensuring operational transparency, and managing reputational risks, which facilitates the retention of strategic partners and overall business stability. It is demonstrated that the systematization and evaluation of communications enhance the competitiveness of companies, support the development of the regional economy, and promote the integration of local markets into national and international supply chains. The main directions for improving the organizational structure in Ukrainian banks are identified.*

Keywords: *marketing communications, transport and logistics business, regional market, competitiveness, customer loyalty, reputational risks, integration of logistics systems.*

The article presents an assessment of marketing communications in the transport and logistics business at the regional level in Ukraine. It is determined that regional logistics and transport companies operate under conditions of intense competition, as they target similar customer segments and function within a shared service market. It is argued that traditional promotion tools are insufficient for ensuring stable competitive positions of these companies.

It is established that effective marketing communications must be adapted to the specifics of the transport and logistics business, the needs of local clients, and the characteristics of the regional competitive environment. The study demonstrates that

marketing communications perform the functions of building long-term relationships, enhancing trust and loyalty, and supporting clear positioning while highlighting the company's unique advantages, service quality, innovative solutions, or additional customer value. The components of marketing communications have been systematized together with priorities and practical tools for their implementation.

It is noted that marketing communications in the transport and logistics business are becoming increasingly personalized, as key decisions are made by specific representatives of decision-making centers. It is shown that their effectiveness is determined not only by economic parameters but also by trust, reputation, and the quality of interpersonal interactions between managers. It is established that communications help build social capital, emphasize the company's reliability, and ensure transparency of operations. It is argued that in regions with high social density, they become an instrument for retaining strategic partners, while any failures or successes have a multiplicative effect on reputation. The study demonstrates that continuous dialogue, individualized approaches to key clients, and effective risk management are essential for business stability and for maintaining trust in the market. It is concluded that the analysis, systematization, and evaluation of marketing communications enhance the competitiveness of companies, promote stability and the development of the regional economy, and support the integration of local markets into national and international supply chains.

Reference

1. Bochko, O., Kuzyor, O. & Hreshchak, M. (2024). Marketynhovi komunikatsiyi v systemi stratehichnoho upravlinnya prosuvannya tovariv ahropromyslovoho kompleksu [Marketing communications in the system of strategic management of agro-industrial products promotion]. *Formuvannya rynkovoyi ekonomiky v Ukrayini*, 51, 171–178 [in Ukrainian].
2. Buga, N. & Ogrenchuk, A. (2025). Marketynhovi komunikatsiyi novoho pokolinnya: tsyfrovi tekhnolohiyi upravlinnya vzayemodiyeyu z kliyentamy [Next-generation marketing communications: digital technologies for customer interaction management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-153> [in Ukrainian].
3. Buchkovska, A.A. & Horbal, N.I. (2025). Vplyv viyny v Ukrayini na marketynhovi komunikatsiyi pidpryyemstv [Impact of the war in Ukraine on enterprise marketing communications]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*, 7(2), 139–148. <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-7-number-2-2025/impact-war-ukraine-marketing-communications> [in Ukrainian].
4. Hryenko, T.V., Hviniashvili, T.Z. & Kyrychenko, A.S. (2021). Stratehichni pidkhody do upravlinnya marketynhovymy komunikatsiyamy na pidpryyemstvi [Strategic approaches to managing marketing communications at an enterprise]. *Efektivna ekonomika*, (12). Retrieved June 10, 2024, from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703> [in Ukrainian].
5. Koba, V.H., Semenchuk, T.B. & Zayachuk, R.V. (2025). Vidnovlennya transportnoyi infrastruktury Ukrayiny: vyklyky ta mozhlyvosti u pislyavoiennyi period [Restoration of Ukraine's transport infrastructure: challenges and opportunities in the post-war period]. *Natsional'ni interesy Ukrayiny*, 3(8), 813–824. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3\(8\)-813-824](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3(8)-813-824) [in Ukrainian].

6. Komanda YC.Market. (2025, October 23). Lohistyka pid chas viiny: sotni miliardiv hryven dokhodu: analytychnyy material [Logistics during the war: hundreds of billions of hryvnias in revenue: analytical material]. Blog YC.Market. Retrieved from <https://blog.youcontrol.market/loghistika-pid-chas-viini-sotni-miliardiv-ghrivien-dokhodu/> [in Ukrainian].
7. Komanda Rentech Digital. (n.d.). Pereklik lohistychnykh posluh u Zakarpats'kiy oblasti [List of logistics services in Zakarpattia Oblast]. Retrieved from <https://rentechdigital.com/smartscraper/business-report-details/ukraine/list-of-logistics-services-in-zakarpattia-oblast> [in English].
8. Korniyko, Y.R., Valyavska, N.O. & Mikheyev, O. (2024). Analiz suchasnoho stanu transportnoyi haluzi Ukrainy u rozrizi vanazhnykh perevezen' [Analysis of the current state of Ukraine's transport sector in terms of freight transportation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-70> [in Ukrainian].
9. Kuzyk, O.V. (2022). Marketynhovi komunikatsiyi u dyferentsiyuvanni y pozytsionuvanni ukrayins'koho ahrobiznesu [Marketing communications in differentiation and positioning of Ukrainian agribusiness]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohiyi*, 6(3), 6–14. <https://doi.org/10.15276/mdt.6.3.2022.1> [in Ukrainian].
10. Kushnir, T. & Moroz, M. (2025). Tendentsiyi rozvytku tsyfrovyykh komunikatsiy v Ukraini [Trends in the development of digital communications in Ukraine]. *Acta Academiae Beregsasiensis*, 77–85. Retrieved from https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/bitstream/123456789/5109/1/Kushnir_T_Moro..._komunikatsii_Ukraini_2025.pdf [in Ukrainian].
11. Lozhachevska, O.M. & Martsipaka, V.M. (2023). Innovatsiynyy rozvytok transportnoho kompleksu v umovakh tsyfrovoy transformatsiyi [Innovative development of the transport complex under digital transformation]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya*, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-10> [in Ukrainian].
12. Marchenko, S.M. & Lishchenko, A.V. (2025). Vplyv voyennoho stanu na marketynhovi komunikatsiyi ahropidpryyemstv Ukrainy [Impact of martial law on marketing communications of Ukrainian agribusinesses]. *Visnyk Universytetu "Ukrayina"*, 15(42). Retrieved from <https://economics.com.ua/s274-vpliv-voennogo-stanu-na-marketingovi-komunikatsiyi-agropidpriemstv-ukrayini> [in Ukrainian].
13. Nesterenko, V.I. (2022). Vplyv staloho rozvytku na zminy v zastosuvanni marketynhovykh komunikatsiy [Impact of sustainable development on changes in marketing communications]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 45. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/8.pdf [in Ukrainian].
14. Ovsienko, N. (2024). Marketynhovi stratehiyi prosuvannya tovariv ta posluh v umovakh viyny [Marketing strategies for promotion of goods and services under wartime conditions]. *Ekonomichnyy prostir*, 196, 67–72. <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-67-72-ovsienko.pdf> [in Ukrainian].
15. Puseva, M. (2023). Stratehichni napriamy vidnovlennya ta rozvytku transportnoyi infrastruktury Ukrainy [Strategic directions for restoration and development of Ukraine's transport infrastructure]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-37> [in Ukrainian].
16. Romat, Ye.V. (2022). Marketynhovi komunikatsiyi [Marketing communications]. Kyiv: NNIZh, Kyiv. nat. univ.-t imeni Tarasa Shevchenka. Studcentr, 354 p. [in Ukrainian].

17. Salo, Ya. & Kochevoy, M. (2024). Marketynhovi komunikatsiyi v umovakh voyennoho periodu: zminy ta osoblyvosti [Marketing communications during wartime: changes and features]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45> [in Ukrainian].
18. Salo, Ya. & Kochevoy, M. (2024). Marketynhovi komunikatsiyi v umovakh voyennoho periodu: zminy ta osoblyvosti [Marketing communications during wartime: changes and features]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4417> [in Ukrainian].
19. Semenda, O. (2025). Transformatsiya marketynhovykh stratehiy ta povedinky spozhyvachiv v Ukrayini v umovakh viys'kovoho chasu [Transformation of marketing strategies and consumer behavior in Ukraine during wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51> [in Ukrainian].
20. Semenchuk, T. & Kushnir, A. (2025). Analiz suchasnoho stanu roboty transportnykh pidpryyemstv [Analysis of the current state of transport enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (74). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/602> [in Ukrainian].
21. Seniv, L. (2022). Problemy orhanizatsiyi miskykh pashyryskykh perevezen' [Problems of urban passenger transport organization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-96> [in Ukrainian].
22. Tryfonova, O.V. & Trushkina, N.V. (2019). Stan, problemy ta tendentsiyi rozvytku transportnoyi lohistyky v Ukrayini [State, problems and trends of transport logistics development in Ukraine]. *Venu-journal*, 1. <http://www.venu-journal.org/download/2019/23-Tryfonova.pdf> [in Ukrainian].
23. Yanovska, V. & Medina, A. (2023). Osoblyvosti ekonomichnoho rozvytku transportnykh kompaniy v umovakh tsyfrovizatsiyi [Features of economic development of transport companies under digitalization]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriya "Ekonomika i upravlinnya"*, 53, 40–48 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 04.02.2026

Дата прийняття статті: 14.02.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА НОВАЦІЇ

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>

ДУБИК Вікторія Яківна

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцентка кафедри фінансового менеджменту

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3475-4156>

ОСТАПЧАК Тетяна Мар'янівна

здобувачка освітнього рівня «бакалавр»

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5243-0226>

Анотація. У статті розглядається система правового та державного регулювання фондового ринку України. Ефективне регулювання фондового ринку є фундаментом економічної стабільності держави. Воно спрямоване на забезпечення прозорості, справедливості та захисту прав усіх учасників торгів. В Україні процес регулювання трансформувався від жорсткого адміністративного контролю до сучасної моделі, що базується на пруденційному нагляді та міжнародних стандартах IOSCO. В умовах воєнної агресії роль регулятора стала ще вагомішою, оскільки виникла потреба в балансуванні між підтримкою ліквідності та запобіганням панічному витоку капіталу.

Ключові слова: державне регулювання, фондовий ринок, ринки капіталу, НКЦПФР, захист інвесторів, стандарти IOSCO, MiFID II, фінансова стабільність, економіка воєнного часу, законодавчі інновації.

Постановка проблеми. Проблема регулювання фондового ринку полягає у забезпеченні ефективного функціонування системи обігу цінних паперів та захисту прав усіх учасників ринку при одночасному розвитку національної економіки. Невизначеність у законодавчій базі, низький рівень систематизації нормативних актів, відсутність повної відповідності міжнародним стандартам та недостатня координація між державними органами і саморегулювальними організаціями створюють ризики для інвесторів і загалом для стабільності фінансового ринку. Крім того, виникає потреба у впровадженні комплексної системи державного та саморегулювання, що дозволяє гармонізувати національне законодавство з міжнародними нормами, підвищити прозорість та довіру до фондового ринку, а також забезпечити його стійкий розвиток у

контексті євроінтеграційних процесів та глобалізації фінансових ринків.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема державного регулювання фондового ринку (ринку капіталу) перебуває у центрі уваги широкого кола вітчизняних та закордонних учених, що зумовлено динамічними змінами у світовій фінансовій архітектурі та євроінтеграційними прагненнями України.

Теоретико-методологічні засади функціонування фондового ринку та ролі держави у забезпеченні його стабільності закладені у фундаментальних працях таких вчених, як О. Мозговий, В. Шелудько, С. Науменкова, О. Терещенко, І. Школьник, О. Ромашко. Їхні дослідження дозволили сформулювати концептуальне бачення ринку цінних паперів як складної системи, що потребує збалансованого поєднання державного нагляду та ринкової свободи.

Особливої ваги у період 2020–2025 років набули дослідження, присвячені трансформації правового поля України. Зокрема, В. Полюхович у своїх працях детально аналізує господарсько-правовий механізм регулювання, акцентуючи увагу на розмежуванні функцій державного управління та саморегулювання. Питання імплементації європейських стандартів, зокрема директив MiFID II та регламенту MAR, висвітлюються у наукових доповідях фахівців НКЦПФР та роботах дослідників, що вивчають адаптацію національного законодавства до вимог IOSCO.

Сучасний етап досліджень (після 2022 року) характеризується фокусом на антикризовому управлінні та «мобілізаційному» регулюванні. Аналіз заходів щодо підтримки ліквідності ринку та впровадження нових інструментів (таких як військові облігації) відображений у звітах Національного банку України та публікаціях науковців, які досліджують стійкість фінансової системи в умовах воєнного стану.

Попри значну кількість наукових напрацювань, залишаються недостатньо вивченими питання повної фінансової незалежності національного регулятора, практичні аспекти впровадження «регуляторних пісочниць» для Fintech-проектів та цифровізація наглядових функцій (SupTech). Саме ці аспекти потребують подальшого наукового пошуку, що і визначило вибір теми даного дослідження.

Мета дослідження. Метою статті є комплексний аналіз сучасної архітектури державного регулювання ринків капіталу в Україні, виявлення системних проблем у функціонуванні наглядових механізмів та обґрунтування інноваційних підходів до вдосконалення нормативно-правового поля в умовах воєнного стану та активної фази євроінтеграції.

Виклад основних результатів. Правове регулювання фондового ринку полягає у впорядкуванні взаємодії та захисті інтересів його учасників шляхом встановлення певних правил, критеріїв і стандартів стосовно відносин з приводу цінних паперів. До актів законодавства, за допомогою яких здійснюється регулювання правовідносин на українському фондовому ринку, належать відповідні кодекси і закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні акти Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), міністерств і відомств, які в межах своїх повноважень, визначених чинним законодавством, здійснюють регулювання, контроль і підтримують правопорядок на фондовому ринку країни [1].

Внутрішнє регулювання - це підлеглість учасників фондового ринку власним нормативним документам: статуту, правилам здійснення діяльності, стандартам діяльності тощо.

Зовнішнє регулювання - це підлеглість діяльності учасників фондового ринку нормативним актам держави, інших організацій (наприклад, саморегулювних

організацій), міжнародним угодам. До зовнішнього регулювання відносять також громадське регулювання, тобто вплив суспільства на учасників ринку цінних паперів із використанням механізму громадської думки. Часто саме реакція широкої публіки є причиною тих чи інших регуляторних дій з боку держави чи саморегулювних організацій.

Державне регулювання ринку здійснюється державними органами, до компетенції яких входить регулювання процесу взаємодії всіх учасників ринку цінних паперів, контроль і нагляд за виконанням узятих ними зобов'язань, вимог законодавства і дотриманням стандартів роботи, які встановлені на фондовому ринку. Важливою умовою ефективного функціонування фондового ринку є визначення й обов'язкове дотримання всіма його учасниками чинних правил роботи на ринку цінних паперів.

На первинному ринку цінних паперів державне регулювання зосереджене на підтримці єдиного порядку емісії (випуску в обіг) цінних паперів шляхом реєстрації. На вторинному ринку контроль за обігом здійснюється шляхом видачі сертифікатів, що дають право на здійснення операцій з цінними паперами, ліцензування професійних учасників ринку та інвестиційних інститутів, а також через механізм оподаткування операцій із цінними паперами.

Щодо інституційної моделі регулювання фондового ринку в Україні, то центральне місце в системі регулювання займає Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). Це державний орган зі спеціальним статусом, підпорядкований Президенту України та підзвітний Верховній Раді.

Функції регулятора включають:

- ліцензування: видача дозволів на здійснення професійної діяльності (брокерська, дилерська, депозитарна діяльність тощо).
- реєстрація: ведення реєстрів випусків цінних паперів та учасників ринку.
- нагляд та контроль: моніторинг операцій на біржах для запобігання маніпулюванню та використанню інсайдерської інформації.
- захист прав інвесторів: розгляд скарг та застосування санкцій до порушників.

Основним законодавчим актом, що визначає «правила гри», є Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» (№ 738-IX). Його ухвалення стало початком масштабної «реформи капіталів», метою якої є наближення українського ринку до стандартів MiFID II.

Ключовими законодавчими інноваціями стали:

1. Розширення видів інструментів: запровадження деривативних контрактів та нових видів облігацій.
2. Класифікація інвесторів: поділ на кваліфікованих та некваліфікованих інвесторів для забезпечення вищого рівня захисту роздрібних клієнтів.
3. Посилення боротьби зі зловживаннями: впровадження норм регламенту MAR (Market Abuse Regulation) щодо виявлення незаконних практик на біржах.

3. Регулювання в умовах воєнного стану

3 лютого 2022 року регулювання набуло мобілізаційного характеру. НКЦПФР отримала повноваження оперативно призупиняти обіг цінних паперів та обмежувати операції з активами резидентів рф та рб.

Слід наголосити на антикризових заходах регулятора, спричинених агресією росії, найважливішими з яких стали:

- тимчасове замороження ринку (лютий–серпень 2022 р.) для запобігання дестабілізації.

• спрощення доступу до «військових облігацій» через цифрові платформи та застосунок «Дія».

• дистанційне проведення загальних зборів акціонерів, що дозволило зберегти корпоративне управління в умовах небезпеки.

Для аналізу структури регулювання доцільно виділити такі рівні (табл. 1).

Таблиця 1

Методи регулювання фондового ринку

Рівень регулювання	Інструменти та заходи	Очікуваний результат
Державне регулювання	Закони, постанови Кабміну, рішення НКЦПФР, ліцензування.	Системна стабільність, відповідність закону.
Саморегулювання (СРО)	Внутрішні правила професійних асоціацій, етичні кодекси.	Підвищення професійних стандартів, самоконтроль учасників.
Біржове регулювання	Правила лістингу, процедури клірингу, моніторинг торгів.	Справедлива ціна, ліквідність активів.

Джерело: [3]

Попри прогресивне законодавство, регулювання фондового ринку України стикається з низкою викликів:

– обмежений ресурс регулятора: потреба у фінансовій та операційній незалежності НКЦПФР.

– низька довіра інвесторів: слабкість судової системи при захисті міноритарних акціонерів.

– тінізація: необхідність посилення фінмоніторингу біржових операцій.

– перспективи розвитку: запровадження «регуляторних пісочниць» для Fintech-проектів, інтеграція з європейським кліринговим простором та повноцінний запуск товарних бірж під наглядом НКЦПФР.[12].

Завдання НКЦПФР щодо державного регулювання та нагляду наведені на рис. 1.

Регулювання фондового ринку в Україні здійснюється відповідно до Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», який визначає правові, економічні та організаційні засади функціонування ринків капіталу. Державне регулювання спрямоване на забезпечення стабільного розвитку фондового ринку, захист прав та законних інтересів інвесторів, підвищення прозорості ринкових операцій і запобігання маніпулюванню та зловживанням. Закон встановлює єдині правила обігу фінансових інструментів, порядок допуску учасників до ринку та вимоги до розкриття інформації.

Ключову роль у регулюванні фондового ринку відіграє Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, яка є центральним органом державної влади у цій сфері. Вона здійснює нагляд за діяльністю професійних учасників фондового ринку, проводить ліцензування та реєстрацію випусків цінних паперів, контролює дотримання вимог законодавства та застосовує заходи впливу у разі його порушення. Комісія також затверджує нормативно-правові акти, які деталізують порядок функціонування

фондового ринку та регулюють діяльність бірж, депозитарних установ і торговців цінними паперами.

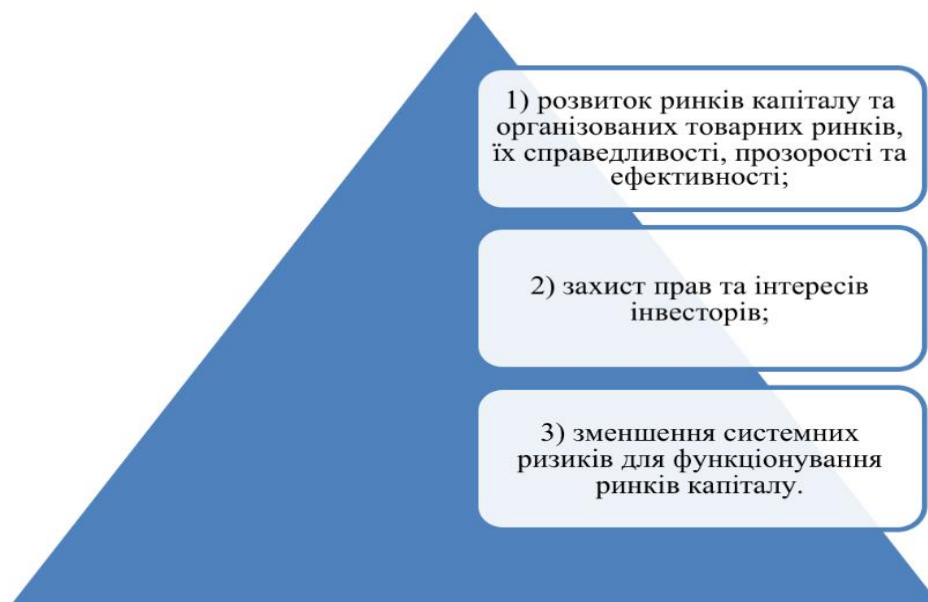


Рис.1. Завдання державного регулювання та нагляду за діяльністю на ринках капіталу та організованих товарних ринках

Джерело: побудовано на основі [2]

Закон передбачає поєднання державного регулювання з елементами саморегулювання, що здійснюється через організації професійних учасників ринку. Таке поєднання сприяє підвищенню відповідальності учасників фондового ринку та ефективності контролю. Окрему увагу в законі приділено вимогам до прозорості діяльності емітентів і професійних учасників, зокрема обов'язку розкриття повної, достовірної та своєчасної інформації, що є необхідною для прийняття інвестиційних рішень.

Таким чином, регулювання фондового ринку відповідно до Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» забезпечує впорядковане функціонування ринку, зниження ризиків для інвесторів, дотримання принципів справедливості та відкритості, а також інтеграцію українського фондового ринку у міжнародну фінансову систему. [2].

Форми та шляхи здійснення державного регулювання та нагляду НКЦПФР зображено на рис. 2.



Рис.2. Форми здійснення Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку державного регулювання та нагляду за діяльністю на ринках капіталу та організованих товарних ринках

Джерело: побудовано на основі [2]

Міжнародна організація комісій з цінних паперів (IOSCO) у 1998 р. розробила 30 принципів регулювання фондових ринків, які ґрунтуються на трьох засадах:

- захист інвесторів;
- забезпечення справедливого, ефективного та прозорого ринку;
- зменшення ризиків.

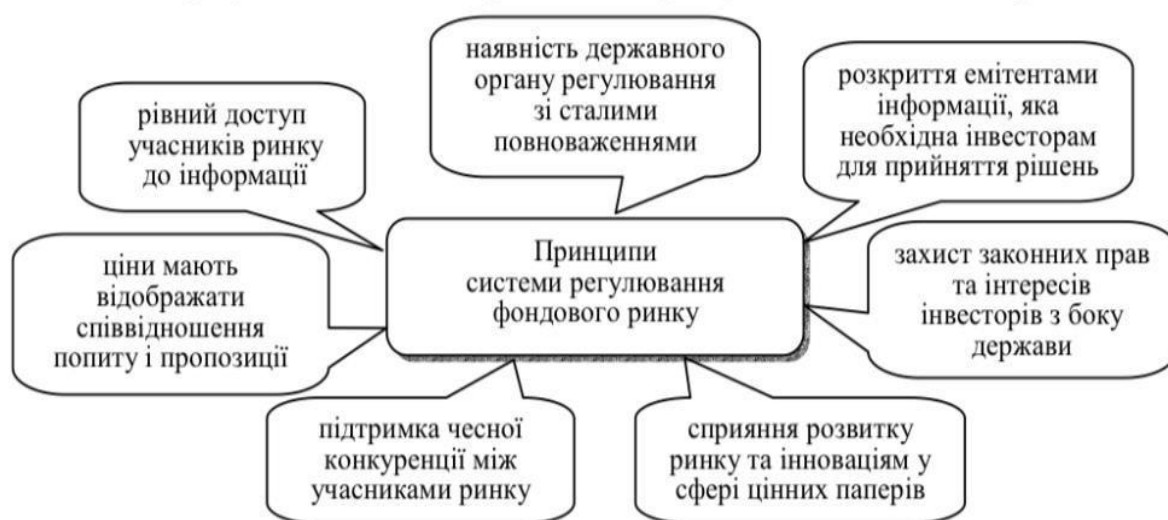


Рис.3. Принципи системи регулювання фондового ринку

Джерело: [4]

Основними принципами системи регулювання фондового ринку є наступні (рис. 3):

1. Принципи щодо регулятивного органу (РО). Регулятор має чітко визначені повноваження, бути незалежним у своїй діяльності, мати достатні ресурси та можливості виконувати свої функції. Працівники РО повинні дотримуватися професійної етики та конфіденційності.

2. Принципи саморегулювання. До системи регулювання можуть входити саморегулювні організації (СРО), які працюють під контролем РО та дотримуються встановлених стандартів. Принципи контролю за дотриманням законодавства. РО має мати широкі повноваження для контролю, проведення перевірок, розслідувань та застосування санкцій у разі порушень на ринку цінних паперів.

3. Принципи міжнародної співпраці. Регулятор повинен забезпечувати обмін інформацією з іншими країнами, відкритість даних та можливість допомоги у розслідуванні операцій на фондовому ринку.

4. Принципи щодо емітентів. Емітенти повинні надавати повну та достовірну інформацію про свою діяльність, розкривати відомості, які можуть вплинути на інвестиційні рішення, та вести облік відповідно до міжнародних норм.

5. Принципи регулювання інститутів колективного інвестування (ІКІ). Регулятор встановлює стандарти діяльності ІКІ, забезпечує захист активів інвесторів, контроль вартості активів та розкриття інформації.

6. Принципи щодо посередників фондового ринку. Визначаються мінімальні вимоги до початку діяльності, вимоги до капіталу, стандарти внутрішнього контролю, відповідальність перед інвесторами, заходи щодо зниження ризиків та процедури банкрутства посередників.

7. Принципи щодо вторинного ринку. Система торгів повинна бути прозорою, конкурентною, не допускати маніпулювання цінами. Потрібний постійний нагляд за біржами для захисту інтересів учасників ринку, управління ризиками та підтримки справедливих правил торгівлі.

Загалом процес регулювання фондового ринку включає:

- створення нормативної бази;
- ліцензування професійних учасників;
- контроль за дотриманням законодавства;
- застосування санкцій;
- забезпечення ефективної інфраструктури (біржі, депозитарії, кліринг).

Регулятивна інфраструктура складається з:

- регуляторних органів;
- правової бази;
- етики фондового ринку;
- традицій та звичаїв.

Фондовий ринок віддзеркалює стан економіки країни взагалі. Він характеризується ще несформованими традиціями й правилами роботи, що вимагає активізацію дію системи його ефективного регулювання, насамперед з боку держави.

Необхідність державного регулювання ринку цінних паперів, тобто здійснення державою комплексних заходів щодо впорядкування, контролю, нагляду за ринком цінних паперів і запобігання зловживанням і порушенням у цій сфері, зумовлюється тим, що на фондовому ринку більшою мірою реалізуються національні інтереси

держави, під якими розуміють комплекс макроекономічних і макрополітичних пріоритетів на сучасному етапі розвитку економіки країни; о на ринку цінних паперів постійно присутні й активно взаємодіють інтереси різних учасників ринку - емітентів цінних паперів, інвесторів, професійних учасників ринку.

Ці інтереси можуть суперечити між собою, тому для забезпечення стабільності і правового впорядкування ринку, регламентування взаємовідносин між усіма його учасниками держава впроваджує відповідну систему регулювання. Держава має створювати «правила гри» та регламентовано втручатися не в свободу, а задля свободи фондового ринку (рис. 4).

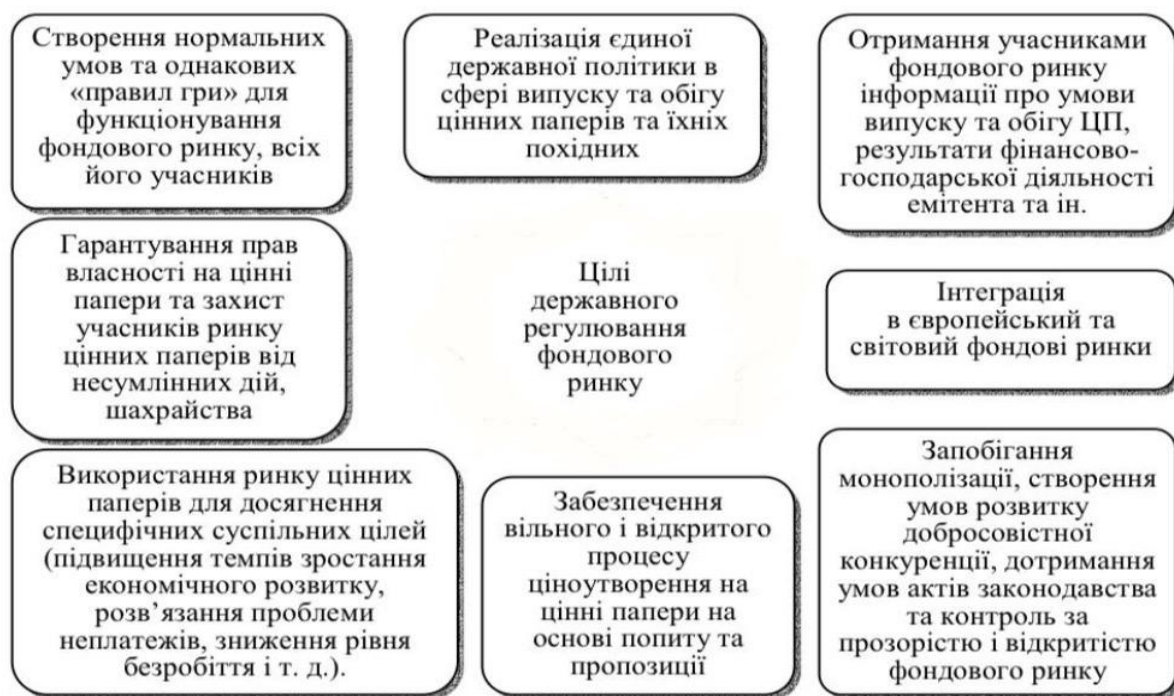


Рис. 4. Цілі державного регулювання фондового ринку

Джерело: [4]

Поведінку всіх учасників цього ринку й утворює необхідний нормативно-правовий базис, у межах якого учасники ринкових взаємовідносин, у тому числі держава та її уповноважені органи, реалізують свої права, обов'язки, повноваження та інтереси.

Законодавче регулювання, крім обґрунтування засад створення і функціонування ринку цінних паперів, передбачає конкретне нормативне регулювання найважливіших взаємовідносин на ринку. Законодавче регулювання фондового ринку України – це багаторівнева структура, в основу якої покладено конституційні принципи. Так, стаття 92 Конституції України проголошує, що основи створення і функціонування фінансового, кредитного та інвестиційного ринків встановлюються лише законами України.

За роки незалежності в Україні формується та постійно вдосконалюється законодавство, що стосується різних граней регулювання правовідносин на українському ринку цінних паперів це закони України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, рішення НКЦПФР, нормативні акти міністерств і відомств, які в межах своїх повноважень здійснюють регулювання та контроль на фондовому ринку.

Діяльність суб'єктів фондового ринку України сьогодні регулюється низкою інших актуальних законів, які формують сучасну модель ринків капіталу та наближують її до європейських стандартів.

Насамперед ключове значення має Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» від 19.06.2020 № 738-IX, який є базовим системоутворюючим актом у сфері фондового ринку. Він комплексно регулює функціонування ринків капіталу, визначає види фінансових інструментів (цінні папери, деривативи тощо), порядок їх обігу, вимоги до емітентів та професійних учасників ринку. Закон гармонізований із законодавством ЄС та замінив застарілі підходи до регулювання фондового ринку в Україні [2].

Важливу роль відіграє Закон України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків» від 19.06.2020 № 768-IX, який визначає правовий статус, повноваження та функції Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). Цей Закон спрямований на забезпечення прозорості ринку, захист прав інвесторів та запобігання зловживанням на ринках капіталу [4].

Суттєве значення для інфраструктури фондового ринку має Закон України «Про депозитарну систему України» від 06.07.2012 № 5178-VI, який регулює облік прав власності на цінні папери, діяльність депозитарних установ, центрального депозитарію та клірингових організацій. Саме він забезпечує надійність та безперервність обігу цінних паперів [5].

Окрему групу нормативного регулювання становить Закон України «Про інститути спільного інвестування» від 05.07.2012 № 5080-VI, який визначає правові засади створення та діяльності пайових і корпоративних інвестиційних фондів, а також діяльність компаній з управління активами. Цей Закон є ключовим для розвитку колективного інвестування та залучення коштів населення на фондовий ринок. [7].

Крім того, на діяльність учасників фондового ринку поширюється Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів...», який встановлює вимоги фінансового моніторингу для професійних учасників ринків капіталу та спрямований на боротьбу з фінансовими злочинами [7].

Незважаючи на те, що Україна поступово реформує свою законодавчу базу та економічний стан, впливається у світову фінансову систему, вона ще не досить розвинена для цього. З урахуванням того, що наша держава ще у 1996 році приєдналась до Міжнародної організації комісій з цінних паперів (IOSCO), але так і не було підписано Багатосторонній меморандум про взаєморозуміння щодо консультування та співробітництва та обміну інформацією (IOSCO MMoU). Однак його підписання є важливим, оскільки основною метою цього договору є обмін міжнародною практикою та запобігання недобросовісної поведінки учасників ринку. Така можливість і досі залишається актуальною, оскільки дає змогу зменшити кількість правопорушень на ринку та перейняти досвід європейських країн щодо функціонування фондового ринку, що є одним з ключових завдань євроінтеграції. Тож IOSCO погодилась підписати з Україною Меморандум за умови, що законодавча база України забезпечуватиме інституційну та фінансову незалежність НКЦПФР, розширюватиме її повноваження та відповідатиме міжнародним стандартам у сфері регулювання ринку цінних паперів. Ця умова була викладена у пункті 16 Меморандуму між Україною та Міжнародним валютним фондом про економічну та фінансову політику [8].

Інституційна спроможність мала би полягати в тому, що всі свої функції НКЦПФР має здійснювати самостійно, без втручання інших державних органів. У тому числі Комісія мусить мати свою фінансову незалежність, що визначається достатністю

власних коштів на виконання всіх функцій та реалізації програм розвитку. Тому таким законопроектом було запропоновано сплачувати професійними учасниками ринку внески на регулювання фондового ринку до спеціального фонду Державного бюджету України, ці внески мали би йти на фінансування НКЦПФР. Однак цей законопроект не був прийнятий. Натомість було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав інвесторів». Цей Закон дав змогу розширити інформацію про емітента, що підлягає розкриттю. Так, річна інформація про емітента тепер має містити також дані про вчинення значних правочинів або правочинів, щодо вчинення яких є заінтересованість, або про попереднє надання згоди на вчинення таких правочинів [9].

Такі зміни дали змогу НКЦПФР отримати доступ до інформації про емітентів акціонерних товариств, що визначається як особлива інформація емітента. Іншими інструментами захисту прав інвесторів та посилення інституційної спроможності НКЦПФР стали: запровадження інституту незалежних директорів наглядової ради акціонерних товариств, вдосконалення порядку визначення ринкової вартості цінних паперів, запровадження похідного позову про відшкодування збитків, завданих господарському товариству його посадовою особою. Загалом такий закон реалізував одну з цілей Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2020 р. Однак цих змін було не досить для того, аби Україна приєдналась до меморандуму IOSCO MMoU, на поточний момент договір усе ще не підписаний.

Та, незважаючи на це, питання приведення українського законодавства у відповідність до вимог меморандуму та міжнародних стандартів загалом залишається актуальним та потребує подальшого вирішення.

Натепер основна роль у регулюванні фінансового ринку належить Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку. Вона діє консолідовано з Національним банком України, Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (Нацкомфінпослуг), Міністерством фінансів України та Фондом гарантування вкладів фізичних осіб. 28 травня 2019 року між усіма цими структурами було підписано Меморандум про взаєморозуміння та співробітництво, який визначає такі цілі: сприяння сталому економічному зростанню України, забезпечення макрофінансової стабільності, підвищення надійності та технологічності фінансової системи, досягнення європейських стандартів на фінансовому ринку, виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та інших міжнародних договорів України [10].

Фондовий ринок України визначено як врегульовану законодавством систему учасників, їхніх дій та правовідносин щодо емісії, обігу та обліку цінних паперів та похідних інструментів, яка підлягає регулятивному впливу з боку держави. Через нього відбувається взаємодія секторів економіки, перерозподіл та накопичення фінансових і матеріальних ресурсів, що забезпечує інвестиційні потреби та розвиток соціально-економічної бази України.

Фондовий ринок разом із ринком кредитів формує ринок інвестицій, який у поєднанні з ринком страхових послуг та валютним ринком складає фінансовий ринок України. Водночас існуюче законодавство не повністю відповідає міжнародно визнаній класифікації ринків капіталу, що потребує внесення змін до Конституції.

Класифікація за ознакою організованого та неорганізованого ринку визначає, що організований ринок – це біржовий ринок, регульований законодавством, тоді як інша торгівля належить до неорганізованої, позабіржової сфери. За інструментами обігу виділяються чотири основні сегменти фондового ринку: ринки пайових, боргових,

похідних та іпотечних цінних паперів.

Державне регулювання фондового ринку визначається як цілеспрямована діяльність органів державної влади у сфері випуску та обігу цінних паперів, яка реалізується через спеціальні методи та правові форми і створює умови для ефективної роботи ринку та розвитку інвестиційних процесів.

Особливістю є можливість делегування частини повноважень саморегулювним організаціям (СРО).

Розмежування понять «державне регулювання» та «державне управління» здійснюється за відносинами власності щодо об'єкта державного впливу, а методи регулювання включають диспозитивний та імперативно - нормативний методи. Водночас «державне регулювання» та «правове регулювання» не є тотожними, оскільки перше визначається суб'єктом регулювання – державою, а друге – засобом регулювання – правовими нормами.

Господарсько-правовий механізм державного регулювання включає органи державної влади, СРО та учасників ринку, а також засоби та форми державного впливу, спрямовані на:

- створення правових основ для обігу цінних паперів;
- визначення вимог до професійних учасників та відносин між ними;
- забезпечення захисту прав інвесторів та розвитку інвестиційних процесів.

Система правового регулювання фондового ринку України формувалася у три етапи: 1991–1997 рр. – створення нормативної бази; 1998–2004 рр. – адаптація до європейських норм; з 2005 р. – реформування з урахуванням світового досвіду. Незважаючи на наявність нормативної бази, існують низький рівень систематизації законодавства, колізії норм та недостатня адаптація до стандартів ЄС та IOSCO.

Для впорядкування законодавства пропонується створення Кодексу фінансових послуг, що об'єднає регулювання всіх сегментів фінансового ринку. На фондовому ринку виділяються публічно-правові відносини, що стосуються органів регулювання, прийняття законів, допуску емітентів, здійснення інвестицій та професійної діяльності, а також контролю за дотриманням законодавства.

Статус НКЦПФР потребує уточнення в системі державних органів, а доцільність створення мегарегулятора пояснюється монополізацією фінансового ринку та необхідністю об'єднання НКЦПФР із регулятором ринків фінансових послуг.

Саморегулювання на фондовому ринку визначено як діяльність СРО, що об'єднують професійних учасників і можуть виконувати делеговані повноваження регулятора. Членство в СРО має бути добровільним, з економічними стимулами. Включення бірж, депозитарію та розрахункового центру до процесу саморегулювання підвищує його ефективність, а страхування відповідальності учасників та компенсаційні фонди забезпечують додатковий захист.

Існують дві світові моделі регулювання фондового ринку: через спеціалізовані органи (комісії з цінних паперів) або через мегарегулятора фінансового сектору. В Україні пропонується мегарегулятор на базі НКЦПФР, що об'єднає всі сегменти фінансового ринку.

Учасники та регулятори ринку класифікуються за змістом діяльності, функціями та характером діяльності. Емітенти мають діяти у встановленому порядку та підпадають під зобов'язальний правовий режим, а інвестори здійснюють вкладення в цінні папери з метою отримання прибутку та соціально-економічного ефекту.

Інвестиційні фонди (КІФ та ПІФ) мають особливу структуру, емісійні цінні папери та механізм розподілу функцій між керуючою компанією, зберігачем та КУА,

а діяльність інвестиційних фондів регулюється організаційними, майновими та інформаційними вимогами. Запроваджено кваліфікованого інвестора та спеціальні категорії цінних паперів.

Професійна діяльність на ринку визначається як підприємницька діяльність юридичних осіб та банків з розміщення, обліку та обігу цінних паперів та похідних інструментів, що здійснюється лише на підставі ліцензії. Фондові біржі мають функціонувати у формі публічного акціонерного товариства з обов'язковим лістингом, а впровадження єдиного національного лістингу підвищує прозорість.

Професійна діяльність може бути поєднана в межах окремих угруповань, інвестиційне консультування визнано підвидом професійної діяльності з ліцензуванням. Форми державного регулювання визначаються як зовнішні прояви влади через нормативні та адміністративні дії, що реалізують регулятивну функцію держави.

Виділяються дві основні складові діяльності держави: організаційно-господарська діяльність (роль учасника) та державне регулювання господарської діяльності (роль регулятора). СРО мають право на членство не лише юридичних осіб із ліцензією, а й потенційних ліцензіатів, надаючи їм підтримку для отримання ліцензії.

Система захисту прав інвесторів включає інформаційну прозорість, обов'язки регулятора, обмеження для учасників, компенсаційні виплати та юрисдикційні заходи. СРО отримує право розглядати скарги інвесторів та застосовувати санкції, включно з виключенням учасника та зверненням до НКЦПФР для анулювання ліцензії.[11].

Регулювання ринку цінних паперів поділяють на два напрями: державне та саморегулювання (СРО).

Державне регулювання ринку цінних паперів - здійснення державою комплексних заходів щодо упорядкування, контролю, нагляду за ринком цінних паперів та їх похідних та запобігання зловживанням і порушенням у цій сфері.

Державне регулювання ринку цінних паперів здійснюється у таких формах:

- прийняття актів законодавства з питань діяльності учасників ринку цінних паперів;
- регулювання випуску та обігу цінних паперів, прав та обов'язків учасників ринку цінних паперів;
- видача ліцензій на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів та забезпечення контролю за такою діяльністю;
- заборона та зупинення на певний термін (до одного року) професійної діяльності на ринку цінних паперів у разі грубого порушення ліцензії на цю діяльність та притягнення до відповідальності за здійснення такої діяльності згідно з чинним законодавством;
- реєстрація випусків (емісій) цінних паперів та інформації про випуск (емісію) цінних паперів;
- контроль за дотриманням емітентами порядку реєстрації випуску цінних паперів та інформації про випуск цінних паперів, умов продажу (розміщення) цінних паперів, передбачених такою інформацією;
- створення системи захисту прав інвесторів і контролю за дотриманням цих прав емітентами цінних паперів та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів;
- контроль за достовірністю інформації, що надається емітентами та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів, контролюючим органам;
- встановлення правил і стандартів здійснення операцій на ринку цінних паперів

та контролю за їх дотриманням;

- контроль за системами ціноутворення на ринку цінних паперів;
- контроль за діяльністю осіб, які обслуговують випуск та обіг цінних паперів;
- проведення інших заходів щодо державного регулювання і контролю за випуском та обігом цінних паперів [11].

Висновки: Аналізуючи сучасний стан фондового ринку України, можна зробити висновок, що його розвиток значною мірою визначається правовою базою та механізмами державного регулювання. Закони України, зокрема “Про цінні папери та фондовий ринок” та “Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні”, створюють фундаментальні рамки для функціонування ринку, встановлюють порядок діяльності фінансових посередників, бірж і депозитарних установ, а також визначають вимоги до прозорості та розкриття інформації. Це забезпечує стабільність ринку та мінімізує ризики для інвесторів. Важливим аспектом є захист прав інвесторів, що безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість країни. Функціонування саморегулювних організацій (СРО) дозволяє учасникам ринку самостійно підтримувати етичні стандарти та професійну дисципліну, тоді як інститут фінансового омбудсмена забезпечує швидке й неупереджене вирішення конфліктів між учасниками. Такий комплексний підхід підвищує рівень довіри до ринку та стимулює залучення нових інвестицій.

Таким чином, ефективність українського фондового ринку залежить від якості та своєчасного оновлення законодавства, прозорості діяльності учасників та зміцнення інституційної інфраструктури. Подальше вдосконалення нормативної бази, впровадження міжнародних стандартів і розвиток механізмів саморегулювання створюють передумови для більш конкурентного, інноваційного та відкритого ринку, здатного приваблювати як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів.

Список використаної літератури

1. Ромашко О.Ю. Регулювання міжнародних фондових ринків : навчальний посібник / О.Ю. Ромашко. К. : КНЕ, 2000. – 240
2. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» <https://www.google.com/url?q=https://zakon.rada.gov.ua/go/3480->
3. Офіційний сайт НКЦПФР (Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку). URL: <https://www.nssmc.gov.ua/>
4. Фондовий ринок [Електронний ресурс] : підруч. / О. М. Мозговий, А. Ф. Баторщина, О. Г. Величко та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Мозгового. – К. : КНЕУ, 2012. – 543 [1] с.
5. Закон України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків» від 19.06.2020 № 768-IX, <https://www.google.com/url?q=https://zakon.rada.gov.ua/go/4>
6. Закон України «Про депозитарну систему України» від 06.07.2012 № 5178-VI, <https://www.google.com/url?q=https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5178->
7. Закон України «Про інститути спільного інвестування» від 05.07.2012 № 5080-VI <https://www.google.com/url?q=https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
8. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів...» <https://www.google.com/url?q=https://zakon.rada.gov.ua/go/361->
9. Меморандум між Україною та Міжнародним валютним фондом про економічну та фінансову політику. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0360500-14>.

10. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року.
URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/documen>
11. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав інвесторів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/289-19>.
12. Державне регулювання фондового ринку України: господарсько-правовий механізм Полюхович, Валерій Іванович URL: <https://repository.ndippp.gov.ua/handle/765432198/475>
13. Директива ЄС 2014/65/EU (MiFID II) щодо ринків фінансових інструментів.
<https://www.google.com/url?q=https://uk.wikipedia>

Дата надходження статті: 05.02.2026

Дата прийняття статті: 15.02.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(59\).2026.375152](https://doi.org/10.30970/fp.1(59).2026.375152)

JEL Classification: G18, G28, P34

STATE REGULATION OF THE STOCK MARKET OF UKRAINE: PROBLEMS AND INNOVATIONS

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>*

DUBYK Viktoriia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Management
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3475-4156>*

OSTAPCHAK Tetiana

*Student of Bachelor's degree
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5243-0226>*

Abstract. *The article examines the system of legal and state regulation of the Ukrainian stock market. Effective regulation is presented as the foundation of national economic stability, aiming to ensure transparency, fairness, and the protection of participants' rights. The study traces the transformation of the Ukrainian regulatory process from rigid administrative control to a modern model based on prudential supervision and IOSCO international standards. Particular attention is paid to the regulator's role under martial law, emphasizing the balance between maintaining market liquidity and preventing capital flight.*

Keywords: *State regulation, stock market, capital markets, NSSMC, investor protection, IOSCO standards, MiFID II, financial stability, wartime economy, legislative innovations.*

The regulation of the stock market in Ukraine is a complex challenge involving the creation of an effective circulation system for securities while protecting investor rights. Current issues include legislative gaps, a lack of systematic coordination between state bodies, and partial non-compliance with international standards. The adoption of the Law of Ukraine "On Capital Markets and Organized Commodity Markets" (No. 738-IX) marked a pivotal shift towards European standards, specifically MiFID II and MAR, introducing concepts like qualified investors and derivative contracts.

The institutional framework is centered around the National Securities and Stock Market Commission (NSSMC). As a state body with special status, the NSSMC performs licensing, registration, and supervision to prevent market manipulation and insider trading. Under martial law, regulation adopted a "mobilization" character: the NSSMC gained powers

to freeze markets temporarily, facilitate "war bonds" via digital platforms (such as the "Diia" app), and allow remote shareholder meetings to preserve corporate governance.

Efficiency is guided by IOSCO principles, focusing on investor protection, market transparency, and risk reduction. The study distinguishes between internal (statutes/SRO rules) and external (state/international acts) regulation. Despite progress, challenges remain: the financial and operational independence of the NSSMC, low investor trust in the judiciary, and the need for "regulatory sandboxes" for Fintech projects. The article concludes that the market's future depends on aligning national legislation with the IOSCO MMoU and establishing a "mega-regulator" to integrate all financial sector segments. Such a transition is vital for Ukraine's post-war recovery and its integration into the global financial system.

Reference

1. Romashko, O. Y. (2000). *Regulation of international stock markets: a textbook*. Kyiv: KNEU.
2. Law of Ukraine. (2020). *On Capital Markets and Organized Commodity Markets*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3480-15>
3. National Securities and Stock Market Commission (NSSMC). *Official Website*. Available at: <https://www.nssmc.gov.ua/>
4. Mozgovyi, O. M. et al. (2012). *Stock Market: a textbook*. Kyiv: KNEU.
5. Law of Ukraine. (2020). *On State Regulation of Capital Markets and Organized Commodity Markets*. No. 768-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/448/96-%D0%B2%D1%80>
6. Law of Ukraine. (2012). *On the Depository System of Ukraine*. No. 5178-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5178-17>
7. Law of Ukraine. (2012). *On Collective Investment Institutions*. No. 5080-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17>
8. Law of Ukraine. (2019). *On Prevention and Counteraction to Money Laundering....* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/361-20>
9. International Monetary Fund (IMF). (2014). *Memorandum between Ukraine and the IMF on Economic and Financial Policies*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0360500-14>
10. National Bank of Ukraine. (2015). *Comprehensive program of the financial sector development of Ukraine until 2020*. Available at: <https://old.bank.gov.ua/>
11. Law of Ukraine. (2015). *On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Protection of Investors' Rights*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/289-19>
12. Polyukhovych, V. I. (2022). *State regulation of the stock market of Ukraine: economic and legal mechanism*. Available at: <https://repository.ndipp.gov.ua/handle/765432198/475>
13. European Union. (2014). *Directive 2014/65/EU (MiFID II) on markets in financial instruments*.

Дата надходження статті: 05.02.2026

Дата прийняття статті: 15.02.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ СІМЕЙНОГО БЮДЖЕТУ

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>

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. У статті розглянуто сутність поняття «сімейний бюджет», узагальнено основні теоретичні підходи до його визначення та проаналізовано структуру доходів і видатків домогосподарств. Здійснено систематизацію наукових поглядів щодо ролі сімейного бюджету у забезпеченні фінансової стабільності домогосподарства. Обґрунтовано значення ефективного управління сімейними фінансами в умовах економічної нестабільності.

Ключові слова: сімейний бюджет, домогосподарство, доходи, витрати, фінансове планування, добробут.

Постановка проблеми. В умовах трансформації соціально-економічних відносин в Україні питання ефективного формування та використання сімейного бюджету набуває особливої актуальності. Домогосподарства виступають базовими суб'єктами фінансової системи держави, а стан їхніх фінансів безпосередньо впливає на рівень національного добробуту. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, у теорії та практиці залишається дискусійним питання визначення сутності поняття «сімейний бюджет», його структури, функцій та методів управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження українських і зарубіжних науковців підкреслюють важливість сімейного бюджету як інструмента управління фінансами домогосподарства та досягнення фінансової рівноваги. Планування доходів і витрат для забезпечення збалансованого бюджету досліджували Л.Остапів, О.Грудзевич, О.Західна, О.Балабан, І.Старченко. Сучасні підходи інтегрують класичне планування, цифрові технології та поведінкову економіку, що сприяє ефективному управлінню сімейними фінансами в умовах економічної нестабільності.

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до визначення поняття «сімейний бюджет» і розкриття його економічної сутності як інструменту забезпечення фінансової стабільності домогосподарства.

Виклад основних результатів. У науковій літературі поняття «сімейний бюджет» трактується по-різному. Згідно з класичним підходом, який бере початок у працях Дж. М. Кейнса, сімейний бюджет розглядається як сукупність доходів і витрат

домогосподарства, спрямованих на задоволення його потреб [1]. Інші дослідники (зокрема, С. Фішер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензі) підкреслюють його функціональну сутність – як інструмент планування та контролю за використанням ресурсів [2].

В українській економічній науці (І. Лук'яненко, Т. Боголіб, О. Гринько) сімейний бюджет визначається як форма економічних відносин, що виникають у процесі формування, розподілу та використання грошових доходів членів сім'ї [3]. Такий підхід акцентує увагу не лише на кількісних параметрах бюджету, але й на його соціально-економічному змісті.

В. М. Федосов визначає сімейний бюджет як сукупність доходів і витрат, що характеризують рівень життя сім'ї. Він розглядає його як форму утворення та використання грошового фонду окремої соціальної одиниці [4]. О. Д. Василик трактує бюджет сім'ї як інструмент реалізації фінансових відносин, що виникають при формуванні та використанні фондів грошових коштів для задоволення особистих потреб членів сім'ї [5]. С. В. Онищенко розглядає сімейний бюджет як «сукупність розподільчих відносин, у процесі яких формується, розподіляється та використовується фонд грошових коштів домогосподарства з метою забезпечення умов життя та відтворення його членів» [6]. О. В. Левицька акцентує на тому, що це фінансова основа життєдіяльності сім'ї, яка відображає баланс між економічними можливостями (доходами) та потребами [7].

Проведений аналіз наукових трактувань дозволяє зазначити, що сімейний бюджет у працях учених розглядається з різних позицій:

- як економічна категорія;
- як фінансовий план;
- як форма фінансових відносин;
- як інструмент управління добробутом домогосподарства;
- як результат поведінкових фінансових рішень.

Усі підходи об'єднує те, що сімейний бюджет пов'язаний із процесами формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою забезпечення життєдіяльності та розвитку сім'ї. Отже, сімейний бюджет – це економічна та фінансова категорія, що відображає систему грошових відносин у межах домогосподарства, пов'язаних із формуванням, плануванням, розподілом і використанням доходів та витрат сім'ї з метою забезпечення її поточних потреб, фінансової стабільності та довгострокового соціально-економічного розвитку.

Сімейний бюджет охоплює два взаємопов'язані елементи – доходи та видатки. Доходи формуються за рахунок заробітної плати, підприємницької діяльності, соціальних виплат, дивідендів, ренти тощо. Видатки, у свою чергу, поділяються на обов'язкові (харчування, житло, комунальні послуги, освіта, охорона здоров'я) та дискреційні (відпочинок, розваги, інвестиції).

Також, як і інша економічна категорія, сімейний бюджет виконує низку взаємопов'язаних функцій, які забезпечують фінансову стабільність домогосподарства та підтримують його соціальний добробут. До основних функцій сімейного бюджету належать: розподільча; контрольна; мотиваційна; регулююча; соціальна; прогноуюча.

Однією з ключових є розподільча функція, яка полягає у визначенні пріоритетів щодо використання доходів сім'ї для задоволення різноманітних потреб. Завдяки розподільчій функції домогосподарство може планувати витрати на обов'язкові статті, такі як харчування, житло та комунальні послуги, а також на освіту, медичне обслуговування чи культурний розвиток, забезпечуючи баланс між поточними потребами та довгостроковими фінансовими цілями.

Контрольна функція сімейного бюджету спрямована на ведення обліку доходів та витрат домогосподарства, що дозволяє оцінювати ефективність використання фінансових ресурсів та своєчасно виявляти перевитрати або невідповідності плану. Виконання контрольної функції забезпечує можливість коригування бюджету, оптимізації витрат і підвищення фінансової дисципліни членів сім'ї.

Регулююча або стабілізуюча функція сімейного бюджету полягає у підтриманні фінансової рівноваги та здатності домогосподарства протистояти непередбачуваним економічним обставинам. Сімейний бюджет у цьому аспекті виступає інструментом формування резервних фондів і накопичень, що дозволяють забезпечити стійкість сім'ї перед ризиками зменшення доходів або виникнення незапланованих витрат.

Мотиваційна функція сімейного бюджету проявляється у стимулюванні до підвищення доходів та ощадливого використання ресурсів. Вона сприяє формуванню у членів сім'ї культури фінансового планування, відповідальності та прагнення до заощаджень, що є важливим фактором для досягнення як поточного, так і стратегічного добробуту домогосподарства.

Соціальна функція сімейного бюджету відображає його значення як індикатора рівня добробуту сім'ї та засобу підтримки соціальних стандартів життя. Формування бюджету враховує не лише економічні, а й соціальні пріоритети, забезпечуючи можливість задоволення потреб у освіті, охороні здоров'я, культурному дозвіллі та розвитку дітей. Водночас соціальна функція дозволяє відобразити взаємозв'язок фінансових рішень сім'ї з її соціальним статусом та ціннісними орієнтирами.

Прогнозуюча функція сімейного бюджету забезпечує планування майбутніх доходів і витрат, дозволяючи оцінювати фінансові можливості домогосподарства та формувати стратегії досягнення довгострокових цілей, таких як освіта дітей, придбання житла або пенсійні накопичення. Виконання даної функції сприяє зниженню фінансових ризиків та забезпечує ефективне управління ресурсами в умовах економічної невизначеності.

Функції сімейного бюджету мають бути взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими одна одну. Розподільча та контрольна функції забезпечують щоденне управління ресурсами, регулююча та мотиваційна – підтримку фінансової стійкості та дисципліни, а соціальна і прогнозна функції формують основу довгострокового добробуту та розвитку домогосподарства. Ефективне виконання всіх функцій сімейного бюджету створює передумови для стабільного фінансового стану сім'ї та підвищення її соціально-економічного потенціалу.

Виконання сімейним бюджетом своїх функцій неможливе без ефективного управління фінансовими ресурсами домогосподарства. Розподіл доходів, контроль витрат, стабілізація фінансового стану та планування майбутніх потреб вимагають системного підходу до організації бюджету, вибору стратегій і методів управління. Саме тому в науковій літературі особливу увагу приділяють різним підходам до управління сімейним бюджетом, які дозволяють не лише реалізувати його функції, а й забезпечити фінансову стійкість та досягнення довгострокових цілей домогосподарства. Науковці виокремлюють кілька підходів до управління сімейними фінансами: нормативний, поведінковий, цільовий або проектний, системний, інноваційний (цифровий). кожен з цих підходів відображає специфіку вирішення певних завдань та включає різні методи організації доходів і витрат. Взаємозв'язок функцій сімейного бюджету з підходами до його управління зображено на рисунку 1.

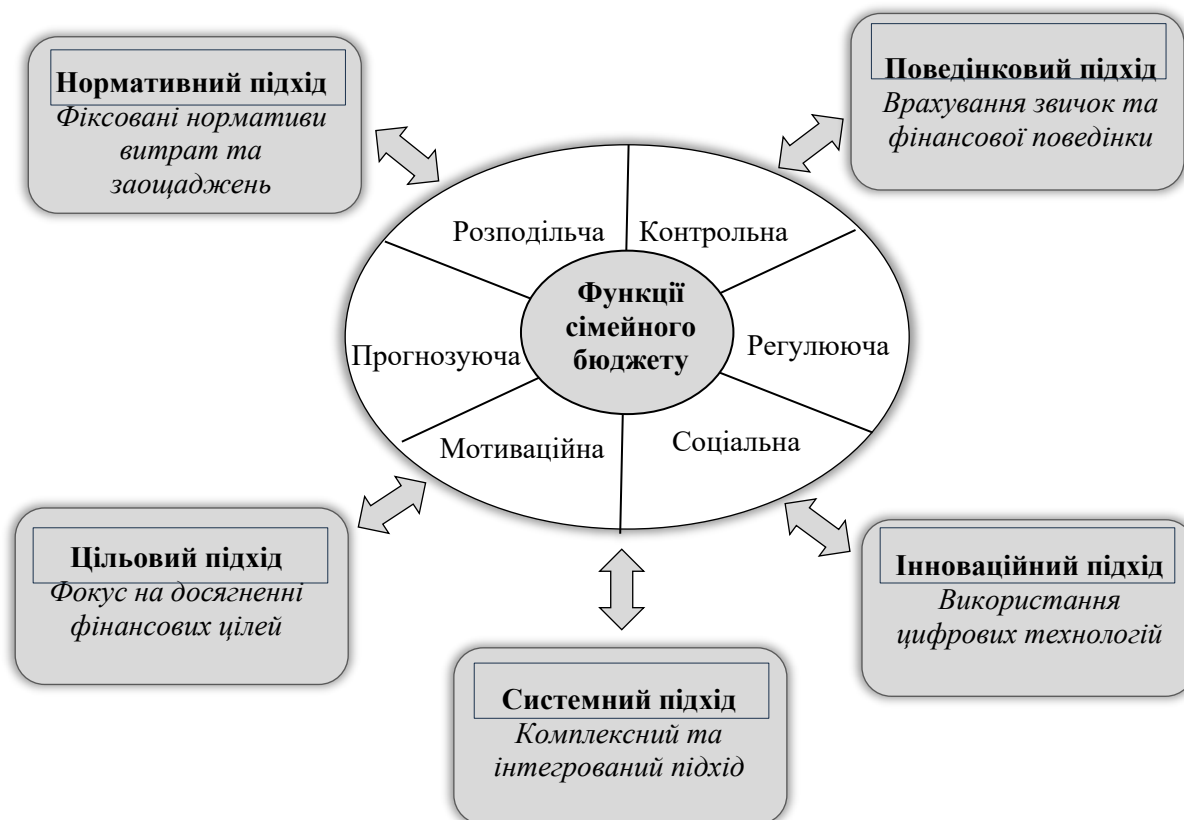


Рис.1. Взаємозв'язок функцій сімейного бюджету з підходами до його управління*

Джерело: складено авторами

Нормативний підхід до управління сімейним бюджетом базується на визначенні певних стандартів або нормативів щодо структури доходів і видатків домогосподарства. Згідно з цим підходом, сім'я формує бюджет, виходячи з рекомендованих часток витрат на обов'язкові потреби, заощадження та необов'язкові витрати. Нормативний підхід дозволяє систематизувати процес планування фінансів і забезпечує певну дисципліну у використанні ресурсів. Його перевагою є чіткість і структурованість, що спрощує контроль за фінансами, однак обмеження полягає в тому, що стандарти не завжди відповідають індивідуальним потребам сім'ї та специфіці економічного середовища, особливо у випадках нестабільного доходу або непередбачуваних витрат.

Поведінковий підхід враховує психологічні чинники та фінансову поведінку членів сім'ї, відображаючи, що управління бюджетом формується не лише раціонально, а й під впливом емоцій, звичок, ставлення до ризику та фінансової культури. Дослідження у сфері поведінкової економіки показують, що сім'ї, які усвідомлено аналізують власну фінансову поведінку, здатні ефективніше контролювати витрати, планувати накопичення та уникати фінансових помилок. Перевагою цього підходу є можливість прогнозування помилок у поведінці та врахування індивідуальних особливостей членів сім'ї, тоді як його обмеження полягає в складності формалізації рішень та необхідності високого рівня фінансової грамотності.

Цільовий підхід розглядає сімейний бюджет як інструмент досягнення конкретних фінансових цілей домогосподарства, таких як придбання житла, освіта

дітей, формування пенсійних накопичень або фінансування бізнес-проектів. Управління бюджетом у цьому випадку будується на основі планування витрат і доходів відповідно до визначених цілей та строків їх досягнення. Такий підхід дозволяє раціонально розподіляти ресурси, пріоритизувати витрати та забезпечувати ефективне накопичення. Основним обмеженням є залежність результатів від точності планування та здатності сім'ї дотримуватися фінансових цілей у довгостроковій перспективі.

Системний підхід інтегрує елементи всіх попередніх підходів та розглядає сімейний бюджет як комплексну систему, у якій планування доходів, контроль витрат, розподіл фінансових ресурсів і прогнозування взаємопов'язані між собою. Цей підхід передбачає врахування економічних, соціальних і психологічних факторів, а також стратегічне планування бюджету з урахуванням довгострокових цілей та ризиків. Перевагою системного підходу є його комплексність і адаптивність до зміни умов, що дозволяє домогосподарству ефективно управляти фінансами навіть у складних економічних обставинах. Недоліком є його відносна складність у практичній реалізації, яка потребує знань у сфері фінансів та планування.

Сучасні дослідження також виділяють інноваційний або цифровий підхід до управління сімейним бюджетом, що ґрунтується на використанні технологій для автоматизації обліку доходів і витрат, аналізу фінансових потоків та прогнозування фінансових результатів. Мобільні додатки, електронні таблиці та онлайн-сервіси дозволяють сім'ям ефективніше контролювати фінанси, аналізувати витрати та створювати сценарії бюджету на різні періоди. Основними перевагами цього підходу є зручність, швидкість аналізу та наочність фінансової інформації. Обмеження полягає у залежності від технологічної компетентності користувачів та потенційних ризиках безпеки даних.

Висновки. Проведений аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що сімейний бюджет є складною економічною категорією, що поєднує фінансові, соціальні та поведінкові аспекти функціонування домогосподарства. Різноманітні підходи до його визначення в літературі – від класично-економічних до поведінкових та соціально-економічних – підкреслюють багатовимірність цієї категорії та необхідність комплексного підходу до її дослідження. Сімейний бюджет слід розглядати не лише як механізм розподілу доходів та контролю витрат, а як інструмент стратегічного управління фінансами, що забезпечує фінансову стабільність, підвищення соціального добробуту та реалізацію довгострокових цілей домогосподарства. Подальші дослідження можуть зосереджуватися на розробці практичних методик інтегрованого управління сімейними фінансами з використанням цифрових технологій та поведінкових стратегій, що дозволить підвищити ефективність реалізації функцій сімейного бюджету у сучасних умовах економічної невизначеності.

Список використаної літератури

1. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. Київ : Основи, 2000.
2. Лук'яненко І. Г., Боголіб Т. М., Гринько О. І. Фінанси домогосподарств: теорія та практика. Київ : КНЕУ, 2018.
3. Теорія фінансів : підручник / за ред. В. М. Федосова, С. І. Юрія. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 576 с.
4. Василик О. Д. Теорія фінансів : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2003. 416 с.
5. Онищенко С. В. Фінанси домогосподарств : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ,

2013. 245 с.

6. Левицька О. В. Фінансовий потенціал домогосподарств у системі соціально-економічного розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 4.

Дата надходження статті: 06.02.2026

Дата прийняття статті: 16.02.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(59\).2026.535960](https://doi.org/10.30970/fp.1(59).2026.535960)

JEL Classification: D10, E21

THEORETICAL APPROACHES TO DEFINING THE NATURE OF THE FAMILY BUDGET

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>

HRYTSAI Roman

Postgraduate 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. *This article examines the essence of the concept of the 'family budget', summarises the main theoretical approaches to its definition, and analyses the structure of household income and expenditure. It systematises academic views on the role of the family budget in ensuring household financial stability. The importance of effective management of family finances in conditions of economic instability is substantiated.*

Keywords: *family budget, household, income, expenditure, financial planning, well-being.*

This study presents a comprehensive analysis of academic approaches to defining the concept of the family budget, which has enabled it to be understood as a multidimensional economic category that combines the financial, social and behavioral aspects of household functioning. The classical, functional and socio-economic approaches to the interpretation of the family budget have been summarized, enabling it to be defined as a system of monetary relations associated with the formation, distribution, planning and use of a family's financial resources.

The structure of the household budget has been defined through the interrelationship of its key components – income and expenditure – and their classification and role in sustaining the household's livelihood have been examined. Particular attention is paid to the systematization of the functions of the family budget, among which the distributive, control, regulatory, motivational, social and forecasting functions are highlighted; together, these ensure the family's financial stability and development.

This paper analyses contemporary approaches to household budget management, specifically the normative, behavioral, goal-oriented, systemic and innovative (digital) approaches, and outlines their content, advantages and limitations. It demonstrates the interconnection between the functions of the household budget and the approaches to its management, which enables households to improve the effectiveness of their financial decisions.

It has been concluded that the household budget should be viewed not merely as a tool for recording income and expenditure, but as a vital mechanism for the strategic management

of financial resources, ensuring financial stability, enhancing social well-being and achieving long-term goals. Prospects for further research relate to the development of integrated approaches to household financial management using digital technologies and behavioral tools in conditions of economic uncertainty.

Reference

1. Keynes, J. M. (2000). *The general theory of employment, interest and money*. Kyiv: Osnovy.
2. Lukianenko, I. H., Boholib, T. M., & Hryenko, O. I. (2018). *Finance of households: theory and practice*. Kyiv: KNEU.
3. Fedosov, V. M., & Yurii, S. I. (Eds.). (2010). *Theory of finance*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
4. Vasylyk, O. D. (2003). *Theory of finance*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
5. Onyshchenko, S. V. (2013). *Finance of households*. Poltava: PoltNTU.
6. Levytska, O. V. (2016). Financial potential of households in the system of socio-economic development of the region. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, Issue 4.

Дата надходження статті: 06.02.2026

Дата прийняття статті: 16.02.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

ШЕВЧУК Ірина Богданівна

*докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4386-3730>*

ЗАДОРЖНА 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>*

КОВАЛЬЧУК Олена Сергіївна

*здобувачка освітнього рівня «магістр»
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3657-2358>*

Анотація. У статті досліджено динаміку чистого доходу провідних поштово-логістичних операторів України – АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова пошта» та ТОВ «Міст Пошта». На основі статистичних даних за 2018–2024 рр. проаналізовано основні тенденції зміни показників та побудовано економетричні моделі для кожної компанії окремо. Для прогнозування використано метод Брауна, що є доцільним за умов обмеженої довжини часових рядів. Виявлено, що чистий дохід усіх трьох підприємств зберігає стабільну тенденцію до зростання у 2025–2026 рр. Отримані прогнози можуть бути використані для обґрунтування управлінських рішень та планування подальшої діяльності поштово-логістичних операторів в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: короткострокове прогнозування, моделювання, метод Брауна, економетрія, чистий дохід, поштово-логістичний оператор, цифрова трансформація, динамічний ряд, тренд.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток поштово-логістичних операторів супроводжується посиленням конкуренції, зростанням ролі цифрових технологій та ускладненням умов господарювання. У таких умовах особливо важливим стає обґрунтоване планування фінансово-економічної діяльності на основі кількісного аналізу та прогнозування ключових показників, зокрема, чистого доходу. Практичне застосування прогнозних моделей ускладнюється через обмеженість статистичних даних та нестабільність економічного середовища, що знижує ефективність складних економетричних методів. Для короткострокового прогнозування є сенс використовувати методи експоненційного згладжування, які дозволяють враховувати

тенденції змін показників та отримувати стабільні результати навіть за обмеженого обсягу даних.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасних дослідженнях для прогнозування економічних показників використовують статистичні моделі, регресійний і кореляційно-регресійний аналіз, а також методи машинного навчання. Проте більшість цих методів потребує значного обсягу даних високої якості.

Методологічним аспектам методу експоненційного згладжування присвячено працю [1], у якій авторами розглянуто математичні основи та практичні аспекти (вибір α , оцінювання похибок за MAE, MAPE, RMSE тощо) методів цієї групи. Зокрема, вони зазначають такі переваги методу експоненційного згладжування, як простота реалізації та інтерпретації, ефективність (за умови стабільності даних) і відсутність потреби у складних алгоритмах. Разом із тим, метод має низку обмежень, серед яких залежність від вибору параметра згладжування та обмежена придатність для коротких часових рядів і рядів без чітко вираженого тренду або сезонності [1].

Спроби розвитку методу Брауна зроблено в праці [2]. Зокрема, автор пропонує новий спосіб формування ваг у процесі згладжування, який апробовано на реальних даних – індексі JKSE [2]. Зауважимо, що подвійне експоненційне згладжування розглядається як одна з ефективних моделей для рядів із трендовою складовою. Так, у праці [3] порівнюються декілька варіантів експоненційного згладжування, зокрема простий (SES), подвійний (DES), метод Холта/Брауна та адаптивний метод ARRES, на основі демографічних даних Малайзії. Результати дослідження показали перевагу DES за показниками помилок прогнозу серед інших технік. Автори праці [4] дослідили, як вибір методу прогнозування та характеристики даних впливають на результати прогнозування. Для цього було застосовано методи Брауна та Холта до часових рядів цін акцій індексу LQ45 на Індонезійській фондовій біржі (IDX), а для оцінювання точності використано показник MAPE. Показано, що вибір конкретної модифікації DES може суттєво впливати на якість прогнозів фінансових рядів [4].

Практичні аспекти застосування подвійного експоненційного згладжування Брауна достатньо широко представлені в сучасних прикладних дослідженнях, особливо в задачах короткострокового прогнозування за обмеженої кількості спостережень. У дослідженні M. Mutiara, W. Fuadi та M. Maryana [5] підхід використано для прогнозування врожайності сільськогосподарських культур, де отримані результати підтвердили стабільність прогнозів і практичну цінність методу для підтримки управлінських рішень. У праці A. Riyansyah та A. Pasaribu [6] метод Брауна застосовано для прогнозування виробництва рису з метою інформаційного забезпечення стратегічного управління в агробізнесі; при цьому наголошується на простоті його реалізації та ефективності за умов наявності чітко вираженої тенденції у часовому ряді.

Використаний у нашому дослідженні часовий ряд за 2018–2024 роки є відносно коротким, тому застосування складних моделей може бути обмеженим. Саме з цієї причини для короткострокового прогнозування доходів поштово-логістичних операторів було обрано метод Брауна – різновид подвійного експоненційного згладжування [7]. Оскільки зважена ковзна середня з експоненційно розподіленими вагами відображає значення процесу наприкінці досліджуваного періоду, її можна розглядати як середню характеристику рівнів ряду. Тому доцільно використовувати цей підхід для прогнозування динаміки ряду. Метод дає змогу враховувати тенденції змін показників і забезпечує прийнятну стабільність прогнозів за умов обмеженого обсягу даних. Отримані результати можуть бути використані для планування

діяльності та прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації.

Мета статті. Дослідити закономірності змін доходів АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова пошта» та ТОВ «Міст Пошта» і побудувати для кожної компанії економетричну модель динаміки чистого доходу; здійснити прогнозування соціально-економічного розвитку операторів, що дасть змогу обґрунтовано планувати їхню подальшу діяльність. Для реалізації поставленої мети використовуються метод Брауна для прогнозування та традиційні методи аналізу і синтезу, що дозволяють оцінити тенденції і прогнозні показники для кожної компанії окремо.

Виклад основних результатів. Чистий дохід від реалізації продукції є ключовим економічним показником діяльності поштово-логістичних операторів, оскільки він відображає масштаби роботи компанії, динаміку попиту на її послуги та реальні зміни конкурентних позицій на ринку. Для проведення прогнозування та подальшої оцінки тенденцій розвитку сектору були зібрані дані щодо чистого доходу трьох операторів – ТОВ «Нова пошта», АТ «Укрпошта» та ТОВ «Міст Пошта» (табл. 1) [8–11].

Таблиця 1

Чистий дохід від реалізації продукції в 2018–2024 рр., тис. грн

Рік	ТОВ «Нова пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Міст Пошта»
2018	10 515 739	6 791 536	335 681
2019	13 453 318	7 777 843	353 082
2020	16 902 857	9 182 437	451 752
2021	20 843 502	11 181 868	562 321
2022	23 687 034	10 323 419	319 375
2023	36 468 879	11 581 111	546 950
2024	44 779 857	12 978 008	863 945

Джерело: Побудовано авторами на основі [8–11]

На першому етапі було побудовано графік вихідних даних для ТОВ «Нова пошта» і накладено лінійну лінію моделі тренду (рис. 1). Отримано рівняння тренду вигляду $y = 5,5574x + 1,5776$ з коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,9195$. Коефіцієнт нахилу 5,5574 свідчить про середньорічне зростання чистого доходу на рівні 5,56 млрд грн. Високе значення $R^2 = 0,9195$ підтверджує адекватність моделі та її придатність для подальшого аналізу та прогнозування.

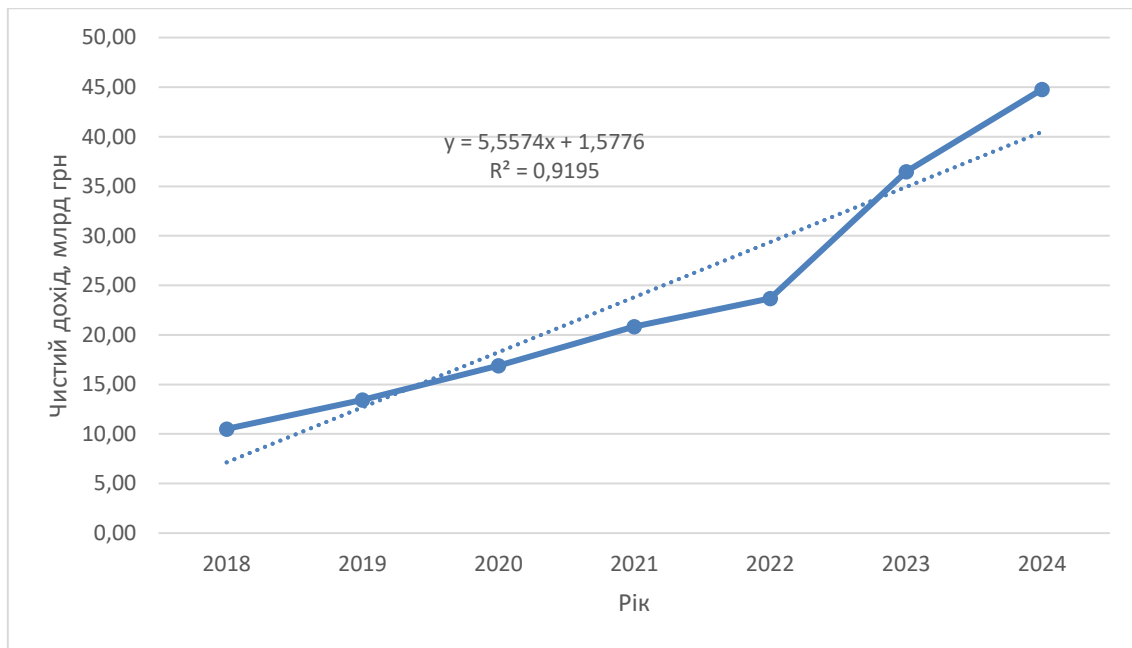


Рис. 1. Графік вихідних даних для ТОВ «Нова пошта» з накладанням лінії тренду
Джерело: Побудовано авторами на основі [8]

На другому етапі було виконано обчислення експоненційних середніх S_1, S_2, S_3 та проміжних показників рівня b_0, b_1, b_2 . Результати обчислень наведені на рис. 2 та відображають динаміку досліджуваного показника, що дозволяє оцінити тенденції розвитку та побудувати прогнозні значення доходу на наступні роки.

t	Рік	y_t	S_1	S_2	S_3	b_0	b_1	b_2	y_{prog}	a.p.e
1	2018	10,52	10,52	10,52	10,52					
2	2019	13,45	11,84	11,11	10,78	12,96	1,38	0,27		
3	2020	16,90	14,12	12,46	11,54	16,50	2,79	0,49	14,62	13,53
4	2021	20,84	17,14	14,57	12,90	20,63	3,90	0,61	19,78	5,11
5	2022	23,69	20,09	17,05	14,77	23,88	3,97	0,50	25,13	6,09
6	2023	36,47	27,46	21,74	17,91	35,08	8,41	1,27	28,35	22,27
7	2024	44,78	35,25	27,82	22,37	44,67	9,99	1,33	44,76	0,05
8	2025								55,99	
9	2026								69,96	

Рис. 2. Результати обчислення методом Брауна для ТОВ «Нова пошта»
Джерело: Побудовано авторами на основі [8]

Розрахувавши всі необхідні значення за методом Брауна, отримано прогноз чистого доходу ТОВ «Нова пошта» на два додаткових періоди:

- 2025 р. – 55,99 млрд грн;
- 2026 р. – 69,96 млрд грн.

Також було побудовано графік з фактичними значеннями показника і накладеним графіком прогнозованих значень (рис. 3).

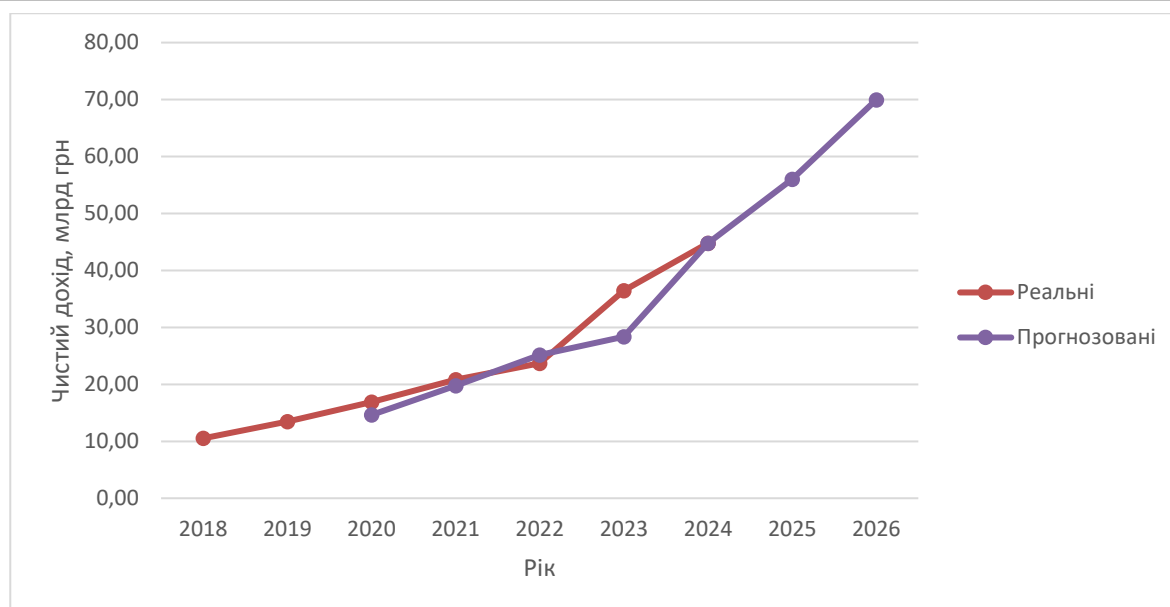


Рис. 3. Графік реальних і прогнозованих значень для ТОВ «Нова пошта»
Джерело: Побудовано авторами на основі [8]

Для оцінювання точності моделі було розраховано абсолютну відсоткову похибку (APE) та середню абсолютну відсоткову похибку (MAPE). На історичному періоді значення APE коливалися від 0,05 % до 22,27 %, а середнє значення MAPE становить 9,41 %. Отримане значення MAPE є прийнятним для економічних показників і свідчить про високу точність моделі. Таким чином, модель Брауна з параметром $\alpha = 0,45$ адекватно відображає тенденцію зростання чистого доходу ТОВ «Нова Пошта» та придатна для середньострокового прогнозування.

Для АТ «Укрпошта» отримано рівняння тренду $y = 0,9752x + 6,0728$ із коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,9258$. Коефіцієнт нахилу 0,9752 свідчить про середньорічне зростання чистого доходу на рівні 0,97 млрд грн. Високе значення $R^2 = 0,9258$ підтверджує адекватність моделі та її придатність для подальшого аналізу й прогнозування (рис. 4).

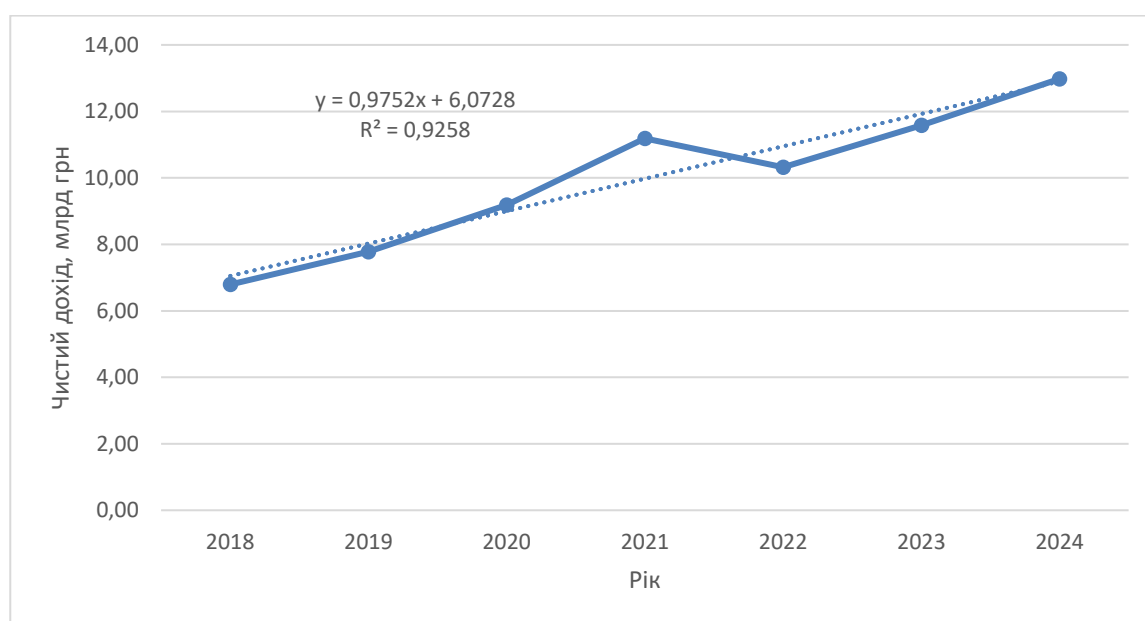


Рис. 4. Графік вихідних даних для АТ «Укрпошта» з накладанням лінії тренду
Джерело: Побудовано авторами на основі [9]

Далі було розраховано експоненційні середні S_1, S_2, S_3 та проміжні показники рівня b_0, b_1, b_2 (рис. 5).

t	Рік	y_t	S_1	S_2	S_3	b_0	b_1	b_2	y_{prog}	a.p.e
1	2018	6,79	6,79	6,79	6,79					
2	2019	7,78	7,24	6,99	6,88	7,61	0,46	0,09		
3	2020	9,18	8,11	7,50	7,16	9,01	1,05	0,19	8,17	11,05
4	2021	11,18	9,49	8,39	7,71	11,01	1,72	0,28	10,25	8,37
5	2022	10,32	9,87	9,06	8,32	10,75	0,80	0,05	13,01	26,07
6	2023	11,58	10,64	9,77	8,97	11,58	0,85	0,05	11,60	0,15
7	2024	12,98	11,69	10,63	9,72	12,89	1,15	0,10	12,48	3,82
8	2025								14,134	
9	2026								15,568	

Рис. 5. Результати обчислення методом Брауна для АТ «Укрпошта»

Джерело: Побудовано авторами на основі [9]

Обчисливши всі необхідні значення за методом Брауна, отримано прогноз чистого доходу АТ «Укрпошта» на додаткові два періоди:

- 2025 р. – 14,134 млрд грн;
- 2026 р. – 15,568 млрд грн.

Також було побудовано графік з фактичними значеннями показника і накладеним графіком прогнозованих значень (рис. 6).

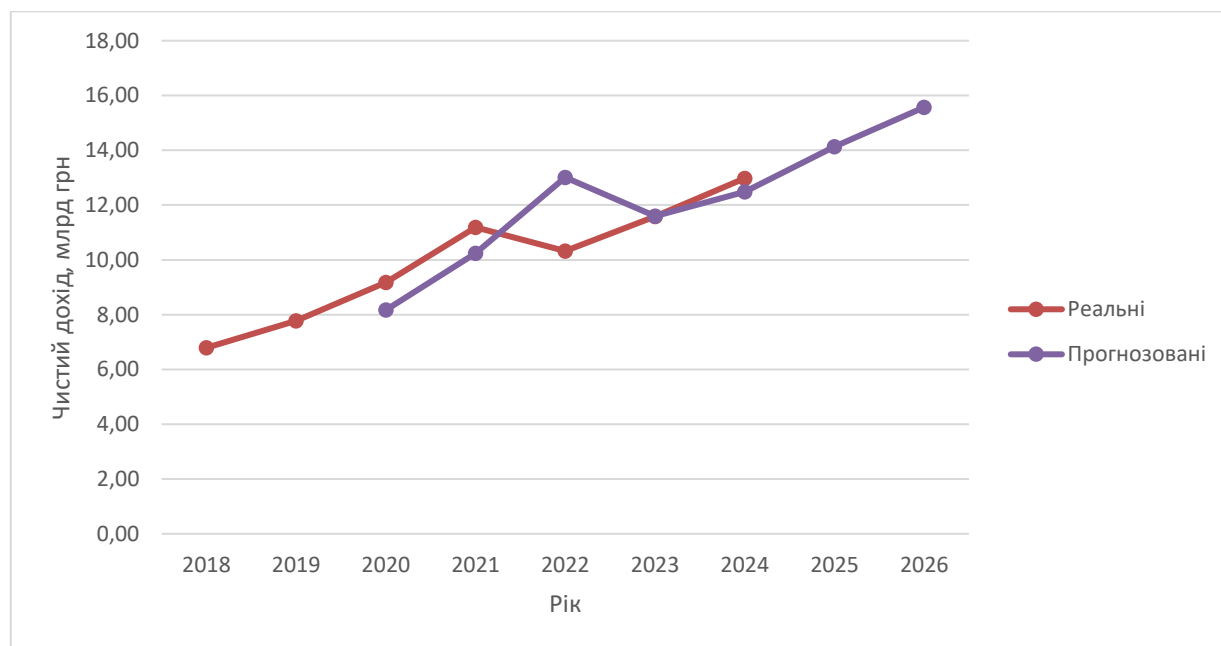


Рис. 6. Графік реальних і прогнозованих значень для АТ «Укрпошта»

Джерело: Побудовано авторами на основі [9]

Для оцінювання точності моделі розраховано абсолютну відсоткову похибку (APE) та середню абсолютну відсоткову похибку (MAPE). На історичному періоді значення APE коливаються від 0,15 % до 26,07 %, а середнє значення MAPE становить 9,89 %, що є прийнятним для економічних показників і свідчить про високу точність моделі.

Для ТОВ «Міст Пошта» було отримано рівняння тренду $y = 0,0657x + 0,2276$ і накладено лінійну модель тренду (рис. 7). Коефіцієнт нахилу 0,0657 свідчить про середньорічне зростання чистого доходу на рівні 0,06 млрд грн. Значення $R^2 = 0,5461$

вказує на помірний рівень відповідності моделі фактичним даним. Хоча модель відображає загальні тенденції, її точність не є високою, тому результати прогнозування слід використовувати з обережністю та враховувати можливі відхилення.

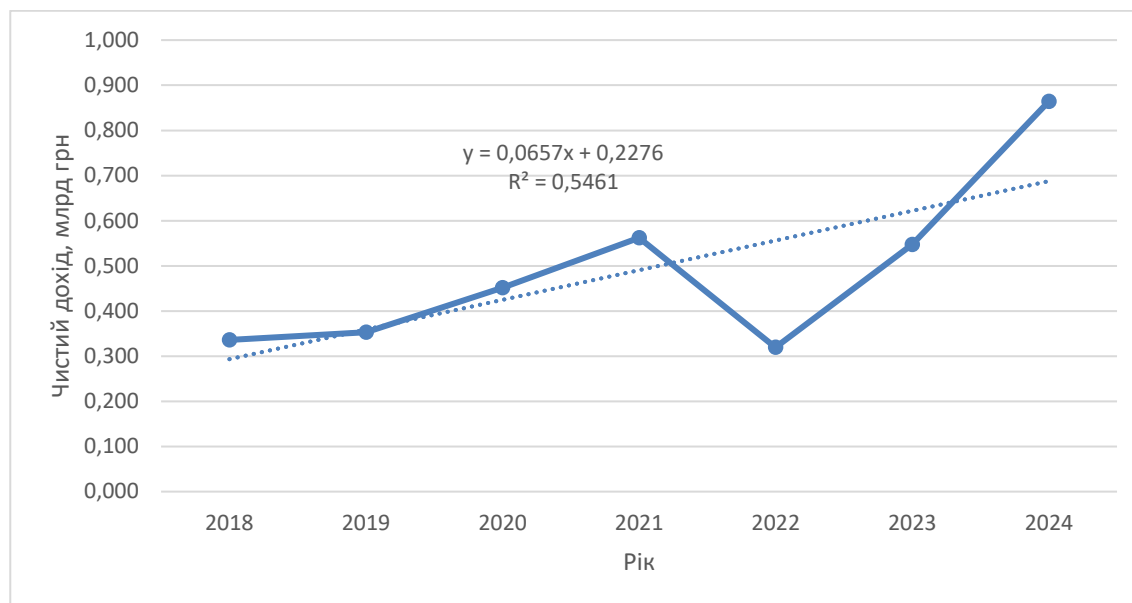


Рис. 7. Графік вихідних даних для ТОВ «Міст Пошта» з накладанням лінії тренду

Джерело: Побудовано авторами на основі [10–11]

Наступний крок передбачав обчислення експоненційних середніх S_1, S_2, S_3 та проміжних показників рівня b_0, b_1, b_2 (рис. 8).

t	Рік	y_t	S_1	S_2	S_3	b_0	b_1	b_2	y_{prog}	a.p.e
1	2018	0,336	0,34	0,34	0,34					
2	2019	0,353	0,34	0,34	0,34	0,35	0,01	0,00		
3	2020	0,452	0,39	0,36	0,35	0,44	0,05	0,01	0,36	0,20
4	2021	0,562	0,47	0,41	0,38	0,55	0,10	0,02	0,50	0,11
5	2022	0,319	0,40	0,41	0,39	0,38	-0,05	-0,01	0,66	1,07
6	2023	0,547	0,47	0,43	0,41	0,51	0,05	0,01	0,31	0,43
7	2024	0,864	0,65	0,53	0,46	0,81	0,20	0,03	0,56	0,35
8	2025								1,04	
9	2026								1,34	

Рис. 8. Результати обчислення методом Брауна для ТОВ «Міст Пошта»

Джерело: Побудовано авторами на основі [10–11]

Розрахувавши всі необхідні значення, отримано прогноз чистого доходу ТОВ «Міст Пошта» на 2025 та 2026 роки:

- 2025 р. – 1,04 млрд грн;
- 2026 р. – 1,34 млрд грн.

Результати співставлення фактичних значень показника та прогнозованих за моделлю відображено на графіку (рис. 9).

Для оцінювання точності моделі розраховано абсолютну відсоткову похибку (APE) та середню абсолютну відсоткову похибку (MAPE). На історичному періоді значення APE коливаються від 11,13 % до 107,43 %, а середнє значення MAPE становить 43,29 %. Отримане значення MAPE = 43,29 % свідчить про помірну точність моделі. Таке відхилення обумовлене значним падінням показника у 2022 р. Якщо виключити цей рік із розрахунків, то точність прогнозу суттєво покращується, і MAPE

зменшується до 27,25 %, що говорить про більш надійну відповідність моделі фактичним даним у стабільні періоди.

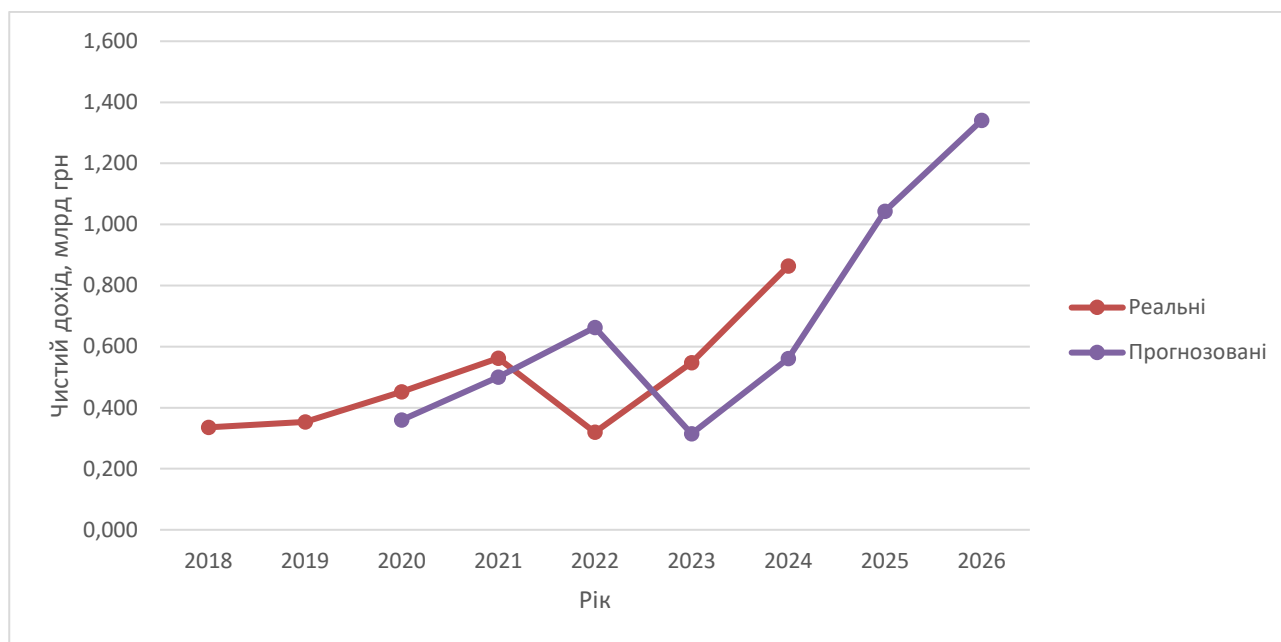


Рис. 9. Графік реальних і прогнозованих значень для ТОВ «Міст Пошта»

Джерело: Побудовано авторами на основі [10–11]

Висновки. Економіко-математичні методи широко використовуються у дослідженні економічних процесів, прогнозуванні показників, побудові сценаріїв розвитку та пошуку оптимальних управлінських рішень. Вони слугують важливим інструментом обґрунтування управлінських рішень у сучасних умовах. Одним із методів, що забезпечує прийнятну стабільність прогнозів за обмеженого обсягу даних, є метод Брауна. Отримані на його основі результати прогнозування чистого доходу трьох провідних поштово-логістичних операторів України на 2025–2026 роки свідчать про наявність стійкої тенденції до зростання. При цьому найбільш сприятлива динаміка очікується для ТОВ «Нова Пошта» – зростання чистого доходу до близько 70 млрд грн у 2026 р., що майже у сім разів перевищує його рівень у 2018 р. Менш інтенсивне зростання прогнозується для ТОВ «Міст Пошта» (у 2026 р. чистий дохід у чотири рази перевищить рівень 2018 р.) та АТ «Укрпошта» (приблизно у два рази). Отримані прогнози можуть бути використані для обґрунтування управлінських рішень і планування подальшої діяльності поштово-логістичних операторів в умовах цифрової трансформації.

Список використаної літератури

1. Ostertagova E., Ostertag O. Forecasting using simple exponential smoothing method. *Acta Electrotechnica et Informatica*. Vol. 12. No. 3. P. 62–66. URL : https://www.researchgate.net/publication/256086712_Forecasting_using_simple_exponential_smoothing_method
2. Hansun S. A New Approach of Brown's Double Exponential Smoothing Method in Time Series Analysis. *Balkan Journal of Electrical and Computer Engineering*. 2016. Vol. 4. No. 2. P. 75–78. URL : https://www.researchgate.net/publication/309165009_A_New_Approach_of_Brown's_Double_Exponential_Smoothing_Method_in_Time_Series_Analysis

3. Aimran A. N., Afthanorhan A. A comparison between single exponential smoothing (SES), double exponential smoothing (DES), holt's (brown) and adaptive response rate exponential smoothing (ARRES) techniques in forecasting Malaysia population. *Global Journal of Mathematical Analysis*. 2014. Vol. 2, No. 4. P. 276–280. URL : <https://www.sciencepubco.com/index.php/GJMA/article/view/3253>
4. Santosa R. G., Chrismanto A. R., Raharjo W. S. Comparison of the Accuracy of Brown's and Holt's Double Exponential Smoothing in LQ45 Stock Price Forecasting. *International Journal of Information Technology and Computer Science Applications*. 2024. Vol. 2, No. 1. P. 1–11. URL : <https://ejurnal.jejaringppm.org/index.php/jitcsa/article/view/112/64>
5. Mutiara M., Fuadi W., Maryana M. The Use of Brown's Double Exponential Smoothing Method to Predict Harvest Yields in Horticultural Crops. *Journal of Advanced Computer Knowledge and Algorithms*. 2024. Vol. 1. No. 4. P. 89–95. URL : <https://ojs.unimal.ac.id/index.php/jacka/article/view/17806>
6. Riyansyah A., Pasaribu A.N.S. Forecasting Rice Production for Strategic Decision Making in Agribusiness Management: Application of Brown's Double Exponential Smoothing in Batubara District. *Journal Of Management Analytical and Solution*. 2025. Vol. 5. No. 3. P. 131–143. URL : <https://talenta.usu.ac.id/jomas/article/view/22948/9419>
7. Brown R. G. Statistical Forecasting for Inventory Control. 1959. New York : McGraw-Hill. 232 p.
8. Нова пошта інвесторам. URL : <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>.
9. Укрпошта. Річні звіти. URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity>.
10. Meest. Фінансова звітність. URL : <https://ua.meest.com/finansova-zvitnist>.
11. Опендатабот ТОВ «МІСТ ПОШТА». URL : <https://opendatabot.ua/c/36152228>.

Дата надходження статті: 10.02.2026

Дата прийняття статті: 18.02.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(59\).2026.617172](https://doi.org/10.30970/fp.1(59).2026.617172)

JEL Classification: C 22, C 53, C 81, L 91, M 11

FORECASTING ECONOMIC INDICATORS OF POSTAL AND LOGISTICS OPERATORS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

SHEVCHUK Iryna

Doctor of Economic Sciences, Professor

Head of the Department of Digital Economy and Business Analytics

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4386-3730>

ZADOROZHNA Anna

PhD in Physics and Mathematics, 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>

KOVALCHUK Olena

Student of Master's degree

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3657-2358>

Abstract. *The article examines the dynamics of net income of the leading postal and logistics operators of Ukraine – JSC «Ukrposhta», LLC «Nova Poshta» and LLC «Mist Poshta». Based on statistical data for 2018–2024, the main trends in changes in indicators were analyzed and econometric models were built for each company separately. The Brown's method was used for forecasting, which is appropriate under conditions of limited time series length. It was found that the net income of all three enterprises maintains a stable growth trend in 2025–2026. The obtained forecasts can be used to justify management decisions and plan further activities of postal and logistics operators in the context of digital transformation.*

Key words: *short-term forecasting, modeling, Brown's method, econometrics, net income, postal and logistics operator, digital transformation, time series, trend.*

The purpose of the article is to investigate the patterns of changes in the income of JSC «Ukrposhta», LLC «Nova Poshta» and LLC «Mist Poshta» and build an econometric model of the dynamics of net income for each company; to forecast the socio-economic development of operators, which will allow for reasonable planning of their further activities. To achieve this goal, the Brown forecasting method and traditional methods of analysis and synthesis are used, which allow us to assess trends and forecast indicators for each company separately.

Net income from product sales is a key economic indicator of the activities of postal and logistics operators, as it reflects the scale of the company's operations, the dynamics of demand for its services, and real changes in competitive positions in the market. The article examines the dynamics of net income of the leading postal and logistics operators of Ukraine – JSC «Ukrposhta», LLC «Nova Poshta» and LLC «Mist Poshta». Based on statistical data

for 2018–2024 (Table 1), the main trends in changes in indicators were analyzed and econometric models were built for each company: for LLC «Nova Poshta» ($y = 5,5574x + 1,5776$ with the coefficient of determination $R^2 = 0,9195$), JSC «Ukrposhta» ($y = 0,9752x + 6,0728$; $R^2 = 0,9258$) and LLC «Mist Poshta» ($y = 0,0657x + 0,2276$; $R^2 = 0,5461$).

The time series used in our study for 2018–2024 is relatively short, so the application of complex models may be limited. For this reason, the Brown method, a variant of double exponential smoothing, was chosen for short-term revenue forecasting of postal and logistics operators. The method allows to take into account the trends of changes in indicators and provides acceptable stability of forecasts even under conditions of limited data volume. In order to estimate the accuracy of each of the models, the absolute percentage error (APE) and the mean absolute percentage error (MAPE) were calculated. The obtained MAPE values are acceptable for economic indicators and indicate high accuracy of the models.

It was found that the net income of all three leading postal and logistics operators of Ukraine maintains a stable growth trend in 2025–2026. At the same time, the most favorable dynamics are expected for LLC «Nova Poshta» – an increase in net income to about UAH 70 billion in 2026, which is almost seven times higher than its level in 2018. Less intensive growth is predicted for LLC «Mist Poshta» (in 2026, net income will exceed the level of 2018 by four times) and JSC «Ukrposhta» (approximately twice). The obtained forecasts can be used to justify management decisions and plan further activities of postal and logistics operators in the context of digital transformation.

Reference

1. Ostertagova E., Ostertag O. Forecasting using simple exponential smoothing method. *Acta Electrotechnica et Informatica*. Vol. 12. No. 3. P. 62–66. URL : https://www.researchgate.net/publication/256086712_Forecasting_using_simple_exponential_smoothing_method
2. Hansun S. A New Approach of Brown's Double Exponential Smoothing Method in Time Series Analysis. *Balkan Journal of Electrical and Computer Engineering*. 2016. Vol. 4. No. 2. P. 75–78. URL : https://www.researchgate.net/publication/309165009_A_New_Approach_of_Brown's_Double_Exponential_Smoothing_Method_in_Time_Series_Analysis
3. Aimran A. N., Afthanorhan A. A comparison between single exponential smoothing (SES), double exponential smoothing (DES), holt's (brown) and adaptive response rate exponential smoothing (ARRES) techniques in forecasting Malaysia population. *Global Journal of Mathematical Analysis*. 2014. Vol. 2, No. 4. P. 276–280. URL : <https://www.sciencepubco.com/index.php/GJMA/article/view/3253>
4. Santosa R. G., Chrisanto A. R., Raharjo W. S. Comparison of the Accuracy of Brown's and Holt's Double Exponential Smoothing in LQ45 Stock Price Forecasting. *International Journal of Information Technology and Computer Science Applications*. 2024. Vol. 2, No. 1. P. 1–11. URL : <https://ejurnal.jejaringppm.org/index.php/jitcsa/article/view/112/64>
5. Mutiara M., Fuadi W., Maryana M. The Use of Brown's Double Exponential Smoothing Method to Predict Harvest Yields in Horticultural Crops. *Journal of Advanced Computer Knowledge and Algorithms*. 2024. Vol. 1. No. 4. P. 89–95. URL : <https://ojs.unimal.ac.id/index.php/jacka/article/view/17806>
6. Riyansyah A., Pasaribu A.N.S. Forecasting Rice Production for Strategic Decision Making in Agribusiness Management: Application of Brown's Double Exponential Smoothing in Batubara District. *Journal Of Management Analytical and Solution*. 2025. Vol. 5. No. 3.

P. 131–143. URL : <https://talenta.usu.ac.id/jomas/article/view/22948/9419>

7. Brown R. G. Statistical Forecasting for Inventory Control. 1959. New York : McGraw-Hill. 232 p.

8. Nova poshta investoram. URL : <https://novaposhta.ua/more/for-investors/> [in Ukrainian]

9. Ukrposhta. Richni zvity. URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity> [in Ukrainian]

10. Meest Finansova zvitnist. URL : <https://ua.meest.com/finansova-zvitnist> [in Ukrainian]

11. Opendatabot TOV «MIST POSHTA». URL : https://opendatabot.ua/c/361_52228 [in Ukrainian]

Дата надходження статті: 10.02.2026

Дата прийняття статті: 18.02.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ПРИБУТКОВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВАЛЮТНИХ РИЗИКІВ

СИЧ Ольга Анатоліївна

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцентка кафедри фінансового менеджменту

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9322-8105>

МЕЛЬНИЧУК Данієлла Євгеніївна

здобувачка освітнього рівня «магістр»

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1647-531X>

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження фінансової стійкості підприємства як ключового чинника забезпечення його стабільності та прибутковості в умовах нестабільного ринкового середовища. Розкрито зміст основних підходів до оцінювання фінансової стійкості, зокрема агрегатного та коефіцієнтного, які дозволяють визначати тип фінансової стійкості, оцінювати структуру капіталу, рівень ліквідності та здатність підприємства підтримувати безперервність операцій. У роботі охарактеризовано допоміжні методи – інтегральний, маржинальний, бальний, факторний та інші, які забезпечують деталізовану діагностику фінансового стану та дають змогу комплексно інтерпретувати отримані результати. Особливу увагу приділено аналізу взаємозв'язку між фінансовою стійкістю та прибутковістю підприємства. Методологічною основою дослідження стали аналіз і синтез, структурно-функціональний, факторний та порівняльний методи, а також економіко-математичні підходи до інтерпретації відносних і абсолютних фінансових показників. У статті обґрунтовано можливості використання моделі Дюпона для поглибленої оцінки впливу операційної ефективності, фінансового важеля та оборотності на рівень рентабельності підприємства. Наукова новизна статті полягає у системному узагальненні методичних підходів до оцінювання фінансової стійкості та визначенні їх впливу на прибутковість у сучасних умовах господарювання. Практична значущість результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для вдосконалення системи фінансового менеджменту та формування ефективної стратегії розвитку підприємств.

Ключові слова: фінансова стійкість; методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості; абсолютні та відносні показники фінансової стійкості; трикомпонентний тип фінансової стійкості; прибутковість; модель DuPont, валютні ризики.

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища питання забезпечення фінансової стійкості підприємств набуває особливої

актуальності. Фінансова стійкість визначає здатність підприємства зберігати рівновагу між власними та залученими ресурсами, своєчасно виконувати зобов'язання та забезпечувати безперервність операційної діяльності. Водночас особливої уваги потребує взаємозв'язок фінансової стійкості з показниками прибутковості підприємства. Попри те, що прибутковість є ключовим результативним індикатором ефективності діяльності, сучасні дослідження не дають однозначної відповіді щодо напрямку та сили впливу фінансової стійкості на формування прибутку. У практиці часто спостерігається як позитивний ефект збалансованої структури капіталу, так і протилежні випадки, коли надмірна консервативність у фінансовій політиці стримує можливості розвитку. Це зумовлює потребу в поглибленому дослідженні зазначеної проблеми, що дозволить удосконалити підходи до управління фінансовою стійкістю та забезпечити оптимальний рівень прибутковості підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Враховуючи сучасні макроекономічні ризики, які підривають стабільність економічного середовища, як на загальнонаціональному, так і на мікрорівні, все важливішим стає дослідження забезпечення фінансової стійкості підприємств в цих умовах. Саме суб'єкти господарювання є ключовою ланкою економічного зростання держави, тому вивчення механізмів оцінки, зміцнення та впливу на їх фінансову стійкість розглядається багатьма науковцями у їх працях. В останнє п'ятиліття зростає інтерес до визначення сутності поняття «фінансова стійкість» як серед вітчизняних, так і серед іноземних вчених.

Так, Ситник Н. С. визначає цей термін як характеристику стабільності фінансового стану підприємства, яка забезпечується високою часткою власного капіталу в загальній сумі використовуваних фінансових засобів [1]. Пушак Я. Я. визначає фінансову стійкість як один із показників фінансового стану підприємства, який характеризує стан активів/пасивів, що гарантує постійну платоспроможність [2]. Бедринець М. Д. описує це поняття як здатність підприємства своєчасно поповнювати виробничі запаси, вести розрахунки і здійснювати платежі за рахунок власних джерел [3].

Каур Н. виділяє фінансову стійкість основним фактором довгострокової прибутковості компанії та її стабільності в умовах зміни економічного клімату [4]. А от Бет Дж. характеризує поняття більш широко: фінансова стійкість – це здатність компанії підтримувати рівновагу у фінансовій системі, забезпечуючи довіру та зацікавленість тих, від кого очікують надання капіталу у періоди загострення потреб (а саме від фінансових установ) [5].

Попри значну кількість досліджень сутності фінансової стійкості підприємств, недостатньо вивченим залишається питання її взаємозв'язку із прибутковістю. У працях багатьох науковців фінансова стійкість розглядається переважно як самостійна характеристика фінансового стану або як складова довгострокової стабільності, однак її вплив на формування фінансових результатів підприємства трактується значно рідше. У більшості досліджень відсутній системний підхід до поєднання показників рентабельності з індикаторами структури капіталу, ліквідності та забезпеченості власними оборотними засобами, що ускладнює визначення реальних причинно-наслідкових зв'язків між цими показниками.

Саме тому актуальним є подальше поглиблення методологічних підходів до аналізу фінансової стійкості та її впливу на прибутковість підприємств, з урахуванням сучасних макроекономічних викликів, галузевої специфіки та змін у структурі фінансових ресурсів.

Метою статті є обґрунтування значення фінансової стійкості підприємства та дослідження її впливу на рівень прибутковості, а також визначення факторів, які формують та змінюють фінансову стійкість у сучасних умовах господарювання.

Виклад основних результатів. Важливу роль у підтриманні економічної стабільності країни відіграють малі та середні підприємства, що формують основу реального сектору економіки. Вони забезпечують значну частку зайнятості населення, створюють додану вартість, наповнюють бюджети різних рівнів і виступають рушійною силою економічного відновлення. Фінансово стійкі підприємства є запорукою стабільності економічної системи загалом, адже саме вони створюють основу для зростання ВВП, формування податкових надходжень і соціально-економічного розвитку територій.

Фінансова стійкість є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства, що характеризує його здатність забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. За своєю економічною сутністю вона є результатом ефективного управління фінансовими потоками, оптимальної структури капіталу та здатності підприємства генерувати прибуток, достатній для відтворення й розвитку. Вона свідчить про фінансову незалежність суб'єкта господарювання, його платоспроможність і можливість протистояти негативним впливам зовнішнього середовища.

Аналізуючи дослідження вітчизняних та іноземних науковців, фінансову стійкість підприємства доцільно визначати як такий стан його фінансових ресурсів, при якому забезпечується збалансованість між власним і залученим капіталом, стабільна платоспроможність, ефективне використання активів та здатність до самофінансування й розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

Оцінка фінансової стійкості підприємства – це аналітичний процес, спрямований на визначення його спроможності протидіяти фінансовим ризикам та підтримувати стабільні результати діяльності. Зокрема, аналіз фінансової стійкості підприємства полягає у всебічному дослідженні складу та співвідношення активів і зобов'язань, що дозволяє встановити рівень його фінансової стабільності, автономності та здатності функціонувати в довгостроковій перспективі. Така діагностика також охоплює перевірку того, наскільки результати фінансово-господарської діяльності відповідають стратегічним цілям та напрямам, визначеним установчими документами підприємства [6].

У процесі дослідження фінансової стійкості підприємства важливим завданням є вибір адекватного методичного інструментарію, що дозволяє комплексно оцінити рівень забезпеченості ресурсами та здатність підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам. У науковій літературі сформовано низку підходів до оцінювання фінансової стійкості, кожен з яких має власну аналітичну специфіку. У Таблиці 1 систематизовано ключові методичні підходи, які використовуються у сучасних дослідженнях фінансової стійкості підприємств.

Таблиця 1

Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємств

Підхід	Значення
Агрегатний	Аналіз абсолютних показників, що дозволяє визначити тип фінансової стійкості, оцінити запас фінансової міцності та виявити потенційні ознаки нестабільності.
Коефіцієнтний	Розрахунок відносних показників, який дозволяє порівнювати фактичні значення з нормативними або галузевими орієнтирами, що допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства.

Інтегральний	Обчислення комплексного показника, сформованого шляхом агрегування кількох фінансових коефіцієнтів та їх значущості (вагових коефіцієнтів), який характеризує динаміку фінансової стійкості підприємства та порівняння з іншими суб'єктами.
Маржинальний	Аналіз співвідношення доходів і витрат й визначення порогового обсягу виробництва або реалізації, на основі чого розраховується запас фінансової стійкості.
Бальний	Інтегральна оцінка шляхом присвоєння вагових коефіцієнтів окремим показникам, що характеризують ліквідність, ділову активність, рентабельність та структуру капіталу.
Балансовий	Дослідження структури активів і пасивів підприємства, їх взаємозв'язків та рівня покриття оборотних і необоротних активів відповідними джерелами фінансування.
Факторний	Визначення впливу окремих чинників на зміну показників фінансової стійкості для встановлення першопричин зміни фінансового стану.
Матричний	Побудова матриць фінансових балансів, що дозволяє оцінити якість активів, структуру капіталу та адекватність джерел фінансування.

Джерело: складено на основі [7-8].

Застосування зазначених підходів має комплексний характер, оскільки кожен з них забезпечує отримання цінної інформації, проте лише їх поєднання дозволяє отримати всебічну, реалістичну та перспективну оцінку фінансової стійкості підприємства як важливої складової його економічної безпеки та стратегічного розвитку [7]. Агрегатний та коефіцієнтний підходи вважаються найбільш поширеними й методологічно обґрунтованими інструментами оцінки фінансової стійкості підприємства, оскільки вони дають можливість одночасно дослідити як абсолютні, так і відносні параметри його фінансового стану. Поєднання цих підходів забезпечує комплексність аналізу: агрегатний підхід дозволяє встановити тип фінансової стійкості та оцінити запас фінансової міцності, тоді як коефіцієнтний підхід дає змогу порівняти фактичні значення показників з нормативними або галузевими орієнтирами. Саме синергія цих методів створює підґрунтя для формування структурованої системи оцінки фінансової стійкості, що охоплює послідовні етапи аналізу та забезпечує об'єктивність отриманих результатів.

Оцінку рівня фінансової стійкості будь-якого підприємства можна представити у вигляді схеми із характеристикою етапів її проведення (рис. 1).

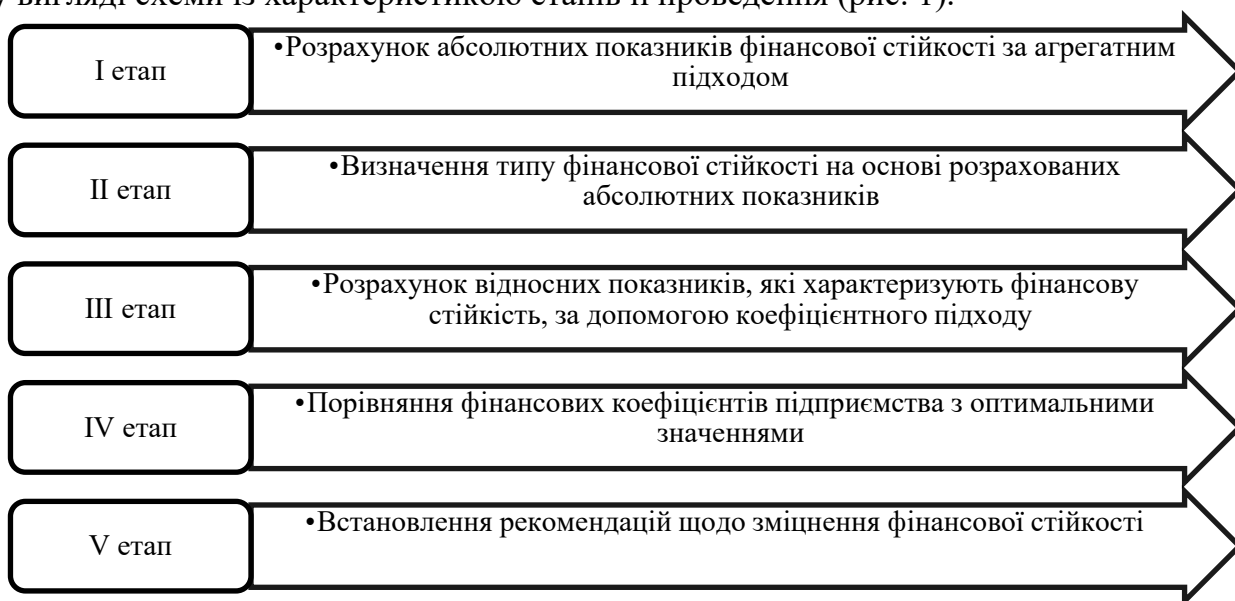


Рис. 1. Етапи проведення оцінки фінансової стійкості підприємства

Джерело: складено на основі [8].

На першому етапі оцінки фінансової стійкості підприємства необхідно скористатися методикою розрахунків абсолютних показників за допомогою агрегатного підходу. Цей підхід базується на визначенні рівня фінансової стійкості через аналіз сукупних показників – фінансових агрегатів, що характеризують забезпеченість підприємства власними оборотними коштами та здатність покривати запаси стабільними джерелами фінансування. У межах цього підходу фінансові ресурси групуються за рівнем їх ліквідності та джерелами формування, що дозволяє визначити, наскільки структуру капіталу можна вважати збалансованою [9].

Агрегатний підхід передбачає розрахунок шістьох абсолютних показників: трьох показників наявності джерел формування запасів, які відповідають трьом абсолютним показникам забезпечення запасів джерелами формування (табл. 2) [10].

Таблиця 2

Методика розрахунку абсолютних показників фінансової стійкості підприємства згідно агрегатного підходу

Наявність власного оборотного капіталу для формування запасів	$H_1 = BK - HA$
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів	$H_2 = H_1 + ДЗ$
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів	$H_3 = H_2 + КЗ$
Запаси	H_4
Надлишок/нестача власного оборотного капіталу для формування запасів	$C_1 = H_1 - H_4$
Надлишок/нестача власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів	$C_2 = H_2 - H_4$
Надлишок/нестача власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування	$C_3 = H_3 - H_4$

Джерело: складено на основі [11].

За допомогою цих показників на другому етапі оцінки визначають трикомпонентний тип фінансової стійкості підприємства:

1. Абсолютна фінансова стійкість – $C_1, C_2, C_3 > 0$ – є найбільш сприятливою, але водночас і найбільш рідкісною. Її сутність полягає в тому, що всі матеріальні запаси та потреби в оборотних ресурсах повністю забезпечуються за рахунок власного капіталу, без залучення позикових чи кредитних джерел. За таких умов підприємство є абсолютно незалежним від зовнішніх кредиторів і не несе ризику втрати платоспроможності через боргові зобов'язання. Проте, попри високий рівень фінансової безпеки, такий стан не завжди можна вважати оптимальним для розвитку бізнесу, адже він часто свідчить про недостатнє використання потенціалу фінансового левериджу та обмеження можливостей інвестиційного зростання. Саме тому абсолютна фінансова стійкість у практиці реального сектору трапляється доволі рідко та розглядається радше як винятковий, ніж типовий стан підприємства.

2. Нормальна фінансова стійкість – $C_1 < 0, C_2, C_3 > 0$ – є оптимальною для суб'єктів господарювання, оскільки забезпечує баланс між фінансовою незалежністю та ефективним використанням зовнішніх ресурсів. Підприємство, окрім власного оборотного капіталу, залучає також довгострокові позикові джерела для формування запасів. Такий підхід до фінансування вважається обґрунтованим і прийнятним із позиції фінансового менеджменту, оскільки забезпечує раціональне поєднання власних і позикових коштів. Використання довгострокових кредитів дозволяє підтримувати стабільність оборотного капіталу та водночас створює можливості для розширення діяльності, модернізації виробництва й інвестиційного розвитку.

3. Нестійке (передкризове) фінансове становище – $C_1, C_2 < 0, C_3 > 0$ – характеризує підприємство, у якого з'являються окремі порушення

платоспроможності, однак воно все ще має потенціал для відновлення фінансової рівноваги. Такий стан вважається допустимим, якщо сума короткострокових кредитів і залучених коштів, що використовуються для покриття запасів, не перевищує вартості матеріальних ресурсів та товарних запасів підприємства. Іншими словами, навіть за умов зростання залежності від позикових коштів, підприємство зберігає достатній рівень ліквідності та можливість підтримувати операційну діяльність.

4. Кризове фінансове становище – $C_1, C_2, C_3 < 0$ – притаманне підприємству, яке фактично втрачає платоспроможність і опиняється на порозі банкрутства. Це проявляється в тому, що наявні грошові кошти, високоліквідні активи та дебіторська заборгованість не спроможні забезпечити навіть часткове покриття короткострокових зобов'язань і прострочених кредитів. Така ситуація свідчить про глибокий дисбаланс у структурі активів і пасивів, критичну залежність від зовнішніх кредиторів та відсутність ресурсів для стабільного функціонування й відновлення фінансової рівноваги [12].

Третій етап оцінки фінансової стійкості передбачає застосування коефіцієнтного підходу. Його сутність полягає у визначенні системи відносних показників, що відображають ключові аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства, зокрема рівень ліквідності, платоспроможності, структуру капіталу, ефективність використання ресурсів та фінансову незалежність.

Коефіцієнтний метод має різноманітні модифікації, що адаптуються залежно від специфіки підприємства, галузі, умов його функціонування та мети аналізу. Завдяки можливості використання різної кількості показників цей метод є гнучким: у разі потреби його можна спростити, обмежившись базовими коефіцієнтами, або, навпаки, розширити для отримання більш глибокої та комплексної оцінки фінансово-економічного стану [13].

У таблиці 3 наведено перелік, суть та методи обчислення найпоширеніших відносних показників, які розраховуються у межах коефіцієнтного підходу оцінювання фінансової стійкості суб'єкта господарювання. Звісно, цей перелік не є вичерпним, оскільки набір показників різниться в залежності від специфіки досліджуваного об'єкта та мети аналізу фінансової стійкості. Останній стовпець показує нормативні значення для кожного наведеного коефіцієнта.

Таблиця 3

Методика розрахунку фінансових коефіцієнтів, які характеризують фінансову стійкість господарюючого суб'єкта

Назва показника	Значення	Хід розрахунку	Норматив
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) ($K_{\text{фн}}$)	Показує частку капіталу у загальній сумі джерел коштів	$K_{\text{фн}} = p.1495/p.1900$	$>0,5$
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ($K_{\text{пк}}$)	Показує частку позикового капіталу у загальній сумі джерел коштів	$K_{\text{пк}} = (p.1595+p.1695)/p.1900$	$<0,5$
Коефіцієнт фінансової залежності ($K_{\text{фз}}$)	Показує, яка сума коштів припадає на одиницю власного капіталу	$K_{\text{фз}} = p.1900/p.1495$	1,67-2,5
Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{\text{фс}}$)	Показує співвідношення власного та залученого капіталу	$K_{\text{фс}} = p.1495/(p.1595+p.1695)$	0,7-0,9
Коефіцієнт фінансового левериджу ($K_{\text{фл}}$)	Показує співвідношення залученого та власного капіталу	$K_{\text{фл}} = (p.1595+p.1695)/p.1495$	$<1,0$

Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом (K_{33})	Показує суму власного оборотного капіталу на одиницю запасів	$K_{33} = (p.1195 - p.1695)/p.1100$	0,6-0,8
Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($K_{МВК}$)	Показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом	$K_{МВК} = (p.1195 - p.1695)/p.1495$	>0,1

Джерело: складено на основі [12; 14; 15].

На четвертому етапі проводиться поглиблена характеристика та порівняння відносних показників фінансової стійкості конкретного підприємства з установленими нормативними значеннями (інколи порівнюють із середньогалузевими орієнтирами). Такий аналіз дає змогу визначити, наскільки фактичний рівень забезпеченості підприємства власними ресурсами, оптимальність структури капіталу та ефективність управління зобов'язаннями відповідають загальноприйнятим стандартам фінансової стійкості. Оцінювання відхилень у бік погіршення дозволяє своєчасно виявити потенційні ризики, тоді як позитивні відхилення свідчать про достатній запас міцності та конкурентні переваги. На основі цього етапу формується об'єктивна картина положення підприємства у ринковому середовищі та визначаються напрями подальшого підвищення фінансової стійкості.

На заключному етапі оцінки фінансової стійкості формуються практичні рекомендації щодо її зміцнення з урахуванням виявлених тенденцій, відхилень та факторів впливу. На основі результатів аналізу абсолютних і відносних показників визначаються ключові напрями оптимізації структури капіталу, підвищення ефективності управління оборотними активами та зобов'язаннями, а також покращення ліквідності та прибутковості підприємства. Розроблені рекомендації мають слугувати основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості та забезпечення стійкого розвитку підприємства у мінливому ринковому середовищі.

Фінансова стійкість підприємства виступає фундаментальною передумовою його здатності забезпечувати стабільні результати діяльності, зберігати платоспроможність, підтримувати конкурентоспроможність, а також реалізовувати інвестиційні та стратегічні ініціативи. Як зазначають дослідники, стійке фінансове положення – це сприятливе співвідношення власних та залучених коштів, достатній рівень ліквідності, забезпеченість активів джерелами фінансування та наявність фінансових резервів – що забезпечує здатність підприємства витримувати зовнішні шоки та підтримувати розвиток.

Важливо наголосити, що фінансова стійкість має прямий вплив на результативність діяльності підприємства, оскільки визначає ефективність використання ресурсів, баланс активів і зобов'язань, а також рівень залежності від позикового капіталу. Високий ступінь стійкості означає оптимальну структуру капіталу, контрольовані ризики, достатність власного капіталу для фінансування запасів, інвестицій та поточної діяльності. Недостатня стійкість, навпаки, створює ризик втрати платоспроможності, фінансових труднощів, обмежує можливості реінвестування та стримує інноваційний розвиток підприємства.

З економічної точки зору, достатня фінансова стійкість підприємства створює передумови для формування позитивної фінансової результативності, зокрема зростання рентабельності, прибутковості та фінансової незалежності. Окрім того, вона визначає кредитоспроможність підприємства, тобто його здатність залучати зовнішні

фінансування на вигідних умовах. Підприємства з високим рівнем стійкості викликають більшу довіру з боку банків та інвесторів, отримують доступ до більш дешевих джерел фінансування, що у свою чергу сприяє підвищенню загальної фінансової результативності.

У межах аналізу взаємозв'язку фінансової стійкості та прибутковості доцільним є використання моделі DuPont – метод фінансового аналізу, який розкладає показник рентабельності власного капіталу (ROE) на три ключові складові: маржу чистого прибутку (Net Profit Margin), оборотність активів (Asset Turnover) та фінансовий важіль (Equity Multiplier). Така структуризація дає змогу виявити, за рахунок яких саме аспектів – ефективності операцій, використання активів або структури капіталу – формується фінансовий результат [16].

Модель DuPont дозволяє виявити основні фактори, що впливають на фінансову стійкість підприємства. Цей аналіз показує, як операційна ефективність (рентабельність продажів), ефективність використання активів (оборотність активів) та фінансова політика (фінансовий важіль) впливають на загальну прибутковість компанії. Фінансовий аналіз охоплює дослідження безлічі показників рентабельності. Саме тому у 1920-х роках керівництво корпорації DuPont розробило модель під назвою DuPont Analysis для детальної оцінки прибутковості компанії. DuPont Analysis – це інструмент, який може допомогти нам уникнути помилкових висновків щодо прибутковості компанії. Модель DuPont має високу аналітичну цінність, оскільки дозволяє встановити не лише кількісний рівень рентабельності, а й визначити її структуру – тобто, які саме фактори формують кінцевий результат. Таким чином, DuPont слугує не лише методом оцінки фінансової стійкості, а й дієвим інструментом стратегічного управління, оскільки показує, у яких напрямках доцільно коригувати фінансову політику для підвищення прибутковості та зниження фінансових ризиків [17].

Аналітики фірми обрали один, на їхню думку, найбільш значимий інструмент – рентабельність власного капіталу. У практичному застосуванні рівняння базової моделі DuPont має трифакторне вираження та виглядає наступним чином (формула 1):

$$ROE = NPM * TAT * EM \quad (1)$$

де ROE – рентабельність власного капіталу;

NPM (воно ж ROS) – маржа чистого прибутку (рентабельність продажів);

TAT (воно ж ROA) – загальний оборот активів (рентабельність активів);

EM – мультиплікатор власного капіталу (фінансова залежність).

Цю ж модель можна представити у вигляді відношень [18] (формула 2):

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}} * \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Загальні активи}} * \frac{\text{Загальні активи}}{\text{Власний капітал}} \quad (2)$$

Для комплексної оцінки впливу фінансової стійкості на результати діяльності підприємства варто поєднувати аналіз рентабельності з аналізом фінансових ризиків, що дозволяє оцінити не лише ефективність функціонування на поточний момент, а й стійкість до майбутніх загроз.

Нижче наведено Таблицю 4 з динамікою ключових показників фінансової стійкості та рентабельності підприємства «Альфа», що демонструє взаємозв'язок між структурою капіталу (коефіцієнтний підхід) та результативністю діяльності підприємства (модель DuPont). На підприємстві був використаний валютний кредит,

що в умовах волатильності гривні негативно вплинуло на розмір зобов'язань підприємства (див. Таблиця 5).

Протягом п'яти років спостерігається стійка тенденція до зниження коефіцієнта автономії нижче нормативного значення (0,45 у 2025 році), що свідчить про критичне зростання залежності від зовнішніх кредиторів. Згідно з агрегатним підходом, підприємство пройшло шлях від «абсолютної стійкості» до «кризового стану».

Таблиця 4

Динаміка показників фінансової стійкості та рентабельності активів 2021–2025 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	Норматив
Коефіцієнт автономії (К _{фн})	0,65	0,58	0,52	0,48	0,45	>0,5
Коефіцієнт фінансового левиреджу (К _{фл})	0,54	0,72	0,92	1,08	1,22	<1,0
Коефіцієнт маневреності (К _{мвк})	0,15	0,12	0,08	0,05	0,02	>0,1
Рентабельність активів (ROA), %	8,4	6,2	4,1	2,8	1,5	-
Рентабельність вл. капіталу (ROE), %	12,9	10,7	7,9	5,8	3,3	-
Тип фінансової стійкості	Абсолютна	Нормальна	Нестійка	Нестійка	Кризова	-

Джерело: розраховано на основі табл.3 та формули (1)

Це підтверджується падінням коефіцієнта маневреності, що вказує на дефіцит власних оборотних коштів для фінансування поточної діяльності. Зниження ROA з 8,4% до 1,5% демонструє, що втрата фінансової стійкості прямо корелює з падінням ефективності використання активів.

Таблиця 5

Динаміка впливу валютного боргу на фінансові показники

Рік	Курс (грн/\$)	Тіло кредиту + % у гривневому еквіваленті (млн грн)	Коеф. автономії (К _{фн})	Витрати на обслуговування боргу (млн грн)	ROE, %
2021	27,0	28,9	0,65	1,89	12,9
2022	36,6	39,2	0,58	2,56	10,7
2023	38,5	41,2	0,52	2,69	7,9
2024	41,0	43,9	0,48	2,87	5,8
2025	45,0	48,2	0,45	3,15	3,3

Джерело: розраховано на основі табл.3 та формули (1)

На рисунку 2 точки вибудовуються по діагоналі знизу вгору - отже, має місце позитивна кореляція, де зі зростанням стійкості зростає і прибутковість, і навпаки. Коефіцієнт кореляції становить 0,9728, що свідчить про щільний зв'язок явищ. Побудова фінансової моделі стійкості в умовах валютної нестабільності робить цей зв'язок критичним[17].

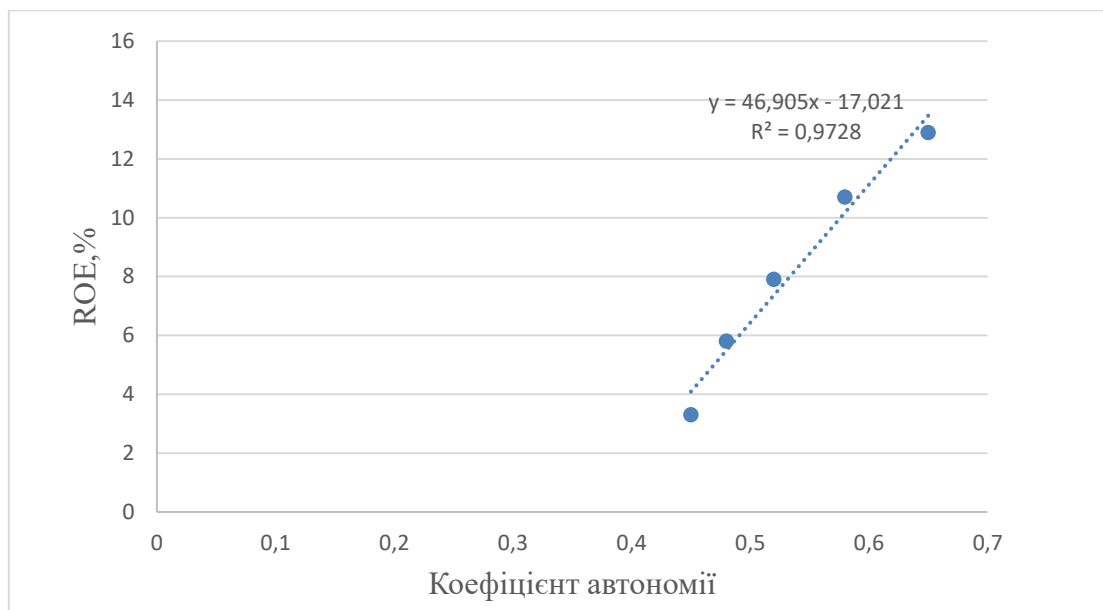


Рис. 2. Кореляція рентабельності власного капіталу та коефіцієнта автономії підприємства «Альфа» у 2021-2025 роках

Джерело: побудовано на основі табл.4

Попри зростання коефіцієнта фінансового левериджу ($K_{фл}$), рентабельність власного капіталу (ROE) падає. Це доводить тезу про те, що залучення позикових ресурсів є ефективним лише до певної межі, після якої фінансові ризики починають пригнічувати прибутковість. Ризик втрати фінансової автономії через курсові коливання автоматично нівелює ефект фінансового важеля, перетворюючи його з інструменту зростання на інструмент руйнування капіталу. Ці розрахунки дозволяють обґрунтувати необхідність вдосконалення системи фінансового менеджменту для запобігання втрати платоспроможності.

Таким чином, можна говорити про взаємозалежність між фінансовою стійкістю та результатами діяльності: фінансова стійкість є умовою формування результативності, результативна діяльність (рентабельність, прибутковість) слугує джерелом для підвищення фінансової стійкості через реінвестування, формування резервів, підвищення ліквідності та незалежності.

Враховуючи це, модель DuPont не лише оцінює поточний стан, але й може бути використана як інструмент прогнозування та формування фінансової політики підприємства. Вона дозволяє визначити, у якому саме напрямі слід покращувати фінансову стратегію – оптимізація структури капіталу, підвищення ефективності використання активів чи посилення прибутковості продажів.

Висновки. У дослідженні доведено, що фінансова стійкість є визначальним чинником здатності підприємства забезпечувати стабільну діяльність і формувати прибуток у довгостроковій перспективі. Узагальнені методичні підходи до оцінки фінансової стійкості (агрегатний, коефіцієнтний, інтегральний, маржинальний тощо) підтверджують необхідність їх комплексного застосування для отримання повної діагностики фінансового стану. Визначено, що своєчасний аналіз абсолютних і відносних показників дозволяє ідентифікувати тип фінансової стійкості та виявити потенційні ризики. Встановлено, що взаємозв'язок між фінансовою стійкістю та прибутковістю не є однозначним: надмірна консервативність у структурі капіталу може стримувати розвиток, тоді як збалансоване поєднання власних і позикових ресурсів створює сприятливі умови для зростання рентабельності. Результати дослідження підкреслюють важливість удосконалення підходів до управління

фінансовою стійкістю для забезпечення стабільної прибутковості підприємств у сучасних умовах господарювання.

Список використаної літератури

1. Ситник Н. С., Смолінська С. Д., Ясіновська І. Ф. Фінанси підприємств: навч. посіб. / за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.
2. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Е.О. Юрія. Чернівці: ЧНУ ім. Юрія Федьковича, 2020. 348 с.
3. Бедринець М. Д., Довгаль Л. П., Ліснічук О. А. Фінансова діагностика: навч. посіб. Ірпінь: УДФСУ, 2021. 298 с.
4. Kaur N, Rizvi S. Age of the firm and financial stability: does experience matter. Journal of informatics education and research. 2025. Vol 5 Issue 2. С. 1774-1789.
5. Bet G., Dainelli F., Fabrizi F. The financial health of a company and the risk of its default: back to the future. arXiv:2302.10140v1 [q-fin.GN]. 2023. 42 с.
6. Бізюк Д. Л., Кнейслер О. В. Напрями зміцнення фінансової стійкості підприємства. Формування єдиного європейського фінансового простору та розвиток світової фінансової думки : збірник тез та доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 25 трав. 2016 р.) / відпов. за випуск Кнейслер О. В.. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 44-45.
7. Ясіновська І. Ф. Сучасні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємств. Європейські перспективи. 2016. №2. С. 169-175.
8. Сак Т.В., Шепелюк Н.П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. Economic journal Odessa polytechnic university. 2023. №4 (26). С. 37-44.
9. Козлова О. С. Методика оцінки фінансової стійкості підприємства. «Молодий вчений». 2017. №10 (50). С. 914-918.
10. Кизим М. О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: монографія. Вид. дім «ІНЖЕК», 2013. 144 с.
11. Фінанси підприємств: навч. посіб. / за ред. Г. Я. Аніловської, І. Б. Висоцької. Львів: ЛьВДУВС, 2018. 440 с.
12. Жмайлова О. Г. Узагальнення методичних підходів до оцінки фінансового стану підприємств. Кримський економічний вісник. 2013. №6 (07). С. 176-179.
13. Непочатенко О. О., Мельничук Н. Ю. Фінанси підприємств: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 504 с.
14. Киш Л. М. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства у сучасних умовах // Сталий розвиток соціально-економічних систем: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 14 трав. 2019 р.
15. Модель Дюпона. Вікіпедія: веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C_%D0%94%D1%8E%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B0#cite_note-2.
16. Базилінська О. Я., Панченко О. І. Фінансова стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2019. №1 (39). С. 89-94.
17. Пасінович І. І., Сич О. А. Сучасні підходи до управління фінансовими потоками суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8098>

Дата надходження статті: 15.02.2026

Дата прийняття статті: 25.02.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(59\).2026.738586](https://doi.org/10.30970/fp.1(59).2026.738586)

JEL Classification: G32, F31

ASSESSMENT OF FINANCIAL STABILITY AND ITS IMPACT ON ENTERPRISE PROFITABILITY UNDER CURRENCY RISKS

SYCH Olga

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Management
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9322-8105>*

MELNYCHUK Daniella

*Student of Master's degree
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1647-531X>*

Abstract. *The article presents a comprehensive study of the financial stability of an enterprise as a key factor in ensuring its stability and profitability in an unstable market environment. The content of the main approaches to assessing financial stability is disclosed, in particular, aggregate and coefficient, which allow determining the type of financial stability, assessing the capital structure, liquidity level and the ability of the enterprise to maintain continuity of operations. The paper describes auxiliary methods - integral, marginal, point, factor and others, which provide detailed diagnostics of the financial condition and allow for a comprehensive interpretation of the results obtained. Particular attention is paid to the analysis of the relationship between financial stability and profitability of the enterprise. The methodological basis of the study was analysis and synthesis, structural-functional, factor and comparative methods, as well as economic and mathematical approaches to the interpretation of relative and absolute financial indicators. The article substantiates the possibilities of using the Dupont model for an in-depth assessment of the impact of operating efficiency, financial leverage and turnover on the level of enterprise profitability. The scientific novelty of the article lies in the systematic generalization of methodological approaches to assessing financial stability and determining their impact on profitability in modern business conditions. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed approaches to improve the financial management system and form an effective enterprise development strategy.*

Keywords: *financial stability, DuPont model, profitability, currency risks, autonomy ratio, capital structure, financial leverage.*

In the current volatile market environment, ensuring the financial stability of an enterprise is a critical factor for maintaining operational continuity and long-term development. This study defines financial stability as the equilibrium between equity and attracted resources, enabling a company to fulfil obligations while resisting external shocks. The methodological framework integrates several analytical approaches to provide a multidimensional diagnosis of a firm's health: aggregate and Coefficient Approaches - these serve as the primary tools for determining the type of financial stability and comparing actual

performance against industry benchmarks; the DuPont Model - a three-factor analysis that decomposes Return on Equity (ROE) into net profit margin, asset turnover, and the equity multiplier. This allows for a granular understanding of whether profitability is driven by operational efficiency or financial leverage. The research also employs integral, marginal, and factor analysis to interpret financial results and identify the root causes of stability shifts.

The research highlights a significant, yet complex, correlation between stability and profitability. While profitability is a key indicator of success, excessive conservatism in financial policy can stifle growth. Conversely, the study of the "Alpha" enterprise (2021–2025) demonstrates the dangers of high debt dependency under currency risks. The enterprise moved from "absolute stability" in 2021 to a "crisis state" by 2025. The utilization of a foreign currency credit, combined with the volatility of the Hryvnia (UAH), led to a sharp increase in debt servicing costs and a drop in the autonomy ratio from 0.65 to 0.45. A high correlation coefficient of 0.9728 was identified between the autonomy ratio and ROE, confirming that financial stability is a prerequisite for maintaining profitability in unstable conditions.

The study proves that financial leverage is effective only to a certain point; beyond this threshold, risks- especially those related to exchange rates- begin to destroy capital rather than grow it.

The scientific novelty of this work lies in the systematic synthesis of methodological approaches to evaluate how financial stability directly shapes profitability in modern economic conditions. Practically, the findings serve as a foundation for improving financial management systems. The research concludes that while balanced equity and debt foster growth, the DuPont model should be used as a strategic forecasting tool to optimize capital structures and mitigate future financial threats.

Reference

1. Sytnyk N. S., Smolinska S. D., Yasinovska I. F. (2020). *Finansy pidpryemstv: navch. posib* [Finance of enterprises: textbook]. Lviv: IFNUL. 402 p.
2. Yurii E.O (ed.) (2020). *Finansovi menedzhment: navch. posib*. [Finance of enterprises: textbook]. Chernivtsi: ChNU. 348 p.
3. Bedrynets M. D., Dovhal L. P., Lisnichuk O. A. (2021) *Finansova diahnostyka: navch. posib*, [Financial diagnostics: textbook]. Irpin: UDFSU. 298 p.
4. Kaur N, Rizvi S. (2025) Age of the firm and financial stability: does experience matter. *Journal of informatics education and research*. Vol 5 Issue 2. P. 1774-1789.
5. Bet G., Dainelli F., Fabrizi F. (2023) The financial health of a company and the risk of its default: back to the future. arXiv:2302.10140v1 [q-fin.GN]. 42 p.
6. Biziuk D. L., Kneisler O. V. (2016) *Napriamy zmitsnennia finansovoi stiikosti pidpryemstva*. [Directions for strengthening the financial stability of an enterprise]. *Formation of a single European financial space and development of world financial thought: collection of abstracts and reports of the All-Ukrainian scientific and practical conference*. Ternopil: TNEU. P. 44-45.
7. Yasinovska I. F. (2016) *Suchasni pidkhody do otsiniuvannia finansovoi stiikosti pidpryemstv* [Modern approaches to assessing the financial stability of enterprises]. *European perspectives*. 2. P. 169-175.
8. Sak T.V., Shepeliuk N.P. (2023) *Diahnostyka finansovoi stiikosti pidpryemstva: metodolohiia ta praktyka zastosuvannia* [Diagnostics of the financial stability of an enterprise: methodology and practice of application]. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 4 (26). P. 37-44.

9. Kozlova O. S. (2017) Metodyka otsinky finansovoi stiikosti pidpriemstva. [Methodology for assessing the financial stability of an enterprise]. *Young Scientist*. 10 (50). P. 914-918.
10. Kyzym M. O. (2013) Otsinka i diahnozyka finansovoi stiikosti pidpriemstva: monohrafiia [Assessment and diagnostics of the financial stability of an enterprise: monograph]. *Publishing house INZHEK*. 144 p.
11. Anilovska, G. Ya., Vysotska I. B. (ed) (2018). Finansy pidpriemstv: navch. posib [Finance of enterprises: a textbook]. Lviv: LvDUVS, 440 p.
12. Zhmailova O. H. (2013) Uzahalnennia metodychnykh pidkhodiv do otsinky finansovoho stanu pidpriemstv. [Generalization of methodological approaches to assessing the financial condition of enterprises]. *Crimean Economic Bulletin*. 6 (07). P. 176-179.
13. Nepochatenko O. O., Melnychuk N. Yu. (2013) Finansy pidpriemstv: pidruchnyk. [Finance of enterprises: a textbook]. Kyiv: Center for Educational Literature, 504 p.
14. Kysh L. M. (2019) Analiz i prohnouzuvannia finansovoi stiikosti pidpriemstva u suchasnykh [Analysis and forecasting of the financial stability of an enterprise in modern conditions]. *Sustainable development of socio-economic systems: materials of the III All-Ukrainian scientific and practical conference*. Kyiv, 2019. 238p.
15. Model DuPont. Wikipedia. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C_%D0%94%D1%8E%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B0#cite_note-2.
16. Bazilinska O. Ya., Panchenko O. I. (2019) Finansova stiikist u systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Financial sustainability in the system of strategic management of an enterprise]. *Problems of economy*. 1 (39). P. 89-94.
17. Pasinovich, I., Sych, O. (2020), Modern approaches to the management of financial flows of business entities, *Efektivna ekonomika*, vol. 8, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8098>

Дата надходження статті: 15.02.2026

Дата прийняття статті: 25.02.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ БУХГАЛТЕРІВ, АУДИТОРІВ ТА СУДОВИХ ЕКСПЕРТІВ: ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ І СУЧАСНІСТЬ

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 аналізується процес формування професійної етики бухгалтерів, аудиторів та судових експертів в історичному контексті, а також її адаптація до сучасних соціально-економічних та правових умов. Розглянуто взаємозв'язок етичних норм із розвитком професії, вплив глобалізації, цифровізації та конкуренції на етичні ризики та конфлікти інтересів. Проаналізовано принципи професійної етики як основу довіри до фінансової звітності та судових експертиз. Визначено основні проблеми в етичному регулюванні та запропоновано шляхи їх вирішення, зокрема через удосконалення національного законодавства та інтеграцію міжнародних стандартів. Актуальними є питання розробки спеціалізованих кодексів етики та посилення професійної відповідальності, що є необхідним для підтримки високих моральних стандартів у бухгалтерській, аудиторській та судово-експертній діяльності.

Ключові слова: етика, бухгалтерський облік, аудит, судова експертиза, етичні стандарти, цифровізація, глобалізація, нормативно-правове регулювання, міжнародні стандарти.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки та правової системи характеризується зростанням ролі інформації, фінансової звітності та експертних висновків у процесі прийняття управлінських і судових рішень. У цих умовах професійна діяльність бухгалтерів, аудиторів та судових експертів набуває особливої суспільної значущості, оскільки результати їх роботи безпосередньо впливають на економічну безпеку держави, стабільність фінансових ринків і рівень довіри громадян до інститутів влади та правосуддя. Саме тому питання професійної етики представників цих професій є надзвичайно актуальним.

Історично етичні норми формувалися як реакція суспільства на необхідність забезпечення чесності, об'єктивності та відповідальності у сфері фінансово-економічних відносин. Починаючи з перших форм обліку в давніх цивілізаціях і до сучасних міжнародних кодексів професійної етики, моральні принципи слугували основою професійної поведінки осіб, які здійснювали облік, контроль та експертну оцінку [1].

Водночас сучасні виклики - глобалізація, цифровізація, зростання конкуренції, комерціалізація професійних послуг - створюють нові етичні ризики та конфлікти інтересів. Це зумовлює потребу комплексного дослідження формування професійної етики бухгалтерів, аудиторів та судових експертів з урахуванням історичних передумов і сучасних тенденцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень свідчить, що формування професійної етики бухгалтерів, аудиторів та судових експертів вивчалось як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі. В Україні значний внесок зробили вчені Голов С.Ф., Голубка Я.В., Костюченко В.М., Кузіна Р.В. та Чижевська Л.В. [2], які досліджували теоретичні засади етичної поведінки бухгалтерів. Бралатан В.П., Гуцаленко Л.В. та Здирко Н.Г. [3] аналізували етичні категорії, моделі прийняття рішень та морально-професійні орієнтири, що застосовуються практикуючими фахівцями. Ковальчук Т.М. і Кузь В.І. [4] приділяли увагу практичному впровадженню етичних норм в обліку, аудиті та оподаткуванні. Присяжнюк А.Г. [5] наголошував на важливості забезпечення об'єктивності, неупередженості та стандартизації етичних підходів у діяльності судових експертів. Зарубіжні дослідники, серед яких А. Аренс, Дж. Леббекке [6], Е. Вікс, К. Е. Мартін, П. Х. Верхан та Р. Е. Фрімен [7], досліджували етичні стандарти та принципи професійної діяльності бухгалтерів і аудиторів, акцентуючи увагу на незалежності, управлінні етичними ризиками та підтримці високих моральних норм для забезпечення довіри до фінансової звітності та підвищення професійної відповідальності.

Незважаючи на значний науковий доробок, актуальними залишаються питання історико-теоретичної еволюції етичних норм, адаптації професійної етики до сучасних викликів суспільства, узгодження національних та міжнародних стандартів, а також удосконалення інституційних механізмів контролю за дотриманням етичних принципів. Це підкреслює необхідність подальших досліджень щодо вдосконалення професійної етики з урахуванням сучасних викликів та міжнародного досвіду.

Метою статті є дослідження процесу формування професійної етики бухгалтерів, аудиторів та судових експертів у історичному аспекті та в умовах сучасного розвитку суспільства, а також визначення проблем і напрямів її удосконалення.

Виклад основних результатів. Професійна етика є важливою складовою системи суспільних відносин та відображає рівень розвитку моральної культури

суспільства на певному етапі його історичного розвитку. Вона формується як відповідь на потребу регулювання поведінки осіб, діяльність яких має значний вплив на економічні, соціальні та правові процеси. У цьому контексті професійна етика бухгалтерів, аудиторів та судових експертів постає не лише як сукупність моральних приписів, а як інституціоналізований механізм забезпечення довіри, справедливості та стабільності суспільних відносин.

Професійна етика – це сукупність норм та правил, які повинні дотримуватись працівники певних професій. Кожній із професій притаманні свої характерні вимоги, які у сукупності можна означити, як:

- володіння певними інтелектуальними навичками, набутими шляхом освіти та підвищення кваліфікації;
- дотримання представниками професії загального кодексу цінностей і поведінки, встановленого адміністративним органом (зокрема, максимально об'єктивне сприйняття дійсності) [8].

У загальнофілософському розумінні етика є наукою про мораль, її природу, функції та закономірності розвитку. Професійна етика, у свою чергу, конкретизує загальні моральні принципи відповідно до особливостей певного виду діяльності. Вона регулює професійну поведінку, визначає допустимі та недопустимі дії, формує уявлення про професійний обов'язок, честь і відповідальність.

Особливе значення професійна етика набуває у тих сферах діяльності, де фахівець володіє спеціальними знаннями, недоступними для широкого загалу, а результати його роботи впливають на долі інших осіб або на функціонування суспільно важливих інститутів. Саме до таких сфер належать бухгалтерський облік, аудит та судова експертиза. Асиметрія інформації між професіоналом і користувачем результатів його діяльності зумовлює необхідність підвищених етичних вимог.

Історично професійна етика виникає разом із процесом спеціалізації праці. З розвитком суспільства відбувається ускладнення економічних і правових відносин, що потребує появи фахівців, здатних здійснювати облік ресурсів, контроль фінансових потоків і експертну оцінку фактів. Водночас зростає ризик зловживань, маніпуляцій та порушення суспільних інтересів, що й зумовлює формування моральних обмежень професійної діяльності.

Таким чином, професійна етика бухгалтерів, аудиторів та судових експертів має подвійний характер: з одного боку, вона відображає загальні моральні цінності суспільства, а з іншого - адаптує їх до специфіки професійних функцій, створюючи особливу систему норм і принципів, спрямованих на забезпечення об'єктивності, чесності та відповідальності.

Професійна етика бухгалтерів і аудиторів виникла як система моральних норм та правил поведінки, що регламентують діяльність фахівців. Витоки таких норм у Європі датуються XIX століттям, коли почали формуватися перші системи бухгалтерського обліку та аудиторських перевірок у Франції, Німеччині та Великій Британії. Перші кодекси етики містили базові принципи чесності, точності, об'єктивності та конфіденційності. Ці принципи залишаються фундаментальними й у сучасній практиці, зберігаючи актуальність у контексті глобалізації та цифровізації фінансових процесів.

У XIX-XX ст. формування професійної етики було тісно пов'язане зі створенням перших професійних асоціацій бухгалтерів та аудиторів, які розробляли внутрішні

правила поведінки та дисциплінарні процедури. Такі організації, як Інститут сертифікованих бухгалтерів Англії та Уельсу (ICAEW, 1880) та Американський інститут сертифікованих публічних бухгалтерів (AICPA, 1887), стали піонерами у формалізації професійної етики та дисциплінарного контролю.

Процес формування етичних норм у судовій експертизі був тісно пов'язаний із розвитком правової системи та органів юстиції. Їхня діяльність суворо регламентується законодавством та методичними рекомендаціями Міністерства юстиції та інших профільних органів. У період радянської системи етичні стандарти були частково формалізовані через державні інструкції та накази, але їх дотримання часто залежало від політичних та організаційних факторів. Після здобуття Україною незалежності у 1991 році відбувся перехід до більш відкритих і формалізованих норм, які враховували міжнародний досвід та принципи незалежності. Основними принципами стали незалежність, об'єктивність та неупередженість у проведенні експертних досліджень. Важливим аспектом була наукова обґрунтованість висновків, яка забезпечувала достовірність результатів судових розслідувань.

Розвиток професійної етики в Україні в бухгалтерській та аудиторській сфері тісно пов'язаний із процесами державотворення та становлення незалежної фінансової системи після 1991 року. У радянський період бухгалтерія та аудит перебували під жорстким державним контролем, і етичні норми часто підпорядковувалися адміністративним наказам та політичним вимогам, що обмежувало професійну автономію. Незалежність фахівця та його здатність діяти об'єктивно була обмежена централізованим плануванням і директивним підходом до звітності, що формувало своєрідну традицію формального виконання норм, а не дотримання етичних стандартів у сучасному розумінні.

У XX ст. професійна етика бухгалтерів, аудиторів і судових експертів отримує нормативне закріплення у вигляді кодексів етики, стандартів і професійних правил. Це свідчить про перехід від неформальних моральних норм до інституціоналізованих механізмів етичного регулювання.

Професійна етика як наукова категорія є предметом дослідження філософії, соціології, економіки та права. У межах міждисциплінарного підходу вона розглядається як система моральних норм, цінностей і принципів, що регулюють поведінку фахівців у процесі виконання професійних обов'язків. На відміну від загальної моралі, професійна етика має прикладний характер і спрямована на врегулювання конкретних ситуацій, що виникають у професійній діяльності.

У науковій літературі виділяють кілька основних теоретичних підходів до тлумачення професійної етики (рис. 1).

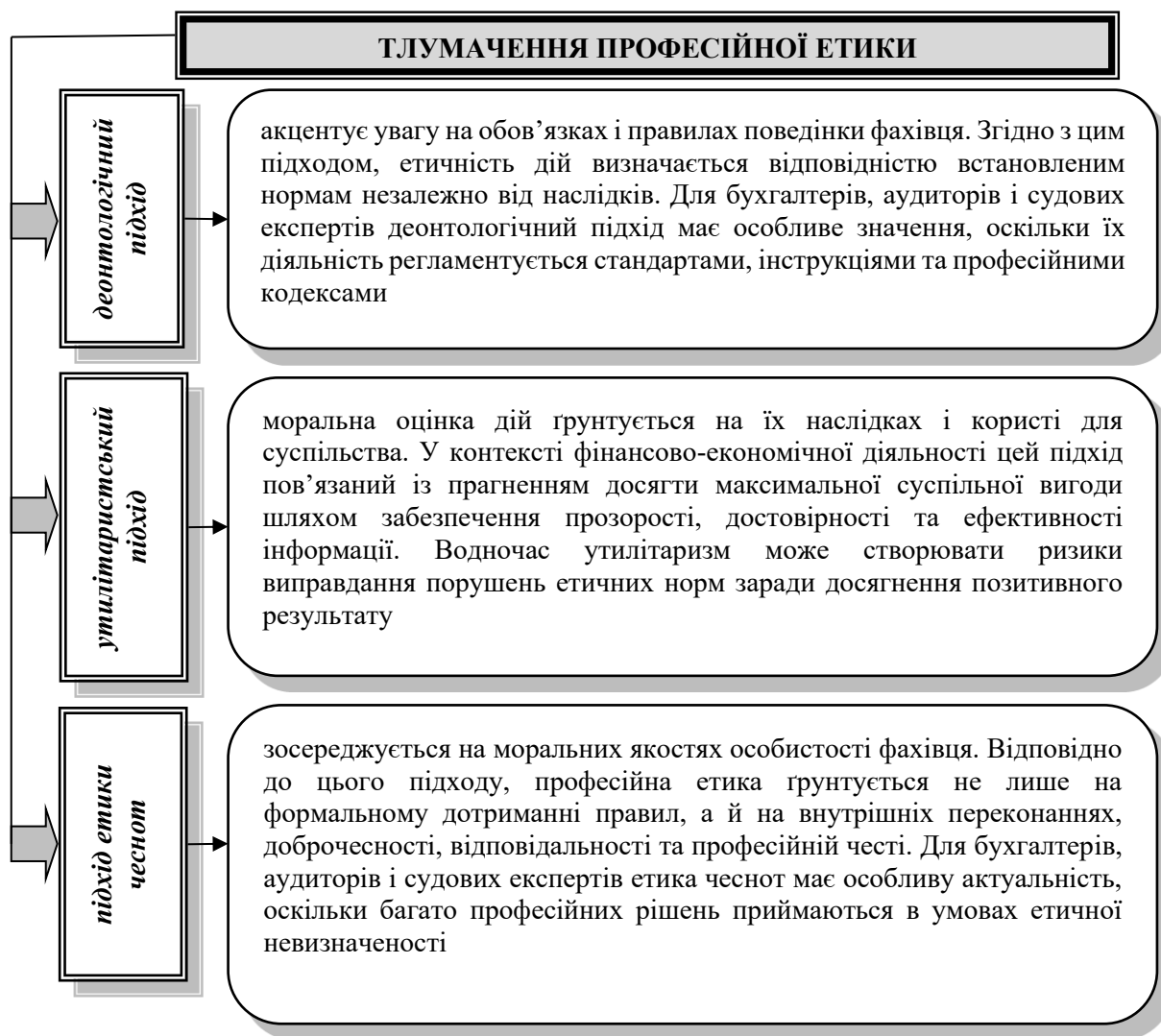


Рис. 1. Основні теоретичні підходи до професійної етики

Джерело: сформовано на основі [9-15]

1) Закон України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" (2016 р.), що регламентував діяльність аудиторів, їхню незалежність, об'єктивність та конфіденційність у проведенні аудиторських перевірок. Цей закон також заклав підвалини для саморегулювання професійних організацій та дисциплінарного контролю за порушенням етичних стандартів. Основні принципи законодавства: незалежність аудитора від клієнта, дотримання стандартів аудиту, суворе обмеження конфліктів інтересів та відмова від надання певних послуг, що можуть ставити під загрозу об'єктивність [10];

2) Закон України "Про судову експертизу" (1994 р.), який визначає правові, організаційні та фінансові основи судово-експертної діяльності, мету та принципи її здійснення. Закон встановлює умови незалежності та об'єктивності судових експертів, порядок їх призначення та відповідальність за неправдиві висновки. Судова експертиза - це дослідження експертом на основі спеціальних знань матеріальних об'єктів, явищ і процесів, пов'язаних із правосуддям України. Закон України "Про судову експертизу" також визначає, що законодавство про судову експертизу складається з цього закону та інших нормативно-правових актів, у тому числі інструкцій і Положень, що

деталізують окремі процедури експертної діяльності [11].

Також для всіх трьох професій важливі інші нормативно-правові акти:

1) Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО), що забезпечують гармонізацію з міжнародними стандартами та є обов'язковими для бухгалтерів;

2) Положення про призначення судових експертиз, атестацію та дисциплінарну відповідальність судових експертів, затверджені Кабінетом Міністрів України та іншими уповноваженими органами, які деталізують застосування Закону України "Про судову експертизу" [11, 14];

3) Міжнародний кодекс етики для професійних бухгалтерів (включно з Міжнародними стандартами незалежності) (International Code of Ethics (including International Independence Standards) (далі - Кодекс) розроблений Міжнародною радою зі стандартів етики для бухгалтерів (International Ethics Standards Board for Accountants, IESBA)), який застосовується в Україні і визначає основні етичні вимоги для аудиторів та членів професійних бухгалтерських організацій, зокрема доброчесність, об'єктивність, конфіденційність, незалежність та професійну відповідальність. Кодекс організований таким чином, щоб охоплювати: а) додаткові правила, які залежать від ролі бухгалтера (в бізнесі, в публічній практиці); б) спеціальні стандарти незалежності для аудиту та інших завдань із надання впевненості (assurance); в) основні етичні принципи, які мають виконувати всі професійні бухгалтери [12, 13].

Професійна діяльність бухгалтерів ґрунтується на принципах, які забезпечують достовірність і корисність облікової інформації для користувачів. Центральне місце серед них посідають принципи чесності, об'єктивності, професійної компетентності, конфіденційності та професійної відповідальності (рис. 2). Таким чином, дотримання принципів професійної етики бухгалтерів є необхідною умовою забезпечення прозорості та надійності фінансової інформації.

ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- ✓ **Принцип чесності** передбачає правдиве та сумлінне відображення господарських операцій без навмисних викривлень або маніпуляцій. Бухгалтер зобов'язаний діяти відповідно до норм законодавства та професійних стандартів, не допускаючи свідомого введення користувачів в оману
- ✓ **Принцип об'єктивності** означає неупередженість у професійних судженнях і незалежність від особистих інтересів або зовнішнього тиску. У практиці бухгалтерського обліку цей принцип має особливе значення, оскільки результати обліку можуть використовуватися для прийняття управлінських і фінансових рішень
- **Принцип професійної компетентності** передбачає наявність у бухгалтера необхідних знань, практичних навичок і досвіду для якісного виконання професійних обов'язків. Він також включає обов'язок постійного підвищення кваліфікації та оновлення знань відповідно до змін у законодавстві й професійних стандартах. Недостатній рівень компетентності може призвести до помилок, які навіть за відсутності умислу мають негативні наслідки для користувачів облікової інформації
- **Принцип конфіденційності** полягає в обов'язку бухгалтера забезпечувати збереження інформації, отриманої під час виконання професійних обов'язків. Забороняється розголошення такої інформації третім особам або її використання в особистих цілях без належних повноважень чи законних підстав
- **Принцип професійної відповідальності** означає усвідомлення бухгалтером наслідків своїх дій та рішень і готовність нести відповідальність за результати професійної діяльності. Бухгалтер повинен дотримуватися вимог законодавства, професійних стандартів і етичних норм, а також діяти в інтересах суспільства, забезпечуючи довіру до фінансової інформації

Рис. 2. Основні етичні принципи професійної діяльності бухгалтера

Джерело: сформовано на основі [9-15]

Аудиторська діяльність має виражений суспільний характер, оскільки її результати використовуються широким колом зацікавлених сторін. Це зумовлює підвищені вимоги до професійної етики аудиторів. Головна мета цієї професії - надати об'єктивну, неупереджену та професійно обґрунтовану думку про достовірність фінансової звітності чи іншої інформації, що підлягає перевірці. У центрі цієї мети - служіння суспільному інтересу, що є ключовим принципом Кодексу. Кодекс визначає базові принципи, що мають бути покладені в основу практичних рішень аудитора. Ці принципи не просто окреслюють прийнятні форми поведінки - вони формують цілісну концептуальну рамку оцінювання професійних дій, що забезпечує дотримання суспільного інтересу, незалежності та неупередженості. Фундаментальні засади етики

застосовуються у всіх сферах аудиту: під час планування, виконання процедур, формування аудиторського судження, складання висновків, комунікації з клієнтом і третіми сторонами. В умовах сьогодення принципи залишаються незмінним стандартом етичної поведінки, що застосовується у всьому світі. Засади принципи етики аудитора означено у рис. 3.

Професійна етика судових експертів має специфічний характер, зумовлений їх участю у здійсненні правосуддя [14]. Судовий експерт виступає як незалежний фахівець, висновки якого можуть суттєво вплинути на рішення суду. Основним етичним принципом діяльності судового експерта є об'єктивність. Експерт повинен ґрунтувати свої висновки виключно на науково обґрунтованих методах і фактичних даних, не допускаючи впливу особистих переконань або зовнішнього тиску. Не менш важливим є принцип неупередженості, який передбачає рівне ставлення до всіх сторін судового процесу. Порушення цього принципу підриває довіру до експертного висновку і до системи правосуддя в цілому. Професійна компетентність судового експерта є ще одним ключовим етичним аспектом. Експерт зобов'язаний володіти достатнім рівнем знань і навичок у відповідній галузі, а також постійно вдосконалювати свою кваліфікацію. У сфері судової експертизи міжнародні підходи до професійної етики також відіграють важливу роль, зокрема в частині забезпечення незалежності експертів і дотримання принципів наукової обґрунтованості. Уніфікація етичних стандартів сприяє підвищенню якості експертних досліджень і взаємному визнанню експертних висновків у міжнародній практиці.

В умовах сьогодення сучасна професійна діяльність бухгалтерів, аудиторів і судових експертів супроводжується низкою етичних викликів. Однією з ключових проблем є конфлікт інтересів, який виникає внаслідок поєднання професійних обов'язків із особистими або корпоративними інтересами [5]. Для бухгалтерів характерним є тиск з боку керівництва підприємства з метою коригування фінансових показників. У таких умовах дотримання етичних принципів вимагає від фахівця високого рівня професійної відповідальності та моральної стійкості [16].

Аудитори стикаються з проблемою збереження незалежності в умовах конкурентного ринку аудиторських послуг. Комерційна зацікавленість у збереженні клієнта може створювати загрозу об'єктивності аудиторського висновку, що підриває довіру до професії в цілому.

ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- ✓ **Принцип чесності (Integrity)** є наріжним каменем професійної етики аудитора. Цей принцип зобов'язує аудитора бути прямим, відвертим і правдивим у всіх ділових і професійних відносинах. Чесність не зводиться тільки до надання правдивої інформації - вона передбачає послідовну моральну позицію, яка унеможливує будь-які форми введення в оману, маніпуляцій чи викривлення фактів
- ✓ **Принцип об'єктивності (Objectivity)** означає, що аудитор повинен уникати упередженості, конфліктів інтересів або надмірного впливу інших осіб, який може вплинути на його професійне судження. Об'єктивність - це здатність оцінювати докази виключно на основі їхньої якості, а не на основі особистих симпатій, стосунків чи очікувань
- ✓ **Професійна компетентність і належна ретельність (Professional Competence and Due Care)** означають, що аудитор зобов'язаний підтримувати свій рівень знань і навичок на такому рівні, який дозволяє надавати послуги високої якості згідно з чинними технічними та професійними стандартами. Цей принцип включає дві ключові складові:
 - 1) **Постійний професійний розвиток.** Аудитор повинен регулярно оновлювати свої знання, проходити тренінги, слідкувати за змінами у стандартах аудиту, бухгалтерського обліку, оподаткування та законодавства. Застарілі знання ставлять під загрозу якість аудиту.
 - 2) **Належна ретельність.** Це означає, що аудитор повинен: застосовувати професійні процедури ретельно й уважно; перевіряти докази достатньою мірою; документувати роботу таким чином, щоб інший аудитор міг зрозуміти логіку прийнятих рішень; забезпечувати відповідність всім нормативним вимогам
- ✓ **Принцип конфіденційності (Confidentiality)** зобов'язує аудитора зберігати в таємниці інформацію, отриману від клієнта під час виконання професійних завдань, і не розголошувати її без законних підстав чи відповідного дозволу
- ✓ **Принцип професійної поведінки (Professional Behavior)** вимагає від аудитора дотримання законів і професійних стандартів та уникнення дій, які дискредитують професію
- ✓ **Принцип незалежності (Independence)** передбачає відсутність фінансових, особистих або інших інтересів, здатних вплинути на об'єктивність аудиторського висновку. Незалежність аудитора розглядається як у фактичному, так і у видимому аспекті, що означає необхідність не лише бути неупередженим, а й виглядати таким в очах суспільства
- ✓ **Принцип професійного скептицизму (Professional Skepticism)** вимагає від аудитора критичного ставлення до отриманих аудиторських доказів та інформації. Аудитор не повинен беззастережно довіряти наданим даним, а зобов'язаний оцінювати їх достовірність, повноту та можливі ризики викривлення
- ✓ **Принцип відповідальності перед суспільством (Public Interest Responsibility)** передбачає, що аудитор несе відповідальність не лише перед клієнтом, а й перед широким колом користувачів фінансової звітності. Це зумовлює підвищені вимоги до дотримання етичних стандартів, оскільки результати аудиту мають важливе значення для економічних рішень і суспільної довіри

Рис. 3. Основні етичні принципи професійної діяльності аудитора

Джерело: сформовано на основі [9-15]

Судові експерти, у свою чергу, можуть зазнавати тиску з боку учасників судового

процесу або органів досудового розслідування. У таких ситуаціях порушення етичних норм не лише дискредитує експерта, а й негативно впливає на здійснення правосуддя.

Додаткові етичні ризики пов'язані з цифровізацією та використанням автоматизованих систем обробки інформації. Зростає роль захисту конфіденційних даних, відповідальності за використання результатів автоматизованих розрахунків і запобігання зловживанням.

Для підвищення ефективності професійної етики необхідно впроваджувати системні заходи, які охоплюють нормативне регулювання, підвищення кваліфікації фахівців та формування професійної культури. У табл. 1 узагальнено основні системні заходи, спрямовані на підвищення ефективності професійної етики та забезпечення високих стандартів професійної діяльності. У комплексі ці заходи спрямовані на створення умов для стійкого розвитку професійної етики, підвищення якості послуг та зміцнення довіри суспільства. Етична поведінка фахівців не може бути забезпечена лише нормативними актами або внутрішньою дисципліною. Важливою є роль суспільства, медіа та професійних об'єднань у створенні умов для формування довіри та контролю за професійною поведінкою.

Таблиця 1

Системні заходи підвищення ефективності професійної етики

№ з/п	Напрямок заходів	Зміст та характеристика
1.	Розробка та вдосконалення нормативної бази	Створення та оновлення кодексів професійної етики для бухгалтерів; удосконалення механізмів контролю за дотриманням етичних норм аудитором та судовими експертами з урахуванням міжнародних стандартів і національних особливостей
2.	Підвищення рівня професійної компетентності	Постійне навчання, участь у семінарах, тренінгах і сертифікаційних програмах для своєчасного реагування на зміни у законодавстві, технологіях та етичних вимогах
3.	Формування професійної культури	Виховання моральних цінностей, чесності, об'єктивності та відповідальності; приклад лідерів професійної спільноти, наставництво, інтеграція етичних принципів у внутрішні регламенти організацій
4.	Посилення контролю та застосування санкцій	Контроль з боку професійних об'єднань, запровадження дисциплінарних заходів за порушення етичних норм та стимулювання позитивної етичної поведінки
5.	Адаптація до цифрових технологій	Розробка етичних стандартів використання інформаційних систем, штучного інтелекту та автоматизованого обліку, забезпечення конфіденційності та захисту даних

Джерело: сформовано на основі [8, 12, 14-15]

У табл. 2 відображено роль суспільства та професійних організацій у підтримці, контролі та стимулюванні дотримання етичних норм у професійному середовищі.

Злагоджена взаємодія всіх цих елементів є ключовою умовою формування стійкої професійної етики.

**Роль суспільства та професійних організацій у
підтримці професійної етики**

№ з/п	Суб'єкт впливу	Основні функції та роль
1.	Професійні організації	Сертифікація фахівців, здійснення нагляду та дисциплінарної відповідальності, визначення етичних стандартів і сприяння їх впровадженню у практику
2.	Суспільний контроль	Участь громадських інституцій, незалежних експертів і засобів масової інформації у висвітленні етичних проблем та формуванні громадської думки
3.	Система мотивації та заохочення	Використання фінансових, репутаційних і кар'єрних стимулів для заохочення дотримання професійних та етичних стандартів

Джерело: сформовано на основі [6-8, 12, 14, 17]

Проведений аналіз чинного нормативно-правового та професійного етичного регулювання діяльності бухгалтерів, аудиторів і судових експертів дозволяє систематизувати ключові напрями їх удосконалення. Узагальнені результати цього аналізу, подані в порівняльній формі у табл. 3, надають можливість оцінити ступінь нормативного закріплення етичних вимог та визначити пріоритетні напрямки розвитку етичного регулювання у відповідних професійних сферах.

Таблиця 3

**Шляхи удосконалення етичного регулювання професійної діяльності
бухгалтерів, аудиторів і судових експертів**

Професійна група	Наявне етичне регулювання	Характерні проблеми	Шляхи удосконалення
Бухгалтери	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»; професійні стандарти; рекомендаційне застосування Міжнародного кодексу етики IFAC	Відсутність єдиного нормативно закріпленого Кодексу етики; формальний підхід до дотримання етики; недостатня увага до етичних дилем у практиці; обмежений контроль за порушеннями	Розроблення та нормативне закріплення національного Кодексу професійної етики бухгалтерів з урахуванням положень Міжнародного кодексу етики IFAC; впровадження обов'язкового етичного навчання; посилення відповідальності за порушення етичних норм
Аудитори	Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність»; обов'язкове застосування Міжнародного кодексу етики професійних бухгалтерів (IFAC) та стандартів незалежності	Загрози незалежності через економічну зацікавленість; недостатня деталізація етичних вимог у складних ситуаціях	Подальше вдосконалення механізмів імплементації Міжнародного кодексу етики IFAC у національну аудиторську практику, зокрема через деталізацію процедур управління загрозами незалежності, посилення ролі професійного судження та розвитку системи зовнішнього контролю етичної відповідності

Судові експерти	Закон України «Про судову експертизу»; підзаконні нормативні акти	Відсутність законодавчо закріпленого Кодексу етики; ризик впливу сторін процесу; недостатня уніфікація етичних стандартів; обмежені механізми етичного контролю	Розроблення та нормативне закріплення спеціалізованого Кодексу етики судових експертів із урахуванням міжнародних підходів до етичного регулювання експертної діяльності; запровадження чітких процедур етичної відповідальності; підвищення вимог до професійної підготовки та доброчесності
------------------------	---	---	---

Джерело: сформовано на основі [9-15, 18]

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна зробити висновки, що професійна етика бухгалтерів, аудиторів та судових експертів формувалася історично під впливом соціально-економічних та правових чинників і нині поєднує загальні моральні принципи з професійними стандартами. Ефективне функціонування етики забезпечується нормативним регулюванням, підвищенням професійної компетентності, формуванням етичної культури та контролем з боку професійних організацій. Актуальні виклики сучасності, зокрема цифровізація та конфлікти інтересів, підкреслюють необхідність постійного удосконалення етичних норм і практик.

Список використаної літератури

1. Лобода Н.О., Чабанюк О.М. Бухгалтерський облік : у схемах і таблицях : навч. посібник. 2-ге вид. К.: Вид-во "АЛЕРТА", 2024. 217 с.
2. Голов С.Ф., Голубка Я.В., Костюченко В.М., Кузіна Р.В., Чижевська Л.В. Професійна етика бухгалтера: підручник. Житомир : ПП Рута, 2022, 260 с.
3. Бралатан В.П., Гуцаленко Л.В., Здирко Н.Г. Професійна етика : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2021. 252 с.
4. Ковальчук Т.М., Кузь В.І. Професійна етика в обліку, аудиті та оподаткуванні: навч. посібник. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 200 с.
5. Присяжнюк А.Г. Судово-експертна етика та стандартизація. URL: <https://kyivchasprava.kneu.in.ua/index.php/kyivchasprava/article/view/604>
6. Arens A.A., Loebbecke J.K. (2021), Auditing (Prentice Hall Series in Accounting). URL: <https://www.amazon.com/Auditing-Prentice-Accounting-Alvin-Arens/dp/0136493858>
7. Wicks A.C., Freeman R.E., Werhane P.H., Martin K.E. (2021), Business Ethics. URL: <https://www.amazon.com/Business-Ethics-Andrew-C-Wicks/dp/013142792X>
8. Чабанюк О.М., Лобода Н.О. Вступ до фаху : навч. посібник. К.: АЛЕРТА, 2026. 274 с.
9. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
10. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2258-19/page4>.
11. Про судову експертизу: Закон України від 25 лютого 1994 р. № 4038-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12#Text>.
12. Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів (включаючи

Міжнародні стандарти незалежності), видання 2022 р. URL : <https://www.ethicsboard.org/publications/mizhnarodniy-kodeks-etiki-profesiynikh-bukhgalteriv>.

13. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Частина 2. Видання 2018 року URL: <https://www.iaasb.org/publications/2018-0>

14. Порядок проведення Центральною експертно-кваліфікаційною комісією при Міністерстві юстиції України атестації судових експертів: Наказ Міністерства юстиції України від 06.05.2025 р. № 1224/5. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0694-25#Text>

15. Статут Аудиторської палати України: Рішення чергового з'їзду аудиторів України від 17.07.2021 р., протокол № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001230-18#n257>

16. Чабанюк О.М., Лобода Н.О., Кузьмінська К.І. Бухгалтерський облік та прикладні програмні рішення. BAS бухгалтерія: навч. посібник. К.: АЛЕПТА, 2024. 234 с.

17. Чабанюк О.М., Лобода Н.О. Екологічний аудит та його організація у напрямі сталого розвитку суспільства. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки : проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матер. І Міжнар. наук.-практ. конф. (23 квітня 2020 р.). Х. : ХДУХТ, 2020. С. 187-188. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/5f72d2cd-3dd5-4621-88da-e17244b64459/content>

18. Medynska, T., Loboda, N., Nohinova, N., Oliynyk, N., Borutska, Y. (2024), Optimization of ecological taxation: Role in the formation of environmental protection budgets. International Journal of Environmental Impacts, Vol. 7, № 1, pp. 17-23. URL: <https://www.iieta.org/journals/ije/paper/10.18280/ije.070102>

Дата надходження статті: 20.02.2026

Дата прийняття статті: 28.02.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(59\).2026.87101102](https://doi.org/10.30970/fp.1(59).2026.87101102)

JEL Classification: M41, M42, K14, N40

FORMATION OF PROFESSIONAL ETHICS OF ACCOUNTANTS, AUDITORS, AND FORENSIC EXPERTS: HISTORICAL ASPECT AND MODERN CONTEXT

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 analyzes the process of formation of professional ethics of accountants, auditors, and forensic experts in a historical context, as well as its adaptation to modern socio-economic and legal conditions. Particular attention is paid to the relationship between ethical norms and the development of the respective professions, as well as the impact of globalization, digitalization, and competitive factors on the emergence of new ethical risks and conflicts of interest. The main principles of professional ethics that form the foundation for ensuring trust in financial reporting and the results of forensic examinations are examined. Emphasis is placed on the importance of regulatory frameworks, improvement of professional qualifications, development of ethical culture, and the formation of effective mechanisms for monitoring compliance with ethical standards in these fields. The key problems in ethical regulation are identified, and ways to address them are proposed, particularly through the improvement of national legislation and the integration of international standards. Relevant issues include the development of specialized codes of ethics and the strengthening of professional responsibility, which are necessary to maintain high moral standards in accounting, auditing, and forensic expert activities.*

Keywords: *ethics, accounting, auditing, forensic examination, ethical standards, digitalization, globalization, regulatory and legal framework, international standards.*

The article examines the process of formation of professional ethics for accountants, auditors, and forensic experts within a historical context, as well as its adaptation to

contemporary socio-economic and legal conditions. Special attention is paid to the interrelationship between ethical norms and the development of the respective professions, as well as the influence of globalization, digitalization, and competitive factors on the emergence of new ethical risks and conflicts of interest.

The study explores the core principles of professional ethics, which serve as the foundation for building trust in financial reporting and the results of forensic examinations. It emphasizes the importance of effective regulatory frameworks, the continuous improvement of professional qualifications, the development of ethical culture, and the establishment of mechanisms for monitoring and ensuring compliance with ethical standards in these fields.

The article identifies key challenges in ethical regulation, including inconsistencies in national standards, the lack of uniform enforcement mechanisms, and the increasing complexity of professional tasks in the digital era. It proposes solutions to address these challenges, particularly through the enhancement of national legislation, the alignment of local regulations with international standards, and the integration of best practices from global professional communities.

Additionally, the research highlights the relevance of developing specialized codes of ethics tailored to the unique responsibilities of accountants, auditors, and forensic experts, as well as strengthening professional accountability. Such measures are essential for maintaining high moral standards, fostering professional integrity, and ensuring public confidence in accounting, auditing, and forensic practices. The article also underscores the role of education and professional training in instilling ethical awareness, preparing practitioners to navigate ethical dilemmas, and promoting a culture of responsibility in decision-making processes.

In conclusion, the study demonstrates that sustaining professional ethics is not only a matter of individual conduct but also a critical factor in ensuring the reliability, transparency, and credibility of financial and forensic information, thereby contributing to the broader development of an accountable and ethically responsible society.

Reference

1. Loboda N.O., Chabaniuk O.M. Bukhhalterskyi oblik : u skhemakh i tablytsiakh [Accounting: in diagrams and tables: a textbook] : navch. posibnyk. 2-he vyd. K.: Vyd-vo "ALERTA", 2024. 217 p. [In Ukrainian].
2. Holov S.F., Holubka Ya.V., Kostiuchenko V.M., Kuzina R.V., Chyzhevska L.V. Profesiina etyka bukhhaltera [Professional ethics of an accountant: textbook] : pidruchnyk. Zhytomyr : PP Ruta, 2022. 260 p. [In Ukrainian].
3. Bralatan V. P., Hutsalenko L. V., Zdyrko N. H. Profesiina etyka [Professional ethics: textbook] : navch. posib. Kyiv : TsUL, 2021. 252 p. [In Ukrainian].
4. Kovalchuk T.M., Kuz V.I. Profesiina etyka v obliku, audyti ta opodatkuvani [Professional ethics in accounting, auditing and taxation: textbook] : navch. posibnyk Chernivtsi : Chernivets. nats. un-t im. Yu. Fedkovycha, 2024. 200 p. [In Ukrainian].
5. Prysiashniuk A.H. Sudovo-ekspertna etyka ta standartyzatsiia [Forensic Ethics and Standardization]. Available at: <https://kyivchasprava.kneu.in.ua/index.php/kyivchasprava/article/view/604> [In Ukrainian].
6. Arens A.A., Loebbecke J.K. (2021), Auditing (Prentice Hall Series in Accounting) [Auditing (Prentice Hall Series in Accounting)]. Available at: <https://www.amazon.com/Auditing-Prentice-Accounting-Alvin-Arens/dp/0136493858> [in USA].
7. Wicks A.C., Freeman R.E., Werhane P.H., Martin K.E. (2021), Business Ethics [Business Ethics]. Available at: <https://www.amazon.com/Business-Ethics-Andrew-C-Wicks/dp/013142792X> [in England].
8. Chabaniuk O.M., Loboda N.O. (2026), *Vstup do fakhu : navch. posibnyk*

[Introduction to the profession: textbook]. K.: ALERTA, 273 p. (in Ukrainian)

9. Pro bukhholderskyi oblik i finansovu zvitnist v Ukraini [On accounting and financial reporting in Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996-XIV. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].

10. Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist [On the audit of financial reporting and auditing activities]: Zakon Ukrainy vid 21.12.2017 r. № 2258-VIII. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2258-19/page4>. [in Ukrainian].

11. Pro sudovu ekspertyzu [On forensic examination]: Zakon Ukrainy vid 25 liutoho 1994 r. № 4038-XII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12#Text> [in Ukrainian].

12. Mizhnarodnyi kodeks etyky profesiinykh bukhhalteriv (vkluchaiuchy Mizhnarodni standarty nezalezhnosti) [International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards)], vydannia 2022 r. Available at : <https://www.ethicsboard.org/publications/mizhnarodniy-kodeks-etiki-profesiynikh-bukhgalteriv> [in USA].

13. Mizhnarodni standarty kontroliu yakosti, audytu, ohliadu, inshoho nadannia vpevnenosti ta suputnikh posluh [International Standards for Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance and Related Services.]. Chastyna 2. Vydannia 2018 r. Available at: <https://www.iaasb.org/publications/2018-0> [in USA].

14. Poriadok provedennia Tsentralnoi ekspertno-kvalifikatsiinoiu komisiieiu pry Ministerstvi yustytzii Ukrainy atestatsii sudovykh ekspertiv [Procedure for conducting certification of forensic experts by the Central Expert Qualification Commission under the Ministry of Justice of Ukraine]: Nakaz Ministerstva yustytzii Ukrainy vid 06.05.2025 r. № 1224/5. Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0694-25#Text> [in Ukrainian].

15. Statut Audytorskoï palaty Ukrainy [Statute of the Audit Chamber of Ukraine]: Rishennia chervovoho zizdu audytoriv Ukrainy vid 17.07.2021 r., protokol № 2. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001230-18#n257> [in Ukrainian].

16. Chabaniuk O.M., Loboda N.O., Kuzminska K.I. Bukhholderskyi oblik ta prykladni prohramni rishennia. BAS: bukhhalteriiia [Accounting and applied software solutions. BAS: accounting]: navch. posibnyk. – K.: ALERTA, 2024. 234 s. [in Ukrainian].

17. Chabaniuk O. M., Loboda N. O. Ekologichniy audyt ta yoho orhanizatsiia u napriami staloho rozvytku suspilstva [Environmental audit and its organization in the direction of sustainable development of society]. *Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku ekonomiky : problemy, perspektyvy, mizhnarodnyi dosvid* : mater. I Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (23 kvitnia 2020 r.). Kh. : KhDUKhT, 2020. pp. 187-188. Available at: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/5f72d2cd-3dd5-4621-88da-e17244b64459/content> [in Ukrainian].

18. Medynska, T., Loboda, N., Nohinova, N., Oliynyk, N., Borutska, Y. (2024), Optimization of ecological taxation: Role in the formation of environmental protection budgets [Optimization of ecological taxation: Role in the formation of environmental protection budgets]. *International Journal of Environmental Impacts*, Vol. 7, № 1, pp. 17-23. Available at: <https://www.iieta.org/journals/ije/paper/10.18280/ije.070102>

Дата надходження статті: 20.02.2026

Дата прийняття статті: 28.02.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ

МАЛЬЧИК Мар'яна Василівна

*докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри маркетингу*

Національного університету водного господарства та природокористування

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0917-191X>

ОПЛАЧКО Ірина Олександрівна

*кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри маркетингу*

Національного університету водного господарства та природокористування

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0591-121X>

ХОМИЧ Валентина Михайлівна

асистентка кафедри маркетингу

Національного університету водного господарства та природокористування

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2745-3370>

Анотація. У статті досліджено вплив цифровізації процесів управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі. Обґрунтовано, що управління продажами є ключовим бізнес-процесом, через який формуються грошові потоки підприємств та концентрується значна частина фінансових, операційних і інформаційних ризиків. Визначено, що в умовах нестабільного ринкового середовища цифровізація управління продажами набуває стратегічного значення для забезпечення економічної безпеки підприємств галузі. У роботі систематизовано основні бізнес-процеси управління продажами та ключові цифрові інструменти їх реалізації, зокрема CRM-системи, ERP-модулі, BI-аналітику, електронний документообіг і автоматизовані системи управління запасами. Встановлено, що рівень цифровізації відрізняється залежно від розміру підприємства та впливає на результативність збутових процесів і рівень економічної безпеки. Запропоновано концептуальну модель впливу цифровізації управління продажами на складові економічної безпеки, результати якої можуть бути використані для обґрунтування напрямів цифрової трансформації підприємств молочної галузі.

Ключові слова: економічна безпека підприємств, молочна галузь, підприємства молочної галузі, управління продажами, цифровізація, цифрові інструменти.

Постановка проблеми. Управління продажами є важливим елементом діяльності підприємств молочної галузі, оскільки саме через збутову функцію забезпечується реалізація продукції та формування фінансових результатів. В умовах цифрової трансформації економіки зростає роль цифровізації управління продажами як чинника підвищення ефективності збутових процесів та зниження операційних ризиків. Разом

із тим, рівень цифровізації управління продажами на підприємствах молочної галузі значною мірою варіює залежно від організаційних і ресурсних можливостей. Це впливає на їх здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Саме тому дослідження впливу цифровізації управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі є актуальним науковим завданням теоретичного та прикладного характеру.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці українських і зарубіжних учених, присвячені проблемам цифровізації бізнес-процесів, управління продажами, а також економічної безпеки підприємств, зокрема підприємств молочної галузі. Андрушкевич З., Кізенко С., Андрушко В., Петренко О. І., Палій М. і Канцедаль Н., Мельник Б., Попко О., Wójcicki K., Młody M., Sajdak M., розкривають вплив цифрових технологій на ефективність управління продажами підприємств молочної галузі.

Для узагальнення теоретичних підходів до цифровізації управління продажами та визначення ролі цифрових інструментів у забезпеченні економічної безпеки підприємств застосовано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції.

Так, метод системного підходу використано для дослідження управління продажами як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, що включають планування, облік, прогнозування, дистрибуцію та роботу з клієнтами, і функціонують у межах єдиного цифрового середовища. Для систематизації цифрових інструментів управління продажами на підприємствах молочної галузі застосовано методи структурно-логічного аналізу та класифікації, що дозволило виокремити CRM-системи, ERP-модулі, інструменти BI-аналітики, електронний документообіг та автоматизовані системи управління запасами, а також оцінити їх функціональне призначення і вплив на збутову діяльність підприємств. Порівняльний аналіз використано для оцінювання рівнів цифровізації управління продажами залежно від розміру підприємств молочної галузі (малі, середні та великі). Для оцінювання стану економічної безпеки підприємств молочної галузі застосовано методи групування та узагальнення, що дозволило виокремити фінансову, операційну, інформаційну, ринкову та кадрову складові безпеки. Андріїв В., Reshetov S., Polusmiak Y., Korchevska L., Chukurna O., Zelisko N., Raiter N., Markovych N., Matskiv H., Vasylyna O. у своїх працях розкривають підходи до оцінювання економічної безпеки підприємств і галузей, що стали теоретичним підґрунтям для застосування таких методів у дослідженні. Метод моделювання застосовано для формування концептуальної моделі впливу цифровізації процесів управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі, що дозволило узагальнити взаємозв'язок між цифровими інструментами, управлінськими ефектами та ключовими показниками ефективності збутової діяльності.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові публікації фахових видань, а також практичні кейси цифрової трансформації підприємств молочної галузі [7].

Метою статті є дослідження впливу цифровізації процесів управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі.

Виклад основних результатів. Управління продажами на суб'єктах господарювання молочної галузі являє собою сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на забезпечення безперервної реалізації продукції, формування стабільних грошових потоків та підтримання економічної безпеки підприємства. До ключових процесів управління продажами належать планування обсягів реалізації, облік і контроль збутових операцій, прогнозування попиту, організація дистрибуції та

управління взаємовідносинами з клієнтами. В умовах цифрової трансформації ці процеси дедалі частіше реалізуються із застосуванням інформаційних технологій, що сприяє підвищенню їх прозорості, керованості та адаптивності до ринкових змін.

Процес планування продажів у цифровому середовищі ґрунтується на використанні автоматизованих інструментів аналізу історичних даних, сезонних коливань попиту, маркетингових активностей та контрактних зобов'язань із торговельними мережами. Це є особливо актуальним для молочної галузі, яка характеризується короткими термінами зберігання продукції та високою залежністю від регулярності збуту.

Облік і контроль продажів за умов цифровізації здійснюються в режимі реального часу з використанням електронних систем фіксації замовлень, що знижує ймовірність помилок, втрат інформації та дублювання операцій. Цифрові рішення дозволяють забезпечити синхронізацію даних між підрозділами збуту, фінансів і виробництва, що підвищує якість управлінських рішень.

Прогнозування продажів набуває більшої точності завдяки використанню аналітичних і BI-модулів, які дозволяють враховувати динаміку споживчого попиту, регіональні особливості реалізації та цінові коливання. Водночас цифровізація процесів дистрибуції сприяє оптимізації логістичних маршрутів, контролю виконання поставок та зменшенню витрат на транспортування. Автоматизація роботи з клієнтами забезпечує систематизацію інформації про контрагентів, історію взаємодії, платіжну дисципліну та ефективність співпраці, що є важливим чинником зниження комерційних ризиків.

Для оцінювання передумов впливу цифровізації управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі доцільно проаналізувати динаміку обсягів реалізації продукції за останні роки. Збутова діяльність безпосередньо формує фінансові результати підприємств і відображає їхню здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. У таблиці 1 наведено обсяги реалізованої молочної продукції у 2020-2024 роках, а також розраховані показники абсолютного відхилення, темпів зростання та приросту, що дозволяють оцінити тенденції розвитку галузі.

Таблиця 1

**Динаміка обсягів реалізації молочної продукції
за 2020-2024 роки**

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг реалізованої продукції, млн.грн	60541,5	63562,3	61059	72128,5	89484,4
Абсолютне відхилення, млн.грн	-	3020,8	-2503,3	11069,5	17355,9
Темп росту, %	-	104,99	96,06	118,13	124,06
Темп приросту, %	-	4,99	-3,94	18,13	24,06

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Аналіз наведених даних свідчить, що упродовж досліджуваного періоду динаміка реалізації молочної продукції була нерівномірною. Після зростання у 2021 році та спаду у 2022 році спостерігається суттєве відновлення і прискорення темпів зростання у 2023-2024 роках. Зокрема, у 2024 році обсяг реалізації досяг 89484,4 млн грн, що супроводжувалося найвищим темпом зростання (124,06 %) та приростом (24,06 %) за досліджуваний період. Така динаміка свідчить про активізацію збутових процесів та посилення ринкової активності підприємств молочної галузі.

Водночас коливання показників у 2022 році підтверджують вразливість збутової діяльності до зовнішніх викликів і нестабільності ринкового середовища. Саме тому ефективність управління продажами набуває стратегічного значення для забезпечення

економічної безпеки підприємств молочної галузі. У цих умовах цифровізація процесів управління продажами розглядається як інструмент підвищення прозорості, оперативності та адаптивності збутових процесів, що потребує окремого детального аналізу її інструментального забезпечення.

На практиці цифровізація управління продажами в молочній галузі реалізується через впровадження комплексу взаємодоповнюючих цифрових інструментів (див. табл. 2). Насамперед це CRM-системи, ERP-модулі, інструменти BI-аналітики, системи електронного документообігу та автоматизовані системи управління запасами, які в сукупності формують єдине інформаційне середовище управління збутом. Водночас рівень інтеграції цих технологій залишається нерівномірним через обмежені ресурси або недостатнє розуміння їхнього потенціалу [2].

Таблиця 2

Основні цифрові інструменти управління продажами на підприємствах молочної галузі

Цифровий інструмент	Функціональне призначення	Вплив на управління продажами
CRM-системи	Облік клієнтів, контроль замовлень, управління дебіторською заборгованістю, аналіз каналів збуту	Підвищення лояльності клієнтів, зниження комерційних ризиків
ERP-модулі	Інтеграція продажів з виробництвом, фінансами та складом	Забезпечення прозорості фінансових потоків, узгодженість рішень
BI-аналітика	Аналіз динаміки продажів, виконання планів, структура доходів	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Електронний документообіг	Оформлення договорів, накладних, рахунків	Скорочення часу операцій, зменшення адміністративних витрат
Автоматизовані системи управління запасами	Контроль залишків, узгодження виробництва та збуту	Мінімізація втрат від списання продукції

Джерело: сформовано авторами на основі [2- 5]

Рівень цифровізації управління продажами істотно відрізняється залежно від розміру підприємства молочної галузі, що зумовлює різну ефективність реалізації збутових процесів та різний рівень економічної безпеки (див. табл. 3).

Таблиця 3

Порівняльна характеристика цифровізації управління продажем залежно від розмірів підприємств молочної галузі

Критерій	Розмір підприємства		
	Мале	Середнє	Велике
Типовий рівень цифровізації продажів	Базовий	Середній	Високий
Основні інструменти	таблиці/облік у бухгалтерії, базові CRM	CRM + інтеграція з обліком, прості BI-звіти	ERP+CRM, BI-дашборди, EDI/EDO, WMS/TMS
Планування продажів	ручне, на досвіді	план/факт + сезонність	прогнозування, сценарії, щотижневі/щоденні дашборди
Прийом і обробка замовлень	телефон/месенджери	змішано (частково через цифрові канали)	стандартизовано (EDI/портали), мінімум ручних операцій

Інтеграція «продажі-склад-логістика»	низька	часткова	висока (єдині довідники, узгоджені процеси)
Очікуваний ефект від цифровізації	упорядкування процесів і дисципліни оплат	підвищення стабільності доходів і контролю	максимальна прозорість, керованість і стійкість збуту

Джерело: сформовано авторами на основі [4- 7]

Аналіз даних наведених в таблиці 3 свідчить, що цифровізація процесів управління продажами на підприємствах молочної галузі має безпосередній вплив на ефективність збутової діяльності, рівень керованості бізнес-процесів та прозорість прийняття управлінських рішень. При цьому ступінь використання цифрових інструментів суттєво варіює залежно від розміру підприємства, що зумовлює відмінності не лише у результативності продажів, але й у здатності підприємств протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Зокрема, обмежена інтеграція цифрових рішень на малих підприємствах обмежує можливості контролю грошових потоків, прогнозування попиту та оперативного реагування на ринкові зміни. Середні підприємства, впроваджуючи інтегровані CRM- та облікові системи, демонструють вищий рівень стабільності збутових процесів, проте залишаються вразливими до операційних і ринкових ризиків. Водночас великі молокопереробні підприємства, які використовують комплексні ERP-, BI- та автоматизовані логістичні рішення, формують більш стійку систему управління продажами, що позитивно позначається на їх загальній економічній стійкості.

У зв'язку з цим цифровізацію управління продажами доцільно розглядати не лише як інструмент підвищення операційної ефективності, а і як важливий чинник забезпечення економічної безпеки підприємств молочної галузі. Саме через систему продажів формуються основні грошові потоки, реалізуються взаємовідносини з ринком та виникає значна частина фінансових, операційних та інформаційних ризиків.

Це зумовлює необхідність комплексного оцінювання стану економічної безпеки підприємств молочної галузі з урахуванням особливостей їх збутової діяльності та рівня цифрової зрілості управлінських процесів.

У межах даного дослідження економічна безпека підприємства розглядається нами з позицій процесного та системного підходів. Так, Андріїв В. М. визначає економічну безпеку підприємства як діяльність, спрямовану на підтримання стійкості й формування умов для розвитку шляхом реалізації захисних заходів та/або адаптації до впливу внутрішніх і зовнішніх загроз задля досягнення корпоративних інтересів, зокрема через гармонійну взаємодію із системами вищого та нижчого порядку [8].

У процесі дослідження визначено ключові компоненти економічної безпеки підприємств молочної галузі, а саме фінансову, операційну, інформаційну, ринкову та кадрову складові. Кожна з них відображає окремий аспект стійкості підприємства та перебуває у тісному взаємозв'язку з рівнем організації та цифровізації процесів управління продажами.

Фінансова безпека характеризує здатність підприємства підтримувати платоспроможність, ліквідність і прибутковість у довгостроковій перспективі. Для молочних підприємств вона значною мірою залежить від регулярності грошових надходжень, ефективності управління дебіторською заборгованістю та стабільності обсягів реалізації. Порушення збутових процесів, неточне прогнозування попиту та низька прозорість фінансових потоків посилюють ризики фінансової нестійкості.

Операційна безпека відображає безперервність і надійність виробничо-збутових процесів. В умовах молочної галузі до ключових загроз належать втрати продукції

через короткі терміни зберігання, неузгодженість виробництва і продажів, а також логістичні збої. Недостатній рівень автоматизації управління запасами та дистрибуцією підвищує ймовірність операційних втрат і зниження ефективності діяльності.

Інформаційна безпека набуває особливої актуальності в умовах активного впровадження цифрових інструментів управління продажами. Вона охоплює захист даних про клієнтів, фінансові показники, комерційні умови співпраці та аналітичну інформацію. Зростання обсягів цифрових даних одночасно створює можливості для підвищення якості управління і формує нові ризики, пов'язані з кіберзагрозами, витоком або спотворенням інформації. Окремої уваги у контексті інформаційної безпеки потребують ризики, пов'язані з цифровою взаємодією підприємств молочної галузі із торговельними мережами в межах систем електронного обміну даними (EDI). Для молокопереробних підприємств будь-які збої у передачі електронних накладних, замовлень або підтверджень відвантаження можуть призводити до простою транспортних засобів із швидкопсувною продукцією, зростання логістичних витрат та прямих фінансових втрат.

Крім того, цифровізація управління продажами формує ризик технологічної залежності від хмарних сервісів та зовнішніх ІТ-платформ, від надійності яких залежить безперервність збутових процесів. У разі відсутності резервних каналів передачі даних або альтернативних сценаріїв обробки замовлень такі ризики можуть трансформуватися у системну загрозу економічній безпеці підприємства.

Ринкова безпека визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін конкурентного середовища, зберігати ринкові позиції та забезпечувати стабільний попит на продукцію. Для молочної галузі характерними є висока конкуренція, значний вплив торговельних мереж на ціноутворення та зміна споживчих уподобань. Обмежені можливості аналітики ринку та клієнтської поведінки підвищують ризик втрати частки ринку.

Кадрова безпека пов'язана з наявністю персоналу, здатного ефективно працювати в умовах цифрової трансформації. Низький рівень цифрових компетенцій, дефіцит фахівців з аналітики та автоматизованих систем, а також опір організаційним змінам обмежують ефективність використання цифрових інструментів і можуть нівелювати їх позитивний вплив. У контексті кадрової безпеки цифровізація процесів управління продажами має не лише ризиковий, а й виражений позитивний соціально-економічний ефект. Автоматизація рутинних операцій, пов'язаних з обробкою замовлень, звітністю та контролем залишків, дозволяє вивільнити торгових представників і менеджерів зі збуту від низькопродуктивної діяльності.

Це створює можливості для переорієнтації персоналу на аналітику продажів, роботу з клієнтами та розвиток каналів збуту, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню ризику людських помилок при формуванні замовлень та загальному зміцненню кадрової складової економічної безпеки підприємства.

Для комплексного оцінювання впливу цифровізації управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі доцільно деталізувати її структурні компоненти, ключові загрози та показники оцінювання. У таблиці 4 систематизовано основні загрози для кожної з них та визначено ключові індикатори, що дозволяють оцінити рівень економічної безпеки підприємств молочної галузі в умовах цифровізації управління продажами.

Компоненти економічної безпеки підприємств молочної галузі, основні загрози та індикатори оцінювання

Компонент економічної безпеки	Основні загрози	Ключові індикатори оцінювання
Фінансова	Нестабільність грошових потоків, зростання дебіторської заборгованості, зниження рентабельності	Ліквідність, платоспроможність, рентабельність продажів, оборотність дебіторської заборгованості
Операційна	Втрати продукції, логістичні збої, неузгодженість виробництва і збуту	Рівень списання, тривалість операційного циклу, виконання плану продажів
Інформаційна	Кіберзагрози, витік або спотворення даних, фрагментарність систем	Кількість інцидентів, рівень захищеності даних, інтегрованість інформаційних систем
Ринкова	Посилення конкуренції, втрата частки ринку, ціновий тиск	Частка ринку, темпи зростання продажів, диверсифікація каналів збуту
Кадрова	Дефіцит кваліфікованого персоналу, низькі цифрові компетенції	Плинність кадрів, рівень кваліфікації, продуктивність праці

Джерело: сформовано автором на основі [2; 8-11]

З урахуванням структуризації компонентів економічної безпеки та виявлених загроз доцільно узагальнити механізм впливу цифровізації процесів управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі. Такий вплив має системний характер і реалізується через послідовну трансформацію цифрових управлінських рішень у фінансові, операційні та ринкові результати діяльності підприємств.

На рис. 1 представлено розроблену нами концептуальну модель впливу цифровізації управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі. Запропонована модель відображає логіку формування економічної стійкості через поєднання цифрових інструментів, управлінських ефектів та показників результативності збутової діяльності.



Рис. 1. Концептуальна модель впливу цифровізації управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі

Джерело: сформовано авторами

Відповідно до моделі, впровадження цифрових інструментів управління продажами (CRM-систем, ERP-модулів, BI-аналітики, EDI та систем управління запасами) формує єдине інформаційне середовище, що забезпечує акумулювання та

обробку даних про замовлення, клієнтів, залишки продукції та грошові потоки. Це створює основу для формування цифрових управлінських сигналів і підвищення якості прийняття рішень у системі збуту.

Наступним етапом є виникнення управлінських ефектів, зокрема підвищення точності планування продажів, скорочення часу обробки замовлень, зростання прозорості контролю та зменшення частки ручних операцій. Для підприємств молочної галузі ці ефекти мають особливе значення, оскільки дозволяють оперативно узгоджувати обсяги виробництва з реальним попитом і мінімізувати втрати продукції з обмеженим терміном придатності.

Управлінські ефекти цифровізації трансформуються у покращення ключових показників ефективності збутової діяльності, зокрема рівня виконання замовлень торговельних мереж (Service Level), залишкового терміну придатності продукції при відвантаженні (Freshness), періоду інкасації дебіторської заборгованості (DSO), рівня списання продукції та виконання плану продажів. Зазначені показники безпосередньо впливають на фінансові результати та ринкові позиції підприємств.

Покращення значень КРІ сприяє зміцненню окремих компонентів економічної безпеки – фінансової, операційної, інформаційної, ринкової та кадрової. Узгоджений розвиток цих складових формує інтегральний рівень економічної безпеки підприємства, що характеризує його здатність до стабільного функціонування та адаптації до умов нестабільного ринкового середовища.

Таким чином, запропонована концептуальна модель підтверджує, що цифровізація процесів управління продажами виступає не лише інструментом підвищення ефективності збуту, а й одним із ключових чинників забезпечення економічної безпеки підприємств молочної галузі. Системний характер цього впливу зумовлює доцільність розгляду цифровізації управління продажами як стратегічного напрямку підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств галузі.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що управління продажами є ключовим бізнес-процесом підприємств молочної галузі, через який формуються грошові надходження та концентрується значна частина фінансових, операційних і інформаційних ризиків. Аналіз обсягів реалізації молочної продукції за 2020–2024 роки засвідчив нерівномірну динаміку розвитку галузі: після зниження у 2022 році спостерігається суттєве зростання у 2023–2024 роках, а у 2024 році обсяг реалізації досяг 89484,4 млн грн при темпі зростання 124,06 %. Це підтверджує залежність економічних результатів від ефективності управління збутовими процесами та здатності підприємств адаптуватися до змін ринкового середовища.

Систематизація цифрових інструментів управління продажами показала, що впровадження CRM-систем, ERP-модулів, BI-аналітики та інших цифрових рішень підвищує прозорість збутової діяльності, узгодженість управлінських рішень і стабільність грошових потоків. Водночас рівень цифровізації відрізняється залежно від розміру підприємства, що зумовлює різний рівень економічної безпеки.

Доведено, що цифровізація управління продажами впливає на фінансову, операційну, інформаційну, ринкову та кадрову складові економічної безпеки підприємств молочної галузі, сприяючи зниженню втрат і підвищенню адаптивності, але водночас формуючи нові ризики, пов'язані з кіберзагрозами та технологічною залежністю. Запропонована концептуальна модель підтверджує доцільність розгляду цифровізації управління продажами як стратегічного напрямку зміцнення економічної безпеки підприємств галузі.

Список використаної літератури

1. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Андрушкевич З., Кізенко С., Андрушко В. Адаптація маркетинг-логістичної діяльності дистрибуційних підприємств молочної галузі до умов цифрової трансформації та викликів воєнного часу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 2. С. 346-352. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-55>
3. Петренко О. І. Інтеграція цифрових технологій у маркетингову стратегію аграрних підприємств: організаційно-економічний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-127>
4. Палій М., Канцедаль Н. Цифрова трансформація як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 10. С. 226-239. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-226-239>
5. Мельник Б. Економічні переваги цифрової трансформації аграрного сектору: аналіз інструментів і практик. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-99>
6. Wójcicki K., Młody M., Sajdak M. Opportunities and barriers in the digital transformation of dairy industry and its impact on sustainable production management. *Ekonomia i Środowisko*. 2025. № 94. Р. 1-14. URL: <https://surl.lt/ndujzg>
7. Як світовий лідер із виробництва молочної продукції будує data-driven бізнес з використанням технологій Creatio - історія успіху Lactalis Ukraine. URL: <https://www.creatio.com/page/uk/caselactalis>
8. Андріїв В. М. Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації ринку праці: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Львів : Растр-7, 2023. 320 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7359>
9. Reshetov S., Polusmiak Y. Impact of digital transformation of the economy on economic security. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2022. № 4. Р. 8-16. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-4/22-01>
10. Korchevska L., Chukurna O. Assessment of the level of economic security of the dairy industry of Ukraine. *Buketov business review*. 2023. № 3. Р. 72-82. URL: <https://doi.org/10.31489/2023ec3/72-82>
11. Zelisko N., Raiter N., Markovych N., Matskiv H., Vasylyna O. Improving business processes in the agricultural sector considering economic security, digitalization, risks, and artificial intelligence. *Ekonomika APK*. 2024. № 3. Р. 10-21. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.2024030.10>

Дата надходження статті: 25.02.2026

Дата прийняття статті: 09.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

THE IMPACT OF DIGITALIZATION OF SALES MANAGEMENT PROCESSES ON THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN THE DAIRY INDUSTRY

MALCHYK Mariana

Doctor of Economics, Professor

Head of the Department of Marketing

National University of Water and Environmental Engineering

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0917-191X>

OPLACHKO Iryna

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Marketing

National University of Water and Environmental Engineering

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0591-121X>

KHOMYCH Valentyna

Assistant of the Department of Marketing

National University of Water and Environmental Engineering

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2745-3370>

Abstract. *The article examines the impact of the digitalization of sales management processes on the economic security of dairy industry enterprises. Sales management is substantiated as a core business process through which enterprises' cash flows are generated, interaction with the market is ensured, and a significant share of financial, operational, and information risks is concentrated. In the context of market instability, intensified competition, and structural transformations in the agricultural sector, the digitalization of sales management acquires strategic importance for strengthening the economic security and long-term sustainability of dairy enterprises. The methodological framework of the study is based on the provisions of enterprise economic security theory, the concept of business process digitalization, and modern approaches to sales management. The research employs general scientific and special methods, including analysis and synthesis, induction and deduction, structural and logical analysis, comparative analysis, grouping, and modeling. The study systematizes the main business processes of sales management in dairy enterprises, including sales planning, accounting and control of sales operations, demand forecasting, distribution management, and customer relationship management. Key digital tools supporting these processes are identified, namely CRM systems, ERP modules, business intelligence (BI) analytics tools, electronic document management systems, and automated inventory management systems. It is established that the level of digitalization significantly varies depending on enterprise size, which determines differences in sales performance, adaptability to market changes, and the overall level of economic security. The main components of economic security—financial, operational, information, market, and human resource—are identified, and the impact of sales management digitalization on each of them is analyzed. The findings demonstrate that digitalization enhances financial stability, increases*

transparency and controllability of sales processes, reduces operational losses, and improves enterprises' ability to respond promptly to fluctuations in demand and competitive pressures. At the same time, digital transformation generates new risks associated with cybersecurity threats, technological dependence on external IT platforms, and insufficient digital competencies of personnel. A conceptual model illustrating the relationship between digital tools, managerial effects, and the components of economic security is proposed. The results obtained may serve as a theoretical and practical basis for substantiating strategic directions of digital transformation aimed at strengthening the economic security of dairy industry enterprises.

Keywords: *enterprise economic security; dairy industry; dairy industry enterprises; sales management; digitalization; digital tools.*

This study examines the impact of sales management digitalization on the economic security of dairy industry enterprises. Sales management is identified as a key business process through which financial flows are generated and a significant share of operational, financial, and informational risks is concentrated. In the context of an unstable market environment and ongoing digital transformation, the digitalization of sales processes becomes a strategic factor in enhancing enterprise resilience and adaptability.

The paper systematizes core sales management processes, including planning, accounting, forecasting, distribution, and customer relationship management, and analyzes the role of digital tools such as CRM systems, ERP modules, business intelligence (BI) analytics, electronic document management, and automated inventory systems. It is established that the level of digitalization varies depending on enterprise size, which directly affects the efficiency of sales activities and the level of economic security.

The research identifies key components of economic security—financial, operational, informational, market, and personnel—and substantiates their interconnection with the level of digital maturity in sales management. The findings indicate that digital tools improve transparency, decision-making quality, demand forecasting accuracy, and coordination between business processes, while also reducing operational risks and losses associated with perishable products.

At the same time, digitalization introduces new challenges, including cybersecurity risks and technological dependency on IT systems. A conceptual model of the influence of digitalized sales management on economic security is proposed, illustrating the relationship between digital tools, managerial effects, key performance indicators, and security components.

The study concludes that digitalization of sales management should be considered not only as a means of increasing operational efficiency but also as a strategic direction for strengthening the economic security and competitiveness of dairy enterprises.

Reference

1. Obsiah realizovanoi promyslovoi produktsii za vydamy diialnosti. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Andrushkevych Z., Kizenko S., Andrushko V. (2025). Adaptatsiia marketynh-lohistychnoi diialnosti dystributsiinykh pidpriemstv molochnoi haluzi do umov tsyfrovoy transformatsii ta vyklykiv voiennoho chasu [Adaptation of marketing and logistics activities of dairy distribution enterprises to the conditions of digital transformation and wartime challenges]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 2, pp. 346-

352. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-55>

3. Petrenko O. I. (2024). Intehratsiia tsyfrovyykh tekhnolohii u marketynhovu stratehiiu ahrarnykh pidpriemstv: orhanizatsiino-ekonomichnyi pidkhid [Integration of digital technologies into the marketing strategy of agricultural enterprises: organizational and economic approach]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-127>

4. Palii M., Kantsedal N. (2025). Tsyfrova transformatsiia yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy [Digital transformation as a factor in enhancing the competitiveness of agricultural enterprises in Ukraine]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, no. 10, pp. 226-239. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-226-239>

5. Melnyk B. (2025). Ekonomichni perevahy tsyfrovoy transformatsii ahrarnoho sektoru: analiz instrumentiv i praktyk [Economic benefits of agricultural sector digital transformation: analysis of tools and practices]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-99>

6. Wójcicki K., Młody M., Sajdak M. (2025). Opportunities and barriers in the digital transformation of dairy industry and its impact on sustainable production management. *Ekonomia i Środowisko*, no. 94, pp. 1-14. URL: <https://surl.lt/ndujzg>

7. Iak svitovyi lider iz vyrobnytstva molochnoi produktsii buduie data-driven biznes z vykorystanniam tekhnolohii Creatio - istoriia uspikhu Lactalis Ukraine [How a global leader in dairy production builds a data-driven business using Creatio technologies: the success story of Lactalis Ukraine]. URL: <https://www.creatio.com/page/uk/caselactalis>

8. Andriiv V. M. (2023). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii rynku pratsi: teoretychni ta praktychni aspekty [Economic security of the enterprise in the conditions of labor market digitalization: theoretical and practical aspects]: monograph. Lviv: Rastr-7. 320 p. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7359>

9. Reshetov S., Polusmiak Y. (2022). Impact of digital transformation of the economy on economic security [Impact of digital transformation of the economy on economic security]. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, no. 4, pp. 8-16. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-4/22-01>

10. Korchevska L., Chukurna O. (2023). Assessment of the level of economic security of the dairy industry of Ukraine. *Buketov Business Review*, no. 3, pp. 72-82. URL: <https://doi.org/10.31489/2023ec3/72-82>

11. Zelisko N., Raiter N., Markovych N., Matskiv H., Vasylyna O. (2024). Improving business processes in the agricultural sector considering economic security, digitalization, risks, and artificial intelligence. *Ekonomika APK*, no. 3, pp. 10-21. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.2024030.10>

Дата надходження статті: 25.02.2026

Дата прийняття статті: 09.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПОЗИЧАЛЬНИКІВ У ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ ФІНАНСАХ НА ОСНОВІ ОНЧЕЙН-ДАНИХ: МОДЕЛЬ І ЕМПІРИЧНА ВАЛІДАЦІЯ

ЛУК'ЯНЧУК Денис Юрійович

*здобувач ступеня доктора філософії кафедри банківської справи та страхування
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2876-7994>*

Анотація. У статті досліджено проблему оцінки кредитоспроможності позичальників у децентралізованих фінансах (DeFi) з урахуванням обмеженості традиційного підходу, що базується переважно на показнику *Loan-to-Value (LTV)*. Обґрунтовано, що ліквідаційний ризик у DeFi має багатофакторну природу та формується під впливом не лише позиційних параметрів, а й поведінкових характеристик позичальника, мережових експозицій та умов ринкового середовища. Запропоновано інтегральний підхід до оцінювання кредитоспроможності на основі ончейн-даних, який дозволяє врахувати прозорі та доступні в реальному часі індикатори активності користувачів і стану ринку.

Розроблено математичну модель інтегрального індексу кредитоспроможності (IC), що передбачає нормалізацію, гібридне зважування (з використанням ентропійного методу та експертного підходу) та агрегування показників за п'ятьма доменами ризику. Проведена емпірична перевірка на основі симуляційної вибірки, параметризованої відповідно до протоколів DeFi, підтвердила вищу дискримінаційну здатність індексу IC порівняно з традиційними моделями. Отримані результати засвідчують доцільність використання інтегральних багатофакторних моделей для підвищення ефективності управління кредитним ризиком, а також їх потенціал для впровадження у смартконтрактну логіку та практику ризик-менеджменту DeFi-протоколів.

Ключові слова: децентралізовані фінанси (DeFi), кредитоспроможність, ончейн-дані, ліквідаційний ризик, *Loan-to-Value (LTV)*, інтегральний індекс, скоринг, ризик-менеджмент, смартконтракти, фінансова аналітика.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток децентралізованих фінансів (DeFi) трансформує підходи до кредитування, формуючи нову парадигму управління фінансовими ризиками на основі смартконтрактів і відкритих ончейн-даних. У більшості DeFi-протоколів оцінка кредитоспроможності позичальника зводиться до аналізу рівня забезпечення, зокрема показника *Loan-to-Value (LTV)*, який визначає співвідношення між вартістю застави та обсягом боргу. Такий підхід є технічно ефективним і легко формалізується, однак його застосування як універсального інструменту оцінки ризику є обмеженим.

Кредитний ризик у DeFi має комплексний характер і формується під впливом не лише змін ціни застави, а й умов реалізації ліквідації, включаючи глибину ринку, транзакційні витрати, конкуренцію між ліквідаторами та швидкість оновлення оракульних даних. Додатково, висока композабельність протоколів створює мережеві

взаємозв'язки між різними фінансовими інструментами, що підсилює ефект поширення шоків і ускладнює оцінку ризику окремої позиції. У таких умовах одновимірний підхід, заснований виключно на LTV, не дозволяє повною мірою відобразити структуру вразливостей позичальника.

Водночас ончейн-середовище надає унікальні можливості для аналізу кредитоспроможності завдяки доступності детальних поведінкових і транзакційних даних у реальному часі. Частота погашень, поповнення застави, історія ліквідацій та характер використання протоколів формують інформаційну базу, яка може бути інтегрована у більш складні моделі оцінки ризику. Це відкриває можливості для переходу від спрощених заставних евристик до багатофакторних моделей, здатних враховувати позиційні, поведінкові, мережеві та ринкові аспекти кредитного ризику.

У цьому контексті актуальним є розроблення інтегрального підходу до оцінки кредитоспроможності, який поєднує інтерпретованість, придатність до автоматизації у смартконтрактах та високу дискримінаційну здатність щодо ліквідаційного ризику. Саме на вирішення цього завдання спрямоване дане дослідження, у межах якого запропоновано інтегральний індекс кредитоспроможності (Integral Creditworthiness Index, IC) та здійснено його емпіричну перевірку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження децентралізованого кредитування сформувалися на перетині фінансової теорії, криптоекономіки та аналізу мережевих ефектів. Значна частина робіт зосереджена на інституційній архітектурі DeFi, економічній логіці смартконтрактів і структурних особливостях композибельності [1; 2; 14; 30]. У цих дослідженнях DeFi розглядається як система взаємопов'язаних протоколів, де ризик окремої позиції не ізольований, а вбудований у ширший ланцюг ліквідності та похідних інструментів.

Окремий масив літератури присвячений механіці ліквідацій. У фокусі – стимули ліквідаторів, конкуренція за виконання транзакцій, вплив gas-витрат і глибини ринку на фактичну реалізацію ліквідаційної події [3; 5; 22]. Емпіричні спостереження свідчать, що формальне досягнення порогового значення LTV не завжди тотожне негайній ліквідації: за умов обмеженої ліквідності або високих транзакційних витрат відбувається часовий лаг або часткова реалізація застави. Це підкреслює залежність кредитного ризику від ринкових фрикцій, а не лише від параметрів забезпечення.

Паралельно розвивається напрям досліджень, пов'язаний із використанням альтернативних даних у кредитному скорингу [18; 19]. У традиційному банківському середовищі поведінкові характеристики клієнта давно розглядаються як джерело додаткової інформації про ймовірність дефолту. В ончейн-контексті подібні сигнали (частота погашень, поповнення застави, історія ліквідацій, участь у кількох протоколах) є відкритими та машинно агрегованими, що створює передумови для формалізації їх у скорингову модель.

Водночас більшість наявних підходів аналізують зазначені аспекти ізольовано: або через позиційні показники (LTV, health factor), або через окремі поведінкові змінні, або через мережеві ефекти композибельності. Інтегровані конструкції, які поєднують ці домени в єдиній кількісній моделі з чіткою процедурою зважування та агрегування, представлені обмежено. Це особливо помітно у контексті практичного застосування – зокрема, при розробленні ризик-базованих лімітів або адаптивних параметрів забезпечення.

У запропонованому дослідженні зроблено спробу поєднати позиційні, поведінкові, мережеві та ринкові чинники у формалізованій інтегральній конструкції, що зберігає інтерпретованість і сумісність із протокольною логікою DeFi.

Методологічною основою виступають підходи до побудови композитних індикаторів [25; 26] та ентропійні методи визначення ваг [28; 29], адаптовані до специфіки ліквідаційного ризику.

Метою статті є розроблення формалізованої інтегральної моделі оцінки кредитоспроможності DeFi-позичальника на основі ончейн-даних та емпірична перевірка її здатності прогнозувати (дискримінувати) ризик ліквідації порівняно з поширеним підходом, що спирається лише на LTV.

Виклад основних результатів. Інтегральна оцінка кредитоспроможності в запропонованій моделі ґрунтується на розумінні ліквідаційного ризику як багатофакторного процесу, у якому позиційний стан, поведінка позичальника та характеристики ринкового середовища взаємодіють у динаміці. Кредитоспроможність у DeFi трактується не як статична відповідність порогу LTV, а як здатність позиції залишатися стійкою за умов цінових коливань, змін ліквідності та операційних фрикцій виконання ліквідації.

На відміну від традиційного підходу, де визначальним є лише запас забезпечення, у даній роботі враховано також ончейн-поведінку адреси та мережеві зв'язки, що формуються через композабельність протоколів. Такий підхід дозволяє розглядати ризик не ізольовано, а в контексті структури експозицій.

Для формалізації вводиться п'ять доменів ризику D_k , $k=1\dots5$, кожен з яких описується набором індикаторів $x_{\{k,j\}}$:

D1 – якість та диверсифікація застави. Оцінюється через індекс концентрації (ННІ), частку стейбл-компоненти в заставі та історичну волатильність активу. Ризиковість застави кількісно апроксимується денною волатильністю σ , обчисленою як стандартне відхилення логарифмічних доходностей за фіксованим ковзним вікном з приведенням до денної шкали.

D2 – запас міцності позиції. Включає health factor, поточний LTV та відстань до liquidation threshold. Цей домен відображає поточну буферність позиції відносно тригера ліквідації.

D3 – поведінкова дисципліна. Формується на основі частоти погашень боргу, поповнення застави, інтенсивності рефінансування та наявності історії ліквідацій. Ці змінні інтерпретуються як ончейн-маркери управління ризиком самим позичальником.

D4 – мережеві експозиції. Характеризують ступінь інтегрованості стратегії користувача: кількість задіяних протоколів, експозицію до мостів та частку LP-токенів у структурі застави. Висока пов'язаність підвищує потенціал поширення шоків.

D5 – умови виконання ліквідації. Охоплюють ринкову волатильність σ , глибину DEX-ліквідності та рівень gas-витрат. Ці параметри визначають фактичну можливість реалізації застави без надмірного проскальзування та, відповідно, впливають на реалізацію змінної

Вибір індикаторів узгоджується з емпіричними висновками щодо ліквідацій [3; 5] та теорією ліквідності/фандингу [22; 23]. Індикатори конструюються виключно з ончейн-та ринкових даних, які доступні для автоматизованого збору, а також допускають ончейн-інтерпретацію (наприклад, через оракули, події смартконтрактів та агреговані метрики ліквідності).

Функціонально модель ІС призначена для двох режимів: (1) *ex ante* – встановлення ризик-базованих лімітів запозичення/забезпечення для адреси (позичальника) або стратегії; (2) *ex post* – раннє попередження про деградацію профілю ризику та запуск превентивних тригерів.

Математична модель інтегрального індексу ІС

Нехай $\mathcal{I}=\{1,\dots,N\}$ – множина спостережень (позицій/адрес), а $\mathcal{M}=\{1,\dots,M\}$ – множина індикаторів. Для кожного $i\in\mathcal{I}$ та $m\in\mathcal{M}$ спостерігається первинний показник $x_{\{i,m\}}\in\mathbb{R}$, який конструюється з ончейн-подій та ринкових проксі-змінних на горизонті оцінки T . Для динамічних змінних (ціни, волатильність, ліквідність) вводиться стохастичний опис ринкового середовища, що забезпечує коректність сценарного аналізу.

$$P_t = P_0 \cdot \exp((\mu - 1/2 \cdot \sigma^2) \cdot t + \sigma \cdot W_t), t \in [0, T]$$

де P_t – ціна заставного активу, W_t – вінерівський процес, μ – дрейф, σ – (локальна) волатильність. У межах емпіричної перевірки σ оцінюється проксі-метрикою з ончейн/ринкових даних і використовується як фактор домену D5. Позиційний стан у протоколі характеризується боргом $B_{\{i,t\}}$, вартістю застави $C_{\{i,t\}}=q_{\{i,t\}}\cdot P_t$ та порогом ліквідації $\tau\in(0,1)$, визначеним параметрами Aave/Compound.

$$LTV_{\{i,t\}} = B_{\{i,t\}}/C_{\{i,t\}}, HF_{\{i,t\}} = (\tau \cdot C_{\{i,t\}})/B_{\{i,t\}}$$

Подія ліквідації визначається як перетин порогового стану з урахуванням операційних фрикцій ліквідації (ліквідність DEX, gas, конкуренція ліквідаторів). Формально вводиться індикатор ліквідації $Liq_i\in\{0,1\}$:

$$Liq_i = 1\{\exists t \in [0, T]: HF_{\{i,t\}} \leq 1 \wedge Exec_t = 1\}$$

де $Exec_t$ – бінарна змінна «виконання» ліквідації, що відображає ринкову можливість реалізації застави без надмірного проскальзування; у практичній реалізації $Exec_t$ апроксимується через проксі-змінні ліквідності на DEX, спред/глибину та газ-витрати. Далі побудова інтегрального індексу ІС здійснюється як процедура (i) орієнтації/нормалізації індикаторів, (ii) гібридного зважування, (iii) агрегування та (iv) класифікації ризику.

$s_m = +1$, якщо зростання $x_{\{i,m\}}$ підвищує кредитоспроможність; $s_m = -1$, якщо зростання $x_{\{i,m\}}$ підвищує ризик

1) Нормалізація. Для кожного індикатора m визначаються опорні межі на вибірці: $a_m = \min_{i\in\mathcal{I}} x_{\{i,m\}}$, $b_m = \max_{i\in\mathcal{I}} x_{\{i,m\}}$, причому $a_m < b_m$. Мін–макс нормалізація з урахуванням напрямку впливу задається як:

$$z_{\{i,m\}} = \{(x_{\{i,m\}} - a_m)/(b_m - a_m), \text{ якщо } s_m = +1; (b_m - x_{\{i,m\}})/(b_m - a_m), \text{ якщо } s_m = -1\}, z_{\{i,m\}} \in [0,1]$$

Таким чином, для всіх m більші значення $z_{\{i,m\}}$ інтерпретуються як «кращий» (менш ризиковий) профіль. Для доменів D1–D5 вектор нормалізованих індикаторів позначимо $z_i = (z_{\{i,1\}}, \dots, z_{\{i,M\}})^T$.

2) Ентропійна корекція ваг. Нехай $p_{\{i,m\}}$ – частка інформації індикатора m , нормована по спостереженнях:

$$p_{\{i,m\}} = z_{\{i,m\}}/\sum_{i\in\mathcal{I}} z_{\{i,m\}}, \sum_{i\in\mathcal{I}} p_{\{i,m\}} = 1$$

Ентропія індикатора m та його інформаційна дивергенція визначаються як:

$$e_m = -k \cdot \sum_{i \in \mathcal{I}} p_{\{i, m\}} \cdot \ln(p_{\{i, m\}}), k = 1/\ln(N); d_m = 1 - e_m$$

Ентропійні ваги w_m^H формуються нормуванням d_m :

$$w_m^H = d_m / \sum_{m \in \mathcal{M}} d_m, w_m^H \geq 0, \sum_{m \in \mathcal{M}} w_m^H = 1$$

3) Гібридне зважування. Експертний пріор w_m^E ($\sum_m w_m^E = 1$) відображає протокольну економіку ліквідації та ризикову значущість доменів. Фінальні ваги – опукла комбінація пріору та ентропійної корекції:

$$w_m = \lambda \cdot w_m^E + (1 - \lambda) \cdot w_m^H, 0 \leq \lambda \leq 1, \sum_{m \in \mathcal{M}} w_m = 1$$

4) Агрегування. Інтегральний індекс кредитоспроможності (Integral Creditworthiness) для спостереження i визначається як лінійна згортка нормалізованих індикаторів:

$$IC_i = \sum_{m \in \mathcal{M}} w_m \cdot z_{\{i, m\}} = w^T z_i, IC_i \in [0, 1]$$

5) Класифікація ризику. Нехай $\Theta = (\theta_1, \theta_2, \theta_3, \theta_4)$ – вектор порогів, $1 \geq \theta_1 > \theta_2 > \theta_3 > \theta_4 \geq 0$. Ризиковий клас визначається як:

$$Class(IC_i) = A, \text{ якщо } IC_i \geq \theta_1; B, \text{ якщо } \theta_2 \leq IC_i < \theta_1; C, \text{ якщо } \theta_3 \leq IC_i < \theta_2; D, \text{ якщо } \theta_4 \leq IC_i < \theta_3; E, \text{ якщо } IC_i < \theta_4$$

6) Емпіричний зв'язок із ризиком ліквідації. Для валідації дискримінаційної здатності ІС використовується бінарна модель ліквідації, де ймовірність події Liq_i залежить від IC_i (та, за потреби, контрольних змінних):

$$Pr(Liq_i = 1 | IC_i) = \Lambda(\alpha + \beta \cdot IC_i), \Lambda(u) = 1/(1 + \exp(-u)), \beta < 0$$

Отримані оцінки α, β використовуються для сценарного аналізу: за шоків ціни застави ΔP (або зміни ліквідності/газу) перераховуються відповідні компоненти індикаторів, оновлюється $IC_i(\Delta)$ та прогнозується $Pr(Liq_i = 1 | IC_i(\Delta))$. Це забезпечує порівнянність сценарних ефектів у межах Aave/Compound та дозволяє інтерпретувати ІС як відтворюваний, протоково сумісний on-chain індикатор кредитоспроможності.

Емпірична перевірка моделі інтегральної оцінки кредитоспроможності здійснюється у форматі контрольованого simulation-дизайну. Повністю історичні ончейн-панелі ускладнюють порівняльну валідацію через зміну параметрів протоколів у часі, кластерну природу волатильності та варіативність структури застав залежно від ринкової фази. За відсутності фіксації цих умов інтерпретація внеску окремих факторів ризику стає неоднозначною.

З цієї причини сформовано контрольовану панель спостережень, параметризовану відповідно до механіки протоколів Aave та Compound. Simulation-дизайн розглядається не як альтернатива реальним даним, а як інструмент перевірки внутрішньої узгодженості моделі та її дискримінаційної здатності за фіксованих умов середовища.

Вибірка містить 600 спостережень, які репрезентують позиції позичальників у двох протоколах (Aave – 60%, Compound – 40%). Для кожної позиції задано тип

заставного активу (ETH, WBTC, stETH, USDC, LINK), початковий рівень LTV, liquidation threshold τ , health factor, а також характеристики ринкового середовища - волатильність σ , глибину DEX-ліквідності та проксі gas-витрат.

Волатильність застави σ оцінюється як стандартне відхилення логарифмічних доходностей за ковзним часовим вікном із приведенням до денної шкали. Така специфікація дозволяє зіставляти величину σ зі сценарними шоками ціни та уникнути переоцінки ризику в короткострокових сплесках волатильності.

Поведінкові змінні формуються на основі інтенсивності ончейн-активності: кількість погашень, частота поповнення застави, факти рефінансування та наявність історії ліквідацій. Мережевий вимір включає кількість протоколів у стратегії користувача, експозицію до мостів і частку LP-токенів у структурі застави.

Подія ліквідації Liq_i генерується відповідно до структурної логістичної залежності, в якій імовірність зростає зі збільшенням LTV та σ , зі зменшенням ліквідності та за наявності підвищених мережевих експозицій. Конструкція не передбачає автоматичного виконання ліквідації одразу після перетину порогу, а враховує можливість відкладеної реалізації за умов ринкових фрикцій.

Обсяг вибірки ($n = 600$) забезпечує достатню кількість подій для стабільного оцінювання параметрів логіт-моделі відповідно до правила events per variable, що зменшує ризик нестійких оцінок.

Оскільки емпірична перевірка здійснюється на контрольованій симуляційній панелі, принципово важливо розмежувати генеративну конструкцію події ліквідації та подальшу оцінку дискримінаційної здатності інтегрального індексу IC. Подія (Liq_i) формується на основі структурної залежності від первинних змінних (LTV, σ , ліквідність, мережеві експозиції), які задаються незалежно на рівні симуляційного дизайну. Інтегральний індекс IC у генеративну формулу безпосередньо не входить і не використовується для моделювання самої події ліквідації. IC конструюється *ex post* як агрегована функція тих самих доменів ризику через окрему процедуру нормалізації та зважування.

Таким чином, тестування IC не є тавтологічним підтвердженням закладеної залежності, а перевіряє, наскільки композитна агрегація факторів дозволяє відтворити латентну структуру ризику, що лежить в основі ліквідаційної події. Додатково для мінімізації ризику структурної узгодженості оцінювання логіт-моделей здійснюється на відкладеній тестовій підвибірці (30%), що забезпечує out-of-sample перевірку дискримінаційної здатності індексу.

Табл. 1 відображає основні описові статистики досліджуваних змінних: середнє значення (mean), стандартне відхилення (sd), мінімум та максимум. Отримані характеристики дозволяють оцінити масштаб варіації та потенційну дискримінаційну здатність індикаторів.

Таблиця 1

Описова статистика змінних (n=600)

Показник	Середнє	Стандартне відхилення	Мін	Макс
LTV (початковий)	0.631	0.160	0.103	0.950
Health factor	1.463	0.599	0.743	8.528
Волатильність застави σ (денна)	0.037	0.019	0.003	0.083
DEX-ліквідність	1 630 043.610	1 548 886.285	107 408.035	15 471 126.748

(глибина, USD)				
Газ (gwei, проксі)	42.154	21.978	9.797	173.289
Кількість погашень за T	4.133	3.157	0.000	15.000
Кількість поповнень застави за T	3.238	2.435	0.000	17.000
К-сть протоколів у стратегії	2.992	1.372	1.000	10.000
Частка LP-токенів у заставі	0.315	0.168	0.005	0.791
Експозиція до мостів (0/1)	0.175	0.380	0.000	1.000
Історія ліквідацій (0/1)	0.023	0.151	0.000	1.000
Індекс кредитоспроможності IC	0.441	0.082	0.214	0.689

Джерело: сформовано автором на основі ончейн-даних протоколів Aave та Compound та результатів симуляційного моделювання.

**Примітка: σ – денна волатильність (проксі), DEX-ліквідність – глибина ринку в USD, gas – проксі транзакційних витрат.*

Як видно з табл. 1, змінні характеризуються значною варіативністю, що є критично важливим для подальшої побудови інтегрального індексу. Зокрема, коефіцієнт LTV демонструє широкий діапазон значень, що відображає різний ступінь заставного навантаження позичальників. Висока дисперсія показників ліквідності DEX та газ-витрат свідчить про нестабільність ринкового середовища та потенційний вплив фрикцій на процес ліквідації.

Наявність гетерогенності у вибірці підтверджує доцільність використання багатофакторної інтегральної конструкції замість однофакторних підходів оцінки ризику.

Формування інтегрального індексу IC передбачає визначення відносної вагомості індикаторів. З цією метою застосовано гібридну процедуру зважування, що поєднує експертний пріор (економічна логіка протоколу) та ентропійну корекцію (інформаційна варіативність показників у вибірці). Фінальні ваги отримано як опуклу комбінацію зазначених компонентів при $\lambda = 0,7$. Результати наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Гібридні ваги індикаторів у складі ІС

Індикатор	Вага
D1: диверсифікація застави (1–HHI)	0.122
D1: частка стейбл-компоненти	0.115
D2: health factor	0.134
D2: (1–LTV)	0.085
D3: частота погашень	0.095
D3: поповнення застави	0.089
D3: (1–історія ліквідацій)	0.070
D3: (1–частота рефінансування)	0.059
D4: (1–кількість протоколів)	0.036
D4: (1–експозиція до мостів)	0.060
D4: (1–частка LP-токенів)	0.043
D5: (1–волатильність σ)	0.031
D5: DEX-ліквідність	0.041
D5: (1–gas)	0.021

Джерело: розраховано автором на основі результатів симуляційного моделювання та ентропійно-гібридної процедури зважування індикаторів ($\lambda=0,7$).

**Примітка: ваги нормовані так, що їх сума дорівнює 1; $\lambda=0,7$ (домінування експертного пріору з ентропійною корекцією)*

Найбільшу вагу в структурі ІС мають показники позиційного буфера (health factor) та якості застави, що відповідає економічній логіці ліквідаційного механізму. Водночас поведінкові індикатори формують значущу частку індексу, підтверджуючи прогностичну роль ончейн-активності позичальника. Мережеві та ринкові фактори мають помірні ваги, відображаючи їхню функцію як каталізаторів ризику у стресових режимах. Отримана структура забезпечує баланс між доменами ризику та зберігає інтерпретованість моделі.

Для оцінювання дискримінаційної здатності запропонованого індексу ІС виконано порівняння з базовою LTV-специфікацією та розширеними моделями. Якість прогнозу оцінювалася на тестовій підвибірці (30%) із використанням ROC-аналізу та показника Ассурасу. Результати наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Порівняння якості дискримінації ліквідаційного ризику
(out-of-sample, test=30%)

Модель	AUC	Assurasy
LTV (базова)	0.683	0.756
LTV+HF+ σ +DEX ліквідність	0.736	0.733
Розширена (поведінка+мережа)	0.735	0.756
Інтегральний індекс ІС	0.764	0.778

Джерело: розраховано автором на основі результатів симуляційного моделювання.

**Примітка. AUC – площа під ROC-кривою; Ассурасу – частка правильних класифікацій (порог 0,5)*

Індекс ІС демонструє найвищу дискримінаційну здатність ($AUC = 0,764$), перевищуючи як базову LTV-модель, так і розширені специфікації. Це свідчить про те, що інтегральна агрегація позиційних, поведінкових і мережевих факторів забезпечує більш повну ідентифікацію ліквідаційного ризику. Отриманий приріст AUC є економічно значущим і підтверджує доцільність багатодоменної конструкції ІС.

Для встановлення базової еталонної специфікації оцінено однофакторну логіт-модель, у якій імовірність ліквідації визначається виключно рівнем LTV. Такий підхід відображає домінуючу заставну логіку DeFi-кредитування. Оцінки наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Логіт-оцінка моделі ліквідації з одним фактором (LTV)

Змінна	β	SE	z	p	OR
const	-4.526	0.511	-8.86	0.0000	0.011
ltv	5.177	0.727	7.12	0.0000	177.229

Джерело: розраховано автором.

**Примітка: OR – odds ratio; β – оцінка коефіцієнта; p – рівень значущості.*

Коефіцієнт при LTV є статистично значущим і має очікуваний позитивний знак, що підтверджує зростання ризику ліквідації зі збільшенням боргового навантаження. Водночас модель не враховує ринкові фрикції, поведінкові та мережеві чинники, що обмежує її пояснювальну повноту та дискримінаційний потенціал.

З метою перевірки агрегованої пояснювальної сили інтегрального індексу оцінено однофакторну логіт-модель, у якій імовірність ліквідації визначається значенням ІС. Результати наведено в табл. 5.

Таблиця 5

Логіт-оцінка моделі ліквідації на основі інтегрального індексу ІС

Змінна	β	SE	z	p	OR
const	3.585	0.610	5.87	0.0000	36.053
IC	-11.028	1.464	-7.53	0.0000	0.000

Джерело: розраховано автором.

**Примітка: очікуваний знак $\beta < 0$ підтверджено; зростання ІС знижує ймовірність ліквідації.*

Коефіцієнт при ІС є статистично значущим і має очікуваний від'ємний знак, що підтверджує зниження ризику ліквідації зі зростанням інтегральної кредитоспроможності. Порівняно з LTV-специфікацією, модель на основі ІС забезпечує вищу дискримінаційну здатність та узгоджується з результатами ROC-аналізу. Це свідчить про інтегральну релевантність доменної конструкції індексу.

Для комплексної перевірки детермінант ліквідаційного ризику оцінено багатофакторну логіт-модель, що одночасно включає позиційні, ринкові та мережеві змінні. Така специфікація дозволяє перевірити стійкість впливу інтегральних компонентів ризику за умови контролю їх взаємодії. Результати наведено в табл. 6.

Таблиця 6

Багатофакторна логіт-модель ліквідації (позиційні, ринкові та мережеві детермінанти)

Змінна	β	SE	z	p	OR
const	9.268	2.992	3.10	0.0020	10592.995
Loan-to-Value (LTV)	0.209	1.791	0.12	0.9070	1.233
Health factor (фактор життєздатності)	-2.697	0.824	-3.27	0.0011	0.067
Волатильність застави (σ)	23.505	6.749	3.48	0.0005	1.61e+10
$\ln(\text{DEX-ліквідність})$	-0.565	0.142	-3.97	0.0001	0.568
$\ln(\text{gas})$	-0.067	0.213	-0.32	0.7526	0.935
Частота погашень	0.005	0.041	0.11	0.9099	1.005
Поповнення застави	0.033	0.053	0.61	0.5398	1.033
Історія ліквідацій (0/1)	0.063	0.641	0.10	0.9215	1.065
Експозиція до мостів (0/1)	0.707	0.269	2.63	0.0086	2.028
Частка LP-токенів у заставі	-0.111	0.655	-0.17	0.8650	0.895

Джерело: розраховано автором на основі результатів симуляційного моделювання

**Примітка. $\ln(\text{DEX-ліквідність})$ та $\ln(\text{gas})$ – натуральні логарифми відповідних показників.*

Результати підтверджують статистичну значущість ринкових та мережевих детермінант ліквідації. Health factor має очікуваний від'ємний вплив, тоді як зростання волатильності застави суттєво підвищує ризик. Показник DEX-ліквідності демонструє стабілізуючий ефект, що узгоджується з теорією ліквідності та механізмом виконання ліквідацій.

Мережеві експозиції, зокрема участь у мостах, мають позитивний та значущий вплив на ймовірність ліквідації, що підтверджує роль композибельності як каналу ризику. Водночас позиційний показник LTV втрачає статистичну значущість у багатофакторній специфікації, що додатково свідчить про обмеженість одновимірної заставної логіки. Отримані результати підтверджують багатофакторну природу ліквідаційного процесу та обґрунтовують необхідність інтегрального підходу до оцінки кредитоспроможності. Порівняно з Random Forest, XGBoost та нейронними

мережами, індекс ІС забезпечує інтерпретованість та придатність до інтеграції у смартконтракти, що критично для DeFi-архітектури. Графічне порівняння дискримінаційної здатності базової LTV-моделі та інтегральної моделі ІС здійснено за допомогою ROC-кривих. Візуалізація дозволяє оцінити співвідношення чутливості (True Positive Rate) та частоти хибнопозитивних спрацьовувань (False Positive Rate) для різних порогів класифікації. Результати наведено на рис. 1.

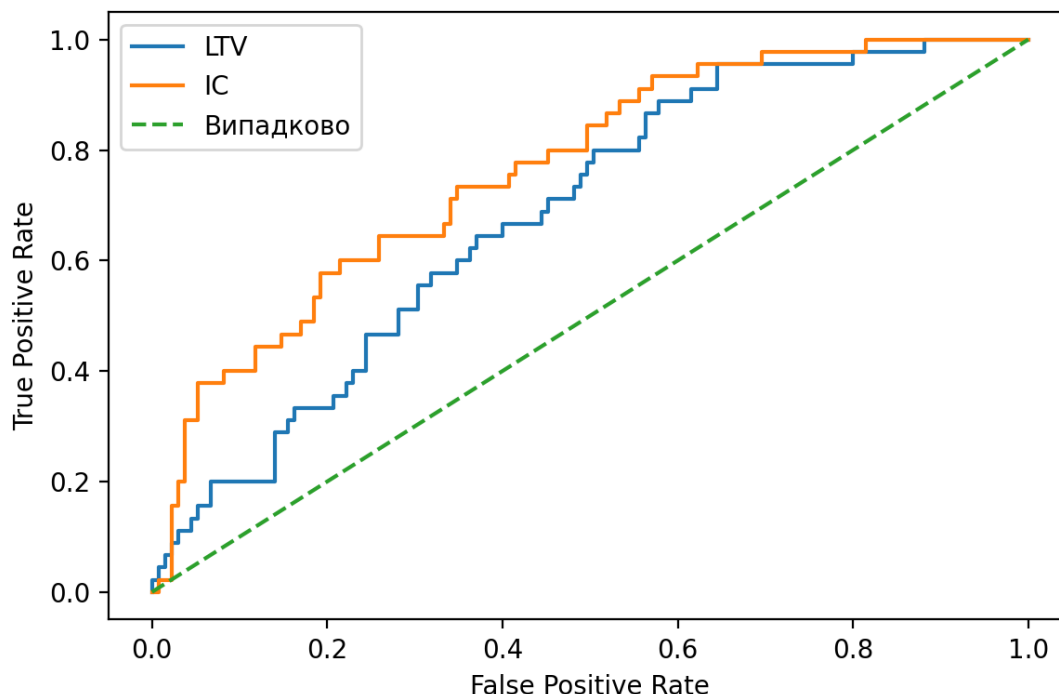


Рис. 1. ROC-криві для базової моделі (LTV) та моделі на основі ІС

Джерело: побудовано автором на основі результатів логіт-оцінювання та ROC-аналізу тестової підвибірki (30%).

Як видно з рис. 1, ROC-крива моделі на основі інтегрального індексу ІС домінує над кривою базової LTV-специфікації практично на всьому діапазоні порогів. Це означає, що для однакового рівня хибнопозитивних сигналів модель ІС забезпечує вищу ймовірність коректного виявлення ризикових позицій.

Графічна перевага узгоджується з числовими оцінками AUC та підтверджує, що інтеграція поведінкових, мережових і ринкових факторів підвищує якість ідентифікації ліквідаційного ризику. Таким чином, візуальний аналіз додатково підтверджує емпіричну перевагу інтегральної конструкції ІС над одновимірною заставною логікою.

Сценарний аналіз реалізовано як стрес-тест застави: застосовано миттєві шоки ціни заставного активу $\Delta P \in \{-10\%, -20\%, -30\%\}$ з відповідним перерахунком LTV та health factor за фіксованого порогу ліквідації протоколу. Для кожного сценарію обчислено оновлені значення ІС та очікувану ймовірність ліквідації на основі логістичної специфікації (5). Результати агреговано за протоколами та класами ризику А–Е.

Ключова закономірність є монотонною: від класу А до Е очікувана ймовірність ліквідації зростає у кілька разів, що підтверджує інтерпретованість шкали. При цьому різниця між протоколами (Aave vs Compound) у межах одного класу ризику є відносно помірною, тоді як міжкласова диференціація є суттєвою. Це означає, що індекс ІС більше «пояснює» ризиковість профілю позичальника/стратегії, ніж відмінності у

параметрах протоколу за умов близьких порогів ліквідації.

Економічна інтерпретація оцінених ефектів узгоджується з теорією ліквідності: зростання волатильності збільшує ймовірність перетину порогів та погіршує виконання ліквідації через швидкі зміни ціни; підвищення DEX-ліквідності знижує ризик через менше проскальзування та стабільніший ліквідаційний механізм [22; 23]. Мережеві експозиції (мости, LP-стратегії) підвищують ризик через структурні канали зараження та можливі ліквідні дефіцити в ланцюгу композабельності [1; 14; 20].

Порівняння з LTV-підходом (табл. 3–5) демонструє, що зведення ризику до одного показника є статистично та економічно обмеженим. Індекс IC інтегрує додаткові канали ризику й, відповідно, забезпечує вищу AUC. Важливо, що IC не суперечить заставній логіці, а розширює її до «динамічного заставного ризику», де якість забезпечення визначається не тільки його ринковою ціною, а й передбачуваністю поведінки позичальника та мережевим контекстом позиції.

Для оцінки стійкості DeFi-протоколів до ринкових шоків проведено сценарний аналіз зміни вартості застави. Розглянуто негативні цінові імпульси $\Delta P \in \{-10\%; -20\%; -30\%\}$, що інтерпретуються як короткострокові екзогенні шоки волатильності. На основі стохастичного моделювання динаміки ціни застави (GBM) обчислено очікувану ймовірність ліквідації для позичальників різних класів ризику (A–E) у протоколах Aave та Compound. Результати наведено в табл. 7.

Таблиця 7

**Очікувана ймовірність ліквідації за сценаріями шоків ціни застави
та класами ризику (A–E)**

Сценарій	Протокол	A	B	C	D	E
$\Delta P = -10\%$	Aave	0.052	0.119	0.213	0.371	0.553
$\Delta P = -10\%$	Compound	0.054	0.119	0.224	0.359	0.563
$\Delta P = -20\%$	Aave	0.053	0.118	0.215	0.366	0.549
$\Delta P = -20\%$	Compound	0.053	0.119	0.225	0.354	0.555
$\Delta P = -30\%$	Aave	0.056	0.118	0.220	0.365	0.557
$\Delta P = -30\%$	Compound	0.052	0.115	0.223	0.357	0.561

Джерело: розраховано автором на основі результатів симуляційного моделювання.

**Примітка: класи A–E визначено відповідно до порогових значень інтегрального індексу IC; значення в таблиці відображають середню прогнозу ймовірність ліквідації в межах відповідного класу.)*

Результати табл. 7 демонструють чітку монотонну залежність між глибиною цінового шоку та зростанням очікуваної ймовірності ліквідації в ризикових класах. Для класу E навіть при помірному шоку -10% ймовірність ліквідації перевищує 0,55, що свідчить про високий рівень системної вразливості низькоякісних позицій. Поглиблення шоку до -30% призводить до додаткового зростання ризику в середніх класах (C–D), що може генерувати каскадний ефект ліквідацій.

Порівняння протоколів свідчить про близькі значення ризикових профілів, однак Compound демонструє дещо вищу експозицію у високоризиковому сегменті (клас E), що може бути пов'язано з особливостями механізму ліквідації та параметрів LTV. Отримані результати підтверджують проциклічний характер DeFi-ліквідацій та

підкреслюють необхідність адаптивного коригування коефіцієнтів застави в умовах підвищеної волатильності.

Оскільки інтегральний індекс ІС базується на гібридній схемі зважування, що поєднує експертний пріор та ентропійну корекцію, важливо перевірити чутливість результатів до вибору параметра λ , який визначає відносну вагу експертної компоненти. З метою оцінки робастності моделі проведено аналіз чутливості для альтернативних значень $\lambda \in \{0,5; 0,7; 0,9\}$. Порівняння здійснено за ключовими метриками дискримінаційної здатності – AUC та Accuracy. Результати наведено в табл. 8.

Таблиця 8

Результати аналізу чутливості інтегрального індексу ІС до параметра λ

λ	AUC	Accuracy
0.5	0.756	0.771
0.7	0.764	0.778
0.9	0.759	0.774

Джерело: розраховано автором на основі результатів симуляційного моделювання.

Як видно з табл. 8, варіація параметра λ у межах 0,5–0,9 не призводить до суттєвих змін показників AUC та Ассурасу. Максимальне значення AUC (0,764) та Ассурасу (0,778) спостерігається при $\lambda=0,7$, що підтверджує доцільність використання помірного домінування експертного пріору у структурі ваг. Незначна амплітуда змін метрик ($<0,01$) свідчить про робастність інтегральної моделі та її відносну нечутливість до параметризації зважування. Отримані результати підтверджують стабільність дискримінаційної здатності ІС та коректність вибору $\lambda=0,7$ як базового значення для подальших розрахунків.

Наукова новизна проявляється в тому, що у статті запропоновано формалізований індекс інтегральної кредитоспроможності ІС для DeFi-позичальників, який виходить за межі статичного LTV-критерію та враховує поведінкові маркери (управління боргом і заставою) і мережеві експозиції, характерні для композабельної архітектури протоколів. Новизна підходу також у тому, що індекс задано у прозорій доменній структурі та може бути безпосередньо транслюваний у протокольні ризик-параметри.

Практична значущість полягає в тому, що отримані результати можуть використовуватися для налаштування ризик-базованих правил DeFi-кредитування: диференційованих лімітів запозичення, динамічних вимог до забезпечення та тригерів раннього попередження, які реагують не лише на зміну ціни застави, а й на погіршення ліквідності/умов виконання ліквідації.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на калібрування ІС на реальних ончейн-панелях у різних ринкових режимах і на розширення моделі в напрямі PD/LGD-аналогів для портфельної оцінки DeFi-ризиків.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано, що традиційний підхід до оцінки кредитоспроможності у DeFi, заснований переважно на показнику LTV, є недостатнім для повного врахування багатофакторної природи ліквідаційного ризику. Запропоновано інтегральний індекс кредитоспроможності (ІС), який поєднує позиційні, поведінкові, мережеві та ринкові детермінанти на основі ончейн-даних і реалізується через процедури нормалізації, гібридного зважування та агрегування індикаторів. Емпірична перевірка на симуляційній вибірці, узгодженій із параметрами

провідних DeFi-протоколів, підтвердила вищу дискримінаційну здатність ІС порівняно з базовими та розширеними моделями, що свідчить про доцільність використання інтегральних підходів у ризик-менеджменті. Отримані результати демонструють потенціал впровадження запропонованої моделі у смартконтрактну логіку для встановлення ризик-орієнтованих лімітів і систем раннього попередження, а також її значущість для подальших досліджень і розвитку аналітичних інструментів у сфері децентралізованих фінансів.

Список використаної літератури

1. Werner S. M., Perez D., Gudgeon L., Klages-Mundt A., Harz D., Knottenbelt W. J. SoK: Decentralized Finance (DeFi) // Proceedings of the 4th ACM Conference on Advances in Financial Technologies (AFT '22). 2022. DOI: <https://doi.org/10.1145/3558535.3559780>.
2. Gudgeon L., Werner S. M., Perez D., Knottenbelt W. J. DeFi protocols for loanable funds: interest rates, liquidity and market efficiency // Proceedings of the 2nd ACM Conference on Advances in Financial Technologies (AFT '20). 2020. DOI: <https://doi.org/10.1145/3419614.3423254>.
3. Qin K., Zhou L., Afonin D., Lazzaretti L., Gervais A. An empirical study of DeFi liquidations: incentives, risks, and instabilities // Proceedings of the 2021 ACM SIGSAC Conference on Computer and Communications Security (CCS '21). 2021. DOI: <https://doi.org/10.1145/3487552.3487811>.
4. Aspris A., Svec J. Locked in, levered up: risk, return, and ruin in DeFi lending // The British Accounting Review. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101691>.
5. Castillo León J., Lehar A. What data have told us about decentralized finance // Journal of Corporate Finance. 2025. Vol. 96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2025.102916>.
6. Cong L. W., Li Y., Wang N. Token-based platform finance // Journal of Financial Economics. 2022. Vol. 144, No. 3. P. 972–991. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.10.002>.
7. Lyons R. K., Viswanath-Natraj G. What keeps stablecoins stable? // Journal of International Money and Finance. 2023. Vol. 131. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2022.102777>.
8. Allen F., Gu X., Jagtiani J. Fintech, cryptocurrencies, and CBDC: financial structural transformation in China // Journal of International Money and Finance. 2022. Vol. 124. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2022.102625>.
9. Harvey C. R., Rabetti D. International business and decentralized finance // Journal of International Business Studies. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00705-7>.
10. Bhambhwani S. M., Huang A. H. Auditing decentralized finance // The British Accounting Review. 2024. Vol. 56, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101270>.
11. Bourveau T., Duro M., Nower J., Sokolov K. Decentralized finance (DeFi) assurance: early evidence // Review of Accounting Studies. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11142-024-09834-8>.
12. Palaiokrassas G., Scherrers S., Makri E. Machine learning in DeFi: credit risk assessment and liquidation prediction // IEEE International Conference on Blockchain and Cryptocurrency (ICBC). 2024. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICBC59979.2024.10634435>.
13. Kaur S., Singh S., Wats S. et al. Risk analysis in decentralized finance (DeFi): a fuzzy-AHP approach // Risk Management. 2023. Vol. 25, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41283-023-00118-0>.

14. Weingärtner T., Fasser F., Costa P., Farkas W. Deciphering DeFi: a comprehensive analysis and visualization of risks in decentralized finance // *Journal of Risk and Financial Management*. 2023. Vol. 16, No. 10. P. 454. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16100454>.
15. Altman E. I., Saunders A. Credit risk measurement: developments over the last 20 years // *Journal of Banking & Finance*. 1998. Vol. 21, No. 11–12. P. 1721–1742. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(97\)00036-8](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(97)00036-8).
16. Hand D. J., Henley W. E. Statistical classification methods in consumer credit scoring: a review // *Journal of the Royal Statistical Society: Series A*. 1997. Vol. 160, No. 3. P. 523–541. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-985X.1997.00078.x>.
17. Crook J., Edelman D., Thomas L. Recent developments in consumer credit risk assessment // *European Journal of Operational Research*. 2007. Vol. 183, No. 3. P. 1447–1465. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.09.100>.
18. Berg T., Burg V., Gombović A., Puri M. On the rise of fintechs: credit scoring using digital footprints // *Review of Financial Studies*. 2020. Vol. 33, No. 7. P. 2845–2897. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz099>.
19. Yang F., Qiao Y., Qi Y., Bo J., Wang X. BACS: blockchain and AutoML-based technology for efficient credit scoring classification // *Annals of Operations Research*. 2025. Vol. 345, No. 2. P. 703–723. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04531-8>.
20. Billio M., Getmansky M., Lo A. W., Pelizzon L. Econometric measures of connectedness and systemic risk in the finance and insurance sectors // *Journal of Financial Economics*. 2012. Vol. 104, No. 3. P. 535–559. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.12.010>.
21. Diebold F. X., Yilmaz K. Better to give than to receive: predictive directional measurement of volatility spillovers // *International Journal of Forecasting*. 2012. Vol. 28, No. 1. P. 57–66. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2011.02.006>.
22. Brunnermeier M. K., Pedersen L. H. Market liquidity and funding liquidity // *Review of Financial Studies*. 2009. Vol. 22, No. 6. P. 2201–2238. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn098>.
23. Anderson R. W., Bianchi S. W., Goldberg L. R. Liquidity risk and fire sales: evidence from the corporate bond market // *Review of Financial Studies*. 2021. Vol. 34, No. 5. P. 2320–2365. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa112>.
24. Rockafellar R. T., Uryasev S. Optimization of conditional value-at-risk // *Journal of Risk*. 2000. Vol. 2, No. 3. P. 21–41. DOI: <https://doi.org/10.21314/JOR.2000.038>.
25. Rogge N. Composite indicators as generalized benefit-of-the-doubt weighted averages // *European Journal of Operational Research*. 2018. Vol. 267, No. 1. P. 381–392. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.11.048>.
26. Zhou P., Ang B. W., Poh K. L. A mathematical programming approach to constructing composite indicators // *Ecological Economics*. 2007. Vol. 62, No. 2. P. 291–297. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2007.01.010>.
27. Prorokowski Ł. Revised standardised approach for credit risk in practice // *Journal of Financial Regulation and Compliance*. 2018. Vol. 26, No. 1. P. 87–102. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFRC-04-2016-0031>.
28. Shannon C. E. A mathematical theory of communication // *The Bell System Technical Journal*. 1948. Vol. 27, No. 3. P. 379–423. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.x>.
29. Lin Y. H., Wang K., Chen H. et al. Blockchain-driven framework for financing credit evaluation: integrating FAHP–entropy weighting and set-pair analysis // *Journal of*

Enterprise Information Management. 2024. Vol. 37, No. 1. P. 201–230. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2023-0032>.

30. Allen D. W. E., Berg C., Davidson S., Novak M., Potts J. Blockchain and the future of finance: a survey of economic mechanisms // Journal of Economic Surveys. 2020. Vol. 34, No. 4. P. 749–776. DOI: <https://doi.org/10.1111/joes.12378>.

Дата надходження статті: 27.02.2026

Дата прийняття статті: 12.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

INTEGRAL ASSESSMENT OF BORROWER CREDITWORTHINESS IN DECENTRALIZED FINANCE BASED ON ON-CHAIN DATA: MODEL AND EMPIRICAL VALIDATION

LUKIANCHUK Denys

Postgraduate Student of the Department of Banking and Insurance

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2876-7994>

Abstract. *This article examines the problem of assessing borrowers' creditworthiness in decentralized finance (DeFi), taking into account the limitations of the traditional approach, which relies primarily on the Loan-to-Value (LTV) ratio. It is argued that liquidation risk in DeFi is multifactorial in nature and is shaped not only by position parameters but also by the borrower's behavioral characteristics, network exposures, and market conditions. An integrated approach to creditworthiness assessment based on on-chain data is proposed, which allows for the consideration of transparent and real-time indicators of user activity and market conditions.*

A mathematical model of the integrated creditworthiness index (IC) has been developed, which involves normalization, hybrid weighting (using the entropy method and an expert approach), and the aggregation of indicators across five risk domains. An empirical test based on a simulation sample parameterized according to DeFi protocols confirmed the superior discriminatory power of the IC index compared to traditional models. The results obtained demonstrate the feasibility of using integrated multifactor models to improve the effectiveness of credit risk management, as well as their potential for implementation in smart contract logic and the risk management practices of DeFi protocols.

Keywords: *decentralized finance (DeFi), creditworthiness, on-chain data, liquidation risk, Loan-to-Value (LTV), composite index, scoring, risk management, smart contracts, financial analytics.*

Liquidation risk in decentralized finance is commonly assessed through collateral ratios, most notably the loan-to-value (LTV) metric. While operationally convenient, this approach captures only a narrow dimension of credit risk and overlooks behavioral patterns of borrowers, market liquidity conditions, and network interdependencies inherent to composable DeFi protocols. As a result, risk differentiation based solely on LTV may remain incomplete under volatile market regimes.

This study introduces a multidimensional framework for assessing borrower creditworthiness using observable on-chain data. The proposed Integral Creditworthiness Index (IC) combines five analytically distinct components: collateral structure and diversification, buffer to liquidation (health factor dynamics), borrower repayment discipline, exposure to interconnected protocols, and execution frictions affecting liquidation outcomes (including collateral volatility, DEX liquidity depth, and transaction costs). Indicators are normalized and aggregated through a hybrid weighting scheme that integrates expert

calibration with entropy-based adjustments, allowing the index to retain economic interpretability while reflecting data-driven variability.

Empirical assessment is performed on a structured simulation panel ($n = 600$) calibrated to the mechanics of Aave and Compound lending protocols. Out-of-sample results indicate that the IC index improves discrimination of liquidation events relative to the baseline LTV specification ($AUC = 0.764$ versus 0.683). Logistic estimation shows a stable inverse association between index values and realized liquidation probability. Under stress scenarios involving collateral price shocks (-10% , -20% , -30%), the index produces consistent stratification of risk groups, supporting its internal coherence.

The contribution of the study lies in formalizing behavioral and network determinants within a composite metric compatible with smart-contract implementation. The framework may be applied to risk-based borrowing constraints, dynamic collateral adjustments, and early-warning mechanisms embedded directly into DeFi protocol logic.

Reference

1. Werner S. M., Perez D., Gudgeon L., Klages-Mundt A., Harz D., Knottenbelt W. J. SoK: Decentralized Finance (DeFi) // *Proceedings of the 4th ACM Conference on Advances in Financial Technologies (AFT '22)*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1145/3558535.3559780>.
2. Gudgeon L., Werner S. M., Perez D., Knottenbelt W. J. DeFi protocols for loanable funds: interest rates, liquidity and market efficiency // *Proceedings of the 2nd ACM Conference on Advances in Financial Technologies (AFT '20)*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1145/3419614.3423254>.
3. Qin K., Zhou L., Afonin D., Lazzaretti L., Gervais A. An empirical study of DeFi liquidations: incentives, risks, and instabilities // *Proceedings of the 2021 ACM SIGSAC Conference on Computer and Communications Security (CCS '21)*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1145/3487552.3487811>.
4. Aspris A., Svec J. Locked in, levered up: risk, return, and ruin in DeFi lending // *The British Accounting Review*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101691>.
5. Castillo León J., Lehar A. What data have told us about decentralized finance // *Journal of Corporate Finance*. 2025. Vol. 96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2025.102916>.
6. Cong L. W., Li Y., Wang N. Token-based platform finance // *Journal of Financial Economics*. 2022. Vol. 144, No. 3. P. 972–991. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.10.002>.
7. Lyons R. K., Viswanath-Natraj G. What keeps stablecoins stable? // *Journal of International Money and Finance*. 2023. Vol. 131. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2022.102777>.
8. Allen F., Gu X., Jagtiani J. Fintech, cryptocurrencies, and CBDC: financial structural transformation in China // *Journal of International Money and Finance*. 2022. Vol. 124. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2022.102625>.
9. Harvey C. R., Rabetti D. International business and decentralized finance // *Journal of International Business Studies*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00705-7>.
10. Bhambhwani S. M., Huang A. H. Auditing decentralized finance // *The British Accounting Review*. 2024. Vol. 56, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101270>.
11. Bourveau T., Duro M., Nower J., Sokolov K. Decentralized finance (DeFi) assurance: early evidence // *Review of Accounting Studies*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11142-024-09834-8>.

12. Palaiokrassas G., Scherrers S., Makri E. Machine learning in DeFi: credit risk assessment and liquidation prediction // IEEE International Conference on Blockchain and Cryptocurrency (ICBC). 2024. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICBC59979.2024.10634435>.
13. Kaur S., Singh S., Wats S. et al. Risk analysis in decentralized finance (DeFi): a fuzzy-AHP approach // Risk Management. 2023. Vol. 25, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41283-023-00118-0>.
14. Weingärtner T., Fasser F., Costa P., Farkas W. Deciphering DeFi: a comprehensive analysis and visualization of risks in decentralized finance // Journal of Risk and Financial Management. 2023. Vol. 16, No. 10. P. 454. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16100454>.
15. Altman E. I., Saunders A. Credit risk measurement: developments over the last 20 years // Journal of Banking & Finance. 1998. Vol. 21, No. 11–12. P. 1721–1742. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(97\)00036-8](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(97)00036-8).
16. Hand D. J., Henley W. E. Statistical classification methods in consumer credit scoring: a review // Journal of the Royal Statistical Society: Series A. 1997. Vol. 160, No. 3. P. 523–541. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-985X.1997.00078.x>.
17. Crook J., Edelman D., Thomas L. Recent developments in consumer credit risk assessment // European Journal of Operational Research. 2007. Vol. 183, No. 3. P. 1447–1465. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.09.100>.
18. Berg T., Burg V., Gombović A., Puri M. On the rise of fintechs: credit scoring using digital footprints // Review of Financial Studies. 2020. Vol. 33, No. 7. P. 2845–2897. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz099>.
19. Yang F., Qiao Y., Qi Y., Bo J., Wang X. BACS: blockchain and AutoML-based technology for efficient credit scoring classification // Annals of Operations Research. 2025. Vol. 345, No. 2. P. 703–723. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04531-8>.
20. Billio M., Getmansky M., Lo A. W., Pelizzon L. Econometric measures of connectedness and systemic risk in the finance and insurance sectors // Journal of Financial Economics. 2012. Vol. 104, No. 3. P. 535–559. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.12.010>.
21. Diebold F. X., Yilmaz K. Better to give than to receive: predictive directional measurement of volatility spillovers // International Journal of Forecasting. 2012. Vol. 28, No. 1. P. 57–66. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2011.02.006>.
22. Brunnermeier M. K., Pedersen L. H. Market liquidity and funding liquidity // Review of Financial Studies. 2009. Vol. 22, No. 6. P. 2201–2238. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn098>.
23. Anderson R. W., Bianchi S. W., Goldberg L. R. Liquidity risk and fire sales: evidence from the corporate bond market // Review of Financial Studies. 2021. Vol. 34, No. 5. P. 2320–2365. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa112>.
24. Rockafellar R. T., Uryasev S. Optimization of conditional value-at-risk // Journal of Risk. 2000. Vol. 2, No. 3. P. 21–41. DOI: <https://doi.org/10.21314/JOR.2000.038>.
25. Rogge N. Composite indicators as generalized benefit-of-the-doubt weighted averages // European Journal of Operational Research. 2018. Vol. 267, No. 1. P. 381–392. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.11.048>.
26. Zhou P., Ang B. W., Poh K. L. A mathematical programming approach to constructing composite indicators // Ecological Economics. 2007. Vol. 62, No. 2. P. 291–297. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2007.01.010>.
27. Prorokowski Ł. Revised standardised approach for credit risk in practice // Journal of Financial Regulation and Compliance. 2018. Vol. 26, No. 1. P. 87–102. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFRC-04-2016-0031>.

28. Shannon C. E. A mathematical theory of communication // The Bell System Technical Journal. 1948. Vol. 27, No. 3. P. 379–423. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.x>.

29. Lin Y. H., Wang K., Chen H. et al. Blockchain-driven framework for financing credit evaluation: integrating FAHP–entropy weighting and set-pair analysis // Journal of Enterprise Information Management. 2024. Vol. 37, No. 1. P. 201–230. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2023-0032>.

30. Allen D. W. E., Berg C., Davidson S., Novak M., Potts J. Blockchain and the future of finance: a survey of economic mechanisms // Journal of Economic Surveys. 2020. Vol. 34, No. 4. P. 749–776. DOI: <https://doi.org/10.1111/joes.12378>.

Дата надходження статті: 27.02.2026

Дата прийняття статті: 12.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

ВПЛИВ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ НА ФІНАНСОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

БЛАЩУК-ДЕВ'ЯТКІНА Наталія Зіновіївна

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцентка кафедри фінансового менеджменту

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1860-3929>

БУРЛАЧЕНКО Денис Сергійович

здобувач освітнього рівня «бакалавр»

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1189-3336>

ХОЛОСТ Анастасія Володимирівна

здобувачка освітнього рівня «бакалавр»

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9750-3390>

Анотація. У статті досліджено поняття «банк з іноземним капіталом» згідно чинного законодавства України, проаналізовано динаміку кількості комерційних банків в Україні, а також їх відділень та визначено частку банків з іноземним капіталом. Наведено та проаналізовано показники діяльності банків України у розрізі банківських груп протягом 2021-2026 років. Досліджено частку активів банків з іноземним капіталом у банківському секторі України. На основі проведеного аналізу виокремлено позитивні та негативні наслідки іноземного капіталу на фінансову діяльність банківської системи України, а також визначено його роль у післявоєнній відбудові.

Ключові слова: іноземний капітал, банківська система, банк з іноземним капіталом, банківські групи, активи.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни банківська система України функціонує під впливом багатьох ризиків – макроекономічної нестабільності, зниження платоспроможності клієнтів, руйнування інфраструктури, валютних коливань та зростання кредитних втрат. У цих обставинах особливого значення набуває іноземний капітал, який може виступати як джерело фінансової стійкості, ліквідності та довіри до банківської системи, так і фактором потенційної вразливості через можливий відтік ресурсів, зміну стратегій банківських установ або посилення зовнішньої залежності. Наявність значної частки банків з іноземним капіталом зумовлює необхідність детального дослідження їхньої ролі у забезпеченні безперервності фінансового посередництва, кредитування економіки та підтримання стабільності фінансового сектору в умовах воєнного стану. Водночас науково обґрунтована оцінка впливу іноземного капіталу на фінансову діяльність банківської

системи в умовах війни залишається недостатньо розробленою, що визначає актуальність даної теми та потребу в подальших дослідженнях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема впливу іноземного капіталу на фінансову діяльність банківської системи України на сьогодні, особливо в умовах повномасштабної війни, лишається актуальною. Тому вітчизняні науковці приділяли чималу увагу цьому питанню. Так, до вітчизняних науковців, які загострювали свою увагу на питаннях проблем впливу іноземного капіталу на фінансову діяльність банківської системи України, а також проводили детальні аналізи відносяться Чуй І. Р., Мицак О. В., Андрейків Т. Я., Лозицька Н. Є. [3], які приділили особливу увагу законодавчому регулюванню діяльності банків з іноземним капіталом, Сус Л. В., Овсійчук К. В. [7], які дослідили стратегії розвитку більшості банків з іноземним капіталом в Україні, та Хома І. Б., Папірник С. Є. [8], які вдало змогли окреслити більшість позитивних та негативних наслідків впливу іноземного капіталу на банківську систему України. Крім того, питанням банківської системи приділяли увагу і інші науковці, зокрема: Форкун І., Гордєєва Т. [5].

Метою статті є проведення детального аналізу динаміки та структурних змін іноземного капіталу в банківському секторі України в умовах повномасштабної війни, а також виокремити позитивні та негативні наслідки впливу іноземного капіталу на фінансову діяльність банківської системи України.

Виклад основних результатів. На сьогодні, у чинному законодавстві України немає чіткого визначення поняття «банківська система». Кожен науковець трактує її по-різному, однак, у загальному, ми можемо сказати, що банківська система – це складна, внутрішньо організована та динамічна система, яка включає комплекс різноманітних банківських інституцій, діяльність яких законодавчо регламентована і спрямована на обслуговування потреб економіки та суспільства, а також забезпечення фінансової стабільності країни [1, с. 18].

Сьогодні в Україні діє дворівнева банківська система, яка складається з двох рівнів і є характерною для країн з ринковою економікою. На першому рівні розташований центральний банк, зокрема в Україні ним виступає Національний банк України, а вже на другому рівні – комерційні банки різних форм власності, спеціалізації та територіального статусу.

Згідно Закону України «Про банки і банківську діяльність» від 07 грудня 2000 року, №2121 – III, банк з іноземним капіталом – це банк, у якому частка капіталу, що належить хоча б одному іноземному інвестору, становить не менше 10 відсотків [2].

Національне законодавство створює правову основу для діяльності іноземних банків, встановлюючи чіткі вимоги до створення, функціонування та нагляду, водночас сприяє залученню іноземних інвестицій у банківський сектор і забезпечує захист національних інтересів та стабільність фінансової системи [3, с. 224]. Зокрема, мінімальним розміром статутного капіталу для створення і функціонування банків з іноземним капіталом в Україні є не менше 200 мільйонів гривень для створення банку, включно з іноземним капіталом, а регулювання діяльності банків здійснюється нормами НБУ щодо ліквідності, платоспроможності, капіталу, кредитного ризику [4].

В умовах воєнного стану специфіка впливу іноземного капіталу набуває особливого значення, оскільки зростає роль зовнішньої підтримки ліквідності та довіри до фінансового сектору. У загальному, банки з іноземною участю сприяють інтеграції банківської системи України до міжнародного фінансового простору, забезпечують доступ до зовнішніх фінансових ресурсів та підвищують рівень довіри іноземних інвесторів до національної економіки. Банки з іноземним капіталом також відіграють

важливу роль у забезпеченні конкуренції на ринку банківських послуг, впровадженні сучасних технологій управління ризиками, корпоративного управління та стандартів фінансової звітності.

Водночас воєнні ризики, макроекономічна нестабільність і валютні коливання підвищують ймовірність перегляду стратегій іноземних інвесторів, що впливає на обсяги кредитування, структуру активів і рівень прибутковості банків. Таким чином, у період війни іноземний капітал слід розглядати як складний багатовимірний чинник, який визначає як фінансову стійкість, так і трансформацію функціонування банківської системи України.

У 2022 році було прийнято рішення вивести з банківського ринку України усі банки з російським капіталом, тому кількість діючих банків з іноземним капіталом зменшилася на 3 установи та склала 30 банків [5, с. 245]. Сьогодні в Україні функціонують 60 банків, 26 із яких – з іноземним капіталом, у тому числі 19 зі 100% іноземним капіталом (рис. 1).

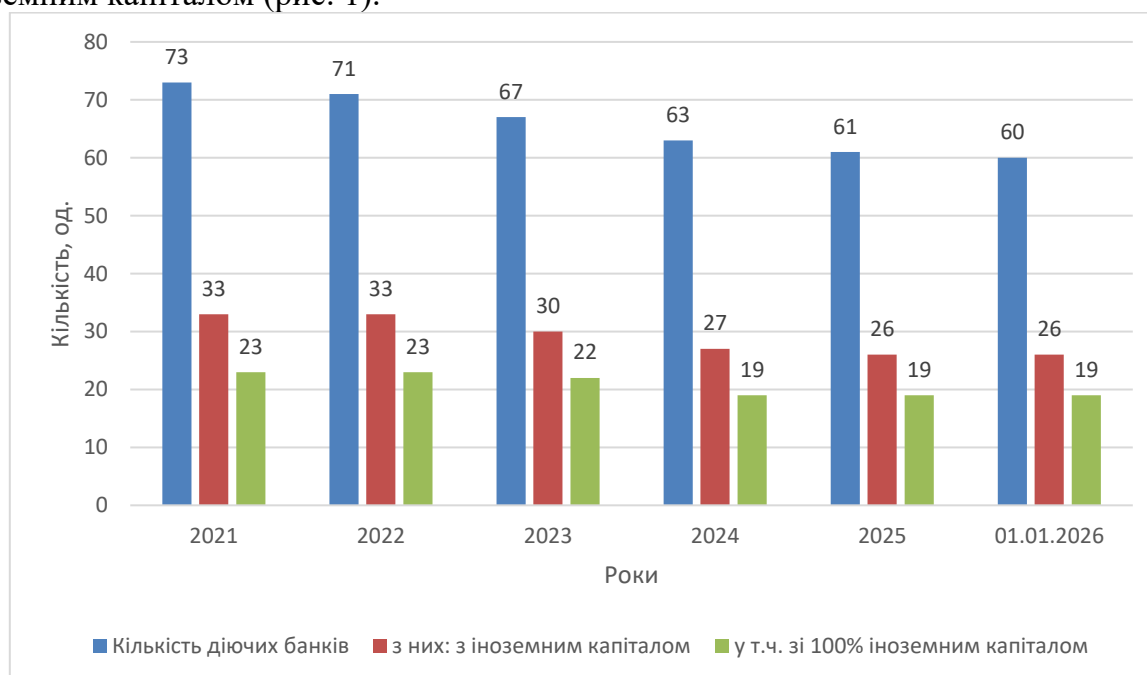


Рис. 1. Динаміка кількості комерційних банків в Україні протягом 01.01.2021-01.01.2026 рр.

Джерело: складено на основі [6].

**Примітка: дані станом на 1 січня кожного року*

Як можна побачити із даних на рисунку 1, протягом усього досліджуваного періоду кількість банків постійно зменшувалась, а саме на 13 банків з 2021 року до сьогодні. Така ж тенденція спостерігається і з банками з іноземним капіталом, а саме, їхня кількість зменшилась на 7 одиниць.

Не зважаючи на те, що від початку 2024 року до початку 2026 року кількість діючих банків зменшилась на 3 одиниці, кількість банків з іноземним капіталом за останні два роки зменшилась на 1 банк, а банки зі 100% іноземним капіталом змін не зазнали. Це говорить нам про відносну стабільність присутності іноземного капіталу в банківській системі України навіть в умовах воєнного стану та підвищених ризиків. Скорочення загальної кількості банків відбулося переважно за рахунок установ з національним капіталом, тоді як іноземні банківські групи зберегли свою присутність, що вказує на їхню довгострокову стратегію роботи на українському ринку. Незмінність

кількості банків зі 100% іноземним капіталом протягом 2024 – початку 2026 року додатково підтверджує зацікавленість міжнародних фінансових груп у підтримці дочірніх структур, збереженні довіри клієнтів та виконанні зобов'язань перед партнерами навіть у період військових загроз та економічної нестабільності.

Щодо частки банків з іноземним капіталом, то важливо зазначити, що частка таких банків у загальній кількості коливалася в межах 42-46%. Пік значення було зафіксовано на початку 2022 року, а саме 46,48%, що можна пояснити відносною стабільністю іноземних фінансових груп перед початком повномасштабної війни Росії на території України та підтримкою дочірніх структур (табл. 1).

Таблиця 1

Частка банків з іноземним капіталом у сукупності діючих банків, %

Показники:	Роки:					
	01.01. 2021	01.01. 2022	01.01. 2023	01.01. 2024	01.01. 2025	01.01. 2026
Кількість діючих банків, од.	73 (100%)	71 (100%)	67 (100%)	63 (100%)	61 (100%)	60 (100%)
	із них:					
з іноземним капіталом	33	33	30	27	26	26
частка банків з іноземним капіталом	45,21%	46,48%	44,78%	42,86%	42,62%	43,33%
у т.ч. зі 100% іноземним капіталом	23	23	22	19	19	19
частка банків зі 100% іноземним капіталом	31,50%	32,39%	32,84%	30,16%	31,15%	31,67%

Джерело: складено на основі [6].

Проте, вже у 2023-2024 роках відбулося зниження частки банків з іноземним капіталом до 42,62% станом на 01 січня 2025 року. Це свідчить про обережнішу політику окремих іноземних інвесторів, зміну стратегій присутності на українському ринку та певний вихід капіталу. Водночас, вже на початку 2026 року частка дещо зросла і становила 43,33%, що може свідчити про пристосування економіки України до умов війни та збереження інтересу міжнародних банківських груп до українського фінансового сектору.

Щодо банків зі 100% іноземним капіталом, то частка таких банків зменшилася з 31,50% у 2021 році до 30,16% на початку 2024 року, після чого спостерігається незначне відновлення до 31,67% станом на початок 2026 року. Це свідчить про збереження стратегічної присутності ключових міжнародних фінансових партнерів незважаючи на ризики, які несе у собі повномасштабна війна.

В Україні, станом на початок 2026 року працює 4 815 відділень банків, а 1 155 із них – це відділення банків з іноземним капіталом, або ж говорячи у відсотках, вони складають 23,99% від усіх банківських відділень (рис. 2).

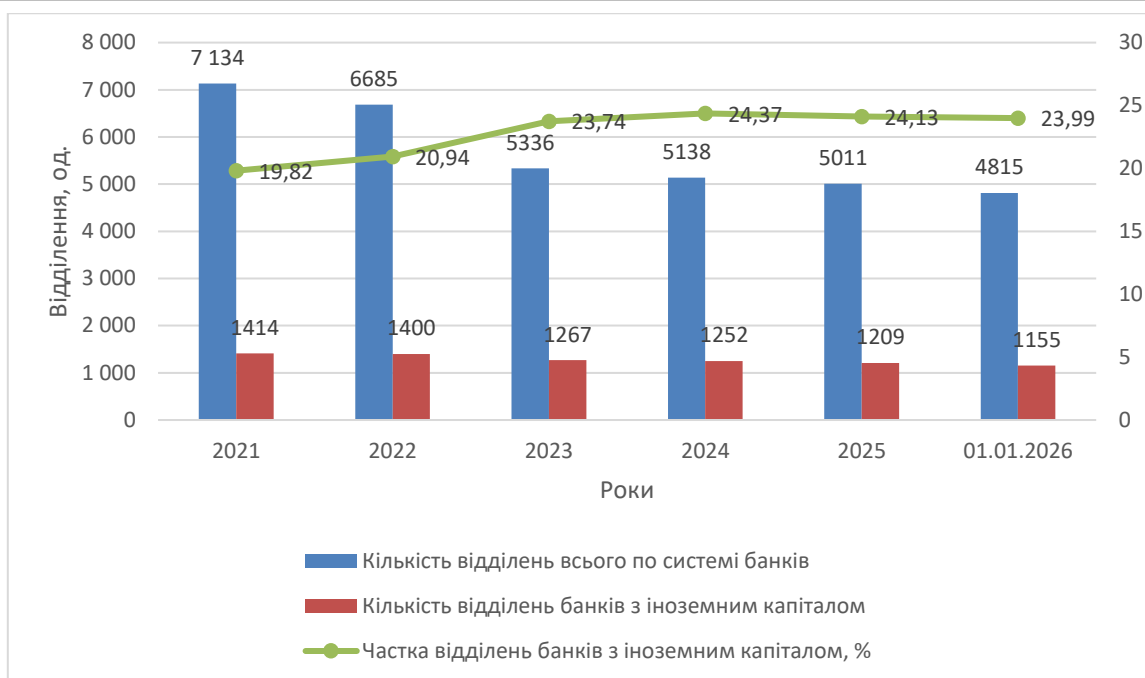


Рис. 2. Динаміка кількості відділень банків з іноземним капіталом та їх частка в банківській системі України протягом 01.01.2021-01.01.2026 рр.

Джерело: складено на основі [6].

У загальному, протягом 2021-2026 років спостерігається безперервне зменшення загальної кількості банківських відділень. За досліджуваний період, їхня кількість зменшилась на 2 319 відділень, що становить 32,5%. Це може свідчати про активну цифровізацію банківських послуг та оптимізацію витрат банками. Найбільше зменшення загальної кількості відділень сталося між 2022 та 2023 роками. Їхня кількість зменшилась на 1 349 відділень, або, говорячи у відсотках на 20,18%, що, очевидно, пов'язано з початком повномасштабного вторгнення, руйнуванням інфраструктури та закриттям відділень на окупованих територіях.

Кількість відділень банків з іноземним капіталом також скорочується, але дещо повільнішим темпом у порівнянні із загальною кількістю відділень. Зокрема, у період з 2021 до 2026 років кількість відділень банків з іноземним капіталом зменшилась на 259 одиниць, тобто на 18,32%. Банки з іноземним капіталом демонструють повільніші темпи у закритті відділень порівняно з державними чи приватними українськими банками, через що їхня відносна частка в системі зросла у порівнянні з роками до повномасштабної війни.

Попри постійне зменшення загальної кількості відділень банків, частка відділень банків з іноземним капіталом демонструє коливання. Зокрема, до 2024 року їхня частка стабільно зростала і станом на 01 січня 2024 року становила 24,37%. Далі частка відділень банків з іноземним капіталом зазнавала незначного спаду і станом на початок 2026 року становить 23,99%.

Аналізуючи показники банків іноземних банківських груп у порівнянні з показниками банків з державною часткою та приватних банків в Україні протягом 2021-2026 років можна сказати, що вони продемонстрували збільшення усіх показників: активи збільшились на 61,90%, зобов'язання зазнали зросту на 78,73%, а власний капітал банків збільшився на 100,58%, тобто удвічі, станом на 01 січня 2026 року у порівнянні з початком 2021 року (табл. 2).

**Показники діяльності банків України у розрізі банківських груп протягом
01.01.2021-01.01.2026 рр., млрд грн**

Показники:	Роки:						Темп приросту,%
	01.01. 2021	01.01. 2022	01.01. 2023	01.01. 2024	01.01. 2025	01.01. 2026	
Банки з державною часткою							
Загальні активи	1 232,6	1 173,1	1 438,4	1 857,9	2 088,1	2191,4	77,79
Зобов’язання	864,8	846,9	1 098,8	1 436,9	1 644,8	1 879,9	117,38
Власний капітал	94,0	112,6	88,9	141,3	172,6	202,0	114,89
Банки іноземних банківських груп							
Загальні активи	637,2	709,2	755,9	806,2	923,9	1 031,6	61,90
Зобов’язання	472,4	546,2	620,3	671,8	766,0	844,3	78,73
Власний капітал	77,6	93,0	74,2	91,8	119,3	155,6	100,52
Банки з приватним капіталом							
Загальні активи	336,1	476,0	522,5	647,2	755,2	958,3	185,12
Зобов’язання	276,2	404,6	416,8	540,3	635,7	813,0	194,35
Власний капітал	38,0	50,0	52,8	63,0	76,4	105,8	178,42

Джерело: складено на основі [6].

Важливо зазначити, що у період 2022 – початку 2023 року власний капітал у банках іноземних банківських груп зазнав спаду на 18,8 млрд грн, або 20,22%. Це було зумовлено насамперед необхідністю формування значних резервів під кредитні збитки, спричинені повномасштабною війною та відповідно впливом воєнних ризиків, а також переоцінкою активів у складних макроекономічних умовах.

Однак, незважаючи на позитивну динаміку збільшення показників банків іноземних банківських груп, якщо порівнювати ці результати з державними чи приватними банками, темп зростання у них значно менший. Такі показники збільшення власного капіталу свідчать про більш консервативну політику реінвестування прибутків, тенденції приросту зобов'язань свідчать про більш збалансований підхід до залучення зовнішнього фінансування. Порівняння показує, що банки іноземних банківських груп утримують більш стабільні та збалансовані позиції на ринку з помірним зростанням активів та власного капіталу. Це свідчить про їхню стратегію обережного розширення та потенційно вищий рівень ризик-менеджменту в порівнянні з державними та приватними банками, які показали більш агресивне зростання, особливо у сегменті приватних банків [7, с. 5].

У більшості розвинених країн частка іноземного капіталу в банківському секторі становить лише 5-10% і дуже рідко перевищує 20% [7, с. 5]. Станом на 01 січня 2026 року загальні активи банківської системи України склали 4 000,6 млрд грн, а активи іноземних банківських груп – 1 031,6 млрд грн з часткою 25,79% у загальних активах. Такий рівень свідчить про збереження значної ролі іноземного капіталу у функціонуванні банківської системи України (табл. 3).

Проте, якщо подивитись на динаміку протягом 2021 – початку 2026 років, то можна побачити, що частка активів іноземних банківських груп зазнала значного спаду у порівнянні з показниками до повномасштабної війни. Така динаміка свідчить про скорочення обсягів залучених коштів від клієнтів і зменшення активної участі іноземних банків у кредитуванні та депозитних операціях на українському ринку. Структурні зміни у власності банківського сектору України відбулися через поступове зниження залежності від іноземного капіталу на користь державних і приватних банків, які адаптувалися до нових умов і демонструють свою конкурентоспроможність в умовах воєнного часу [3, с. 227].

Складова активів банків іноземних банківських груп у загальних активах банківської системи України, млрд грн

Показники:	Роки:					
	01.01. 2021	01.01. 2022	01.01. 2023	01.01. 2024	01.01. 2025	01.01. 2026
Загальні активи банківського сектору	1 822,8 (100%)	2 053,2 (100%)	2 351,7 (100%)	2 945,0 (100%)	3 141,9 (100%)	4 000,6 (100%)
	із них:					
Активи банків іноземних банківських груп	637,2 (34,96%)	709,2 (34,54%)	755,9 (32,14%)	806,2 (27,38%)	923,9 (29,41%)	1 031,6 (25,79%)

Джерело: складено на основі [6].

На основі проведеного аналізу можна сказати, що іноземний капітал відіграє важливу роль у банківській системі України в умовах війни. Попри скорочення загальної кількості банків, присутність іноземних банківських груп залишалася відносно стабільною, а кількість установ зі 100% іноземним капіталом майже не змінилася. Це свідчить про довгострокову зацікавленість міжнародних фінансових груп у роботі на українському ринку та їхню готовність підтримувати дочірні банки навіть за умов підвищених ризиків. Крім того, банки з іноземним капіталом продемонстрували зростання активів, зобов'язань і власного капіталу, а також більш збалансовану та обережну політику управління ризиками, що позитивно впливає на фінансову стійкість усього банківського сектору. Незважаючи на це, частка іноземного капіталу в банківській системі все ж поступово зменшувалася після початку повномасштабної війни. Зокрема, скоротилася частка активів банків іноземних банківських груп у загальних активах сектору, що свідчить про зниження їхньої активності у кредитуванні та залученні ресурсів. Також темпи зростання показників цих банків були нижчими порівняно з приватними банками, що вказує на консервативну стратегію розвитку та прагнення мінімізувати ризики.

У загальному можна виділити ряд позитивних та негативних наслідків впливу іноземного капіталу на банківську систему України. Зокрема, до позитивних наслідків варто віднести:

- іноземний капітал виступає чинником фінансової стійкості, забезпечуючи підтримку ліквідності та підвищуючи рівень довіри іноземних інвесторів до національної економіки, особливо в умовах воєнного стану;
 - підвищення рівня капіталізації вітчизняної банківської системи та ефективності її функціонування;
 - прискорення процесу реформування банківського сектору [8, с. 3];
 - розвиток конкуренції в банківському секторі, що стимулює інновації та покращення банківських послуг, а також якість обслуговування клієнтів;
 - відбувається залучення іноземних інвестицій в економіку України, що є особливо важливим у період війни;
 - інтеграція банківського сектору України у світовий фінансовий простір, полегшення доступу до міжнародних ринків капіталу;
 - впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління та прозорості, що знижує рівень зловживань і підвищує надійність банків;
 - створення нових робочих місць і підвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми міжнародних банківських груп;
 - сприяння розвитку безготівкової економіки та цифровізації фінансових послуг.
- Однак, не зважаючи на всі зазначені позитивні наслідки, існує і ряд негативних

наслідків впливу іноземного капіталу які необхідно враховувати, а саме:

- зростання рівня чутливості вітчизняної банківської системи до економічних та політичних криз в країнах-інвесторах;
- збільшення валютного ризику внаслідок росту кредитування в іноземній валюті;
- зростання рівня залежності вітчизняної економіки від ефективності роботи інвесторів, а також від зовнішніх джерел фінансування [8, с. 3];
- ризик швидкого відтоку капіталу у разі погіршення економічної ситуації або підвищення певних ризиків;
- витіснення національних банків з ринку через нерівномірні конкурентні умови та більші фінансові можливості іноземних установ;
- ускладнення банківського нагляду;
- можлива орієнтація іноземних банків на короткострокові та менш ризикові операції замість довгострокового кредитування національної економіки.

Важливо також зазначити, що іноземний капітал відіграватиме ключову роль у фінансуванні програм відбудови України. За умови поглиблення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями та європейськими партнерами, банківська система може стати ефективним посередником вкладання іноземних інвестицій в реальний сектор економіки. Це створює передумови для відновлення інфраструктури, розвитку малого й середнього бізнесу та інтеграції України до фінансового простору ЄС. Крім того, банки з іноземним капіталом функціонують під наглядом Національного банку України в межах посилених регуляторних стандартів, що сприяє стабільності та підвищенню довіри до всієї системи. У процесі відбудови це особливо важливо, адже масштабні інвестиційні проєкти потребують довгострокового та надійного фінансування.

Разом із тим перспективи використання іноземного капіталу залежать від збереження фінансової стабільності, ефективного банківського нагляду та прогнозованої державної політики. Надмірна залежність від зовнішніх ресурсів може створювати ризики відпливу капіталу у кризові періоди. Тому оптимальною є модель збалансованого поєднання національного та іноземного капіталу.

Висновки. В умовах повномасштабної війни вплив іноземного капіталу на фінансову діяльність банківської системи України набуває особливого значення. З одного боку, присутність іноземних банків і інвестицій сприяє підвищенню стійкості банківського сектору, забезпечує додаткову ліквідність, підтримує довіру клієнтів та сприяє впровадженню сучасних управлінських і фінансових технологій. З іншого боку, зберігаються ризики залежності від зовнішніх джерел фінансування, можливого відпливу капіталу та підвищеної чутливості до глобальних економічних коливань. Водночас, саме іноземний капітал став одним із ключових факторів збереження функціональності банківської системи у кризовий період, забезпечуючи її адаптивність та здатність протистояти складним економічно-політичним викликам.

Аналіз динаміки кількісних та фінансових показників засвідчив, що банки з іноземним капіталом продемонстрували зростання активів, зобов'язань і власного капіталу, водночас дотримуючись більш консервативної та збалансованої політики управління ризиками порівняно з іншими групами банків. Це сприяло підтриманню належного рівня ліквідності, капіталізації та довіри до банківського сектору загалом. Разом із тим спостерігається певне зниження частки іноземного капіталу в структурі активів банківської системи, що відображає адаптацію ринку до воєнних умов та посилення ролі державних і приватних вітчизняних банків.

Таким чином, вплив іноземного капіталу на діяльність банківської системи

України в умовах війни є багатовимірним і неоднозначним, однак загалом його можна оцінити як стабілізуючий та стратегічно важливий чинник збереження фінансової стійкості й формування підґрунтя для подальшого відновлення та розвитку національної економіки.

Список використаної літератури

1. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блащук-Дев'яткіна Н.З., Петик Л.О. Банківська система: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Blashchuk_Petyk_13_end.pdf
2. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. №2121-III, із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
3. Чуй І. Р., Мицак О. В., Андрейків Т. Я., Лозицька Н. Є. Вплив іноземного капіталу на банківську систему України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. № 84. С. 222-230. URL: <https://dspace.lute.lviv.ua/items/28fe2fd3-4d92-48bb-a6b3-93b247164cab>
4. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Національного банку України від 28.08.2001 р. № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>
5. Форкун І., Гордєєва Т. Аналіз діяльності банків на фінансовому ринку України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 5. С. 344-350. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-51>
6. Офіційний сайт. Національний банк України. Статистика. URL: <https://bank.gov.ua/>
7. Сус Л. В., Овсійчук К. В. Оцінка впливу іноземного капіталу на діяльність банківської системи України в умовах сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1-8. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-89>
8. Хома І. Б., Папірник С. Є. Вплив іноземного капіталу на стабільність банківської системи України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. С. 1-9. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-10>

Дата надходження статті: 27.02.2026

Дата прийняття статті: 12.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(59\).2026.135145146](https://doi.org/10.30970/fp.1(59).2026.135145146)

JEL Classification: G21

THE INFLUENCE OF FOREIGN CAPITAL ON THE FINANCIAL ACTIVITIES OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE IN WAR CONDITIONS

BLASCHUK-DEV'YATKINA Natalia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Management
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1860-3929>*

BURLACHENKO Denys

*Student of Bachelor's degree,
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1189-3336>*

HOLOST Anastasia

*Student of Bachelor's degree,
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9750-3390>*

Abstract. *The article examines the concept of “bank with foreign capital” in accordance with the current legislation of Ukraine, analyzes the dynamics of the number of commercial banks in Ukraine, as well as their branches, and determines the share of banks with foreign capital. The performance indicators of Ukrainian banks by banking groups for 2021-2026 are presented and analyzed. The share of assets of banks with foreign capital in the banking sector of Ukraine is studied. Based on the analysis, the positive and negative effects of foreign capital on the financial activities of the banking system of Ukraine are identified, and its role in post-war reconstruction is also determined.*

Keywords: *foreign capital, banking system, bank with foreign capital, banking groups, assets.*

The article examines the role of foreign capital in the functioning of the banking system of Ukraine in the conditions of a full-scale war. Changes in the number of banks and their branches, financial indicators of banking groups, the share of foreign capital in the sector's assets, as well as its positive and negative consequences for the country's financial stability are analyzed.

The relevance of the topic is due to the fact that during the war, the banking system of Ukraine operates in conditions of high risks: economic instability, reduced solvency of clients, currency fluctuations and credit losses. In such conditions, foreign capital can act as an important source of liquidity, trust and stability, but at the same time creates dependence on external financial resources.

According to the legislation, a bank with foreign capital is a bank in which the share of capital owned by at least one foreign investor is at least 10 percent.

During 2021-2026, the number of banks in Ukraine decreased from 73 to 60, and the number of banks with foreign capital from 33 to 26. The reduction is largely due to the withdrawal of banks with Russian capital from the market and the general consolidation of the sector. At the same time, their share remained relatively stable - about 42-46%, which indicates the continued interest of international financial groups in the Ukrainian market even during the war period.

Significant changes occurred in the network of bank branches: their total number significantly decreased due to the digitalization of services, cost optimization and destruction of infrastructure. At the same time, branches of banks with foreign capital decreased more slowly, which led to an increase in their relative share.

An analysis of financial indicators showed that banks of foreign banking groups generally increased assets, liabilities and equity, although the growth rates were lower than those of private banks. This indicates a more cautious and conservative risk management policy. At the same time, the share of their assets in the banking system has decreased - from approximately 35% to about 26%, which means a decrease in their participation in lending and attracting resources.

Foreign capital has both positive and negative effects. Positive effects include increased financial stability, attracting investments, developing competition, introducing modern technologies and integrating into the global financial space. Negative effects include dependence on external sources of financing, the risk of capital outflow, currency risks and the possible crowding out of national banks.

In the post-war period, foreign capital can play an important role in the reconstruction of Ukraine, providing access to international financial resources and supporting investment processes. At the same time, the effective development of the banking system requires a balanced combination of foreign and national capital.

Thus, the impact of foreign capital on the banking system of Ukraine in wartime is contradictory, but generally stabilizing. It helps maintain the functionality of the financial sector and creates the prerequisites for economic recovery, although it requires a balanced state policy to minimize the associated risks.

Reference

1. Sytnyk N. S., Stasyshyn A. V., Blashchuk-Deviatkina N.Z., Petyk L.O. (2020). *Banking system: a textbook*. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Blashchuk_Petyk_13_end.pdf;
2. Law of Ukraine on banks and banking activities № 2121-III. (2000, December 7). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>;
3. Chui I. R., Mytsak O. V., Andreikiv T. Ya., Lozytska N. Ye. (2025). The impact of foreign capital on the banking system of Ukraine. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 84. S. 222-230. URL: <https://dspace.lute.lviv.ua/items/28fe2fd3-4d92-48bb-a6b3-93b247164cab>;
4. On approval of the Instruction on the procedure for regulating banking activities in Ukraine № 368. (2001, August 28). *Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>;
5. Forkun I., Hordieieva T. (2024). Analysis of the activities of banks in the financial market of Ukraine. *Visnykh Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 5. S. 344-350. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-51>;
6. Official website. *National Bank of Ukraine*. Statistics. URL: <https://bank.gov.ua/>;

7. Sus L. V., Ovsichuk K. V. (2024). Assessment of the impact of foreign capital on the activities of the banking system of Ukraine in the context of modern challenges and threats. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 68. S. 1-8. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-89>;

8. Khoma I. B., Papirnyk S. Ye. (2022). The impact of foreign capital on the stability of the banking system of Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 43. S. 1-9. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-10>

Дата надходження статті: 27.02.2026

Дата прийняття статті: 12.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЕКОЛОГІЧНОГО НАВАНТАЖЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ)

РИГАЙЛО Святослава Яківна

провідний інженер

Західного наукового центру НАН України і МОН України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0871-8351>

Анотація. У статті проаналізовано структуру та територіальні особливості викидів основних забруднювачів повітря (SO_2 , NO , NO_2 , CO та тверді частинки) в Україні з акцентом на західний регіон. Встановлено, що внесок різних галузей економіки у формування забруднення є неоднаковим, а рівні екологічного навантаження значно відрізняються між областями та змінюються у часі. Результати підкреслюють важливість інтегрованого управління викидами, модернізації промислових підприємств та теплових установок, розвитку відновлюваної та водневої енергетики, а також удосконалення ГІС-систем моніторингу для забезпечення сталого розвитку та екологічної безпеки.

Ключові слова: атмосферне забруднення, екологічне навантаження на економіку, галузева структура викидів, кореляційний аналіз, західний регіон України, сталий розвиток.

Постановка проблеми. В умовах реалізації концепції сталого розвитку особливої актуальності набуває проблема зменшення забруднення атмосферного повітря як одного з ключових чинників екологічної безпеки та якості життя населення. Інтенсивний розвиток промисловості, енергетики та транспорту супроводжується зростанням обсягів викидів забруднюючих речовин, що негативно впливає на екосистеми та здоров'я людей.

Досягнення цілей сталого розвитку передбачає збалансування економічного зростання, соціального добробуту та збереження довкілля. Проте значна регіональна диференціація обсягів викидів свідчить про нерівномірність екологічного навантаження та недостатню ефективність природоохоронних механізмів на окремих територіях. Це ускладнює формування єдиної екологічної політики та потребує глибшого наукового обґрунтування управлінських рішень.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність комплексного аналізу обсягів і структури викидів відповідно до джерел забруднення атмосферного повітря в розрізі регіонів, фіксацію їх впливу на екологічну складову сталого розвитку та визначення пріоритетних напрямків зниження техногенного навантаження з метою забезпечення екологічної рівноваги у довгостроковій перспективі розвитку територій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми забруднення атмосферного повітря та його впливу на сталий розвиток досліджуються вітчизняними науковцями, зокрема В. Шевчуком, Л. Мельник, О. Теліжко, А. Мельник та Ю. Коновалюком. Значна увага приділяється модернізації промислових підприємств, впровадженню відновлюваної та водневої енергетики, а також удосконаленню систем

моніторингу якості повітря. Водночас сучасна література недостатньо висвітлює комплексний аналіз регіональної диференціації викидів, особливо у західних областях України. Це створює нагальну потребу у дослідженнях, спрямованих на оцінку екологічного навантаження та розробку регіонально орієнтованих стратегій сталого розвитку.

Мета статті – дослідити структуру та територіальні особливості викидів основних забруднювачів повітря (SO_2 , NO, NO_2 , CO та тверді частинки) в Україні з акцентом на західний регіон.

Виклад основних результатів. Сталий розвиток неможливий без контролю за якістю атмосферного повітря, оскільки забруднення впливає на здоров'я людей, біорізноманіття та економічний потенціал регіонів. Забезпечення зростання економіки має поєднуватися із збереженням довкілля, раціональним використанням ресурсів та мінімізацією шкідливого впливу на екосистеми. Рівень забруднення формують різні галузі економіки – енергетика, переробна промисловість і будівництво тощо – кожна різною мірою. Актуальність дослідження зумовлена потребою оцінити територіальну та галузеву структуру основних забруднювачів атмосферного повітря в Україні, зокрема у її західному регіоні.

В Україні структура викидів шкідливих речовин значною мірою залежить від джерела забруднення. У 2024 р. найбільший обсяг викидів припадав на діоксид сірки (2568885,3 т [1], табл. 1), що переважно зумовлено спалюванням викопного палива. Основна частка цих викидів сформувалась в енергетичному секторі (88,8%). Значно менший внесок мають процеси спалювання в переробній промисловості і будівництві (6,82%), а також у малих установках (близько 1%). Таким чином, емісії SO_2 майже повністю припадають на енергетичний сектор.

Таблиця 1

**Викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря від джерел
забруднення в Україні (2024 р.)**

Джерела		Діоксид сірки, т		Діоксид азоту, т		Оксид вуглецю, т	
процеси спалювання	в енергетичних галузях промисловості	228114,4	88,8%	49054,5	59,21%	14182,9	6,44%
	в переробній промисловості та будівництві	17507,0	6,82%	11651,4	14,06%	148635,8	67,47%
	в малих установках	2523,0	0,98%	7163,2	8,64%	15604,9	7,08%
виробництво цементу		1253,4	0,49%	4931,6	5,95%	4981,1	2,26%
виробництво чавуну і сталі		1398,8	0,54%	2138,0	2,58%	8061,3	3,66%
паперово-целюлозна промисловість		1551,8	0,60%	244,4	0,29%	774,2	0,35%
харчова промисловість		766,3	0,30%	804,2	0,97%	7562,0	3,43%
решта		3770,3	1,47%	6878,7	8,3%	20493,0	9,31
Україна		256885,3	100%	82866	100%	220295,4	100%

Джерело: Розраховано автором на основі [1].

Викиди діоксиду азоту демонструють диференційовану структуру з урахуванням типу джерел забруднення. На енергетичний сектор припадає близько 60 % загального обсягу викидів NO_2 . У процесах спалювання в переробній промисловості формується близько 14 % емісій, у малих установках – 8,6 %, а на виробництво цементу – приблизно

6 %. Тобто, хоча енергетичний сектор формує основну частину NO_2 припадає на енергетичний сектор, сумарний внесок інших галузей перевищує 40 %.

Серед основних атмосферних забруднювачів оксид вуглецю вирізняється найбільш різномірною структурою джерел його формування. Переважна частка його емісій припадає на переробну промисловість та будівництво – 148635,8 т (67,47%). Частка малих установок становить 7,08%, енергетики – 6,44%, виробництва чавуну і сталі – 3,66%. Отже, СО утворюється в переробній промисловості, що зумовлено особливостями технологічних процесів і неповним окисленням палива.

Аналіз викидів забруднюючих речовин у західних областях України відповідно до макрорегіональних досліджень, які проводяться в Західному науковому центрі НАН України і МОН України (Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька та Чернівецька областях) у 2024 році свідчить про суттєву диференціацію як за абсолютними, так і за відносними показниками. Сукупний обсяг викидів у регіоні становить 145669,0 т, що складає близько 23,6% тоді як частка території регіону становить 21,6% площі країни.

Найбільші абсолютні обсяги викидів у 2024 р. зафіксовано в Івано-Франківській області (92862,8 т [1]), що суттєво перевищує показники інших областей регіону та формує основну частку сумарного обсягу. Варто зауважити, що понад 85% цих викидів формують два підприємства, розташовані на території Бурштинської громади, майже 6% забруднення фіксують на території Калуського району, і лише менше 0,5% – в гірській частині Івано-Франківської області. Відтак, гірські райони Івано-Франківської області (455,9 т [2]) зазнають мінімального антропогенного впливу і безпечні для проведення рекреаційної та реабілітаційної діяльності.

Значні показники також характерні для Львівської (19504,0 т) та Хмельницької (15084,4 т) областей. Найменші обсяги зафіксовані в Чернівецькій (1127,4 т) та Закарпатській (1083,9 т) областях.

Аналіз інтенсивності викидів на одиницю площі (табл. 2) демонструє значну територіальну концентрацію забруднення в Івано-Франківській області (10,18 т/км²), що у декілька разів перевищує середній рівень по регіону (1,58 т/км²). Для більшості інших областей цей показник не перевищує 1 т/км², а найнижчі значення характерні для Закарпатської (0,16 т/км²) та Чернівецької (0,12 т/км²) областей.

Показник викидів у розрахунку на 1000 осіб також виявляє істотну нерівномірність. Найвище навантаження спостерігається в Івано-Франківській області (104,13 т/1000 осіб), тоді як у Закарпатській та Чернівецькій областях воно не перевищує 1,63 та 1,07 т/1000 осіб відповідно. Враховуючи скорочення чисельності населення України з близько 41 млн осіб у 2021 році до орієнтовно 33,3 млн у 2024 році [3], питомі показники мають тенденцію до зростання навіть за умов стабілізації абсолютних обсягів викидів.

Таблиця 2

Питомі викиди забруднюючих речовин

Область	площа, км ²	к-сть населення, млн осіб	ВРП, млн грн	загальні викиди, т	на одиницю площі, т/км ²	на к-ть населення, т/1000 ос.	н ВРП, т/млн грн
Волинська	20144	1,027	92,5	3754,7	0,1864	3,655	40,59
Закарпатська	12753	1,250	75,6	2043,4	0,1602	1,634	27,03
Ів.-Франківська	13927	1,361	119,7	141723,3	10,1761	104,131	1183,98
Львівська	21833	2,497	296,2	31403,4	1,4383	12,576	106,02

Рівненська	20051	1,148	88,9	6676,1	0,3329	5,815	75,09
Тернопільська	13824	1,030	81,5	4182,4	0,3025	4,060	51,32
Хмельницька	20629	1,243	119,9	16806,1	0,8146	13,520	140,17
Чернівецька	8097	0,896	54,6	958,6	0,1184	1,069	17,56
Регіон	131258	10,452	928,9	207548,1	1,5812	13,937	223,43

Джерело: Розраховано автором на основі [1].

*Примітка: ВРП – валовий регіональний продукт (враховано крайні дані Держстату України); до загальних викидів віднесено оксид вуглецю (CO), оксид азоту (NO), діоксид азоту (NO₂), діоксид сірки (SO₂) та тверді частинки (Тч).

Оцінка екологічної інтенсивності економіки (викиди на 1 млн грн валового регіонального продукту (ВРП) показує значні відмінності між областями. Найвищий показник знову ж таки характерний для Івано-Франківської області (1183,98 т/млн грн), що свідчить про високу частку екологічно небезпечних виробництв у структурі регіональної економіки. Відносно низькі значення зафіксовано в Закарпатській (27,03 т/млн грн) та Чернівецькій (17,56 т/млн грн) областях, що може вказувати на менш енерго- та ресурсоємну структуру господарства.

Для оцінки територіальної концентрації забруднення розраховано інтегральний індекс екологічного навантаження за (1) в часовій ретроспективі (рис. 1).

$$I_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{x_{ij}}{\sum_{j=1}^m x_{ij}}, \quad (1)$$

де I_j – інтегральний індекс екологічного навантаження для j -ї області;

x_{ij} – значення i -го забруднювача для j -ї області;

m – кількість областей ($m=8$), n – кількість досліджуваних забруднювачів ($n=5$).

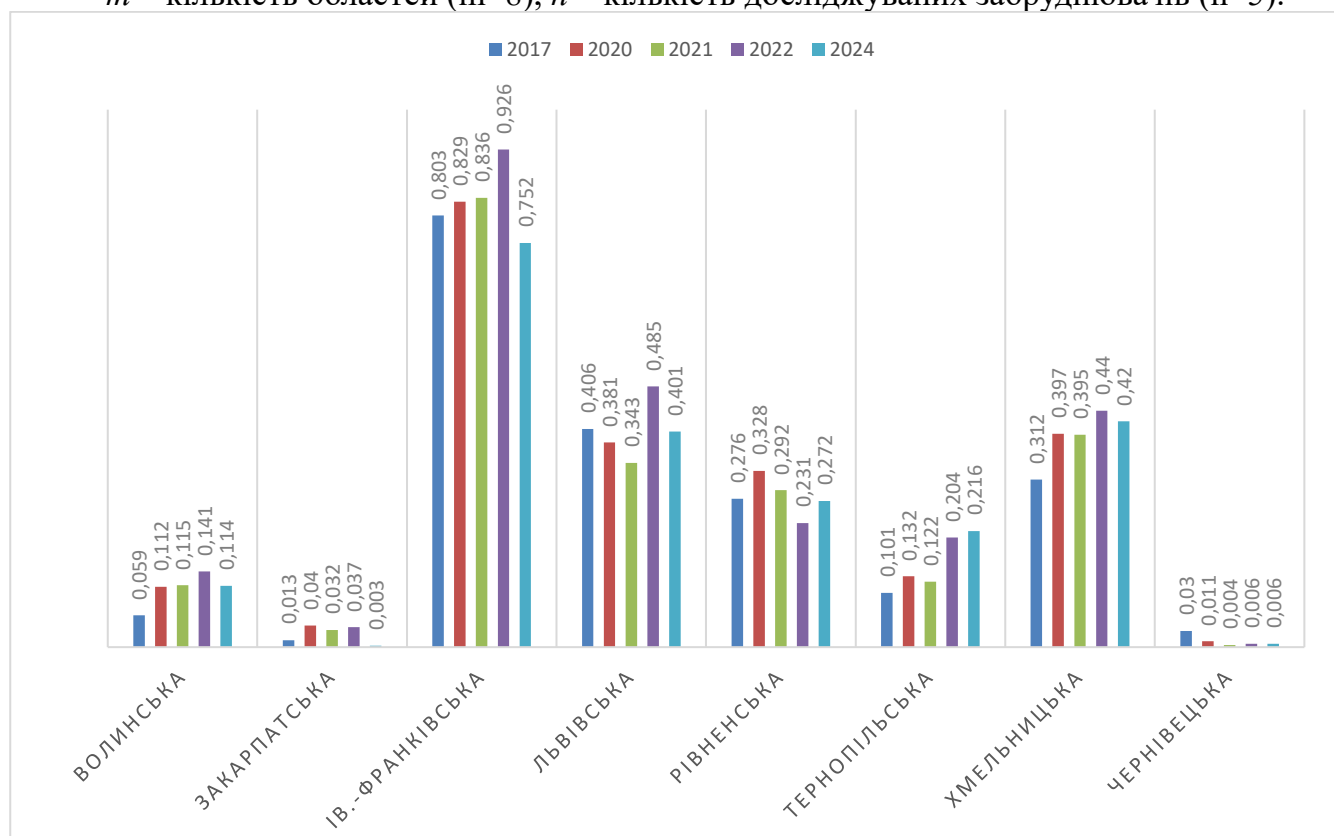


Рис. 1. Індекс екологічного навантаження в часовій ретроспективі по областях регіону.

Джерело: Розроблено автором на основі [1].

Інтегральний індекс екологічного навантаження відображає загальний рівень екологічного навантаження, дозволяючи порівняти області між собою та відстежити тенденції зміни навантаження у часовій ретроспективі. Його значення лежить у межах $0 < I_j < 1$. Аналіз даних свідчить про суттєву регіональну диференціацію рівнів показника та нерівномірність його змін у часі. Результати демонструють різко виражену асиметрію розподілу навантаження, що створює локальні зони екологічного ризику.

Найвищі значення індексу екологічного навантаження протягом усього періоду спостереження має Івано-Франківська область. Показник зростав до 2022 року (пік – близько 0,926), після чого у 2024 році знизився. Львівська та Хмельницька області демонструють середньо-високі значення (на рівні 0,4), причому після спаду у 2021 році відбулося зростання у 2022 та відносна стабілізація у 2024 році. Рівненська область характеризується коливаннями значення індексу (зростання у 2020 році, спад у 2022 та часткове відновлення у 2024 р). Тернопільська область демонструє поступове зростання протягом усього періоду, досягаючи найвищого значення у 2024 році. Чернівецька та Закарпатська області характеризуються мінімальними значеннями та тенденцією до поступового зниження.

Для оцінки взаємозв'язків між основними атмосферними забруднювачами у західному регіоні України у 2024 році було проведено розрахунок коефіцієнтів кореляції Пірсона (для $n = 8$ областей регіону) за формулою (2):

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - X)(y_i - Y)}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - X)^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - Y)^2}}, \quad (2)$$

де r_{xy} – коефіцієнт кореляції між забруднювачами x та y ;

x_i, y_i – значення відповідних забруднювачів в i -й області;

X, Y – середнє арифметичне значення відповідного забруднювача по областях регіону.

Результати представлені у вигляді матриці кореляцій (табл. 3). Отримані дані свідчать про наявність сильних та помірних кореляцій між деякими забруднювачами.

Таблиця 3

**Матриця кореляційних зв'язків між забруднювачами
по західному регіону України (2024 р.)**

забруднювачі	SO ₂	CO	NO	NO ₂	Тч
SO ₂	1	0,01	0,51	0,94	0,44
CO	0,01	1	-0,20	0,22	0,72
NO	0,51	- 0,20	1	0,63	-0,07
NO ₂	0,94	0,22	0,63	1	0,55
Тч	0,44	0,72	-0,07	0,55	1

Джерело: Розроблено автором на основі [1].

Найвища позитивна кореляція спостерігається між SO₂ та NO₂ ($r = 0,94$), що вказує на ймовірне спільне джерело цих газів, зокрема промислові підприємства та теплоелектростанції. Значна позитивна залежність між CO та твердими частинками (Тч) ($r = 0,72$), що вказує про спільне утворення в процесах неповного згоряння палива. Помірна кореляція між NO та NO₂ ($r = 0,63$) підтверджує їх спільне формування в процесах горіння. Суттєві кореляційні зв'язки спостерігаються між NO₂ та Тч ($r = 0,55$), NO та SO₂ ($r = 0,51$), а також SO₂ та Тч ($r = 0,44$), що вказують на технологічно пов'язані процеси спалювання палива та стаціонарний характер промислових джерел цих забруднювачів. Водночас відсутні статистично значущі зв'язки між CO та SO₂, NO та Тч, а також CO та NO свідчить про можливу різномірність джерел їх утворення або територіальні особливості розподілу викидів.

Встановлені кореляційні зв'язки між різними забруднювачами дозволяють не лише відобразити технологічні особливості джерел викидів, а й визначити характер їхнього впливу на довкілля та здоров'я людини.

Підвищені концентрації діоксиду сірки збільшують ризик утворення кислотних опадів і зменшують біорізноманіття [4]. Оксиди азоту сприяють утворенню приземного озону та фотохімічного смогу [5], який особливо помітний у великих містах у сонячну погоду. Тверді частинки осідають на листках рослин, порушують фотосинтез і сприяють накопиченню токсичних сполук у біосфері [6]. Нітрати та сульфати, що утворюються в атмосфері внаслідок хімічних реакцій, разом із опадами потрапляють у водойми, змінюючи хімічний склад води та стан водних екосистем [7].

Комплексний вплив атмосферних забруднювачів охоплює не лише екологічні, а й медико-біологічні аспекти. Забруднення атмосферного повітря є одним із ключових чинників екологічного ризику, що впливає на здоров'я населення, погіршуючи роботу дихальної та серцево-судинної систем, знижуючи загальний фізіологічний стан та імунний захист організму.

Важливим напрямом є модернізація промислових підприємств і теплоелектростанцій, яка передбачає встановлення сучасних газоочисних установок (електрофільтрів, скрубєрів), впровадження технологій десульфуризації димових газів для зменшення викидів SO_2 [8], застосування каталізаторів для зменшення викидів NO та NO_2 [9]. Перехід від вугілля до природного газу й відновлюваних джерел енергії – сонячних і вітрових електростанцій [10], а також розвиток водневої енергетики [11] сприятиме скороченню загального рівня викидів за рахунок зменшення обсягів спалювання викопного палива, що призводить до зниження концентрації SO_2 , NO_2 і твердих частинок.

Окремо слід виділити завдання вдосконалення системи моніторингу якості повітря: розробленню ГІС-систем спостереження за якістю повітря [12], розширенню мережі станцій спостереження, забезпеченню відкритого доступу населення до екологічної інформації та імплементації рекомендацій ВООЗ щодо гранично допустимих концентрацій забруднюючих речовин.

Висновки. Структура викидів забруднюючих речовин в Україні у 2024 році значно відрізняється залежно від типу джерела забруднення. Найбільші обсяги викидів спостерігалися для діоксиду сірки (SO_2), що переважно зумовлено спалюванням викопного палива в енергетичному секторі. Викиди діоксиду азоту (NO_2) характеризуються більш диференційованим розподілом і формуються за рахунок внеску переробної промисловості, малих локальних установок та виробництва цементу. Концентрації оксиду вуглецю (CO) переважно обумовлені технологічними процесами в переробній промисловості та будівництві, зокрема через неповне згорання палива, що відображає специфіку цих виробничих процесів.

Аналіз виявив значну територіальну диференціацію екологічного навантаження у західних областях України. Найвищі рівні викидів зафіксовані в Івано-Франківській області, тоді як Закарпатська та Чернівецька області характеризуються відносно низьким рівнем забруднення. Оцінка питомих показників викидів на одиницю площі, на 1000 осіб та на 1 млн грн ВРП підтверджує нерівномірний розподіл екологічного навантаження, що підкреслює необхідність врахування територіальних та економічних факторів при формуванні регіональної екологічної політики.

Отримані результати дозволяють визначити пріоритетні напрямки скорочення викидів та розробляти ефективні стратегії сталого розвитку, які враховують як екологічну безпеку, так і економічну ефективність регіонів.

Список використаної літератури.

1. Викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря : офіц. сайт. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ns/vzap/arch_vzap_u.htm
2. Викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами : офіц. сайт. Головне управління статистики в Івано-Франківській області. URL: <https://www.ifstat.gov.ua>
3. МВФ оцінив кількість населення України. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/mvf-otsiniv-kilkist-naselennya-ukrayini-ta-1713333704.html>
4. Shandookh F. K. Harmful environmental effects of acid rain from sulfur compounds: a comprehensive scientific review. *European Journal of Ecology, Biology and Agriculture*. 2025. Vol. 2, No. 4. P. 115–128.
5. Donzelli G., Suarez-Varela M. M. Tropospheric ozone: a critical review of the literature on emissions, exposure, and health effects. *Atmosphere*. 2024. Vol. 15, No. 7. Article 779.
6. Bui H. T. et al. Particulate matter accumulation and elemental composition of eight roadside plant species. *Urban Science*. 2023. Vol. 7, No. 2. Article 51.
7. Khilchevskyi V. K. et al. The chemical composition of precipitation in Ukraine and its potential impact on the environment and water bodies. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2019. Vol. 28, No. 1. URL: <https://geologydnu.dp.ua/index.php/GG/article/view/564>
8. Волчин І. А., Гапонич Л. С., Згоран І. П. Вибір технології десульфуризації димових газів для вугільних ТЕС України. *Наукові праці НУХТ*. 2018. Т. 24, № 4. С. 154–168.
9. Соловйов С. О. та ін. Розробка каталізаторів нейтралізації токсичних оксидів азоту у викидах виробництва азотної кислоти. *Наука та інновації*. 2019. Т. 15, № 1. С. 63–76.
10. Цапко-Піддубна О. І. Енергетичний перехід в умовах геополітичної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.
11. Проскура М. І., Білолипецька О. В., Бурмістров О. В. Воднева енергетика в Україні: передумови, можливості, перспективи. *Відновлювана енергетика та енергоефективність у XXI столітті : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2019*. С. 281–284.
12. Pandey M., Singh V., Vaishya R. Analysis and application of GIS-based air quality monitoring: state of the art. *International Journal of Engineering Research and Technology*. 2013. Vol. 2, No. 12.

Дата надходження статті: 28.02.2026

Дата прийняття статті: 13.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGION THROUGH THE LENS OF ENVIRONMENTAL IMPACT (ON THE EXAMPLE OF UKRAINE'S WESTERN REGION)

RYGAILO Sviatoslava

Leading Engineer

Western Scientific Center of the National Academy of Sciences of Ukraine and the Ministry of Education and Science of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0871-8351>

Abstract. *This article analyzes the structure and geographical characteristics of emissions of major air pollutants (SO₂, NO, NO₂, CO, and particulate matter) in Ukraine, with a focus on the western region. It has been established that the contribution of various economic sectors to pollution formation is uneven, and environmental impact levels vary significantly between regions and change over time. The results underscore the importance of integrated emissions management, the modernization of industrial enterprises and thermal power plants, the development of renewable and hydrogen energy, as well as the improvement of GIS monitoring systems to ensure sustainable development and environmental safety.*

Keywords: *air pollution, environmental burden on the economy, sectoral structure of emissions, correlation analysis, western region of Ukraine, sustainable development.*

This article examines the issue of sustainable regional development through the lens of environmental impact, using the western region of Ukraine as a case study. It analyzes the structure and dynamics of emissions of major air pollutants, including sulfur dioxide, nitrogen oxides, carbon monoxide, and particulate matter. It has been established that the level of environmental impact is uneven and varies significantly depending on the sectoral structure of the economy and the territorial characteristics of individual regions.

Particular attention is paid to the role of industry, energy, and transportation in determining emission levels. It is substantiated that energy enterprises and industrial complexes contribute the most to pollution, while in some regions the impact of the transport sector is increasing. Trends in changes in the environmental load over time have been identified, which are associated with both transformational processes in the economy and the implementation of environmental protection measures.

The necessity of an integrated approach to emissions management is demonstrated, which involves the modernization of production facilities, improved energy efficiency, and the development of renewable and hydrogen energy. The importance of using modern information technologies, particularly geographic information systems, for environmental monitoring and management decision-making is emphasized.

It was concluded that reducing the environmental burden is a key prerequisite for ensuring the region's sustainable development, improving the quality of life for the population, and strengthening environmental security. The implementation of the proposed measures will contribute to harmonizing economic growth and the preservation of the natural environment.

Reference

1. State Statistics Service of Ukraine. *Emissions of pollutants*. Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ns/vzap/arch_vzrap_u.htm
2. Main Department of Statistics in Ivano-Frankivsk Region. *Air emissions from stationary sources*. Available at: <https://www.ifstat.gov.ua>
3. IMF estimated the population of Ukraine. Available at: <https://www.rbc.ua/rus/news/mvf-otsiniv-kilkist-naselennya-ukrayini-ta-1713333704.html>
4. Shandookh, F.K. (2025). *Harmful Environmental Effects of Acid Rain from Sulfur Compounds: A Comprehensive Scientific Review*. *European Journal of Ecology, Biology and Agriculture*, 2(4), 115–128.
5. Donzelli, G., & Suarez-Varela, M.M. (2024). *Tropospheric ozone: A critical review of the literature on emissions, exposure, and health effects*. *Atmosphere*, 15(7), 779.
6. Bui, H.T., Park, J., Lee, E., Jeong, M., & Park, B.J. (2023). *Particulate Matter Accumulation and Elemental Composition of Eight Roadside Plant Species*. *Urban Science*, 7(2), 51.
7. Khilchevskiy, V.K., Kurylo, S.M., Sherstyuk, N.P., Zabokrytska, M.R. (2019). *The chemical composition of precipitation in Ukraine and its potential impact on the environment and water bodies*. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 1(28). Available at: <https://geologydnu.dp.ua/index.php/GG/article/view/564>
8. Volchyn, I.A., Haponych, L.S., Zghoran, I.P. (2018). *Selection of flue gas desulfurization technology for Ukrainian coal-fired thermal power plants*. *Scientific Works of National University of Food Technologies*, 24(4), 154–168.
9. Soloviov, S.O., Kyriienko, P.I., Popovych, N.O., Larina, O.V. (2019). *Development of catalysts for neutralization of toxic nitrogen oxides in nitric acid production emissions*. *Science and Innovation*, 15(1), 63–76.
10. Tsapko-Piddubna, O.I. (2022). *Energy transition in times of geopolitical instability*. *Economy and Society*, 43.
11. Proskura, M.I., Bilolypetska, O.V., Burmistrov, O.V. (2019). *Hydrogen energy in Ukraine – background, opportunities, prospects*. In: *Renewable Energy and Energy Efficiency in the 21st Century: Proceedings of the XX International Scientific Conference*. Kyiv, pp. 281–284.
12. Pandey, M., Singh, V., Vaishya, R. (2013). *Analysis and application of GIS-based air quality monitoring: state of the art*. *International Journal of Engineering Research and Technology*, 12(02).

Дата надходження статті: 28.02.2026

Дата прийняття статті: 13.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ НА РІШЕННЯ ПОТЕНЦІЙНОГО КЛІЄНТА ЩОДО ПРИДБАННЯ НЕРУХОМОСТІ В ЖИТЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ

ЗАВАЛЬНИЦЬКА Надія Богданівна

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцентка кафедри фінансового менеджменту

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1500-1431>

Анотація. У статті досліджено сучасні маркетингові інструменти впливу на рішення потенційного клієнта щодо придбання житлової нерухомості на первинному ринку України. Метою дослідження є систематизація маркетингових інструментів за етапами клієнтського шляху. Обґрунтовано значення інтегрованих комунікаційних, сервісних та репутаційних чинників у зниженні сприйманого ризику та формуванні довіри до девелопера. Визначено особливості поведінки покупців первинного ринку житлової нерухомості та запропоновано класифікацію маркетингових інструментів за етапами клієнтського шляху. Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування результатів девелоперськими компаніями та управляючими структурами для підвищення ефективності продажів і довіри споживачів.

Ключові слова: маркетинг нерухомості; житловий комплекс; поведінка споживачів; маркетингові інструменти; бренд девелопера; управляюча компанія; рішення про купівлю.

Постановка проблеми. Ринок житлової нерухомості в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, зростанням вимог споживачів до якості житла та супутніх сервісів, а також підвищеною чутливістю до репутації забудовника. У цих умовах маркетинг перетворюється з допоміжної функції на стратегічний інструмент управління попитом. Особливої актуальності набуває дослідження механізмів впливу маркетингових інструментів на рішення потенційного клієнта щодо придбання нерухомості в житловому комплексі, оскільки таке рішення є фінансово значущим, довгостроковим і пов'язаним з високим рівнем ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика маркетингу нерухомості знайшла відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджують особливості попиту на житлову нерухомість, поведінку споживачів на ринку довгострокових товарів, а також інструменти просування девелоперських проєктів. Ось сучасний науковий огляд українських дослідників, які в останні роки працювали з темами, безпосередньо пов'язаними з маркетингом нерухомості, споживчою поведінкою на ринку та маркетинговими комунікаціями:

1) П. А. Фісуненко та В. В. Кузьмін - провели системний аналіз маркетингових комунікацій саме на ринку нерухомості України в умовах воєнних трансформацій. Ними проаналізовано структуру маркетингових комунікацій у девелоперських компаніях, встановлено, що комплексний підхід до управління комунікаціями

підвищує конкурентоспроможність об'єктів нерухомості, зроблено висновок про вплив макроекономічних та соціальних факторів на комунікації в нерухомості. Науковці прийшли до висновку про складність трансформації маркетингових комунікацій в умовах економічної нестабільності, зростання ролі стратегічного позиціонування і формування позитивного іміджу;

2) О. С. Бондаренко та . С. Гавриленко за результатами досліджень маркетингового середовища та поведінки споживачів на ринку нерухомості України підкреслили роль digital-комунікацій у формуванні поведінки покупців, зокрема наголосили, що digital-комунікації є важливим фактором залучення нових клієнтів та збереження лояльності, показали доступ сучасної інформації та можливість порівняння пропозицій як фактор, що впливає на рішення про покупку, зокрема ними встановлено, що інформаційна відкритість і доступ до даних суттєво змінюють мотивацію покупців, окреслили ключові фактори впливу на розвиток ринку;

3) О. Я. Шандрівська та О. Ю. Мрочко у 2025 році вони досліджували реальний стан українського ринку нерухомості в умовах економічної нестабільності, включно з трансформаціями попиту та пропозиції, коливаннями цін та структурою ринку. Ними встановлено, що війна та економічна нестабільність суттєво вплинули на формування попиту, а ринок адаптується через зміни в поведінці покупців, що впливає і на маркетингові стратегії девелоперів.

Отже, на сьогодні в сучасних українських публікаціях встановлено, що маркетингові комунікації на ринку нерухомості мають бути системними, комплексними і адаптованими до макроперетворень та воєнних умов. Можна виділити кілька наукових прогалів, які варті окремого дослідження: кількісний аналіз впливу кожного маркетингового інструменту на поведінку покупців; психографічні аспекти прийняття рішення покупцями нерухомості в Україні; ефективність digital-каналів у порівнянні з традиційними медіа для житлових комплексів; роль брендингу девелопера у формуванні довіри як окремий детермінант купівельної поведінки; вплив кризових факторів (війна, інфляція, регіональні відмінності) саме на маркетингові рішення покупців щодо придбання нерухомості на первинному ринку. Оскільки комплексний вплив маркетингових інструментів в межах житлового комплексу залишається недостатньо систематизованим, саме на це ми звернемо особливу увагу.

Мета статті. Метою дослідження є систематизація та наукове обґрунтування маркетингових інструментів впливу на процес прийняття рішення потенційним покупцем нерухомості на первинному ринку, а також визначення їх ролі на різних етапах клієнтського шляху. Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, структурно-функціональний підхід та елементи поведінкової економіки.

Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів пізнання економічних процесів. У процесі підготовки статті застосовано методи аналізу та синтезу для систематизації теоретичних підходів до маркетингу нерухомості; структурно-функціональний метод - для виокремлення етапів клієнтського шляху та відповідних маркетингових інструментів; порівняльний аналіз - для оцінки альтернативних маркетингових підходів на первинному ринку житлової нерухомості.

Виклад основних результатів. Процес прийняття рішення потенційним клієнтом щодо придбання житлової нерухомості є багатоступеневим і включає усвідомлення потреби, пошук інформації, оцінку альтернатив, формування наміру та фінальне рішення. На кожному з етапів покупець зазнає впливу як раціональних, так і емоційних

чинників, серед яких ключову роль відіграють довіра до девелопера або забудовника, сприйняття ризиків, соціальні рекомендації та імідж житлового комплексу.

Практика діяльності девелоперської компанії «МІСТО КОМФОРТУ» дозволяє проілюструвати ефективність використання інтегрованих маркетингових інструментів у процесі формування рішення потенційного клієнта щодо придбання житлової нерухомості. Компанія позиціонує свої житлові комплекси як простір комплексного проживання, де поєднуються житлова функція, інфраструктура та сервісна складова, що відповідає сучасним очікуванням споживачів.

На етапі формування обізнаності ключову роль відіграють цифрові маркетингові комунікації, зокрема офіційний вебресурс, таргетована реклама та присутність у соціальних мережах. Вони виконують інформаційну та іміджеву функції, формуючи первинне уявлення про житловий комплекс і бренд девелопера. Для потенційних клієнтів важливими є візуалізація майбутнього середовища проживання, чіткість архітектурної концепції та зрозумілість ціннісної пропозиції.

На етапі оцінки альтернатив маркетинговий вплив посилюється за рахунок продуктово-сервісних інструментів. У проєктах компанії «МІСТО КОМФОРТУ» акцент робиться на функціональному плануванні квартир, наявності прибудинкової інфраструктури, благоустрою території та інтеграції управляючої компанії як елементу післяпродажного сервісу. Це знижує рівень сприйманого ризику та підвищує суб'єктивну корисність пропозиції в очах покупця.

Фінансово-цінові інструменти використовуються як засіб стимулювання остаточного рішення про купівлю. Запровадження гнучких умов оплати, розтермінувань та індивідуальних фінансових консультацій сприяє розширенню цільової аудиторії та зменшенню бар'єрів входу на ринок первинної нерухомості.

На завершальному етапі клієнтського шляху важливу роль відіграють репутаційні та сервісні інструменти. Прозорість інформації щодо етапів будівництва, регулярна комунікація з клієнтами та формування спільноти мешканців створюють довгострокову довіру до бренду та підвищують імовірність повторних рекомендацій. Для реалізації цих завдань є низка виконуваних девелопером функцій, серед яких значимим та відчутним заходом було створення власної управляючої компанії.

Маркетингові інструменти впливу на потенційного споживача доцільно групувати за такими напрямками:

- комунікаційні інструменти (реклама, PR, digital-маркетинг, соціальні мережі);
- продуктово-сервісні інструменти (концепція житлового комплексу, інфраструктура, післяпродажний сервіс);
- цінові та фінансові інструменти (гнучкі умови оплати, розтермінування, партнерські іпотечні програми);
- репутаційні інструменти (бренд девелопера або забудовника, прозорість діяльності, управління відгуками).

Бренд житлового комплексу виступає маркером якості та знижує рівень сприйманого ризику для покупця. Послідовна маркетингова стратегія, єдиний візуальний стиль і чітко сформульована ціннісна пропозиція формують довіру та підвищують ймовірність позитивного рішення про купівлю.

Бренд девелоперської компанії «МІСТО КОМФОРТУ» характеризується як девелопер повного циклу, що реалізує житлові та комерційні проєкти, включно з багатоквартирними житловими комплексами та котеджними містечками, забезпечуючи повний цикл від концепції до введення в експлуатацію та управління об'єктами нерухомості. Центральний меседж бренду: створення комфортного

середовища для життя і бізнесу, поєднання сучасної архітектури, функціональності та продуманої інфраструктури.

Основні комунікаційні складові бренду включають офіційний сайт із портфелем проєктів, інформацією про здані та поточні об'єкти та вакансії, які підкреслюють професійність команди та орієнтацію на клієнтський сервіс. Бренд активно презентує себе в Інтернет-просторі через офіційний корпоративний сайт з інформацією про портфель проєктів, здані й поточні об'єкти та контакти; вакансії та кар'єрні оголошення, які підкреслюють орієнтацію на професійний сервіс і навчання продажам; професійні профілі на платформах пошуку роботи як складову HR-комунікації. На постійній основі реалізуються маркетингові кампанії, що демонструють бренд-історію, філософію та цінності (через відео чи контент-історії). Це сигналізує про бренд не лише як забудовника, девелопера, але й як роботодавця, що підсилює його соціальну присутність. Крім того, вакансії детально описують компетенції й очікувану поведінку представників компанії (комунікабельність, орієнтація на результат, відповідальність), що взаємопов'язано з формуванням іміджу професійної команди в очах потенційних клієнтів.

Ціннісні складові бренду проявляються у високій якості та надійності проєктів, застосуванні енергоефективних рішень та дотриманні стандартів безпеки, що підсилює довіру клієнтів. З позиціонування бренду впливає чіткий акцент на якість і своєчасність реалізації проєктів: усі об'єкти житлової нерухомості адаптовані до високих стандартів якості; проєкти ДК «МІСТО КОМФОРТУ» не мають «заморожених» об'єктів, що підсилює довіру клієнтів. Це важлива частина бренду в контексті житлової нерухомості, оскільки стабільність і надійність - ключові фактори, що впливають на рішення про придбання житла, особливо в умовах українського ринку.

Продуктові складові бренду включають інфраструктурну комплексність, багатофункціональність проєктів та сучасні архітектурні рішення. Зокрема проєкт компанії ЖК «САДОВА АЛЕЯ» має кілька важливих характеристик: багатофункціональність (житло, інфраструктура, робочі місця); концепція «двір без машин» і сучасні майданчики, унікальні ландшафтні рішення тощо. Це вказує на те, що бренд робить наголос не лише на квадратних метрах, а на якісному середовищі проживання, що сприяє формуванню ціннісної пропозиції для цільової аудиторії.

Репутаційні елементи бренду представлені визнанням компанії у професійних рейтингах і нагородами, що формують репутаційний капітал та впливають на рішення потенційних клієнтів. Компанія увійшла до рейтингу Ukrainian Business Award 2024 як одна з лідерів у категорії «Найкращий проєкт комплексної забудови». Це підтверджує її спроможність конкурувати на національному рівні та формує в потенційних клієнтів очікування високого рівня реалізації проєктів.

Корпоративна культура компанії акцентує професіоналізм, навчання та орієнтацію на якісний сервіс, що також підсилює бренд.

Отже, ключові складові бренду «МІСТО КОМФОРТУ» включають ідентичність девелопера повного циклу, комунікаційні механізми, ціннісні атрибути, елементи корпоративної культури та репутаційні чинники. Вони формують образ компанії, орієнтованої на створення комфортного середовища для життя та розвитку, із потенційним простором для посилення маркетингового впливу через соціальні мережі та роботу з відгуками клієнтів.

Застосування CRM-систем, персоналізованих digital-комунікацій, віртуальних турів та онлайн-консультацій дозволяє підвищити залученість потенційних клієнтів і

забезпечити позитивний клієнтський досвід, що безпосередньо впливає на конверсію в продаж. Одним із вдалих інструментів у цьому плані є наявність в ЖК «САДОВА АЛЕКЯ» шоуруму - це демонстраційний простір, який дозволяє потенційним покупцям ознайомитися з інтер'єрами квартир, матеріалами обробки, плануванням та додатковими опціями житла.

Основними функціями шоуруму є:

- візуалізація продукту (клієнт може оцінити простір, освітлення та ергономіку, отримати уявлення про розміри кімнат і розташування меблів);
- комунікаційна функція (забезпечує прямий контакт з менеджерами, можливість отримати інформацію щодо умов покупки та додаткових послуг);
- маркетингова та презентаційна функція (демонструє цінності бренду, створює атмосферу комфорту та інноваційності, використовується для презентацій нових об'єктів та акцій).

Переваги наявності шоуруму для ДК «МІСТО КОМФОРТУ»:

- підвищення довіри клієнтів (реальне ознайомлення з об'єктом знижує невизначеність та психологічні бар'єри, підсилює репутацію компанії);
- збільшення ефективності продажу (демонстрація переваг житла та персоналізація пропозицій прискорює прийняття рішення);
- формування ціннісної пропозиції бренду (підкреслює високий рівень сервісу, якість оздоблення та продуману інфраструктуру);
- відмінний інструмент зворотного зв'язку (дозволяє збирати дані про реакції клієнтів, оптимізувати проекти та маркетингові стратегії).

Наявність шоуруму є важливою складовою маркетингової стратегії компанії, спрямованої на підвищення довіри клієнтів, скорочення терміну прийняття рішення про купівлю та зміцнення репутації на ринку житлової нерухомості.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні прикладного підходу до аналізу маркетингових інструментів впливу на рішення потенційного клієнта щодо придбання житлової нерухомості через інтеграцію девелоперської та сервісної складових. На прикладі практики компанії «МІСТО КОМФОРТУ» вперше обґрунтовано доцільність розгляду управляючої компанії не лише як елементу експлуатації житлового комплексу, а як повноцінного маркетингового інструменту, що знижує сприймані ризики покупця на етапі прийняття рішення та формує довгострокову споживчу цінність. Запропоновано авторську інтерпретацію клієнтського шляху на первинному ринку житлової нерухомості, у межах якої маркетингові інструменти систематизовано відповідно до етапів прийняття рішення та очікуваних поведінкових реакцій потенційного клієнта.

За результатами досліджень нами узагальнено маркетингові інструменти за етапами клієнтського шляху, які використовуються в ДК «МІСТО КОМФОРТУ» (табл. 1).

Маркетингові інструменти за етапами клієнтського шляху, які використовуються в ДК «МІСТО КОМФОРТУ»

Етап клієнтського шляху	Маркетингові інструменти	Очікуваний ефект для клієнта	Результат для девелопера
Формування обізнаності	Digital-реклама, сайт, соціальні мережі	Первинне уявлення про проєкт, емоційна зацікавленість	Залучення лідів
Оцінка альтернатив	Архітектурна концепція, інфраструктура, візуалізації	Зниження невизначеності, порівняльна перевага	Підвищення конверсії
Формування рішення	Гнучкі фінансові умови, персональні консультації	Зменшення фінансових бар'єрів	Прискорення продажу
Післяпродажний етап	Управляюча компанія, сервіс, комунікація	Довіра, відчуття стабільності	Репутаційний капітал

Джерело: розроблено автором.

Отримані результати мають прикладне значення і для інших девелоперських компаній та управляючих структур, оскільки дозволяють трансформувати маркетинг житлової нерухомості з інструменту стимулювання продажів у механізм довгострокового управління споживчою цінністю.

З позицій управління доцільним є впровадження інтегрованої моделі, у межах якої маркетинг, продаж, фінансове планування та експлуатація житлового комплексу функціонують як єдина система.

Практика девелоперської компанії «МІСТО КОМФОРТУ» засвідчує, що залучення управляючої компанії на етапі формування маркетингової пропозиції дозволяє зменшити інформаційну асиметрію між продавцем і покупцем, підвищити рівень довіри та скоротити цикл прийняття рішення про купівлю. Для управлінського персоналу це означає необхідність стратегічної координації між підрозділами, орієнтації на клієнтський досвід та використання сервісної складової як конкурентної переваги.

Житловий комплекс «САДОВА АЛЕЯ» створювався як житловий простір сімейного типу, де ключовими цінностями є комфорт, безпека, порядок, добросусідська атмосфера та естетика спільного простору. З метою збереження саме такого формату проживання Девелоперською компанією ДК «МІСТО КОМФОРТУ» було прийнято стратегічне рішення забезпечити управління комплексом через власну управляючу компанію, яка є складовою концепції житлового комплексу та несе відповідальність за щоденне комфортне проживання мешканців.

Рішення створити власну управляючу компанію базується на реальному досвіді ринку нерухомості. Практика показує, що у багатьох житлових комплексах, які переходять на самоуправління без професійної підтримки вже через кілька років знижується рівень утримання будинків і прилеглих територій, погіршується технічний стан інженерних систем, втрачається доглянутий вигляд і первинна естетика, поступово знецінюється комфорт проживання та інвестиційна привабливість житла.

На відміну від цього, управляюча компанія від девелопера несе пряму репутаційну відповідальність за стан ЖК, оскільки для неї кожен об'єкт - це частина бренду, тому порядок, чистота, краса та стабільність сервісу є не формальністю, а обов'язком для працівників управляючої компанії.

Основна мета управляючої компанії - створення та постійне підтримання комфортних умов проживання, а саме: безпечного та спокійного середовища; охайних і доглянутих спільних зон користування; збереження архітектурної цілісності;

контрольованої, неагресивної комерційної активності; швидкої реакції на будь-які питання, що впливають на комфорт мешканців; збереження концепції комплексу на перспективу.

В основі роботи управляючої компанії - постійна, відкрита та пряма комунікація з мешканцями через чати в соціальних мережах, систему електронного обслуговування, через усні та письмові контакти. Управляюча компанія уважно ставиться до кожного звернення, оперативно реагує на запити, супроводжує питання від моменту звернення до повного його вирішення, підтримує зворотний зв'язок та інформує про хід виконання робіт.

Тарифна політика управляючої компанії є клієнтоорієнтованою та економічно обґрунтованою. Тарифи не є завищеними, перебувають на середньому ринковому рівні (прописані в договорі з УК). Тарифи можуть бути дещо вищими за ОСББ, оскільки включають ширший перелік послуг і професійне управління, однак є значно нижчими за тарифи сторонніх приватних УК, які орієнтовані на комерційну вигоду. Будь-які зміни тарифів ніколи не відбуваються безпідставно, у випадку коригування вартості послуг мешканцям надається: обґрунтування (листи від субпідрядних організацій); перерахунок фактичних витрат; пояснення, наскільки тариф покриває витрати та дозволяє ефективно підтримувати й розвивати сервіс. На етапі підписання договірних документів з управляючою компанією кожен мешканець отримує повну інформацію про чинний тариф, можливі підстави його зміни, порядок і механізм перегляду тарифу в майбутньому, що дозволяє майбутнім мешканцям одразу розуміти той принцип, що всі розрахунки в УК «САДОВА АЛЕЯ» завжди є прозорими та прогнозованими.

Управляюча компанія постійно працює над створенням додаткової цінності для мешканців, зокрема, ініціюються партнерські домовленості з підприємцями та сервісантами, які працюють на території житлового комплексу або обслуговують його мешканців, що дає можливість отримувати спеціальні знижки, привілейовані умови, бонусні пропозиції з допомогою картки лояльності від управляючої компанії. Тому житловий комплекс розглядається як єдина житлова екосистема, де незалежна комерційна діяльність працює також на користь мешканців.

Управляюча компанія ЖК «САДОВА АЛЕЯ» гарантує професійне управління з першого дня, стабільність і відповідальність, збереження задекларованих ДК «МІСТО КОМФОРТУ» стандартів, престижне та комфортне проживання.

Висновки. Емпіричну базу дослідження сформовано на основі узагальнення практики девелоперської компанії «МІСТО КОМФОРТУ», включно з аналізом маркетингових комунікацій, продуктових рішень та сервісної моделі управління житловими комплексами. Такий підхід дозволив поєднати теоретичні положення з практичними аспектами прийняття рішень потенційними покупцями та забезпечити прикладний характер отриманих результатів.

Результативний вплив на рішення потенційного клієнта щодо придбання нерухомості досягається за умови системного застосування маркетингових інструментів, узгоджених зі специфікою житлового комплексу та поведінковими характеристиками цільової аудиторії. Інтеграція комунікаційних, сервісних і репутаційних інструментів формує довгострокову споживчу цінність і конкурентні переваги девелоперського проєкту.

Список використаної літератури

1. Гаркавенко С. С. Поведінка споживачів. - Київ : Лібра, 2019. - 400 с.
2. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій : теорія і практика. - Суми : Університетська книга, 2016. - 368 с.
3. Ковальчук С. В. Маркетинг нерухомості: особливості формування попиту на первинному ринку житла // Економіка та держава. - № 6. - 2020. - С. 72-77.
4. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. - 15-те вид. - Київ : Хімджест, 2018. - 992 с.
5. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг. - Київ : КНЕУ, 2015. - 384 с.
6. Фісуненко П. А. Формування інструментарію маркетингових комунікацій девелоперського проєкту // Економіка ринку. - 2025. - № 1. - С. 15-28.
7. Луо Хао. Дослідження поведінки споживачів за допомогою сучасних маркетингових інструментів // Економіка та суспільство. - 2024. - № 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-52.

Дата надходження статті: 01.03.2026

Дата прийняття статті: 13.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

MARKETING TOOLS FOR INFLUENCING A POTENTIAL CUSTOMER'S DECISION TO PURCHASE REAL ESTATE IN A RESIDENTIAL COMPLEX

ZAVALNYTSKA Nadiia

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Financial Management

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1500-1431>

Abstract. *This article examines modern marketing tools that influence a potential client's decision to purchase residential real estate in Ukraine's primary market. The aim of the study is to systematize marketing tools according to the stages of the customer journey. The significance of integrated communication, service, and reputational factors in reducing perceived risk and building trust in the developer is substantiated. The behavioral characteristics of buyers in the primary residential real estate market are identified, and a classification of marketing tools by stages of the customer journey is proposed. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the results by development companies and management structures to increase sales effectiveness and consumer trust.*

Keywords: *real estate marketing; residential complex; consumer behavior; marketing tools; developer brand; management company; purchase decision.*

The article examines modern marketing tools that influence the decision-making process of potential buyers in the primary residential real estate market in Ukraine. The main objective of the study is to systematize marketing instruments according to the stages of the customer journey and to determine their role in shaping consumer behavior. The research is based on a combination of general scientific and specialized methods, including analysis and synthesis, comparison, generalization, and a structural-functional approach, complemented by elements of behavioral economics.

The study demonstrates that the process of purchasing residential real estate is complex, multi-stage, and characterized by a high level of perceived risk. At each stage—awareness, information search, evaluation of alternatives, decision-making, and post-purchase interaction—various marketing tools exert both rational and emotional influence on the potential client. Special emphasis is placed on the role of integrated marketing communications, product-service solutions, pricing strategies, and reputational factors in building trust and reducing uncertainty.

Using the case of the development company “MISTO KOMFORTU,” the paper illustrates the practical effectiveness of a comprehensive marketing approach. It is substantiated that digital communications, architectural and infrastructural solutions, flexible financial conditions, and transparent post-sale services significantly enhance customer engagement and conversion rates. Particular attention is given to the role of the management company as an innovative marketing tool that extends beyond operational functions and contributes to long-term customer value and brand trust.

The scientific novelty of the research lies in proposing an applied approach to the classification of marketing tools in accordance with customer journey stages, as well as in highlighting the integration of development and service components within a unified marketing system. The findings have practical relevance for developers and property management companies, as they provide a framework for improving sales efficiency, strengthening brand reputation, and fostering sustainable consumer relationships in the real estate market.

Reference

1. Harkavenko, S. S. (2019). *Povedinka spozhyvachiv* [Consumer behavior]. Kyiv: Libra.
2. Illiashenko, S. M. (2016). *Marketynh innovatsii: teoriia i praktyka* [Marketing of innovations: theory and practice]. Sumy: Universytetska knyha.
3. Kovalchuk, S. V. (2020). Marketynh nerukhomosti: osoblyvosti formuvannia popytu na pervynnomu rynku zhytla [Real estate marketing: features of demand formation in the primary housing market]. *Ekonomika ta derzhava*, 6, 72–77.
4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Marketynh-menedzhment* [Marketing management] (15th ed.). Kyiv: Khimdzhest.
5. Pavlenko, A. F., & Voichak, A. V. (2015). *Marketynh* [Marketing]. Kyiv: KNEU.
6. Fisunen, P. A. (2025). Formuvannia instrumentarii marketynhovykh komunikatsii developerskoho proiektu [Formation of marketing communication tools of a development project]. *Ekonomika rynku*, 1, 15–28.
7. Luo, Hao (2024). Doslidzhennia povedinky spozhyvachiv za dopomohoiu suchasnykh marketynhovykh instrumentiv [Study of consumer behavior using modern marketing tools]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-52>

Дата надходження статті: 01.03.2026

Дата прийняття статті: 13.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

СУПУТНІ ПОСЛУГИ АУДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ОПОДАТКУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ КІК В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

ЖИГЛЕЙ Ірина Вікторівна

*докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку
Державного університету «Житомирська політехніка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9529-6849>*

ЧИЖЕВСЬКА Людмила Віталіївна

*докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку
Державного університету «Житомирська політехніка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0361-3529>*

МОСТІПАКА Ірина Валентинівна

*здобувачка освітнього рівня «магістр»
Державного університету «Житомирська політехніка»*

Анотація. У статті досліджено супутні та аудиторські послуги у сфері експорту та імпорту в умовах євроінтеграції. Проаналізовано міжнародне оподаткування, План BEPS та правила КІК як засоби фіскальної безпеки. Визначено роль трансфертного ціноутворення у забезпеченні податкової прозорості. Доведено, що ці послуги мінімізують ризики фіскальних санкцій та забезпечують стратегічну податкову прозорість бізнесу.

Ключові слова: аудиторські послуги, супутні послуги, міжнародне оподаткування, КІК, План BEPS, євроінтеграція, експорт, імпорт, трансфертне ціноутворення, податкова прозорість.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку національної економіки визначається стратегічним прагненням України до набуття повноправного членства в Європейському Союзі. Статус кандидата на вступ до ЄС вимагає від нашої держави проведення системної гармонізації податкового законодавства з європейськими нормами та стандартами. Зокрема, це передбачає імплементацію положень плану BEPS та Директив Ради ЄС щодо протидії практикам ухилення від оподаткування (ATAD), що мають безпосередній вплив на функціонування внутрішнього ринку.

Впровадження нових механізмів фіскального контролю, таких як правила контрольованих іноземних компаній (КІК), розкриття інформації про кінцевих бенефіціарних власників та приєднання до міжнародних стандартів автоматичного обміну інформацією (CRS таCbC), докорінно змінює правила гри для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Посилення нагляду за транскордонною діяльністю та зростання вимог до податкової прозорості фінансових операцій створюють значний попит на професійну підтримку бізнесу.

Аудиторські компанії, традиційно спеціалізуючись на наданні послуг з обов'язкового та ініціативного аудиту, все частіше розширюють спектр своїх послуг, включаючи супутні послуги, спрямовані на підтримку клієнтів у різних аспектах ведення бізнесу. Зокрема, важливого значення набувають супутні послуги аудиторських компаній, які виступають стратегічним інструментом адаптації вітчизняних підприємств до нових стандартів міжнародного оподаткування. Аудитори допомагають замовникам мінімізувати податкові ризики, забезпечити відповідність принципам «витягнутої руки» у трансфертному ціноутворенні та належним чином задекларувати прибуток, отриманий через іноземні структури, що є запорукою економічної безпеки та інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції. Водночас надання таких послуг породжує нові ризики як для замовників, так і для самих аудиторських компаній.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика надання супутніх аудиторських послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності та міжнародного оподаткування є предметом міждисциплінарних досліджень, що поєднують аспекти бухгалтерського обліку, аудиту, права та державного управління.

Фундаментальні засади розвитку аудиторської діяльності та її теоретичний базис у сучасних умовах висвітлено у працях В.П. Бондаря [2]. Питання формування професійного судження фахівця, що є критично важливим при наданні складних консультаційних послуг, глибоко досліджені В.М. Жуком [5]. Особливості організації та методичні підходи до виконання аудиторських послуг розкрито в дисертаційній роботі О.Р. Антонюк [1].

Питання ризиків та моніторингу якості супутніх послуг для суб'єктів ЗЕД висвітлені у працях О.Е. Лубенченко [9, 10]. Зарубіжний досвід, зокрема дискусії щодо впливу неаудиторських послуг на незалежність та об'єктивність аудитора, представлений у дослідженнях А. Ahmed та ін. [14], D. Hohenfels, R. Quick [17], M. J. Mansouri та ін. [18], що дозволяє врахувати міжнародні стандарти при розробці вітчизняних моделей обслуговування.

Трансформація глобальної фіскальної архітектури та її вплив на методику обліку й контролю є центром уваги І.В. Орлова та Д.М. Захарова [12]. Роль трансфертного ціноутворення як інструменту мінімізації податкових маніпуляцій у розрахунках з нерезидентами ґрунтовно досліджено І.В. Жиглей, С.Ф. Легенчуком та І.В. Орловим [4]. Питання імплементації заходів Плану BEPS в Україні та перспективи розвитку податкового контролю в цьому контексті аналізує Г. Назарова [19], а значення впровадження «двоступеневого рішення» (Two-Pillar Solution) для стабільності податкової системи – Д. Захаров [7].

Специфіка контролю за іноземними структурами резидентів України та умови їх оподаткування висвітлені у працях Л.В. Гуцаленко та Б.В. Трохимця [3]. Важливість фіскального консультування як стратегічного інструменту управління ризиками для власників КІК, особливо в умовах воєнного стану, обґрунтовано О.Т. Замасло [6]. Проблеми формування звітності у розрізі країн (CbC) як механізму підвищення прозорості міжнародних груп компаній розкрито у дослідженні С. Легенчука та І. Жиглей [8].

Незважаючи на значний науковий доробок, питання комплексного поєднання супутніх послуг аудиторських компаній із новими вимогами євроінтеграції щодо контролю за КІК та імплементації анти-BEPS стандартів потребує подальшого уточнення, що і визначило вибір теми даної статті. Зокрема, залишається недостатньо розробленою методологія застосування прикладних алгоритмів для розрахунку

скоригованого прибутку КІК з урахуванням специфічних податкових різниць, що виникають через невідповідність норм Податкового кодексу України правилам країни реєстрації іноземної компанії. Крім того, потребує глибшого вивчення трансформація технологій надання таких послуг під впливом впровадження систем автоматичного обміну інформацією (CRS та CbC) та використання інструментів Big Data для аналітичного оцінювання податкових ризиків. Важливим аспектом, що вимагає подальшого аналізу, є також визначення впливу розширення спектру стратегічного фіскального консультування з питань анти-BEPS стандартів на збереження об'єктивності та незалежності аудиторів при проведенні обов'язкового аудиту.

Мета статті полягає в оцінці та аналізі трансформаційної ролі супутніх послуг аудиторських компаній у системі забезпечення податкової прозорості та фіскальної безпеки суб'єктів ЗЕД, зокрема у сфері міжнародного оподаткування та контролю КІК. Дослідження спрямоване на визначення місця цих послуг в умовах євроінтеграції та імплементації плану BEPS, виявлення проблемних аспектів застосування анти-BEPS стандартів (зокрема Директив ATAD) та обґрунтування системи ризиків для підприємств-замовників і аудиторських фірм у сучасних економічних реаліях.

Виклад основних результатів. Супутні послуги аудиторських компаній являють собою комплекс консультаційних, аналітичних та інформаційних послуг, що надаються клієнтам поряд з основними аудиторськими послугами або незалежно від них. За своєю природою супутні послуги відрізняються від основних аудиторських послуг тим, що не передбачають надання впевненості щодо достовірності фінансової звітності, а спрямовані на вирішення конкретних управлінських завдань клієнта.

Відмінність супутніх послуг від основних аудиторських послуг полягає в кількох аспектах (табл. 1).

Таблиця 1

Відмінності між основними аудиторськими послугами та супутніми послугами

Критерій порівняння	Основні аудиторські послуги	Супутні послуги
Мета послуги	Підтвердження достовірності фінансової звітності та надання незалежної думки користувачам	Вирішення специфічних управлінських завдань, аналітичний супровід та оптимізація бізнес-процесів замовника
Регламентация	Суворе дотримання Міжнародних стандартів аудиту та національного законодавства	Гнучка методологія, адаптована під конкретний запит; використання професійного судження та галузевих практик
Форма результату	Аудиторський звіт (висновок) встановленої форми з висловленням думки	Рекомендації, методичні розрахунки, експертні звіти, податкові декларації або звіти про виконання узгоджених процедур
Рівень впевненості	Надання високого обґрунтованого рівня впевненості	Не передбачають надання впевненості; ґрунтуються на аналізі даних без підтвердження їхньої достовірності для третіх осіб
Гнучкість методології	Обмежена жорсткою процедурною рамкою та вимогами щодо незалежності	Висока гнучкість; можливість глибокої спеціалізації та диверсифікації аналітичних інструментів залежно від юрисдикції

Як видно з табл. 1, основні аудиторські послуги регламентуються національними та міжнародними стандартами аудиту і мають чітко визначену методологію проведення. Супутні послуги характеризуються більшою гнучкістю в підходах до їх надання та адаптуються до специфічних потреб клієнта. Окрім того, результатом основних аудиторських послуг є висловлення думки аудитора щодо фінансової звітності, тоді як супутні послуги передбачають надання рекомендацій, консультацій або виконання певних завдань на замовлення клієнта.

У загальному переліку послуг аудиторських компаній супутні послуги займають все більш значуще місце. Це пов'язано з розширенням потреб клієнтів та прагненням аудиторських компаній диверсифікувати свою діяльність і збільшити доходи. Систематизація відмінностей між основними аудиторськими послугами та супутніми послугами дозволяє ідентифікувати їхню методологічну специфіку та роль у системі корпоративного управління. Супутні послуги дозволяють аудиторським компаніям використовувати свою експертизу в галузі обліку, фінансів та права для надання комплексної підтримки клієнтам у різних сферах їх діяльності.

Серед типових супутніх послуг, що надаються аудиторськими компаніями, можна виділити консультації з питань оподаткування, ведення обліку, фінансовий аналіз та планування, правові консультації, послуги з оцінки майна, консультації з питань корпоративного управління, розробку внутрішніх регламентів та процедур, аутсорсинг бухгалтерських функцій, а також професійний супровід зовнішньоекономічної діяльності, що охоплює податкове планування експортно-імпортних операцій, митне консультування та розрахунок митних платежів, валютний контроль, підготовку трирівневої документації з трансфертного ціноутворення та звітів у розрізі країн (CbC), фіскальне консультування власників контрольованих іноземних компаній (КІК) щодо подання повідомлень та річної звітності, а також розробку стратегій адаптації бізнес-моделей до вимог плану BEPS та Директив ЄС (ATAD, Pillar 1 та Pillar 2) для забезпечення податкової прозорості.

Основні види супутніх послуг аудиторських компаній щодо здійснення експорту/імпорту.

У сфері експорту товарів аудиторські компанії надають широкий спектр супутніх послуг, спрямованих на забезпечення ефективного здійснення зовнішньоекономічних операцій. Основними напрямками є консультації з питань податкового планування експортних операцій, включаючи оптимізацію ПДВ при експорті, застосування податкових пільг та уникнення подвійного оподаткування.

Важливим компонентом є консультації з митного оформлення, що включають підготовку необхідної документації, визначення правильних товарних кодів, розрахунок митних платежів та консультування щодо митних процедур. Аудиторські компанії також надають послуги з валютного контролю, допомагаючи клієнтам дотримуватися вимог валютного законодавства при здійсненні розрахунків з іноземними контрагентами.

Фінансовий аналіз міжнародних угод становить окремий напрямок супутніх послуг, що включає оцінку ефективності експортних контрактів, аналіз валютних ризиків та розробку стратегій їх мінімізації. Правова підтримка передбачає консультування щодо укладання експортних контрактів, вирішення спорів з іноземними партнерами та забезпечення відповідності міжнародним торговельним нормам.

Експорт послуг характеризується специфічними особливостями, що вимагають відповідного експертного супроводу. Аудиторські компанії надають консультації щодо оподаткування послуг, що надаються за кордоном, включаючи визначення місця надання послуг для цілей ПДВ, застосування угод про уникнення подвійного оподаткування та оптимізацію податкових зобов'язань.

Особливої уваги потребують питання правового регулювання експорту послуг, оскільки різні країни мають відмінні вимоги щодо ліцензування та сертифікації певних видів послуг. Аудиторські компанії консультують з питань дотримання регуляторних вимог у країнах-імпортерах послуг.

Розробка контрактів на надання послуг за кордоном також є важливим напрямком супутніх послуг, що включає врахування специфіки міжнародного права, валютного регулювання та податкових наслідків для обох сторін угоди.

Окрім того, у контексті експорту послуг та капіталу, супутні послуги аудиторських компаній трансформуються з простого комплаєнсу у стратегічне фіскальне консультування. Зокрема, у межах «податкового планування» та «визначення юрисдикції» критично важливого значення набуває підтримка аудиторів щодо створення та діяльності контрольованих іноземних компаній (КІК): аудитори допомагають резидентам України (фізичним та юридичним особам) ідентифікувати статус КІК та забезпечити належне декларування прибутку, отриманого за кордоном. Це важливо, оскільки правила КІК спрямовані на те, щоб дозволити Україні оподатковувати прибутки іноземних компаній-нерезидентів, які за інших умов не підлягали б оподаткуванню в межах національної юрисдикції.

Як справедливо наголошує О. Замасло, правила КІК слід вважати одним із найскладніших аспектів українського податкового законодавства [6]. У зв'язку з цим, професійне фіскальне консультування стає незамінним інструментом для адаптації бізнесу до нових вимог стандартів прозорості; мінімізації правових та фінансових ризиків для власників КІК; правильного розрахунку скоригованого прибутку КІК, що вимагає специфічних коригувань, передбачених ПКУ, які часто не збігаються з правилами країни реєстрації компанії.

До впровадження цих правил Україна могла оподатковувати доходи лише при розподілі дивідендів. Наразі ж, як зазначає Г. Назарова [19], нерозподілений прибуток іноземної компанії підлягає включенню до податкової бази українського резидента-контролера, а використання іноземних структур (навіть у розвинених країнах Європи, а не лише в офшорах) дозволяє бізнесу оминати надто зарегульовані правила валютного контролю та фінансового моніторингу. Аудиторський супровід у цьому питанні є запорукою економічної безпеки, адже за даними ДПС, сума податків, нарахованих за результатами звітування про КІК станом на 01.01.2025 р. склала понад 2 млрд грн [13]. Гуцаленко Л.В., Трохимець Б.В. вказують, що правила КІК виступають стратегічним інструментом боротьби з ухиленням від податків, що зміцнює національну економіку та наближає законодавство України до вимог Європейського Союзу [3].

Крім суто фіскальних цілей, аудитори консультують щодо КІК як способу побудови ефективних фінансових схем: вибір юрисдикції для КІК тепер потребує не лише оцінки рівня податкового навантаження, а й аналізу регуляторного середовища та готовності до міжнародного автоматичного обміну інформацією (CRS). Співпраця з аудиторськими фірмами дозволяє власникам КІК уникнути штрафів, які в майбутньому можуть суттєво зрости після завершення дії воєнних пільг на штрафні санкції.

Імпорт товарів пов'язаний з необхідністю дотримання численних нормативних вимог та оптимізації митних платежів. Аудиторські компанії надають консультації з оптимізації митних платежів, включаючи використання пільгових режимів, правильне визначення митної вартості товарів та застосування тарифних преференцій.

Консультації з питань імпорتنих податків охоплюють розрахунок та сплату ПДВ при імпорті, акцизного податку на підакцизні товари, а також інших обов'язкових платежів. Важливим є також консультування щодо ведення податкового обліку імпорتنих операцій.

Перевірка відповідності нормативним вимогам включає консультації щодо дотримання технічних регламентів, стандартів якості, санітарних та фітосанітарних

вимог, що є обов'язковими для ввезення товарів на територію України.

Оподаткування послуг нерезидентів є складним аспектом, що потребує професійного супроводу. Аудиторські компанії консультують з питань утримання податку з доходів нерезидентів, застосування угод про уникнення подвійного оподаткування та ведення відповідного податкового обліку.

Правові аспекти укладання договорів з іноземними постачальниками послуг включають консультування щодо вибору застосовного права, механізмів вирішення спорів, валютних умов розрахунків та забезпечення виконання зобов'язань.

Досить актуальним зараз є такий вид супутніх послуг, як аналіз відповідності принципу «витягнутої руки» та методів ТЦУ: аудитори допомагають замовникам уникати ризиків «імпоротної моделі» зловживань, коли товари або послуги імпортуються за завищеними цінами для штучного зниження об'єкта оподаткування в Україні. Аналіз операцій з нерезидентами передбачає обґрунтування ціноутворення (зокрема, перевірку відповідності умов операції принципу «витягнутої руки», що є міжнародним стандартом для запобігання переміщенню прибутку) та вибір методу ТЦУ (для імпорту послуг аудитори часто рекомендують використовувати метод «чистого прибутку» або «ціни перепродажу» (для дистриб'юторів), базуючись на даних із відкритих джерел).

Ще одним популярним видом супутніх послуг є допомога в ідентифікації «конструктивних дивідендів», адже виявлення доходів нерезидентів, які прирівнюються до дивідендів є одним із найскладніших аспектів ТЦУ та податкового контролю контрольованих операцій. Суть послуги полягає у професійному супроводі ідентифікації та адміністрування «конструктивних дивідендів», що виникають у межах контрольованих операцій. Якщо вартість послуг, придбаних у компанії-нерезидента, є завищеною порівняно з рівнем, визначеним за принципом «витягнутої руки», сума такого перевищення згідно з нормами Податкового кодексу України прирівнюється до дивідендів для цілей оподаткування. У цьому контексті роль аудитора полягає у наданні кваліфікованої допомоги щодо точного розрахунку суми перевищення, аналізі можливості застосування пільгових ставок згідно з міжнародними договорами та забезпеченні правильного утримання податку на доходи нерезидента й коректного відображення цих коригувань у податковій звітності.

Важливим напрямом фіскального консультування як супутньої послуги є експертний супровід застосування міжнародних договорів про уникнення подвійного оподаткування (ДТТ). У межах цієї діяльності аудитори здійснюють комплексний аналіз можливості застосування пільгових ставок або звільнень, що дозволяє замовникам забезпечити відповідність операцій принципам міжнародного оподаткування та уникнути надмірного фіскального навантаження. Критично важливим елементом послуги є підтвердження статусу компанії-нерезидента як бенефіціарного (фактичного) отримувача доходу, що згідно з українським законодавством та міжнародною практикою є обов'язковою передумовою для надання податкових преференцій.

Особливої актуальності набуває підтримка аудиторів у проведенні тесту основної мети (PPT), запровадженого в межах імплементації Плану BEPS та багатосторонньої конвенції MLI. Професійне судження аудитора допомагає підприємству сформулювати якісну доказову базу та переконатися, що головною метою транскордонної операції є реальна економічна доцільність, а не виключно отримання податкових вигод. Такий підхід дозволяє суб'єктам ЗЕД ефективно мінімізувати репутаційні ризики та загрози звинувачень у зловживанні нормами міжнародних договорів, забезпечуючи високий

рівень податкової прозорості.

Суттєвим складником професійної підтримки суб'єктів ЗЕД є діагностика та мінімізація ризиків виникнення незареєстрованих постійних представництв нерезидентів. В умовах імплементації Плану BEPS та розширення можливостей податкового контролю, взаємодія з іноземними партнерами часто супроводжується ризиком ненавмисного створення ознак постійного представництва в Україні. Суть цієї аудиторської послуги полягає у проведенні глибокого аналізу структури управління, під час якого фахівці досліджують, чи не виконує резидент України функції «залежного агента» (що має повноваження вести перемовини та укладати контракти від імені нерезидента) або чи не розташоване в Україні місце ефективного управління іноземною компанією.

Для якісного надання цієї послуги аудитори використовують розгалужену систему індикаторів ризику, що базується на аналізі фактичних обставин діяльності. До таких маркерів належать: ведення перемовин та погодження суттєвих умов договорів співробітниками української компанії від імені нерезидента, наявність у резидента генеральної довіреності на вчинення суттєвих дій, а також регулярне використання офісних приміщень резидента для потреб іноземної структури. Своєчасна ідентифікація цих ознак за допомогою професійного судження аудитора дозволяє замовнику виявити загрозу примусового визнання діяльності нерезидента такою, що потребує реєстрації ПП та оподаткування в Україні, а отже – уникнути значних фінансових санкцій та донарахувань.

У контексті стратегічного курсу на вступ до Європейського Союзу, ключовим напрямом діяльності аудиторських компаній стає супровід імплементації норм Директив ЄС про боротьбу з ухиленням від оподаткування (ATAD I та II). Гармонізація вітчизняного фіскального регулювання із цими наднаціональними нормами вимагає від бізнесу якісно нового рівня прозорості та обґрунтованості транскордонних операцій. Професійна підтримка аудиторів у цій сфері зосереджена на двох критичних аспектах:

1) нейтралізація гібридних розбіжностей шляхом здійснення аудиторами глибокого аналізу складних міжнародних структур та фінансових інструментів для виявлення ризиків виникнення результатів типу «вирахування без включення» (D/NI outcome) [20]. Суть послуги полягає в ідентифікації випадків, коли платіж є вирахуванням з бази оподаткування в одній юрисдикції, але не включається до звичайного доходу нерезидента в іншій, що згідно з принципами Плану BEPS підлягає обов'язковому коригуванню;

2) аудиторські фірми допомагають замовникам адаптуватися до більш суворих правил «тонкої капіталізації» [11] шляхом консультування щодо правил обмеження відсотків з урахуванням вимоги ст. 4 ATAD. На відміну від попередніх м'яких норм національного законодавства, нові правила обмежують вирахування відсотків за позиками від нерезидентів певним відсотком від EBITDA (зазвичай 30%), що спрямовано на запобігання штучному розмиванню податкової бази через боргове фінансування.

Практичне значення залучення аудиторів до комплаєнсу з правилами BEPS та ATAD полягає у формуванні якісної та неспростовної доказової бази для захисту позиції підприємства перед податковими органами. Це дозволяє не лише забезпечити відповідність принципам міжнародного оподаткування, а й ефективно мінімізувати ризики фінансових санкцій, штрафів та тривалих судових спорів, що є критично важливим для збереження інвестиційної привабливості та економічної стійкості

суб'єктів ЗЕД в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови.

Проблемні питання та ризики.

У сфері експорту товарів підприємства стикаються з проблемами складності податкового законодавства різних країн, що ускладнює планування податкових зобов'язань та може призводити до непередбачених фінансових витрат. Часті зміни в митному законодавстві та процедурах створюють додаткові труднощі у забезпеченні своєчасного та правильного оформлення експортних операцій.

При експорті послуг основною проблемою є визначення юрисдикції оподаткування та дотримання вимог різних податкових систем одночасно. Складність полягає також у документальному підтвердженні факту надання послуг за кордоном та обґрунтуванні застосування пільгових режимів оподаткування.

Імпорт товарів характеризується проблемами точного визначення митної вартості, особливо при нестандартних умовах поставки, та ризиками доплат митних платежів внаслідок проведення митного аудиту. Складність технічного регулювання та сертифікації імпортованих товарів також створює значні перешкоди для ведення бізнесу.

При імпорті послуг проблемними є питання правильного визначення ставок оподаткування доходів нерезидентів та ризики податкових санкцій за неправильне утримання податків. Документальне оформлення операцій з імпорту послуг також потребує особливої уваги до деталей.

Управління ризиками при наданні супутніх послуг є запорукою якості та етичності аудиторської діяльності. В табл. 2 представлена матриця ризиків супутнього аудиторського супроводу для замовників та аудиторів.

Таблиця 2

Матриця ризиків супутнього аудиторського супроводу

<i>Категорія ризику</i>	<i>Опис ризику</i>	<i>Наслідки / вплив</i>
Ризики для замовника	Помилкові рекомендації через надмірну складність податкового законодавства (неякісна консультація)	Неправильні управлінські рішення, донарахування податків, штрафи
	Несанкціонований доступ до даних про ціноутворення та стратегічні плани (витік конфіденційної інформації)	Втрата конкурентних переваг, репутаційні збитки на ринку
	Затримка у підготовці КІК-звітності або документації з ТЦУ	Пропуск термінів декларування, нарахування санкцій, втрата репутації
Ризики для аудитора	Пред'явлення позовів через висновки, що призвели до збитків замовника (юридична відповідальність)	Цивільна відповідальність за завдані збитки, судові витрати
	Оприлюднення фактів професійної недбалості або помилок у консалтингу (репутаційні втрати)	Втрата ринкових позицій та довіри з боку професійної спільноти
	Порушення принципу незалежності при одночасному наданні аудиту та консалтингу (конфлікт інтересів)	Порушення етичних стандартів, відкликання аудиторського звіту, правові обмеження

Як видно з табл. 2, основним ризиком для підприємств-замовників є ризик неякісної консультації, що може призвести до прийняття неправильних управлінських рішень та фінансових втрат. Цей ризик особливо актуальний у сфері зовнішньоекономічної діяльності, де помилки можуть мати серйозні правові та фінансові наслідки.

Ризик витоку конфіденційної інформації є критичним, оскільки для надання якісних супутніх послуг аудиторські компанії отримують доступ до чутливої комерційної інформації клієнтів, включаючи дані про контрагентів, ціни, обсяги

операцій та стратегічні плани.

Недотримання строків надання послуг може призвести до пропуску важливих термінів подання документів, сплати податків або виконання інших зобов'язань, що тягне за собою штрафні санкції та втрату ділової репутації.

Для аудиторської компанії найбільш серйозними є ризики юридичної відповідальності за неправильні рекомендації. У разі надання неправильних консультацій, що призвели до фінансових втрат клієнта, аудиторська компанія може нести юридичну відповідальність за завдані збитки.

Репутаційні ризики пов'язані з можливістю втрати довіри клієнтів та ринку в цілому у разі виявлення некомпетентності або недбалості при наданні супутніх послуг. Репутація є ключовим активом аудиторської компанії, тому її втрата може мати довгострокові негативні наслідки.

Ризики конфлікту інтересів виникають у випадках, коли аудиторська компанія одночасно надає аудиторські та супутні послуги одному клієнту, або коли інтереси різних клієнтів можуть суперечити один одному. Такі ситуації вимагають особливої уваги до етичних стандартів та можуть обмежувати можливості надання певних видів послуг.

Сучасна складність податкового планування значною мірою зумовлена системною імплементацією положень Плану дій BEPS в українське законодавство, що є частиною міжнародних зобов'язань України у межах євроінтеграції. У цих умовах роль аудиторських компаній при наданні супутніх послуг полягає у критичній оцінці ризиків розмивання бази оподаткування та виведення прибутку з-під оподаткування, які часто виникають внаслідок агресивного податкового планування транснаціональних груп. Аудитори мають аналізувати операції на предмет їх відповідності економічній сутності, ідентифікувати ознаки штучного переміщення прибутків до низькоподаткових юрисдикцій та оцінювати ймовірність того, що податкові органи приймуть обраний платником підхід до невизначеного податкового режиму. Професійне судження фахівця стає вирішальним інструментом управління ризиками, оскільки дозволяє замовникам уникати значних штрафних санкцій за помилки у КІК-звітуванні або невідповідність ціноутворення в контрольованих операціях принципу «витагнутої руки».

Таким чином, супутні послуги аудиторів у сфері ЗЕД трансформуються у стратегічний інструмент забезпечення податкової прозорості та фіскальної безпеки бізнесу в умовах глобалізації та посилення вимог Європейського Союзу

Висновки. Проведене дослідження супутніх послуг аудиторських компаній у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) дозволяє сформулювати такі узагальнюючі положення:

1) аудитора в умовах євроінтеграції та активної імплементації положень плану BEPS і Директив ATAD в українське законодавство, супутні послуги аудиторських фірм трансформуються з допоміжних функцій у стратегічний інструмент фіскальної безпеки. Відбувається стратегічна трансформація ролі аудиторів: вони стають ключовими посередниками, які забезпечують адаптацію вітчизняного бізнесу до глобальних стандартів податкової прозорості;

2) найбільш затребуваними та водночас найскладнішими видами супутніх послуг наразі є консультування щодо діяльності КІК, ідентифікація «конструктивних дивідендів» та обґрунтування операцій з нерезидентами згідно з принципом «витагнутої руки»;

3) складність нормативного регулювання (зокрема правил КІК та трансфертного ціноутворення) робить професійне судження аудитора вирішальним чинником мінімізації ризиків. Це дозволяє замовникам уникати значних фінансових санкцій, які можуть суттєво зрости після завершення дії воєнних пільг;

4) надання супутніх послуг у сфері ЗЕД супроводжується специфічними ризиками, серед яких найбільш критичними є юридична відповідальність аудитора за надані рекомендації та загроза конфлікту інтересів при одночасному наданні аудиторських і неаудиторських послуг одному клієнту.

Перспективами подальших досліджень є розробка прикладних алгоритмів для розрахунку скоригованого прибутку КІК з урахуванням специфічних різниць, передбачених ПКУ, що дозволить стандартизувати підходи аудиторів до цієї послуги; аналіз впливу впровадження систем автоматичного обміну інформацією (CRS та CbC) на технологію надання супутніх послуг та використання Big Data в аудиторському аналізі податкових ризиків; вивчення ролі аудиторського супроводу у забезпеченні прозорості залучення іноземних інвестицій та ефективного оподаткування прибутку нерезидентів, що беруть участь у проєктах відновлення України. Потребують глибшого дослідження питання щодо впливу розширення спектру супутніх послуг на об'єктивність та якість обов'язкового аудиту, враховуючи досвід країн ЄС.

Список використаної літератури:

1. Антонюк О.Р. Методологія та організація процесу виконання аудиторських послуг: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09. Житомир, 2019. 210 с. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/7516>
2. Бондар В.П. Аудит: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 143 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2016_2_23
3. Гуцаленко Л.В., Трохимець Б.В. Місце контролю серед передумов оподаткування прибутку контрольованих іноземних компаній в Україні. *Економічний вісник НГУ*. 2025. № 2 (90). С. 141-148. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/90.141>.
4. Жиглей І.В., Легенчук С.Ф., Орлов І.В. Трансфертне ціноутворення як засіб мінімізації податкових маніпулювань у розрахунках з нерезидентами. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. Вип. 3 (50). С. 14-22.
5. Жук В.М. Професійне судження бухгалтера в системі обліково-аналітичного забезпечення: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2018. 48 с. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/414/395>.
6. Замасло О.Т. Фіскальне консультування як стратегічний інструмент забезпечення податкової прозорості та управління ризиками для власників КІК в умовах воєнного стану. *Фінанси та податкова політика: матеріали II наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 20-21 грудня 2024 р.)*. Запоріжжя, 2024. С. 84-87.
7. Захаров Д.М. Значення впровадження «двоступеневого рішення» (Two-Pillar Solution) для міжнародної системи оподаткування. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. № 1 (57). С. 20-24. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-1\(57\)-20-24](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-1(57)-20-24).
8. Легенчук С.Ф., Жиглей І.В. Звіт у розрізі країн міжнародної групи компаній: історія виникнення та проблеми формування в контексті удосконалення системи обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2022. Вип. 1 (51). С. 9-16. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2022-1\(51\)-9-16](https://doi.org/10.26642/pbo-2022-1(51)-9-16)
9. Лубенченко О.Е. Моніторинг якості аудиторських послуг. *Стратегічне управління бізнесом в Україні під час війни: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф.*

(Київ, 2023). Київ, 2023. С. 298-301. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Z-Urinec/publication/383157449>

10. Лубенченко О.Е. Оцінка ризику інформаційної системи замовника аудиту за міжнародними стандартами. *Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг в умовах глобалізаційних змін: зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 8 грудня 2022 р.)*. Київ: КНЕУ, 2022. С. 236-241. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/41056>

11. Національна стратегія доходів. Міністерство фінансів України: офіц. вебсайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716

12. Орлов І.В., Захаров Д.М. Розвиток міжнародної системи оподаткування: аналіз історичних етапів. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (108). С. 103-108. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-103-108](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-103-108)

13. Результати звітування про КІК: понад 2 мільярди гривень податкових надходжень: новини. *Головне управління ДПС у Чернівецькій області*. 2025. 14 січ. URL: <https://cv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/859692.html>

14. Ahmed A., Dhull S., Kent R. Non-audit services and auditor independence in stable and unstable economic conditions. *Managerial Auditing Journal*. 2022. Vol. 37, no. 8. P. 967-992. DOI: <https://doi.org/10.1108/MAJ-06-2021-3206>

15. Designing Effective Controlled Foreign Company Rules, Action 3 – 2015 Final Report. OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project. Paris: OECD Publishing, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264241152-en>

16. Hasanah L. Global Strategies: Navigating the Complexities of International Business in a Connected World. *Advances in Business & Industrial Marketing Research*. 2024. Vol. 2, no. 1. P. 36-47. URL: <http://advancesinresearch.id/index.php/ABIM/article/view/251/127>.

17. Hohenfels D., Quick R. Non-audit services and audit quality: evidence from Germany. *Review of Managerial Science*. 2020. Vol. 14, no. 5. P. 959-1007. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0306-z>.

18. Mansouri M.J., Karami G., Yazdani H.R. Identifying Key Drivers Influencing the Future of Auditing: A Meta-Synthesis Approach. *Accounting and Auditing Review*. 2024. Vol. 31, no. 2. P. 390-427. URL: https://journals.ut.ac.ir/article_98407_c269e26db6a64a28bd83a0ba639aed94.pdf.

19. Nazarova H. Implementation Of The Beps Control Plan In Ukraine: Current Status And Development Prospects. *European Science*. 2023. Vol. 3 (sge20-03). P. 7-57. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-20-03-003>.

20. Neutralising the Effects of Hybrid Mismatch Arrangements, Action 2 – 2015 Final Report. OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project. Paris: OECD Publishing, 2015. 180 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264241138-en>

Дата надходження статті: 04.03.2026

Дата прийняття статті: 14.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(59\).2026.166178179](https://doi.org/10.30970/fp.1(59).2026.166178179)

JEL Classification: M42, H26, F23, K34, L84

ANCILLARY SERVICES OF AUDIT COMPANIES IN THE FIELD OF INTERNATIONAL TAXATION AND CFC CONTROL IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

ZHYHLEI Iryna

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Information Systems in Management and Accounting

Zhytomyr Polytechnic State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9529-6849>

CHYZHEVSKA Lyudmyla

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Information Systems in Management and Accounting

Zhytomyr Polytechnic State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0361-3529>

MOSTIPAKA Iryna

Student of Master's degree

Zhytomyr Polytechnic State University

Abstract. *This article examines support and audit services in the field of export and import in the context of European integration. It analyses international taxation, the BEPS Action Plan, and CFC rules as instruments of fiscal security. It identifies the role of transfer pricing in ensuring tax transparency. It demonstrates that these services minimize the risks of fiscal sanctions and ensure strategic tax transparency for businesses.*

Keywords: *audit services, ancillary services, international taxation, CFC, BEPS Plan, European integration, export, import, transfer pricing, tax transparency.*

The article explores the ancillary services of audit companies in international taxation and Controlled Foreign Company (CFC) control during Ukraine's European integration. The study's relevance stems from the need to harmonize national tax laws with EU standards, including the implementation of the BEPS Action Plan and the ATAD Directives. The research aims to evaluate the role of these services in supporting export and import operations while identifying associated risks for both clients and auditors. The methodology includes systematization, classification, analytical methods, and expert assessments to structure and evaluate the audit support system. Findings show that ancillary services differ from traditional audits by their lack of an assurance function and their focus on solving specific managerial tasks.

These services are categorized into four groups: export of goods (tax planning, customs, and currency control), export of services (VAT jurisdiction and regulatory compliance), import of goods (customs value optimization and technical regulation), and import of services (non-resident taxation and contract law). A critical focus is placed on CFC regulations, where auditors assist residents in determining status, calculating adjusted profits under the Tax

Code, and ensuring fiscal security. Such support is vital as CFC reporting has already generated over UAH 2 billion in tax revenues. Furthermore, auditors identify "constructive dividends" and ensure adherence to the "arm's length" principle in transfer pricing to prevent artificial profit shifting.

Compliance with ATAD I and II is demonstrated through services that neutralize hybrid mismatches and apply "thin capitalization" rules, which limit interest deductions to 30% of EBITDA. The research also covers the Principal Purpose Test (PPT) and the verification of beneficial ownership to avoid treaty abuse. Identified risks for clients include poor advice and information leaks, while audit firms face legal liability, reputational threats, and conflicts of interest. Ultimately, ancillary services have evolved into a strategic tool for fiscal security, enabling businesses to adapt to global transparency standards.

Reference

1. Antonyuk, O. R. (2019). *Metodolohiia ta orhanizatsiia protsesu vykonannia audytorskykh posluh* [Methodology and organization of the auditing services execution process] (Doctoral dissertation). Zhytomyr Polytechnic State University. <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/7516>.
2. Bondar, V. P. (2022). *Audyt: teoriia i praktyka* [Audit: theory and practice]. Tsentr uchbovoi literatury. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2016_2_23.
3. Gutsalenko, L. V., & Trokhymets, B. V. (2025). Mistse kontroliu sered peredumov opodatkovannia prybutku kontrolovanykh inozemnykh kompanii v Ukraini [The place of control among the prerequisites for taxing the profit of controlled foreign companies in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk NHU*, (2), 141–148. <https://doi.org/10.33271/ebdut/90.141>.
4. Zhyglei, I. V., Legenchuk, S. F., & Orlov, I. V. (2021). Transfertne tsinoutvorennia yak zasib minimizatsii podatkovykh manipuliuvan u rozrakhunkakh z nerezydentamy [Transfer pricing as a means of minimizing tax manipulations in settlements with non-residents]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, (3), 14–22.
5. Zhuk, V. M. (2018). *Profesiine sudzhennia bukhhaltera v systemi oblikovo-analitychnoho zabezpechennia* [Professional judgment of an accountant in the system of accounting and analytical support]. Ahrar Media Hrup. <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/414/395>.
6. Zamaslo, O. T. (2024, December 20–21). *Fiskalne konsultuvannia yak stratehichniy instrument zabezpechennia podatkovoi prozorosti ta upravlinnia ryzykamy dlia vlasnykiv KIK v umovakh voiennoho stanu* [Fiscal consulting as a strategic tool for ensuring tax transparency and risk management for CFC owners under martial law] [Conference presentation]. II Scientific and Practical Conference "Finance and Tax Policy", Zaporizhzhia, Ukraine.
7. Zakharov, D. M. (2024). Znachennia vprovadzhennia «dvostupenevoho rishennia» (Two-Pillar Solution) dlia mizhnarodnoi systemy opodatkovannia [The significance of implementing the "Two-Pillar Solution" for the international tax system]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, (1), 20–24. [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-1\(57\)-20-24](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-1(57)-20-24).
8. Legenchuk, S. F., & Zhyglei, I. V. (2022). Zvit u rozrizi krain mizhnarodnoi hrupy kompanii: Istoriia vynyknennia ta problemy formuvannia v konteksti udoskonalennia systemy obliku [Country-by-Country report of an international group of companies: History of emergence and problems of formation in the context of improving the accounting system]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, (1), 9–16. [https://doi.org/10.26642/pbo-2022-1\(51\)-9-16](https://doi.org/10.26642/pbo-2022-1(51)-9-16).

9. Lubenchenko, O. E. (2023). Monitorynh yakosti audytorskykh posluh [Monitoring the quality of auditing services]. In *Stratehichne upravlinnia biznesom v Ukraini pid chas viiny* (pp. 298–301). <https://www.researchgate.net/profile/Z-Urinec/publication/383157449>.
10. Lubenchenko, O. E. (2022, December 8). *Otsinka ryzyku informatsiinoi systemy zamovnyka audytu za mizhnarodnymi standartamy* [Risk assessment of the audit client's information system according to international standards] [Conference presentation]. VIII International Scientific and Practical Conference, Kyiv, Ukraine. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/41056>.
11. Ministry of Finance of Ukraine. (n.d.). *Natsionalna stratehiia dokhodiv* [National Income Strategy]. https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716.
12. Orlov, I. V., & Zakharov, D. M. (2024). Rozvytok mizhnarodnoi systemy opodatkovannia: Analiz istorychnykh etapiv [Development of the international taxation system: Analysis of historical stages]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, (2), 103–108. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-103-108](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-103-108).
13. State Tax Service in Chernivtsi Region. (2025, January 14). *Rezultaty zvituvannia pro KIK: Ponad 2 miliardy hryven podatkovykh nadkhodzhen* [CFC reporting results: Over 2 billion hryvnias in tax revenues]. <https://cv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/859692.html>.
14. Ahmed, A., Dhull, S., & Kent, R. (2022). Non-audit services and auditor independence in stable and unstable economic conditions. *Managerial Auditing Journal*, 37(8), 967–992. <https://doi.org/10.1108/MAJ-06-2021-3206>.
15. OECD. (2015a). *Designing effective controlled foreign company rules, Action 3 – 2015 final report*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264241152-en>.
16. Hasanah, L. (2024). Global strategies: Navigating the complexities of international business in a connected world. *Advances in Business & Industrial Marketing Research*, 2(1), 36–47. <http://advancesinresearch.id/index.php/ABIM/article/view/251/127>.
17. Hohenfels, D., & Quick, R. (2020). Non-audit services and audit quality: Evidence from Germany. *Review of Managerial Science*, 14(5), 959–1007. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0306-z>.
18. Mansouri, M. J., Karami, G., & Yazdani, H. R. (2024). Identifying key drivers influencing the future of auditing: A meta-synthesis approach. *Accounting and Auditing Review*, 31(2), 390–427. https://journals.ut.ac.ir/article_98407_c269e26db6a64a28bd83a0ba639aed94.pdf.
19. Nazarova, H. (2023). Implementation of the BEPS control plan in Ukraine: Current status and development prospects. *European Science*, 3(sge20-03), 7–57. <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-20-03-003>.
20. OECD. (2015b). *Neutralising the effects of hybrid mismatch arrangements, Action 2 – 2015 final report*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264241138-en>.

Дата надходження статті: 04.03.2026

Дата прийняття статті: 14.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

ВЕНЧУРНЕ ФІНАНСУВАННЯ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ПОПЕЛЬ Сергій Анатолійович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Хмельницького університету управління і права імені Леоніда Юзькова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3834-1049>

Анотація. У статті проаналізовано історичні передумови становлення венчурного фінансування, його особливості та еволюцію у світовій фінансовій системі. Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності венчурного фінансування та його основних характеристик як інструменту підтримки інноваційних підприємств.

Здійснено аналіз сучасних тенденцій розвитку глобального ринку венчурного капіталу, зокрема динаміки обсягів інвестицій, їх географічної структури та галузевої концентрації. Встановлено, що венчурні інвестиції дедалі більше зосереджуються у високотехнологічних секторах, передусім у сфері штучного інтелекту, фінансових технологій та біотехнологій, що визначає нові напрями розвитку інноваційної економіки. Окрему увагу приділено ролі венчурного фінансування у забезпеченні розвитку експортно-орієнтованих компаній, зокрема через підтримку масштабованих бізнес-моделей, інтеграцію підприємств у глобальні ланцюги створення вартості та комерціалізацію інноваційних продуктів.

Розглянуто особливості розвитку венчурного фінансування в Україні та визначено основні напрями інвестування у технологічні стартапи. Встановлено, що попри складні макроекономічні умови українська венчурна екосистема демонструє адаптивність та поступове зростання, зокрема у сферах AI, SaaS, FinTech та оборонних технологій.

Ключові слова: венчурне фінансування, венчурний капітал, інновації, стартапи, експортно-орієнтовані компанії, глобальний ринок венчурних інвестицій.

Постановка проблеми. Функціонування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності відбувається в умовах високої динамічності світової економіки та значного рівня невизначеності. Експортно-орієнтовані підприємства значною мірою залежать від кон'юнктури міжнародних ринків, змін валютних курсів, політичної ситуації, регуляторного середовища та технологічних трансформацій. У таких умовах забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності компаній потребує постійного впровадження інноваційних рішень і нових бізнес-моделей.

Водночас реалізація інноваційних проєктів потребує значних фінансових ресурсів і характеризується високим рівнем ризику, що обмежує доступ підприємств до традиційних джерел фінансування. У зв'язку з цим зростає роль венчурного фінансування як специфічного механізму підтримки інноваційно орієнтованих компаній. Залучення венчурного капіталу створює можливості для розвитку нових

технологій, масштабування бізнесу та зміцнення позицій експортно-орієнтованих підприємств на міжнародних ринках.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз наукових джерел свідчить, що проблематика венчурного фінансування сьогодні активно досліджується як іноземними, так і вітчизняними науковцями.

Так, Трабелсі Д., Ширі Г. та Озайген А. у своїй науковій праці аналізують вплив венчурних інвестицій на інноваційну активність компаній і доводять, що залучення венчурного капіталу сприяє розвитку технологічних інновацій, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та активізації інвестицій у дослідження і розробки [1].

Грінвуд Д., Хан П. та Санчес Х. М. досліджують вплив венчурного капіталу на інноваційну активність підприємств та економічне зростання. Автори доводять, що венчурне фінансування є важливим джерелом підтримки високотехнологічних стартапів і сприяє розвитку інноваційних галузей економіки [2].

Крім того, Каммінг Д., Шмідт Д. та Вальц У. досліджували інституційні особливості функціонування венчурного ринку та вплив правового середовища на корпоративне управління у компаніях, що фінансуються венчурними інвесторами. У їхньому дослідженні на основі міжнародної вибірки компаній доведено, що якість правової системи та рівень захисту інвесторів суттєво впливають на структуру венчурних інвестицій та механізми управління венчурними компаніями [3].

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження венчурного фінансування зробили Дроздовський Я.П. та Фединець М.М., які у своїй праці аналізують особливості розвитку венчурного інвестування в умовах трансформації світової економіки та визначають його роль у фінансуванні інноваційних підприємств [4]. Скиба Г.І., Мазур Ю.В. та Несходовський І.С. досліджують венчурне фінансування як драйвер розвитку інноваційних підприємств у цифрову епоху, приділяючи значну увагу найбільш поширеним формам інвестування: венчурним фондам, краудфандинговим платформам, корпоративним венчурам, бізнес-акселераторам та інкубаторам [5]. Теоретичні аспекти венчурного фінансування розглядає Притуляк Н.М., який досліджує основні етапи інвестиційного циклу венчурного інвестора та роль інституту венчурних інвестицій в фінансовому забезпеченні діяльності високотехнологічних підприємств [6].

Попри значний інтерес науковців до проблематики венчурного фінансування, низка теоретичних та прикладних аспектів його функціонування залишається недостатньо дослідженою й досі. Зокрема, потребують подальшого наукового осмислення питання еволюції венчурного капіталу в умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення міжнародної конкуренції за інноваційні ресурси. Крім того, недостатньо висвітленими залишаються питання сучасної динаміки та структурних змін глобального ринку венчурних інвестицій, зокрема їх галузевої та географічної концентрації. Усе це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у зазначеному напрямі.

Метою статті є дослідження економічної природи венчурного фінансування, аналіз тенденцій розвитку глобального ринку венчурного капіталу та обґрунтування його значення як інструменту підтримки інноваційної діяльності й розвитку експортно-орієнтованих підприємств.

Виклад основних результатів. Перші прояви венчурного фінансування зародилися після Другої світової війни, коли у 1946 році професор Гарвардської бізнес-школи Жорж Доріо заснував American Research and Development Corporation –

перший в історії інституційний венчурний фонд, що залучав капітал для фінансування молодих технологічних підприємств [7].

З того часу галузь венчурного фінансування зазнала істотної еволюції та модернізації. Початковий етап її розвитку був пов'язаний із формуванням механізмів поділу інвестиційних ризиків і стимулюванням підприємницької діяльності через створення спеціалізованих венчурних фондів. Суттєвий імпульс розвитку венчурного ринку припав на 1980-ті роки, коли внаслідок змін у регуляторних нормах і принципах діяльності інвестиційних фондів відбулося активніше залучення інституційних інвесторів. Зокрема, лібералізація правил для пенсійних фондів у межах ERISA (Employee Retirement Income Security Act 1974, федеральний закон США, який регулює діяльність приватних пенсійних і соціальних фондів) знизила фідучіарні ризики інвестування та відкрила доступ пенсійного капіталу до венчурних фондів. Додатково розвитку галузі сприяли податкові стимули початку 1980-х років, зокрема зниження максимальної ставки довгострокового податку на капітальний прибуток до 20 % після 1981 р., що підвищило інвестиційну привабливість венчурних вкладень і забезпечило масштабування венчурної індустрії [8].

У наступні десятиліття венчурне фінансування зазнало суттєвих змін під впливом глобалізації та технологічного прогресу. Особливо помітною ця трансформація стала у 1990–2000-х роках, коли розвиток інформаційних технологій, інтернет-економіки та нових цифрових бізнес-моделей сприяв активному зростанню кількості інноваційних стартапів. У цей період венчурний капітал поступово утвердився як один із ключових механізмів фінансування компаній із високим потенціалом зростання, які комерціалізують нові технології та інноваційні ідеї.

У сучасних умовах венчурний ринок характеризується значними обсягами інвестицій у високотехнологічні галузі, а також розширенням кола учасників інвестування. Поряд із традиційними венчурними фондами до фінансування інноваційних проєктів дедалі активніше долучаються інституційні інвестори, корпорації, хедж-фонди та інші фінансові посередники. У результаті венчурний капітал став важливим інструментом стимулювання технологічного розвитку, створення нових компаній та формування інноваційних екосистем у глобальній економіці [7].

Однак, попри тривалий період існування венчурного фінансування як окремого фінансового інструменту та значну кількість досліджень з питань його функціонування, у науковій літературі не сформовано єдиного узагальненого підходу до визначення його сутності. Так, Дроздовський Я.П. та Фединець М.М. трактують венчурне фінансування, як особливий різновид фінансування бізнесу, який передбачає інвестиції в нову компанію на початкових етапах її існування, і як правило венчурними називають ризиковані інвестиції [4].

Натомість Скиба Г.І., Мазур Ю.В. та Несходовський І.С. вважають це поняття набагато ширшим за змістом, зокрема на їх думку венчурне фінансування виступає однією з найефективніших форм підтримки підприємств, які працюють на передовій інновацій та технологічного розвитку (йдеться не лише про надання капіталу, а й про створення середовища, сприятливого для зростання) [5].

На думку Притуляк Н.М. венчурне фінансування – це гібридна форма забезпечення інноваційних компаній інвестиціями, що поєднує найефективніші функції як ринків капіталу, так і банків [6].

Узагальнюючи наведені наукові підходи, можна стверджувати, що венчурне фінансування є специфічним інструментом інвестиційної діяльності, який передбачає залучення капіталу до інноваційних підприємств або проєктів на ранніх стадіях їх

розвитку з метою реалізації перспективних технологічних і бізнес-ідей. Такий вид фінансування спрямований не лише на отримання фінансового прибутку в довгостроковій перспективі, але й на стимулювання інноваційної діяльності, комерціалізацію нових технологій та формування конкурентоспроможних компаній у наукомістких галузях економіки.

Поряд із визначенням сутності венчурного фінансування важливим є також розкриття його ключових характеристик та ознак. Їх аналіз дає можливість більш повно зрозуміти механізми функціонування венчурного капіталу, особливості його використання у фінансуванні інноваційних проєктів, а також специфіку взаємодії між інвесторами та підприємствами-реципієнтами інвестицій. Основні характеристики венчурного фінансування наведено на рис. 1.

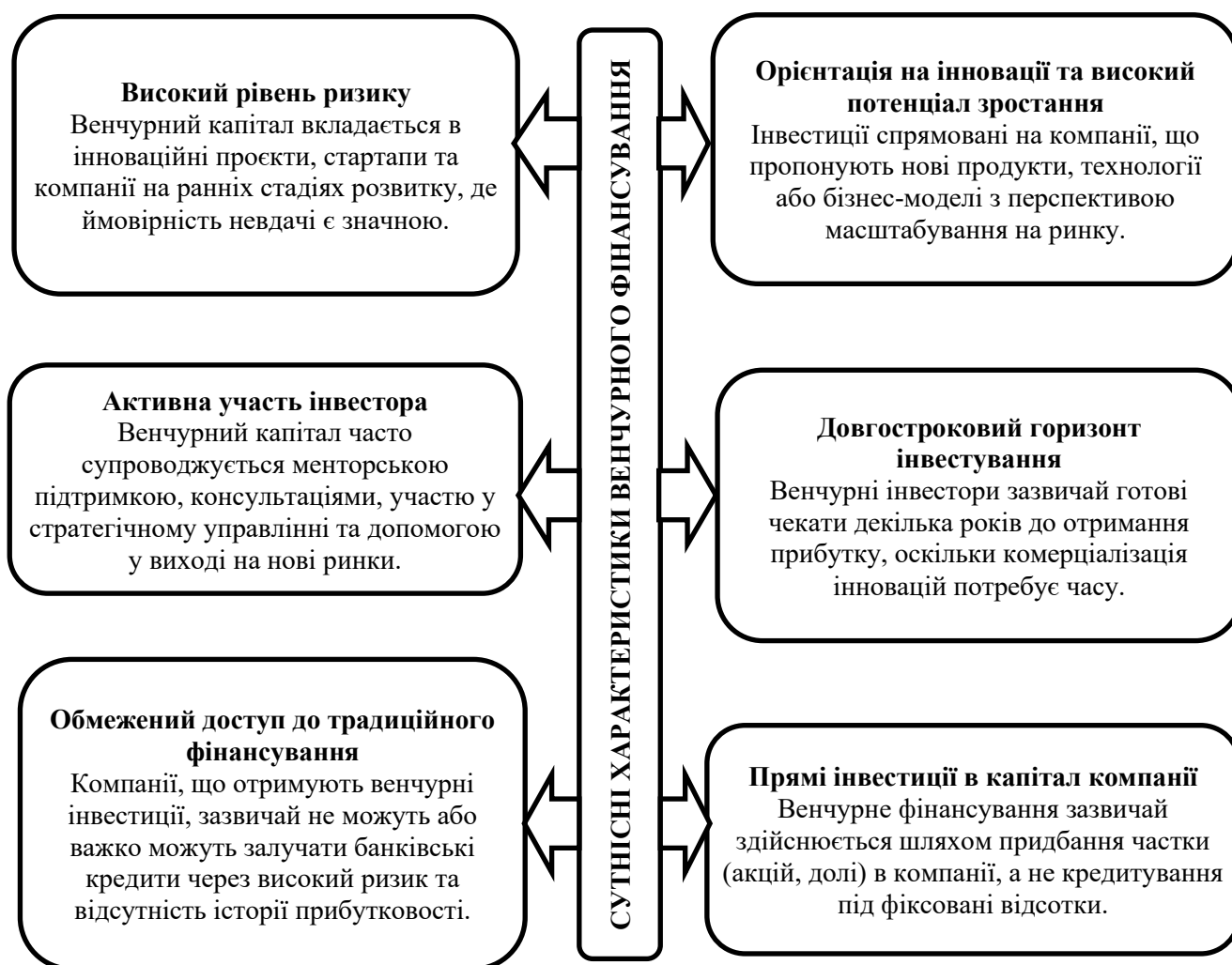


Рис. 1. Основні характеристики венчурного фінансування

Джерело: на основі [9]

Таким чином, венчурне фінансування характеризується високим рівнем ризику та орієнтацією на інноваційні й швидкозростаючі проєкти, що потребують нестандартних рішень і значних ресурсів для розвитку. Основними ознаками цього інструменту є довгостроковий горизонт інвестування, активна участь інвестора у корпоративному управлінні, обмежений доступ компаній до традиційних джерел фінансування та високий потенціал прибутковості. Крім того, венчурні інвестиції спрямовані на підтримку масштабованих бізнес-моделей, що забезпечує можливість швидкого розширення діяльності компаній і подальший вихід інвестора через механізми продажу

частки або IPO. У сукупності ці характеристики визначають венчурне фінансування як ефективний інструмент підтримки інноваційного розвитку підприємств.

Особливої ваги венчурне фінансування набуває для експортно-орієнтованих підприємств, діяльність яких пов'язана з функціонуванням на міжнародних ринках. Такі компанії працюють в умовах підвищеного рівня валютних, ринкових та регуляторних ризиків, що супроводжують зовнішньоекономічну діяльність. У цьому контексті залучення венчурного капіталу дозволяє забезпечити фінансову підтримку інноваційних проєктів на ранніх етапах їх міжнародної комерціалізації та зменшити вплив невизначеності. Водночас венчурні інвестори можуть сприяти інтеграції підприємств у глобальні ланцюги створення вартості, надаючи доступ до міжнародних партнерських мереж, технологічних платформ і каналів збуту. Це створює передумови для масштабування бізнес-моделей, розширення присутності на міжнародних ринках та зростання експортного потенціалу підприємств.

Разом із тим роль венчурного фінансування для розвитку інноваційних та експортно-орієнтованих підприємств проявляється не лише на рівні окремих компаній, а й у масштабах світової економіки. Саме зміни масштабів залучення венчурного капіталу в останні роки відображають рівень його впливу на інноваційний розвиток експортно-орієнтованих підприємств та структуру світової економіки. У зв'язку з цим доцільним є аналіз динаміки обсягів венчурних інвестицій у світі, що дозволяє оцінити сучасні тенденції розвитку глобального венчурного ринку (рис. 2).

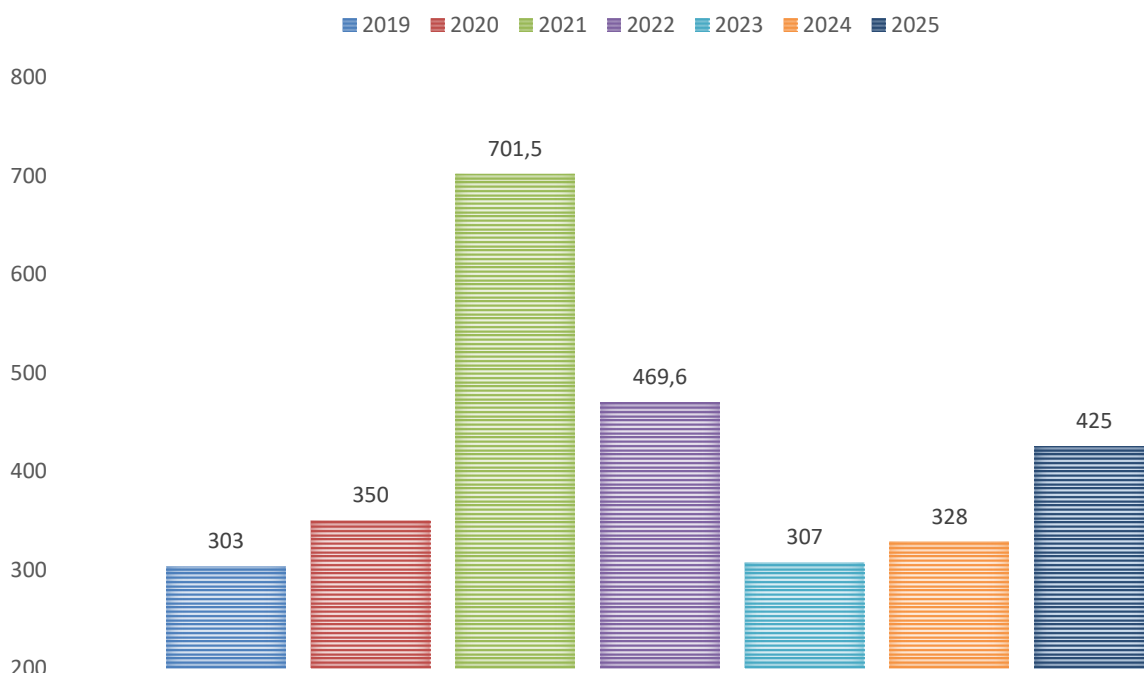


Рис. 2. Обсяги венчурних інвестицій у 2019 –2025 роках, млрд. дол.

Джерело: узагальнено на основі [10]

Дані наведені на рис. 2 ілюструють суттєве збільшення масштабів глобального венчурного інвестування в останні роки. Якщо у 2019 р. обсяги венчурних інвестицій становили близько 303 млрд дол., то у 2025 р. вони перевищили 420 млрд дол., що свідчить про зростання ролі венчурного капіталу у фінансуванні інноваційних проєктів на світовому рівні. Такі тенденції підтверджують позицію венчурних інвестицій як важливого механізму фінансування технологічного розвитку та підтримки масштабованих бізнес-моделей.

Пікове значення спостерігалось у 2021 р. і становило понад 700 млрд дол., така ситуація була зумовлена поєднанням низьких процентних ставок, високої ліквідності на фінансових ринках і значного попиту на технологічні інновації в умовах пандемії COVID-19. У цей період венчурні фонди активно інвестували в стартапи різних стадій, що сприяло стрімкому зростанню загальних обсягів фінансування.

Наступне зниження у 2022–2023 рр. було пов'язане з глобальними змінами у макроекономічному середовищі. У цей період світова економіка стикнулася з підвищенням процентних ставок, зниженням оцінок технологічних компаній та уповільненням ринку IPO, що призвело до скорочення венчурних інвестицій приблизно на третину порівняно з піковим 2021 роком. Згідно з даними Crunchbase, у 2023 р. загальний обсяг фінансування впав до позначки \$285 млрд дол. – це найнижчий рівень з 2019 р., що відображає загальну корекцію ринку після 2021 р. [11].

Проте вже з 2024 р. спостерігається відновлення венчурної активності, а у 2025 р. загальні обсяги знову значно зросли, досягнувши понад 420 млрд дол., що робить 2025 р. одним із трьох найбільших років за обсягом інвестицій. Частково це зростання пов'язано із зростанням обсягів інвестицій у провідні технологічні сектори, зокрема штучний інтелект, які утримують увагу світових інвесторів і стимулюють зростання фінансування навіть у нестабільних умовах.

Таким чином, динаміка глобального венчурного інвестування свідчить не лише про циклічні коливання, а й про збереження його стратегічної ролі у фінансуванні інновацій.

Важливим аспектом аналізу глобального венчурного ринку є географічний розподіл інвестицій. Географічна структура венчурних інвестицій за 2024-2025 роки представлена на рис. 3 та характеризує територіальний розподіл фінансових потоків між окремими регіонами та країнами, відображаючи рівень концентрації капіталу, провідні інвестиційні центри та просторові диспропорції розвитку глобального венчурного ринку.

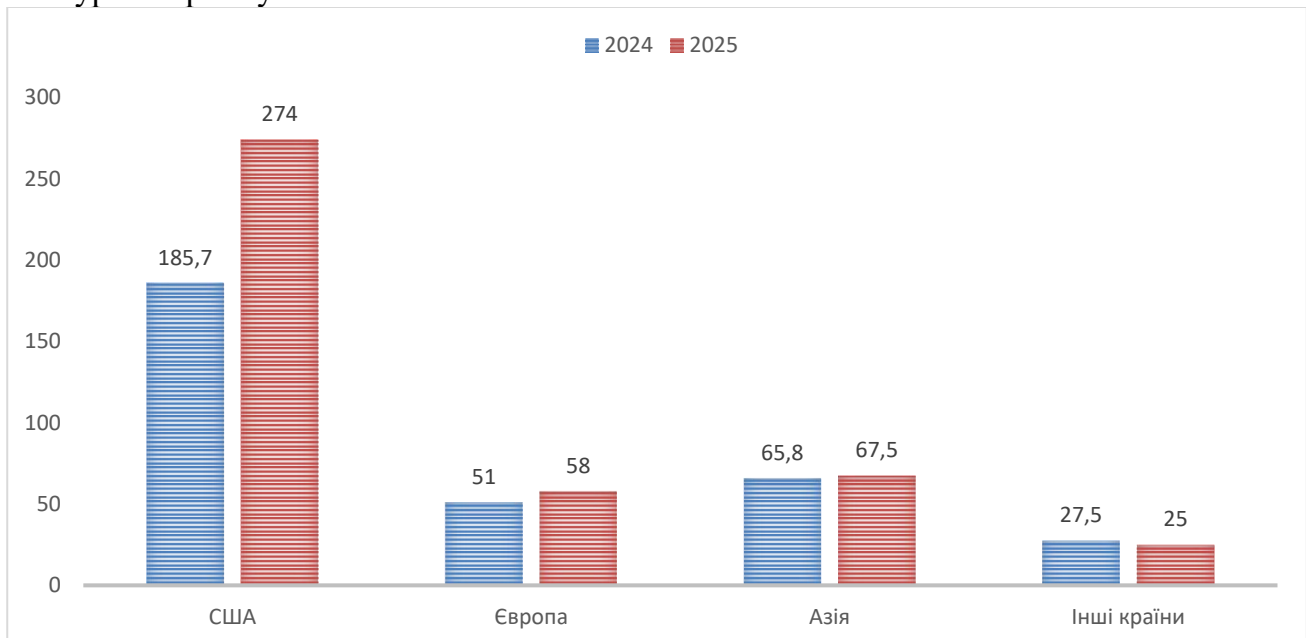


Рис. 3. Географічна структура венчурних інвестицій, млрд. дол.

Джерело: узагальнено на основі [10, 12-15]

Аналіз географічної структури венчурного фінансування свідчить про високу концентрацію капіталу у провідних інноваційних центрах світу та нерівномірність його регіонального розподілу. У 2025 р. глобальний обсяг венчурного інвестування

становив 425 млрд дол., з яких приблизно 274 млрд дол., або близько 64%, припало на США. Це означає, що майже дві третини світового венчурного капіталу зосереджено в одній країні, що підтверджує домінуючу роль американської екосистеми у фінансуванні технологічних компаній. Порівняно з 2024 р., коли частка США оцінювалася на рівні близько 56%, у 2025 р. спостерігається подальше посилення концентрації інвестицій саме на американському ринку.

Європа у 2025 р. залучила близько 58 млрд дол., що перевищує показник 2024 р. (приблизно 51 млрд дол.) та свідчить про помірне відновлення інвестиційної активності. Водночас частка регіону у світовому обсязі залишається значно меншою порівняно зі США і становить близько 13–14% глобального ринку. Це вказує на збереження структурного розриву між європейським та американським венчурними ринками.

Азія у 2025 р. залучила близько 67,5 млрд дол., що лише незначно перевищує показник 2024 р. (65,8 млрд дол.), який був мінімальним за останнє десятиліття. Попри масштаб економік регіону, частка Азії у глобальному венчурному фінансуванні залишається відносно стабільною та не демонструє суттєвого розширення. Це може свідчити про більш обережну інвестиційну політику та вплив макроекономічних факторів на динаміку ринку.

Інші регіони світу – зокрема Латинська Америка та Африка – у сукупності акумулювали близько 25–27 млрд дол., що становить незначну частку світового венчурного капіталу. Така структура підкреслює глобальну асиметрію у доступі до ризикового фінансування та концентрацію інноваційного капіталу у розвинених фінансових центрах.

Отже, географічна структура венчурного фінансування у 2024–2025 рр. характеризується не лише відновленням загальних обсягів, а й посиленням концентрації капіталу в США. Це свідчить про зростання ролі американського ринку як ключового драйвера глобальної венчурної активності та про збереження регіональних дисбалансів у розподілі інноваційних інвестицій.

Водночас не менш важливим аспектом аналізу глобального венчурного ринку є галузева структура інвестицій, яка відображає пріоритетні напрями вкладення капіталу та технологічні тренди сучасної економіки.

У 2025 році структура глобального венчурного фінансування характеризується чітко вираженим домінуванням сектору штучного інтелекту та концентрацією капіталу у великих інвестиційних раундах. Обсяг фінансування AI-проектів сягнув близько 211 млрд дол., що становить майже 50% світового венчурного ринку. Значні обсяги інвестицій також були спрямовані у сфери охорони здоров'я та біотехнологій (приблизно 71,7 млрд дол.) та фінансових послуг (близько 52 млрд дол.). Водночас спостерігається суттєва концентрація ресурсів: п'ять найбільших компаній залучили близько 84 млрд дол., що еквівалентно приблизно 20% глобального фінансування, а понад третина інвестицій припала на мегараунди обсягом понад 500 млн дол.

Структурні зрушення почали формуватися ще у 2024 році, коли сектор штучного інтелекту посилив свою роль у розподілі венчурного капіталу. За даними CB Insights, у 2024 році AI акумулював 37% загального обсягу венчурного фінансування, хоча його частка у кількості угод становила 17%, що свідчить про зростання середнього розміру інвестицій [16]. За інформацією Crunchbase, саме AI став ключовим драйвером відновлення ринку, тоді як загальний обсяг венчурного фінансування зростав

помірними темпами [10].

Таким чином, сучасна структура венчурного фінансування відображає перехід до моделі «концентрованого зростання», за якої інвестиційні ресурси дедалі більше зосереджуються у високотехнологічних секторах із високим потенціалом масштабування, що посилює як інноваційну динаміку, так і рівень ринкової концентрації капіталу.

Подібні тенденції розвитку венчурного фінансування, хоча й з певними національними особливостями, простежуються і на рівні окремих країн, зокрема в Україні. Венчурне фінансування в Україні демонструє помітну адаптацію до сучасних викликів і зміни структури інвестицій. За даними аналітичного порталу *InVenture*, у 2025 році стартапи та технологічні підприємства залучили в загальному близько 526 мільйонів доларів США венчурного капіталу, при цьому значна частина цієї суми була зосереджена в кількох великих угодах, а не рівномірно розподілена по ринку. Це свідчить про тенденцію концентрації капіталу в певних проєктах і галузях, а не про широкомасштабне зростання всієї VC-екосистеми [17].

Основними напрямками венчурного інвестування в Україні сьогодні залишаються [17]:

- FinTech – рішення для фінансових послуг, платіжних систем та цифрового банкінгу. Це залишається традиційно сильним напрямом українських стартапів завдяки поєднанню інноваційних продуктів і великого попиту на фінансові сервіси.

- AI та SaaS – генеративний штучний інтелект, аналітичні платформи та програмні сервіси для бізнесу привертають увагу інвесторів як локальних, так і міжнародних.

- HealthTech – стартапи у сфері телемедицини, медичних платформ та біотехнологій демонструють поступове зростання інвестицій, особливо у сегменті цифрового здоров'я.

- Defence та dual-use технології – з урахуванням безпекових ризиків і війни, значна частина венчурних коштів спрямовується на оборонні та суміжні технології, що мають стратегічне значення для країни.

Крім того, однією з помітних тенденцій розвитку венчурного ринку в Україні є зростання інтересу інвесторів до сектору оборонних технологій, що безпосередньо пов'язано з повномасштабною війною та підвищеними безпековими викликами. В умовах воєнного стану оборонні інновації стали важливим напрямом технологічного розвитку, оскільки потреба у сучасних рішеннях для забезпечення національної безпеки стимулює активне створення нових стартапів у цій сфері.

Унаслідок цього частка венчурних угод у безпековому сегменті поступово зростає, а українські технологічні компанії, що працюють у галузях безпілотних систем, військової робототехніки, кібербезпеки та програмного забезпечення для оборонних потреб, дедалі активніше залучають інвестиції. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні венчурні фонди, приватні інвестори та спеціалізовані інноваційні програми підтримки оборонних стартапів.

У таких умовах особливого значення набуває державна політика підтримки інноваційного підприємництва та розвитку венчурного фінансування. Останніми роками держава активізувала політику підтримки інноваційного підприємництва та розвитку венчурного фінансування, що пов'язано з необхідністю формування конкурентоспроможної технологічної економіки та інтеграції України у глобальні

інноваційні процеси. У межах цієї політики було реалізовано низку інституційних і регуляторних заходів, спрямованих на створення сприятливого середовища для розвитку стартапів, залучення інвестицій та розширення можливостей фінансування інноваційних проєктів.

Одним із важливих кроків стало створення у 2019 році Ukrainian Startup Fund, діяльність якого спрямована на підтримку інноваційних стартапів на ранніх стадіях розвитку. Фонд надає грантове фінансування проєктам на етапах pre-seed та seed, що дозволяє підприємцям розвивати інноваційні ідеї, створювати прототипи продуктів та підготуватися до залучення приватного венчурного капіталу. Таким чином, діяльність фонду сприяє формуванню початкового інвестиційного середовища та розвитку національної стартап-екосистеми [18].

Важливим напрямом державної політики також стало формування сприятливого регуляторного середовища для технологічних компаній. У цьому контексті було запроваджено спеціальний правовий режим Diia City, який передбачає податкові стимули, гнучкі форми зайнятості та сучасні інструменти залучення інвестицій. Запровадження такого режиму спрямоване на підвищення інвестиційної привабливості українського технологічного сектору та створення умов для активнішого залучення венчурного капіталу [19].

Крім того, держава приділяє увагу розвитку інноваційної інфраструктури, що включає створення технологічних парків, інноваційних хабів, бізнес-інкубаторів та акселераторів. Такі інституції сприяють розвитку підприємницьких компетенцій, забезпечують стартапам доступ до менторської підтримки, інвестиційних мереж і технологічних ресурсів. У результаті формується більш сприятливе середовище для комерціалізації інновацій та подальшого залучення венчурного фінансування [20].

Висновки. Отже, венчурне фінансування є важливим інструментом підтримки інноваційних та експортно-орієнтованих компаній, оскільки забезпечує доступ до фінансових ресурсів на ранніх етапах розвитку та сприяє комерціалізації нових технологій. Особливістю венчурного капіталу є поєднання фінансової підтримки з управлінською та експертною участю інвестора, що підвищує ефективність реалізації інноваційних проєктів і сприяє виходу підприємств на міжнародні ринки.

Аналіз глобального ринку венчурних інвестицій засвідчив його зростаючу роль у фінансуванні високотехнологічних секторів економіки, зокрема штучного інтелекту, фінансових технологій та біотехнологій. При цьому спостерігається значна концентрація венчурного капіталу у провідних інноваційних центрах світу, передусім у США, що формує глобальні тенденції розвитку технологічних ринків.

Для України венчурне фінансування набуває особливого значення в умовах трансформації економіки та розвитку інноваційного підприємництва. Попри складні макроекономічні умови, українські технологічні компанії продовжують залучати інвестиції у сферах AI, SaaS, FinTech та defence-tech, що створює передумови для зміцнення позицій країни у глобальній інноваційній економіці.

Список використаної літератури

1. Trabelsi D., Shiri G., Özaygen A. Venture capital and the financing of innovation. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/333237092_Venture_Capital_and_the_Financing_of_Innovation

2. Greenwood J., Han P., Sánchez J. M. Venture Capital: A Catalyst for Innovation and Growth. Review. Federal Reserve Bank of St. Louis. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/360119369_Venture_Capital_A_Catalyst_for_Innovation_and_Growth
3. Cumming D., Schmidt D., Walz U. Legality and venture capital governance around the world. *Journal of Business Venturing*. Elsevier. 2010. vol. 25 (1). p. 54-72. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.07.001>
4. Дроздовський Я.П., Фединець, М. М. Венчурне інвестування в сучасних умовах розвитку світової економіки. *Науковий вісник ужгородського національного університету*. 2022. №3. С. 48-53. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0d48bceb-5af3-4c9c-8506-cf3d93422745/content>
5. 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*. 2025. №4 (55). С. 262-268. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1419/1369>
6. Притуляк Н.М. Венчурне фінансування інноваційної діяльності (теоретичний аспект). *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №8. С.9-13. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/5.pdf
7. Lerner, J., Nanda, R. Venture capital and innovation. *Handbook of the Economics of Corporate Finance*. Amsterdam: Elsevier. Volume 1. Issue 1. 2023. p. 77-105. URL: <https://doi.org/10.1016/bs.hecf.2023.02.002>
8. Gompers P. A., Lerner J. The determinants of corporate venture capital success: Evidence from the United States. Washington, DC : Brookings Institution, 1998. URL: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/1998/01/1998_bpeamicro_gompers.pdf
9. Венчурні інвестиції простими словами: керівництво для стартапів та інвесторів. URL: <https://iclub.vc/uk/insights/what-are-venture-capital-investments.html>
10. Global Venture Funding In 2025 Surged As Startup Deals And Valuations Set All-Time Records. URL: <https://news.crunchbase.com/venture/funding-data-third-largest-year-2025/>
11. Global Startup Funding In 2023 Clocks In At Lowest Level In 5 Years. URL: <https://news.crunchbase.com/venture/global-funding-data-analysis-ai-eoy-2023/>
12. Asia Venture Funding Tanks To 10-Year Low. URL: <https://news.crunchbase.com/venture/asia-startup-funding-tanks-eoy-2024/>
13. Europe's Startup Funding Stabilized In 2024, But Remains Far Off Market Peak. URL: <https://news.crunchbase.com/venture/europe-startup-funding-eoy-2024/>
14. Asian Startup Funding Fell In 2025 But Rose In Q4. URL: <https://news.crunchbase.com/venture/asia-startup-funding-up-q4-down-ye-2025/>
15. European Venture Funding Nudged Higher In 2025, While AI Led For The First Time. URL: <https://news.crunchbase.com/venture/european-funding-nudged-higher-ai-led-2025/>
16. State of Venture 2024 Report. URL: <https://www.cbinsights.com/research/report/venture-trends-2024/>
17. Ukrainian Venture Capital in 2025: Capital Concentration, Defence Focus, and a Stress Test for the Ecosystem. URL: <https://inventure.com.ua/en/analytics/investments/ukrainian-venture-capital-in-2025%3A->

capital-concentration-defence-focus-and-a-stress-test-for-the-ecosystem?

18. Підтримуємо ідеї, що формують майбутнє! Український фонд стартапів. URL: <https://usf.com.ua/about-usf>

19. Офіційний сайт Дія.City. URL: <https://city.diia.gov.ua/>

20. Стан розвитку інноваційної інфраструктури. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=022cfe7f-2c18-4545-ab69-1a3a39aea3f8&title=StanRozvitkuInnovatsiinoiInfrastrukturi%20>

Дата надходження статті: 04.03.2026

Дата прийняття статті: 15.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

VENTURE FINANCING FOR EXPORT-ORIENTED ENTERPRISES

POPEL Serhii

PhD in Economics, Associate Professor,

*Associate Professor at the Department of Finance, Banking, Insurance and Stock Market
Khmelnitskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3834-1049>

Abstract. *The article analyzes the historical prerequisites for the emergence of venture financing, its features, and its evolution within the global financial system. Theoretical approaches to defining the essence of venture financing and its key characteristics as an instrument for supporting innovative enterprises are summarized.*

The study examines current trends in the development of the global venture capital market, including the dynamics of investment volumes, their geographical distribution, and sectoral concentration. It is established that venture investments are increasingly concentrated in high-technology sectors, particularly in artificial intelligence, financial technologies, and biotechnology, which shape new directions for the development of the innovation-driven economy. Special attention is given to the role of venture financing in supporting export-oriented companies, particularly through the development of scalable business models, integration into global value chains, and the commercialization of innovative products.

The paper also considers the specific features of venture financing development in Ukraine and identifies the main areas of investment in technological startups. It is found that despite challenging macroeconomic conditions, the Ukrainian venture ecosystem demonstrates resilience and gradual growth, particularly in the fields of AI, SaaS, FinTech, and defence technologies.

Keywords: *venture financing, venture capital, innovation, startups, export-oriented companies, global venture capital market.*

The purpose of the article is to study the economic nature of venture financing, analyze the development trends of the global venture capital market, and substantiate its importance as an instrument for supporting innovative activity and the development of export-oriented enterprises.

This article analyzes the historical prerequisites for the emergence of venture financing, its features, and its evolution within the global financial system. Theoretical approaches to defining the essence of venture financing and its main characteristics as an instrument for supporting innovative enterprises are summarized. The paper examines current trends in the development of the global venture capital market, including the dynamics of investment volumes, their geographical structure, and sectoral concentration.

Special attention is paid to the role of venture financing in supporting export-oriented companies, particularly through the development of scalable business models,

integration into global value chains, and the commercialization of innovative products. The study also analyzes the development of venture financing in Ukraine and identifies the main areas of investment in technological startups. It is found that despite difficult macroeconomic conditions, the Ukrainian venture ecosystem demonstrates adaptability and gradual growth, particularly in the fields of AI, SaaS, FinTech, and defence technologies.

The article also outlines the main directions of state policy aimed at stimulating venture financing in Ukraine, including the development of institutional support for startups, the formation of a favorable regulatory environment, and the development of innovation infrastructure.

The novelty of the study lies in the comprehensive analysis of venture financing as a tool for supporting innovative and export-oriented enterprises, taking into account current trends in the global venture capital market and the specific features of the development of the venture ecosystem in Ukraine.

Venture financing is an important mechanism for supporting innovative enterprises, facilitating the commercialization of new technologies and strengthening the competitiveness of export-oriented companies in the global economic environment.

Reference

1. Trabelsi, D., Shiri, G., & Özaygen, A. (2019). *Venture capital and the financing of innovation*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/333237092_Venture_Capital_and_the_Financing_of_Innovation [in English].
2. Greenwood, J., Han, P., & Sánchez, J. M. (2022). *Venture capital: A catalyst for innovation and growth*. Federal Reserve Bank of St. Louis Review. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/360119369_Venture_Capital_A_Catalyst_for_Innovation_and_Growth [in English].
3. Cumming, D., Schmidt, D., & Walz, U. (2010). Legality and venture capital governance around the world. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 54–72. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.07.001> [in English].
4. Drozdovskyi, Y. P., & Fedynets, M. M. (2022). Venchurne investuvannia v suchasnykh umovakh rozvytku svitovoi ekonomiky [Venture investing in the modern conditions of world economic development]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 3, 48–53. Retrieved from: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0d48bceb-5af3-4c9c-8506-cf3d93422745/content> [in Ukrainian].
5. Skyba, H. I., Mazur, Y. 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 innovative enterprise development in the digital era: Modern mechanisms and prospects]. *Sustainable Development of Economy*, 4(55), 262–268. Retrieved from: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1419/1369> [in Ukrainian].
6. Prytuliak, N. M. (2013). Venchurne finansuvannia innovatsiinoi diialnosti (teoretychnyi aspekt) [Venture financing of innovation activity: Theoretical aspect]. *Investments: Practice and Experience*, 8, 9–13. Retrieved from: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/5.pdf [in Ukrainian].
7. Lerner, J., & Nanda, R. (2023). Venture capital and innovation. In *Handbook of the*

Economics of Corporate Finance. Vol. 1, Issue 1, pp. 77–105. Amsterdam: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/bs.hecf.2023.02.002> [in English].

8. Gompers, P. A., & Lerner, J. (1998). *The determinants of corporate venture capital success: Evidence from the United States*. Washington, DC: Brookings Institution. Retrieved from: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/1998/01/1998_bpeamicro_gompers.pdf [in English].

9. Venture capital investments explained: A guide for startups and investors. Retrieved from: <https://iclub.vc/uk/insights/what-are-venture-capital-investments.html> [in Ukrainian].

10. Global venture funding in 2025 surged as startup deals and valuations set all-time records. Retrieved from: <https://news.crunchbase.com/venture/funding-data-third-largest-year-2025/> [in English].

11. Global startup funding in 2023 clocks in at lowest level in 5 years. Retrieved from: <https://news.crunchbase.com/venture/global-funding-data-analysis-ai-eoy-2023/> [in English].

12. Asia venture funding tanks to 10-year low. Retrieved from: <https://news.crunchbase.com/venture/asia-startup-funding-tanks-eoy-2024/> [in English].

13. Europe's startup funding stabilized in 2024, but remains far off market peak. Retrieved from: <https://news.crunchbase.com/venture/europe-startup-funding-eoy-2024/> [in English].

14. Asian startup funding fell in 2025 but rose in Q4. Retrieved from: <https://news.crunchbase.com/venture/asia-startup-funding-up-q4-down-ye-2025/> [in English].

15. European venture funding nudged higher in 2025, while AI led for the first time. Retrieved from: <https://news.crunchbase.com/venture/european-funding-nudged-higher-ai-led-2025/> [in English].

16. State of Venture 2024 Report. Retrieved from: <https://www.cbinsights.com/research/report/venture-trends-2024/> [in English].

17. Ukrainian venture capital in 2025: Capital concentration, defence focus, and a stress test for the ecosystem. Retrieved from: <https://inventure.com.ua/en/analytics/investments/ukrainian-venture-capital-in-2025> [in English].

18. Ukrainian Startup Fund. Supporting ideas that shape the future. Retrieved from: <https://usf.com.ua/about-usf> [in Ukrainian].

19. Diia City. Official website. Retrieved from: <https://city.diia.gov.ua/> [in Ukrainian].

20. Ministry of Economy of Ukraine. State of development of innovation infrastructure. Retrieved from: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=022cfe7f-2c18-4545-ab69-1a3a39aea3f8> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 04.03.2026

Дата прийняття статті: 15.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ВІЛЬЧИНСЬКА Оксана Миколаївна

*кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри кафедри статистики*

Львівського національного університету Імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4544-4751>

МАРЕЦЬ Оксана Романівна

*кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри кафедри статистики*

Львівського національного університету Імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4044-7443>

ШУМИЛО Христина Романівна

здобувачка освітнього рівня «магістр»

Львівського національного університету Імені Івана Франка

Анотація. У статті досліджено роль інвестицій у людський капітал як складової фінансової стратегії підприємства. Метою дослідження є кількісне оцінювання впливу витрат на персонал на фінансові результати діяльності ТОВ «Кормотех» у 2022–2024 рр. Методологічну основу становлять методи бізнес-статистики, економіко-статистичного аналізу динамічних рядів, коефіцієнтного та порівняльного аналізу. Проведено оцінювання показників продуктивності праці, рентабельності та частки витрат на оплату праці у структурі доходу. Встановлено зростання продуктивності праці при одночасному підвищенні частки витрат на персонал, що підтверджує інтенсивний характер розвитку підприємства. Доведено доцільність інтеграції HR-показників у систему фінансового планування для забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

Ключові слова: людський капітал, фінансова стратегія, бізнес-статистика, економіко-статистичний аналіз, кількісний аналіз, продуктивність праці, рентабельність, інвестиції в персонал.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання динамічності економічного середовища відбувається переорієнтація джерел конкурентних переваг підприємств із матеріальних активів на нематеріальні ресурси. Особливого значення набуває людський капітал, який охоплює знання, професійні компетенції, навички, мотивацію та інноваційний потенціал працівників. У сучасній економіці саме якість людського капіталу визначає здатність підприємств до адаптації, технологічного оновлення та формування стійких конкурентних позицій.

Міжнародний досвід свідчить, що інвестиції у людський капітал є важливим чинником економічного зростання, підвищення продуктивності праці та

довгострокової фінансової стабільності бізнесу. В рамках ресурсної теорії підприємства людський капітал розглядається як стратегічний ресурс, який за умови ефективного управління здатний формувати стійкі конкурентні переваги. Водночас практична реалізація цього підходу потребує інтеграції показників управління персоналом (HR-показників) у систему фінансового планування та стратегічного управління.

Для українських підприємств зазначена проблема набуває особливої актуальності в умовах воєнних викликів, структурних змін на ринку праці, трудової міграції та дефіциту кваліфікованих кадрів. За таких обставин традиційна фінансова стратегія, орієнтована переважно на управління матеріальними та фінансовими активами, виявляється недостатньою, оскільки не враховує вплив людського чинника на результати господарської діяльності. Недооцінка інвестицій у розвиток персоналу обмежує можливості підприємств щодо впровадження інновацій, підвищення продуктивності та розширення ринків збуту [5].

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень у сфері людського капіталу, дискусійним залишається питання трактування витрат на персонал як інвестиційної складової фінансової стратегії підприємства та методів кількісного оцінювання їх ефективності [5, 6]. У більшості випадків витрати на оплату праці та розвиток персоналу розглядаються як поточні операційні витрати, що ускладнює оцінювання їх довгострокового впливу на фінансові результати та стратегічну стійкість підприємства.

Таким чином, актуалізується науково-практичне завдання обґрунтування підходів до інтеграції інвестицій в людський капітал у систему фінансової стратегії підприємства та визначення їх впливу на конкурентоспроможність, фінансову стійкість і результати діяльності в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади концепції людського капіталу були сформульовані у працях Т. Шульца [11] та Г. Беккера [1], які обґрунтували економічну доцільність інвестицій в освіту, професійну підготовку та розвиток навичок як чинників підвищення продуктивності праці та довгострокового економічного зростання. Подальший розвиток теорії пов'язаний із дослідженнями Дж. Мінсера [7], який емпірично довів взаємозв'язок між рівнем освіти, досвідом роботи та доходами, що стало основою для кількісного оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал.

У сучасних наукових дослідженнях людський капітал розглядається не лише як фактор виробництва, а як стратегічний ресурс підприємства. Зокрема, метааналіз Т. Крука та співавторів підтверджує статистично значущий позитивний зв'язок між рівнем людського капіталу та результативністю компаній [2]. У межах концепції інтелектуального капіталу М. Субраманіам та М. Юндт доводять, що людський капітал є ключовим чинником формування інноваційних можливостей підприємства [12]. Таким чином, сучасна література підкреслює стратегічний характер інвестицій у персонал як передумови конкурентоспроможності.

Вагомий внесок у розвиток підходів до оцінювання людського капіталу здійснюють міжнародні організації та консалтингові структури. У межах ініціативи *The Human Capital Project* Світовий банк визначає людський капітал як основний драйвер економічного зростання, наголошуючи на ризиках його недофінансування [13]. Аналітичні матеріали OECD акцентують увагу на розвитку компетентностей, інноваційності та адаптивності персоналу як основі економіки знань [8]. У звітах Deloitte та PwC підкреслено зростання ролі аналітики персоналу, цифровізації HR-процесів та стратегічної інтеграції управління персоналом у систему корпоративного

управління [3; 9].

Водночас окремі публікації мають більш прикладний характер і спрямовані на пояснення сутності людського капіталу та його економічного значення (Human Capital Theory, n.d.; Kenton; Ross, n.d.) [4; 5; 10], що дозволяє систематизувати базові поняття досліджуваної категорії.

У вітчизняній науковій літературі проблематика управління персоналом та його стратегічного значення для розвитку підприємств висвітлена у працях А. С. Зайцевої та О. В. Маковоз, які розглядають кадровий потенціал як ключову передумову стратегічного розвитку підприємств [14]. Тенденції у сфері управління персоналом в умовах трансформаційної економіки досліджує В. Тимошенко, акцентуючи увагу на адаптивності HR-політики до сучасних викликів [19]. Питання фінансового аналізу та фінансового менеджменту як інструментів стратегічного управління розкрито у працях М. І. Крупки, О. Є. Кузьміна та З. В. Герасимчука, а також А. М. Поддєрьогіна [15–17], що створює методичне підґрунтя для дослідження взаємозв'язку людського капіталу та фінансової стратегії підприємства.

Окремі уваги заслуговують сучасні дослідження впливу управлінських стратегій на зниження плинності кадрів та формування стійкого розвитку підприємств. Зокрема, Lopez-Sanchez та співавт. пропонують модель системної динаміки для оцінювання стратегій, спрямованих на зменшення плинності персоналу, що підтверджує необхідність комплексного підходу до інтеграції людського капіталу в систему стратегічного управління [6].

Разом із тим аналіз наукових джерел засвідчує, що, попри значну увагу до ролі людського капіталу, недостатньо розробленими залишаються питання його інтеграції у фінансову стратегію підприємства на мікрорівні. Більшість досліджень фокусуються або на макроекономічному вимірі людського капіталу, або на функціональних аспектах управління персоналом, тоді як механізми формалізації впливу інвестицій у персонал на фінансові результати підприємства потребують подальшого методичного обґрунтування. Це зумовлює необхідність проведення прикладного дослідження на основі реальних фінансових даних українських підприємств, зокрема ТОВ «Кормотех».

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та кількісне оцінювання ролі інвестицій у людський капітал як складової фінансової стратегії підприємства на основі аналізу діяльності ТОВ «Кормотех» у 2022–2024 рр. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: уточнити економічну сутність та структурні складові поняття «людський капітал» у контексті сучасних підходів до стратегічного управління підприємством; систематизувати наукові підходи до оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал та визначити їх методичні обмеження; дослідити особливості формування фінансової стратегії підприємства та обґрунтувати місце інвестицій у персонал у її структурі; здійснити економіко-статистичний аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Кормотех» за 2022–2024 рр. із використанням показників продуктивності праці, рентабельності та структури витрат; визначити взаємозв'язок між динамікою витрат на оплату праці та фінансовими результатами підприємства; обґрунтувати стратегічні переваги інтеграції HR-показників у систему фінансового планування.

Виходячи з окресленої мети та завдань, у дослідженні перевіряється гіпотеза про те, що інвестиції у людський капітал мають стратегічний характер і виступають не лише операційними витратами, а інструментом підвищення продуктивності праці, забезпечення інтенсивного розвитку та зміцнення довгострокової фінансової стійкості

підприємства.

Виклад основних результатів. У сучасній економіці знань людський капітал виступає ключовим чинником формування конкурентних переваг підприємства. Відповідно до класичної теорії людського капіталу [2] інвестиції в освіту, професійну підготовку та розвиток навичок сприяють підвищенню продуктивності праці та зростанню доходів [3]. Модель Мінсера [7] емпірично підтвердила позитивну залежність між рівнем освіти та індивідуальними доходами, що стало підґрунтям для подальших кількісних досліджень ефективності інвестицій у людський капітал.

У межах ресурсної теорії підприємства людський капітал розглядається як стратегічний ресурс, який відповідає критеріям VRIN (valuable, rare, inimitable, non-substitutable) і забезпечує стійкі конкурентні переваги [2]. Сучасні дослідження підтверджують, що людський капітал є ключовим елементом інтелектуального капіталу та визначає інноваційний потенціал підприємства (Subramaniam & Youndt, 2005).

Метааналіз Crook et al. засвідчив статистично значущий позитивний зв'язок між рівнем людського капіталу та фінансовими результатами компаній, зокрема показниками прибутковості та ринкової вартості [2]. Новітні дослідження у сфері HR-аналітики [3; 9] підкреслюють необхідність інтеграції показників людського капіталу у систему стратегічного та фінансового планування.

Згідно з підходами вітчизняних дослідників у сфері фінансового та економічного аналізу, витрати на персонал мають подвійний характер: з одного боку, вони належать до поточних витрат, з іншого – формують потенціал майбутнього зростання та можуть розглядатися як інвестиції у стратегічні ресурси підприємства [17].

Специфічною особливістю людського капіталу є його портативність: носієм капіталу виступає працівник, що створює ризик втрати інвестицій у разі плинності кадрів. Проте емпіричні дослідження доводять, що впровадження систем довгострокової мотивації та розвитку компетенцій зменшує цей ризик і забезпечує позитивний економічний ефект у середньо- та довгостроковій перспективі [18].

Для кількісного оцінювання впливу інвестицій у людський капітал доцільно використовувати систему економіко-статистичних показників, зокрема: продуктивність праці; частку витрат на оплату праці у структурі доходу; показники валової та операційної рентабельності; індекс інтенсивності розвитку (значення індексу більше 1 свідчить про інтенсивний характер розвитку підприємства).

Інтеграція інвестицій у людський капітал у фінансову стратегію передбачає [15]:

- Формування бюджету розвитку персоналу.
- Визначення кількісних HR-KPI.
- Оцінювання впливу HR-показників на фінансові результати.
- Коригування стратегічних рішень на основі статистичного аналізу.

Таким чином, людський капітал виступає не лише фактором виробництва, а стратегічним активом, який за умови належного фінансово-статистичного моніторингу забезпечує інтенсивний розвиток підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

Відповідно до поставлених завдань дослідження здійснено кількісну оцінку взаємозв'язку між інвестиціями у людський капітал та фінансовими результатами діяльності ТОВ «Кормотех» у 2022–2024 рр. Аналіз базується на показниках фінансової звітності та даних щодо чисельності персоналу.

Чисельність персоналу підприємства демонструє помірну позитивну динаміку. Станом на 31.12.2024 р. у компанії працювало 1026 осіб (у 2023 р. – 979 осіб). Середня чисельність працівників зросла з 857 осіб у 2022 р. до 951 особи у 2024 р., що становить

приріст на 11,0% за аналізований період.

Зазначене зростання супроводжується реалізацією системної політики розвитку людського капіталу, яка включає: внутрішні освітні програми, програми розвитку лідерства, менторські ініціативи, залучення зовнішніх експертів, професійні галузеві навчання.

Навчальні заходи охоплюють як управлінські та стратегічні компетенції (проектний менеджмент, сучасне лідерство, стратегічне мислення), так і цифрові навички, фінансову грамотність, аналітичні інструменти та спеціалізовані виробничі знання. Такий комплексний підхід свідчить про інституціоналізацію інвестицій у людський капітал та їх інтеграцію у стратегічні цілі підприємства.

Аналіз фінансових результатів підприємства засвідчив стійку позитивну динаміку основних показників діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції становив: 3 306 632 тис. грн у 2022 р., 4 478 613 тис. грн у 2023 р. та 5 335 858 тис. грн у 2024 р.

Сукупне зростання за три роки склало 61,4%, що свідчить про активну експансію підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках. У доларовому еквіваленті оборот збільшився з 124 млн дол. США у 2022 р. до 162,7 млн дол. США у 2024 р. Паралельно зростали обсяги виробництва (понад 83 тис. тонн у 2024 р.) та частка експорту (близько третини загального обсягу продажів), що підтверджує посилення ринкових позицій підприємства.

Продуктивність праці визначено як відношення чистого доходу від реалізації продукції до середньооблікової чисельності працівників: 3 858 тис. грн/особу у 2022 р., 5 142 тис. грн/особу у 2023 р. та 5 611 тис. грн/особу у 2024 р. Загальне зростання продуктивності праці за 2022–2024 рр. склало 45,4%.

Отримана динаміка свідчить про те, що приріст доходу підприємства відбувався швидшими темпами, ніж зростання чисельності персоналу. Це вказує на інтенсивний характер розвитку підприємства та підвищення ефективності використання людського капіталу.

З огляду на помірне зростання чисельності працівників (+11,0% за період) та суттєве збільшення доходу (+61,4%), можна зробити висновок, що ключовим фактором фінансового зростання виступило не розширення трудових ресурсів, а підвищення їх результативності. Така тенденція узгоджується з концепцією стратегічного інвестування у людський капітал.

Для оцінювання інвестиційної складової витрат на персонал розраховано частку витрат на оплату праці у чистому доході підприємства: 263 664 тис. грн у 2022 р., 413 117 тис. грн у 2023 р., 490 930 тис. грн у 2024 р.

Частка фонду оплати праці у структурі доходу склала: 7,97% у 2022 р., 9,22% у 2023 р. та 9,20% у 2024 р.

Отримані результати свідчать про зростання інвестицій у людський капітал у 2023 році та стабілізацію їх питомої ваги у 2024 році. Водночас підвищення продуктивності праці на 45,4% за аналізований період перевищує приріст частки витрат на персонал, що підтверджує їх інвестиційний, а не суто витратний характер. Таким чином, вкладення у людський капітал забезпечили приріст результативності діяльності підприємства без непропорційного зростання навантаження на доходи.

Для кількісної оцінки ефективності інвестицій у людський капітал використано показник умовної віддачі інвестицій у персонал (HR-ROI), який визначається як співвідношення приросту доходу до приросту витрат на оплату праці:

- у 2023 році порівняно з 2022 - 7,8 – тобто кожна додаткова 1 грн витрат на персонал забезпечила близько 7,8 грн приросту доходу.

- у 2024 році порівняно з 2023 - 11,0 -кожна додаткова 1 грн витрат на персонал забезпечила близько 11 грн приросту доходу.

Відтак значення розрахованих HR-ROI свідчать про зростання економічної ефективності інвестицій у людський капітал у 2024 році порівняно з 2023 роком. Це підтверджує, що вкладення у розвиток персоналу мали мультиплікативний ефект і сприяли масштабуванню бізнесу без пропорційного збільшення витрат. Хоч зазначений показник не є класичним фінансовим ROI, однак дозволяє формалізувати взаємозв'язок між інвестиціями у персонал та фінансовими результатами підприємства в межах економіко-статистичного аналізу.

Отримані результати економіко-статистичного аналізу свідчать про наявність системного взаємозв'язку між інвестиціями у людський капітал та фінансовими показниками діяльності підприємства. Зростання продуктивності праці, стабілізація частки витрат на оплату праці у структурі доходу та позитивна динаміка показника умовної віддачі інвестицій у персонал підтверджують інтенсивний характер розвитку ТОВ «Кормотех». Узагальнення встановлених причинно-наслідкових залежностей і результатів кількісного аналізу дозволило сформувати концептуальну модель інтеграції HR-показників у систему фінансової стратегії підприємства. Запропонована модель відображає механізм трансформації інвестицій у людський капітал у фінансові результати та ґрунтується на формалізації виявлених статистичних закономірностей (рис. 1).



Рис.1. Модель інтеграції показників управління персоналом у систему фінансової стратегії підприємства

Джерело: авторська розробка

Запропонована модель відображає причинно-наслідковий зв'язок між інвестиціями у людський капітал та фінансовими результатами підприємства в межах замкненого стратегічного циклу управління. Початковим елементом виступають інвестиції у розвиток персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, мотиваційні програми, формування компетенцій), які трансформуються у вимірювані HR-показники – продуктивність праці, частку витрат на оплату праці у доході, рівень

плинності кадрів.

Наступним етапом є вплив HR-показників на фінансові результати підприємства, зокрема на динаміку доходу, рентабельність та показники фінансової стійкості. Зростання продуктивності праці та оптимізація структури витрат сприяють підвищенню ефективності діяльності та формуванню конкурентних переваг. Отримані фінансові результати, у свою чергу, враховуються при формуванні та коригуванні фінансової стратегії підприємства, що включає бюджетування, інвестиційну політику та планування ресурсів.

Таким чином, модель демонструє циклічний характер інтеграції HR у фінансове управління: результати реалізації стратегії формують нові можливості для інвестування у людський капітал, забезпечуючи безперервність розвитку та інтенсивний характер зростання підприємства. Застосування такої моделі дозволяє формалізувати вплив людського чинника на фінансові показники та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Висновки. Результати дослідження підтверджують висунуту гіпотезу: інвестиції у людський капітал мають стратегічний характер і забезпечують інтенсивний розвиток підприємства. Вони формують не лише соціальний, а й економічний ефект, що проявляється у зростанні продуктивності праці, оптимізації структури витрат та зміцненні фінансової стійкості.

Емпіричний аналіз діяльності ТОВ «Кормотех» у 2022–2024 рр. засвідчив наявність взаємозв'язку між динамікою витрат на персонал, продуктивністю праці та зростанням доходу підприємства. Підвищення показника умовної віддачі інвестицій у персонал та індексу інтенсивності розвитку підтверджує ефективність інтеграції людського капіталу у фінансову стратегію.

Практичний досвід підприємства демонструє, що включення показників управління персоналом до системи фінансового планування дозволяє трансформувати витрати на персонал з операційної категорії у стратегічний інструмент довгострокового розвитку. У межах дослідження удосконалено підхід до оцінювання ролі людського капіталу шляхом розроблення моделі замкненого стратегічного циклу «інвестиції у персонал – показники управління персоналом – фінансові результати – стратегічне коригування», яка формалізує механізм впливу людського капіталу на фінансову стійкість підприємства.

Перспективи подальших досліджень. Розроблення статистичної моделі оцінювання впливу витрат на персонал на показники прибутковості та рентабельності з використанням регресійного аналізу, оцінювання довгострокового ефекту інвестицій у персонал із використанням панельних даних за більш тривалий період, дослідження взаємозв'язку між показниками залученості персоналу та фінансовими результатами, що дозволить розширити інструментарій кількісного аналізу людського капіталу, розроблення інтегрованої системи HR-KPI для фінансового планування, адаптованої до українських умов воєнної економіки.

Список використаної літератури

1. Becker, G. (1993). Human Capital. – University of Chicago Press, 1993.
2. Crook, T. & Todd, Sam & Combs, James & Woehr, David & Ketchen, David. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. Journal of Applied Psychology. 96. 443-456. 10.1037/a0022147.

3. Deloitte. (2022). Human Capital Trends 2022. – Global Report. <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/marketing-sales/global-marketing-trends/2022/human-capital-trends.html>
4. Human Capital Theory. Available at: <https://www.healthassured.org/blog/human-capital-theory/>
5. Kenton, W. (2023). *Human capital definition: Types, examples and relationship to the economy*. Investopedia. Retrieved December 20, 2025, from <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp#:~:text=Human%20capital%20allows%20an%20economy,which%20contribute%20to%20economic%20growth>
6. Lopez-Sanchez E, Ramirez-Nafarrate A, Zavala A, Elizondo-Noriega A, Montalvo-Corzo RF (2025;), "System dynamics model for evaluating ESG-based strategies to reduce turnover in manufacturing". *European Business Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2025-0029>
7. Mincer, J. *Schooling, Experience, and Earnings*. – Columbia University Press, 1974.
8. OECD. (2020) *Human Capital in the 21st Century*. – Paris: OECD Publishing, 2020.
9. PwC (2023). *Workforce of the Future*. <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/pwc-global-workforce-hopes-and-fears-survey-2023.html>
10. Ross S. What Is the Human Capital Theory and How Is It Used? URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp>
11. Schultz, T. (1961). *Investment in Human Capital*. – The American Economic Review, 1961.
12. Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407911>
13. World Bank. (2019). *The Human Capital Project*. – Washington, 2019.
14. Зайцева, А. С., Маковоз, О. В. (2023). Кадровий потенціал як вирішальна передумова розвитку підприємств у стратегічній перспективі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (84), 21–28.
15. Крупка, М. І. (Ред.). (2019). *Фінансовий менеджмент: підручник*. ЛНУ імені Івана Франка.
16. Кузьмін, О. Є., & Герасимчук, З. В. (2020). *Фінансовий аналіз: навчальний посібник*. Новий Світ – 2000.
17. Поддєрьогін, А. М. (Ред.). (2017). *Фінансовий менеджмент* (2-ге вид., перероб.). КНЕУ.
18. Тимошенко, В. (2023). Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>
19. ТОВ «Кормотех». (2024). *Дані фінансової звітності за 2021–2024 рр.* Отримано 2 лютого 2026 р. з <https://kormotech.com/uk/articles/finansova-zvitnist>

Дата надходження статті: 06.03.2026

Дата прийняття статті: 16.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(59\).2026.194203204](https://doi.org/10.30970/fp.1(59).2026.194203204)

JEL Classification: J24, M21, E22, C10

INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL AS AN ELEMENT OF A COMPANY'S FINANCIAL STRATEGY

VILCHYNSKA Oksana

*PhD in Economics Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Statistics
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4544-4751>*

MARETS Oksana

*PhD in Economics Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Statistics
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4044-7443>*

SHUMYLO Khrystyna

*Student of Master's degree
Ivan Franko National University of Lviv*

Abstract. *The article examines the role of investments in human capital as a component of a company's financial strategy. The purpose of the study is to quantitatively assess the impact of personnel expenses on the financial performance of Kormotech LLC during 2022–2024. The methodological framework is based on business statistics, economic and statistical analysis of time series, ratio analysis, and comparative methods. The study evaluates labor productivity, profitability indicators, and the share of payroll expenses in revenue. The results demonstrate an increase in labor productivity alongside a rise in the share of personnel expenses, confirming the intensive nature of the enterprise's development. The findings substantiate the feasibility of integrating HR indicators into financial planning to ensure long-term financial sustainability.*

Keywords. *human capital; financial strategy; business statistics; economic and statistical analysis; quantitative analysis; labor productivity; profitability; personnel investment.*

The study aims to provide a theoretical justification and quantitative assessment of investments in human capital as a component of a company's financial strategy, based on the analysis of the activities of Kormotech LLC during 2022–2024. The research clarifies the economic essence of human capital and examines methodological approaches to evaluating the effectiveness of investments in personnel within the framework of modern strategic management concepts.

The theoretical background of the study relies on human capital theory and the resource-based view of the firm, which consider human capital a strategic resource capable of generating sustainable competitive advantages. The research applies economic and statistical analysis using indicators of labor productivity, profitability, personnel costs, and the share of

labor expenses in company revenue. Particular attention is paid to the integration of human resource indicators into the system of financial planning and strategic management.

The empirical analysis demonstrates positive dynamics in the key performance indicators of the enterprise. During 2022–2024, the company experienced significant revenue growth accompanied by a moderate increase in the number of employees, indicating an intensive model of development. Labor productivity increased substantially over the analyzed period, while the share of labor costs in revenue remained relatively stable. This suggests that investments in personnel contributed to productivity growth without creating disproportionate pressure on financial resources.

To assess the efficiency of investments in human capital, the study introduces an indicator of the conditional return on personnel investments (HR-ROI). The results show a significant positive effect of personnel expenditures on the company's financial performance, confirming the investment rather than purely operational nature of labor costs.

Based on the obtained results, the study proposes a conceptual model for integrating human resource indicators into the financial strategy of an enterprise. The model demonstrates the causal relationship between investments in personnel development, HR performance indicators, and financial outcomes. The findings confirm that strategic investments in human capital contribute to productivity growth, strengthen financial sustainability, and support the long-term competitive development of the enterprise.

Reference

1. Becker, G. (1993). *Human Capital*. – University of Chicago Press, 1993.
2. Crook, T. & Todd, Sam & Combs, James & Woehr, David & Ketchen, David. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*. 96. 443-456. 10.1037/a0022147.
3. Deloitte. (2022). *Human Capital Trends 2022*. – Global Report. <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/marketing-sales/global-marketing-trends/2022/human-capital-trends.html>
4. Human Capital Theory. Available at: <https://www.healthassured.org/blog/human-capital-theory/>
5. Kenton, W. (2023). *Human capital definition: Types, examples and relationship to the economy*. *Investopedia*. Retrieved December 20, 2025, from <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp#:~:text=Human%20capital%20allows%20an%20economy,which%20contribute%20to%20economic%20growth>
6. Lopez-Sanchez E, Ramirez-Nafarrate A, Zavala A, Elizondo-Noriega A, Montalvo-Corzo RF (2025;), "System dynamics model for evaluating ESG-based strategies to reduce turnover in manufacturing". *European Business Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2025-0029>
7. Mincer, J. *Schooling, Experience, and Earnings*. – Columbia University Press, 1974.
8. OECD. (2020) *Human Capital in the 21st Century*. – Paris: OECD Publishing, 2020.
9. PwC (2023). *Workforce of the Future*. <https://www.pwc.com/gx/en/newsroom/press-releases/2023/pwc-global-workforce-hopes-and-fears-survey-2023.html>
10. Ross S. What Is the Human Capital Theory and How Is It Used? URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp>
11. Schultz, T. (1961). *Investment in Human Capital*. – The American Economic Review, 1961.

12. Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407911>
13. World Bank. (2019). The Human Capital Project. – Washington, 2019.
14. Zaitseva, A. S., & Makovoz, O. V. (2023). Kadrovyi potentsial yak vyrishalna peredumova rozvytku pidpriemstv u stratehichnii perspektyvi [Human resource potential as a decisive prerequisite for enterprise development in the strategic perspective]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (84), 21–28. [in Ukrainian].
15. Krupka, M. I. (Ed.). (2019). *Finansovyi menedzhment: pidruchnyk* [Financial management: Textbook]. Ivan Franko National University of Lviv. [in Ukrainian].
16. Kuzmin, O. Ye., & Herasymchuk, Z. V. (2020). *Finansovyi analiz: navchalnyi posibnyk* [Financial analysis: Study guide]. Novyi Svit – 2000. [in Ukrainian].
17. Poddierohin, A. M. (Ed.). (2017). *Finansovyi menedzhment* [Financial management] (2nd rev. ed.). KNEU. [in Ukrainian].
18. Tymoshenko, V. (2023). Tendentsii u sferi upravlinnia personalom kompanii v umovakh transformatsii [Trends in personnel management of companies under transformation conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11> [in Ukrainian].
19. Kormotech LLC. (2024). *Financial statements data for 2021–2024*. Retrieved February 2th, 2026, from <https://kormotech.com/uk/articles/finansova-zvitnist> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 06.03.2026

Дата прийняття статті: 16.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

DUE DILIGENCE ЯК МЕХАНІЗМ ІДЕНТИФІКАЦІЇ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ ПРИ УПРАВЛІННІ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОГО БІЗНЕСУ

КУЗЬМИНЧУК Наталія Валеріївна

*докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,
Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9844-3429>*

АЛЬОШИН Сергій Юрійович

*кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри обліку і фінансів
Національного технічного університету «ХПІ»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0461-8329>*

ЩЕРБИНА Ольга Володимирівна

*викладач
Класичного фахового коледжу Сумського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0400-1959>*

Анотація. Корупція у вітчизняній галузі девелопменту є як широко поширеною, так і історично укоріненою, що зумовлює системний вплив на цей сектор. Встановлено, що впровадження принципів комплексної перевірки (Due Diligence) у систему стратегічного управління девелоперським бізнесом сприяло підвищенню прозорості діяльності компаній та зміцненню довіри інвесторів і партнерів.

Узагальнено типологію корупційних ризиків у девелоперському бізнесі та запропоновано механізми їх виявлення в процесі проведення комплексної перевірки. Удосконалено механізм інтеграції Due Diligence у процес управління корупційними ризиками девелоперських підприємств в умовах стратегічних змін.

Ключові слова: комплексна перевірка (Due Diligence), фінансовий стан, механізм, управління, планування, стратегічні зміни, управління комплаєнсом, корупційні ризики, девелоперський бізнес, турбулентність.

Постановка проблеми. Девелоперський бізнес традиційно належить до секторів економіки з підвищеним рівнем корупційних ризиків [15; 18]. У вітчизняних реаліях ця проблема набуває особливої гостроти, що значною мірою зумовлено складністю регуляторного середовища, багаторівневістю дозвільних процедур, високою вартістю земельних ресурсів, а також масштабними фінансовими потоками, які супроводжують реалізацію будівельних проєктів. Взаємодія девелоперських компаній з органами державної влади та місцевого самоврядування, підрядними організаціями, фінансовими установами й інвесторами формує розгалужену систему економічних відносин, у межах якої, за відсутності належних механізмів контролю та прозорості,

можуть виникати різноманітні корупційні практики, що, у свою чергу, негативно впливають на ефективність управління, інвестиційну привабливість галузі та рівень довіри до девелоперського бізнесу загалом.

У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема своєчасної ідентифікації корупційних ризиків, насамперед, у процесах залучення інвестицій, реалізації спільних проєктів, а також під час здійснення угод злиття та поглинання. Для потенційних інвесторів та стратегічних партнерів особливо важливим є не лише фінансовий стан компанії або економічна доцільність проєкту, а й рівень прозорості бізнес-процесів, відповідність діяльності чинному законодавству та відсутність прихованих правових чи корупційних загроз. Недостатня увага до зазначених аспектів може призвести не тільки до суттєвих фінансових втрат, а й до виникнення значних юридичних ризиків, репутаційних втрат та зниження інвестиційної привабливості девелоперських компаній.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Ризик-менеджмент та управління стратегічними змінами підприємств, зокрема у сфері девелопменту, були предметом дослідження численних вітчизняних учених. Так, О. В. Калінін та В. В. Гончар [10] зосередили свою увагу на управлінні фінансово-комерційними ризиками в державно-приватному партнерстві під час реалізації будівельних проєктів. Науковець Ю. Г. Прав [24] досліджує класичну систему управління ризиками під час реалізації інвестиційного будівельного проєкту, проте не виокремлює корупційні ризики як об'єкт управління. В своєму дослідженні С. І. Головацька [5] надала власне тлумачення ризику в будівництві та сфокусувалась на використанні облікових інструментів для управління ризиками будівельних підприємств.

Окремі питання класифікаційних ознак ризиків девелоперського бізнесу наведено у працях багатьох авторів. Зокрема, у науковому дослідженні [4] (Н. Верхоглядова, М. Турко) наводиться детальна класифікація ризиків будівельного підприємства за різними ознаками та узагальнюються фактори, які на ці ризики впливають. У роботі [19] Р. С. Макуха розглядає фінансово-економічні, воєнно-політичні (безпекові), регуляторно-правові, обліково-інформаційні, організаційно-управлінські, технологічні та логістичні проблеми, з якими стикається будівельна галузь. Попри активне обговорення науковцями і практиками проблематики управління ризиками у будівельній та девелоперській галузях, питання оцінки і мінімізації корупційних ризиків залишається недостатньо розробленим: зазвичай ця проблематика знайшла відображення у працях юридично-правового спрямування [2; 9; 11] або в аналітичних звітах державних антикорупційних органів та законодавчих актах [13-14; 20-21; 25]. У науковій літературі недостатньо уваги приділено дослідженням, які спрямовано на обґрунтування можливостей застосування Due Diligence як механізму системної ідентифікації корупційних ризиків у девелоперському бізнесі в умовах турбулентності.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та практичних можливостей використання Due Diligence як інструменту ідентифікації корупційних ризиків у процесі управління стратегічними змінами в діяльності девелоперських компаній.

Виклад основних результатів. Турбулентність зовнішнього середовища, безумовно, є однією з характерних ознак функціонування сучасних економічних систем, що проявляється у високій динамічності змін, непередбачуваності розвитку подій та посиленні впливу різноманітних зовнішніх факторів на діяльність підприємств. У науковій літературі турбулентність, як правило, розглядається як стан зовнішнього середовища, що характеризується частими, інтенсивними та важко прогнозованими змінами економічних, політичних, технологічних і соціальних умов

функціонування організацій [26, с. 656; 6, с. 52], також хаотичними переходами «від безладу до порядку і назад» або крайній рівень нестабільності світової економічної та політичної системи, за якого ймовірність досягнення критичної точки структурного зламу є надзвичайно високою [16, с. 48]. В умовах комплексної турбулентності традиційні бізнес-моделі стають менш ефективними, водночас відкриваючи нові можливості для впровадження інноваційних стратегій, нестандартних підходів до управління проєктами та формування партнерських екосистем у будівельній сфері

За таких обставин традиційні підходи до планування та управління діяльністю підприємств виявляються недостатньо ефективними, оскільки швидкість трансформації зовнішніх умов значно перевищує можливості своєчасної адаптації управлінських рішень. У сучасних умовах посилення глобальних економічних дисбалансів, геополітичної нестабільності та інституційних трансформацій рівень турбулентності бізнес-середовища істотно зростає, що, своєю чергою, підвищує вимоги до гнучкості стратегічного управління, здатності підприємств оперативно реагувати на зміни та ефективно управляти ризиками. Разом із тим особливо гостро проблема турбулентності проявляється у капіталомістких галузях економіки, зокрема у девелоперському бізнесі, де реалізація інвестиційно-будівельних проєктів характеризується значною тривалістю, високим рівнем залежності від регуляторного середовища, а також значною кількістю взаємопов'язаних економічних та інституційних факторів. У сучасній будівельній галузі, що орієнтується на креативно-інноваційний та сталий розвиток, турбулентність проявляється у вигляді швидких та багатоаспектних змін технологічного середовища. Це включає впровадження екологічно чистих та ресурсоефективних матеріалів, використання технологій 3D-друку для створення будівельних конструкцій, а також застосування енергоефективних та «розумних» рішень для об'єктів житлової та комерційної нерухомості [7, с. 211]. Додатковим фактором турбулентності є постійна зміна регуляторного поля, яка проявляється у посиленні екологічних норм, обов'язковому отриманні сертифікацій та адаптації до нових стандартів якості та безпеки. Соціально-економічна динаміка, включно зі змінами у попиті на нерухомість, коливаннями фінансових ринків та урбанізаційними процесами, також створює додатковий рівень невизначеності для підприємств цієї сфери. В умовах турбулентності традиційні бізнес-моделі стають менш ефективними, водночас відкриваючи нові можливості для впровадження інноваційних стратегій, нестандартних підходів до управління проєктами та формування партнерських екосистем у будівельній сфері.

У таких умовах турбулентність середовища істотно ускладнює процес стратегічного планування, підвищує рівень невизначеності управлінських рішень та зумовлює необхідність застосування сучасних аналітичних інструментів, спрямованих на своєчасне виявлення потенційних загроз і забезпечення адаптивності управлінських систем. Неупереджений погляд на українське бізнес-середовище дозволяє зауважити, що реалізація таких змін, як реструктуризація бізнесу, залучення нових інвесторів, масштабування девелоперських проєктів або здійснення угод злиття та поглинання, суттєво підвищує рівень невизначеності та ризиків, зокрема корупційного характеру.

С. В. Івашко тлумачить корупційні ризики як «сукупність умов, за яких у певній ситуації посадова особа, яка законодавцем наділена певними повноваженнями, може вчинити корупційне правопорушення чи інше правопорушення, пов'язане з корупцією» [9, с. 390]. Іншими словами, корупційний ризик відображає потенційну здатність посадової особи використовувати свої повноваження для задоволення власних приватних інтересів у сприятливих для цього обставинах. Основні чинники

корупційних ризиків у сфері девелопменту узагальнені на рис. 1.

Імплементуючи дослідження авторського колективу під науковим керівництвом А. М. Сиротенка [22, с. 64] в девелоперський бізнес, дозволили узагальнити думку, що існує 3 основні форми корупції, що можуть проявлятися в умовах кризових ситуацій або нестабільного середовища: 1) корупція, викликана необхідністю, або «дрібна» корупція, що виникає у повсякденних операціях для прискорення робочих процесів або уникнення бюрократичних перепон; 2) корупція із жадібності, або «елітна» корупція, пов'язана із зловживанням владою керівників та прагненням до особистого збагачення за рахунок будівельних проєктів; 3) системна корупція у будівельному бізнесі, яка проявляється як організована мережа взаємозв'язків між високопосадовцями компаній, керівниками проєктів та інженерно-технічним персоналом, що дозволяє узгоджено обходити правила, регуляції та стандарти, отримуючи незаконні вигоди.

Недоліки в організації роботи	ситуації, коли посадова особа може вчинити протиправні дії без належного контролю з боку колег або керівництва
Відсутність ефективного контролю	слабкий нагляд за дотриманням законодавства, нормативних актів або посадових інструкцій
Схильність до корупційних дій	наявність у посадової особи особистих мотивів та інтересів, низька моральність та висока толерантність до протиправних дій
Невизначеність повноважень і обов'язків	нечіткість посадових інструкцій у поєднанні з розмитою відповідальністю, що створює «зону для маневру»
Непрозорість процедур прийняття рішень	відсутність відкритих та зрозумілих процедур у прийнятті управлінських, фінансових або кадрових рішень
Вплив зовнішніх факторів	політичний тиск, війна, економічна нестабільність, конкуренція чи монополізація ринку, що стимулюють корупційні практики
Конфлікт інтересів	особисті, фінансові або родинні інтереси посадової особи можуть впливати на прийняття рішень у службових справах

Рис. 1. Основні чинники корупційних ризиків у сфері девелопменту

Джерело: згруповано авторами на основі [3; 9; 15; 21]

З огляду на складність і багатофакторність корупційних проявів у девелоперській діяльності, доцільним є використання матриці корупційних ризиків, яка забезпечує систематизацію потенційних загроз, дозволяє оцінити їх рівень значущості та формує підґрунтя для розробки ефективних управлінських рішень щодо їх мінімізації (табл. 1).

З огляду на зазначене, дедалі більшого значення набувають сучасні аналітичні інструменти комплексної оцінки діяльності підприємств, серед яких, безперечно, особливе місце посідає процедура Due Diligence. Термін «due diligence» (дью дилідженс) було введено в юридичний обіг у США на початку XX століття. Традиційно цей інструмент застосовується з метою всебічної перевірки фінансового, правового, організаційного та операційного стану компанії перед ухваленням інвестиційних рішень, під час створення спільного підприємства, оцінювання бізнесу для продажу та перед підготовкою М&А-угоди з метою ідентифікації «інвестиційних ризиків та інших деструктивних факторів зовнішнього середовища» [11, с. 38-39]. Процес проведення Due Diligence ґрунтується на координації діяльності фахівців різного професійного

спрямування, зокрема оцінювачів, аудиторів, фінансових аналітиків і юристів, взаємодія яких забезпечує комплексність та об'єктивність аналізу фінансово-економічних і правових характеристик об'єкта перевірки [8, с. 25].

Проте огляд наукових праць підтверджує ключову тезу, що потенціал Due Diligence як інструменту виявлення саме корупційних ризиків у процесі стратегічного управління використовується обмежено. Тобто у більшості випадків результати проведення Due Diligence мають переважно оціночний або інформаційний характер [5, с. 72] і лише частково інтегруються у систему стратегічного планування розвитку підприємства із високими стандартами комплаєнсу.

Таблиця 1

Матриця корупційних ризиків у девелоперському бізнесі

Тип корупційного ризику	Етап девелопментського проєкту				
	Отримання землі	Проектування	Отримання дозволів	Будівництво	Введення в експлуатацію
Хабарництво	Хабар за виділення земельної ділянки	Хабар за погодження проєкту	Хабар за будівельний дозвіл	Хабар інспекторам за ігнорування порушень	Хабар за підписання актів
Конфлікт інтересів	Земля передається пов'язаній компанії	Проект виконує афілійоване бюро	Дозвіл видає посадовець, пов'язаний із забудовником	Підряд отримує «своя» компанія	Приймання здійснює зацікавлена особа
Маніпуляції з документацією	Зміна цільового призначення землі	Завищення кошторису	Підробка або зміна дозволів	Фальсифікація актів виконаних робіт	Підробка технічних документів
Тендерні маніпуляції	Конкурс на землю під конкретну компанію	Вибір «потрібного» проєктанта	Формальні конкурси	Змова підрядників	Визначення «свого» експерта
Фінансові зловживання	Заниження вартості землі	Завищення проєктних витрат	Неформальні платежі	Завищення цін на матеріали	Приховування реальних витрат
Змова учасників	Домовленості між чиновниками та забудовником	Змова девелопера і проєктанта	Змова з контролюючими органами	Змова підрядників	Змова з комісією приймання

Джерело: узагальнено авторами на основі [12-14; 20-21; 23]

Водночас у сучасних умовах, коли зростають вимоги до прозорості корпоративного управління, комплаєнсу та управління ризиками, функціональні можливості цього інструменту істотно розширюються. Погодимося з Г. О. Алексінім, який стверджує, що «процедура Due Diligence є ключовим інструментом зменшення інформаційної асиметрії, ... забезпечує прозорість..., уможливорюючи всебічний аналіз, а також формуючи рамку для структурування процесу, ... є вирішальним фактором для побудови довіри та залучення інвестицій» [1, с. 217], що відповідає стратегічним цілям компанії, особливо під час комунікації з міжнародними інвесторами і донорами фінансових ресурсів в межах відновлення економіки. Більш того, використання підходу планування на основі Due Diligence дає змогу інтегрувати результати попереднього комплексного аналізу у процес стратегічного планування розвитку компанії, що, своєю чергою, створює передумови для системного виявлення,

оцінювання та попередження саме корупційних ризиків, зокрема у діяльності девелоперських структур (табл. 2).

Отже, процедури Due Diligence дозволяють комплексно аналізувати фінансову діяльність, структуру власності, договірні відносини та систему корпоративного управління підприємства, що забезпечує своєчасну ідентифікацію різних видів корупційних ризиків та формування ефективної системи їх запобігання.

Таблиця 2

Типологія корупційних ризиків девелоперського бізнесу та механізми їх ідентифікації у процесі Due Diligence

<i>Вид корупційного ризику</i>	<i>Що аналізується у процесі Due Diligence</i>	<i>Можливі індикатори ризику</i>
Фіктивні або афілійовані контрагенти	Реєстраційні дані партнерів, бенефіціарні власники	Однакові адреси, засновники, відсутність реальної діяльності
Завищення вартості контрактів	Договори, ціни закупівель, порівняння з ринковими цінами	Значне перевищення ринкових цін, повторні угоди з одним постачальником
Необґрунтовані платежі	Фінансова звітність, платіжні документи	Регулярні платежі за консультаційні або посередницькі послуги без підтвердження
Маніпуляції з тендерами	Документація закупівель, критерії відбору	Обмеження конкуренції, формальні тендерні процедури
Зловживання службовим становищем	Система корпоративного управління, розподіл повноважень	Концентрація управлінських рішень у вузькому колі осіб
Непрозорі джерела фінансування	Структура капіталу, кредитні договори	Фінансування від пов'язаних або офшорних структур
Приховані комісійні виплати	Договори з агентами, посередниками	Завищені комісійні або непрозорі посередницькі послуги
Маніпуляції з бухгалтерською звітністю	Фінансова та податкова звітність, облікові процедури	Різкі коливання показників, невідповідність первинним документам
Використання підставних компаній	Історія діяльності контрагентів	Короткий період існування компанії, відсутність активів
Лобіювання інтересів окремих постачальників	Історія контрактів, закупівельна політика	Систематичні перемоги одних і тих самих компаній
Нецільове використання коштів	Бюджетні документи, фінансові операції	Витрати, що не відповідають затвердженим цілям
Конфлікт інтересів	Структура власності компанії, зв'язки керівництва з контрагентами	Участь посадових осіб або їх родичів у компаніях-постачальниках
Приховані зв'язки з посадовими особами	Перевірка бенефіціарів, репутаційний аналіз	Політично значущі особи серед власників або партнерів

Джерело: сформовано авторами на основі [7-8; 11]

Система управління корупційними ризиками у девелоперській діяльності являє собою інтегрований комплекс інструментів, процедур і механізмів контролю, кожен з яких виконує специфічну функцію в процесі виявлення, попередження та мінімізації корупційних загроз:

1) Комплаєнс-система (сукупність внутрішніх політик, процедур і механізмів контролю, що спрямовані на забезпечення дотримання підприємством законодавства, регуляторних вимог, етичних норм та антикорупційних стандартів; основною функцією є запобігання порушенням, а елементами виступає антикорупційна політика, кодекс етики, перевірка контрагентів, комплаєнс-перевірки).

2) Внутрішній контроль (система організаційних процедур, методів та

інструментів, що забезпечують законність, ефективність і достовірність господарських операцій підприємства. Він передбачає поточний контроль фінансових операцій, ефективності використання ресурсів, перевірку дотримання внутрішніх процедур тощо).

3) Внутрішній аудит (незалежна оцінка діяльності підприємства, спрямована на перевірку ефективності системи управління, внутрішнього контролю та управління ризиками; має форми аудиту бізнес-процесів, перевірки фінансової звітності, оцінки ефективності контролю, виявлення порушень).

4) Система управління конфліктом інтересів (сукупність процедур і правил, спрямованих на виявлення, запобігання та врегулювання ситуацій, у яких особисті інтереси працівників можуть впливати на їхні службові рішення. Наприклад, заборона прийняття рішень щодо пов'язаних компаній, декларування приватних інтересів, відвід посадової особи від прийняття рішення, контроль подарунків та вигід).

Успіх девелопменту значною мірою визначається ефективністю стратегічного планування, яке дозволяє передбачати ризики, оптимізувати ресурси та забезпечувати стійкий розвиток проєктів. У системі стратегічного планування підприємств дедалі більшого значення набуває використання інструментів комплексного аналітичного забезпечення, здатних сформувати обґрунтовану інформаційну базу для прийняття управлінських рішень довгострокового характеру. Таким чином, Due Diligence розглядаємо в двох аспектах, як:

процедуру незалежної оцінки об'єкта інвестування, що проводиться з метою зменшення ризиків придбання компанії, та має на меті відійти від практики хаотичного придбання активів у бік якісної оцінки переваг та недоліків об'єкту;

інноваційний інструмент стратегічного планування, що дозволяє системно виявляти, оцінювати потенційні корупційні ризики та знаходити можливості їх мінімізувати на ранніх стадіях прийняття управлінських рішень. Авторами удосконалено механізм інтеграції Due Diligence в процес управління корупційними ризиками девелоперських підприємств в умовах стратегічних змін, що подано на рис. 2.

Незважаючи на свою очевидну цінність, на практиці Due Diligence поки що не набув широкого застосування, що пояснюється високою трудомісткістю процедур та значними фінансовими витратами. Водночас для девелоперського бізнесу, де стратегічне передбачення та мінімізація ризиків є критично важливими, він відкриває нові горизонти ефективного управління проєктами. Його перспективи особливо зростають в умовах цифровізації бізнес-процесів [17] та стрімкого розвитку штучного інтелекту, що дозволяє автоматизувати частину аналітичних процесів, підвищити точність прогнозів та суттєво оптимізувати витрати ресурсів. Таким чином, впровадження планування на основі Due Diligence в стратегії девелоперських компаній стає не просто корисним, а потенційно трансформаційним кроком у формуванні конкурентної переваги.

Висновки. У вітчизняному девелоперському бізнесі корупційні прояви широко поширені та історично закріплені, що забезпечує їхній системний негативний вплив на галузь. Обґрунтовано, що за умов турбулентного середовища корупційні прояви загострюються та демонструють стійкість до традиційних механізмів контролю, що істотно ускладнює їх ефективне стримування. Показано, що Due Diligence доцільно розглядати не лише як допоміжний аналітичний інструмент, а, передусім, це ефективний механізм підтримки та продукування управлінських рішень у процесі реалізації стратегічних змін у девелоперському бізнесі. На цій основі з'ясовано, що застосування Due Diligence забезпечує комплексний підхід до дослідження

внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, дозволяє своєчасно виявляти та прогнозувати потенційні корупційні загрози, а також сформувати систему превентивних управлінських заходів.

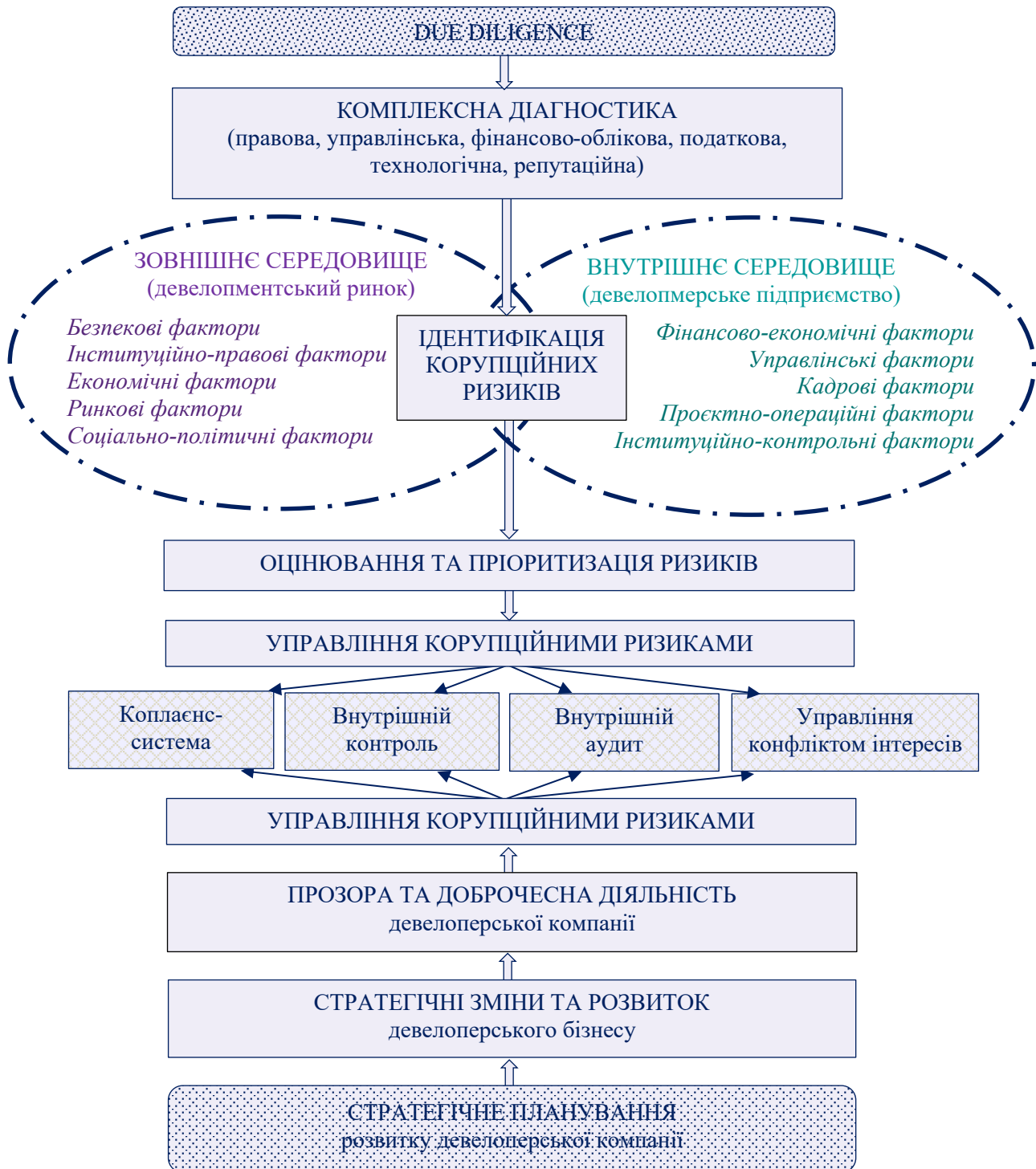


Рис. 2. Механізм інтеграції Due Diligence в процес управління корупційними ризиками девелоперських підприємств в умовах стратегічних змін

Джерело: створено авторами

Авторами визначено, що інтеграція принципів Due Diligence у систему стратегічного управління девелоперським бізнесом сприяє підвищенню прозорості діяльності компаній, зміцненню довіри інвесторів і партнерів, формуванню більш

стійкої та відповідальної моделі корпоративного управління, підвищенню конкурентоспроможності. На цій основі узагальнено типологію корупційних ризиків девелоперського бізнесу та механізми їх ідентифікації у процесі запровадження Due Diligence. Удосконалено механізм інтеграції Due Diligence в процес управління корупційними ризиками девелоперських підприємств в умовах стратегічних змін. Перспективою подальших досліджень є розробка механізму управління фінансовими ризиками підприємства в контексті формування обліково-аналітичної системи фінансової звітності на основі МСФЗ. Роль фінансово-економічної інформації як системи фінансових показників визначається впливом на обґрунтування і прийняття рішень користувачів. Отже, фінансова звітність надає у скомпонованому вигляді значний обсяг інформації про структуру господарських засобів та їх джерел, а також результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Список використаної літератури

1. Алексін Г. О. ESG Due Diligence в задачах повоєнного відновлення України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №4(51). С.215-222. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-31>
2. Блінова Г.І. Сучасний стан та перспективи використання можливостей єдиної державної електронної системи у сфері будівництва для протидії корупції. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. № 5. С.67-72. URL: <https://doi.org/10.32782/39221355>
3. Бондаренко О. С. Концепція кримінально-правової протидії корупції: монографія. Суми: Сумський державний університет, 2021. 472 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83799>
4. Верхоглядова Н.І., Турко М.О. Класифікація ризиків та факторів ризиків будівельного підприємства як необхідна умова їх аналізу та ідентифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 4. С.93-103 URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_15/N_I_Verkhoglyadova_TurkoThe_classification_of_risks_and_risk_factors_of_the_building_enterprise_as_a_necessary_condition.pdf
5. Головацька С.І. Методичні аспекти обліково-інформаційного забезпечення ризик-орієнтованого управління будівельним підприємством. *Підприємство і торгівля*. 2018. Вип.23. С. 70-76. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-12>
6. Гросул В. А., Жилякова О. В. Оцінка турбулентності зовнішнього середовища в системі антикризового управління підприємством. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 3-4(2). С. 51-54. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000545273>
7. Гуменна О. В. Формування креативно-інноваційної екосистеми сталого розвитку галузі будівництва: теорія, методологія, практика : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. Київ, 2025. 448 с. URL: <https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/dysertacziya-gumenna.pdf>
8. Гуцаленко Л. В. Дью ділідженс – гарант успішності інвестиційного проекту в бізнес-сфері. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 7. С. 20-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2017_7_4
9. Івашко С.В. Корупційні ризики в діяльності кримінально-виконавчої системи України та шляхи їх усунення. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2026. Вип.01. Ч.2. С.388-393. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.01.2.61>
10. Калінін О., Гончар, В. Управління ризиками для оптимізації прийняття управлінських рішень в умовах державно-приватного партнерства. *Шляхи підвищення*

ефективності будівництва. 2023. №2(52). С.110–121. URL: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(2\).110-121](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(2).110-121)

11. Кармазіна Н.В. Адаптивний механізм процедури Дью Ділідженс для виявлення ризиків під час придбання бізнесу у регіонах України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С.37-41. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.37>

12. Корупційна злочинність в Україні: сучасний стан, детермінанти та запобігання: навч. посіб. / автор. кол.: В. В. Василевич, О. М. Джу́жа, А. О. Джу́жа, О. Г. Колб, С. О. Колб, І. О. Колб, Н. В. Кулакова, Ю. О. Левченко, А. В. Микитчик, С. І. Мінченко, С. А. Мозоль, Т. В. Миронюк, Г. С. Поліщук, Е. В. Расюк, А. В. Савченко; за ред. проф. О. М. Джу́жи та доц. Е. В. Расюка. Київ: ФОП Маслаков, 2018. 340 с. URL: https://www.navs.edu.ua/files/antykoriptsia/2018/navch_pos_korup_zloch.pdf

13. Корупційні ризики в процедурі видачі містобудівних умов та обмежень забудови земельної ділянки. Стратегічний аналіз корупційних ризиків. Департамент запобігання та виявлення корупції. НАЗК. 2021. 24 с. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/MistoBuDok_umovy_A4_.pdf

14. Корупційні ризики в системі контролю за розробкою і затвердженням містобудівної документації. Стратегічний аналіз корупційних ризиків. Департамент запобігання та виявлення корупції. НАЗК. 2021. 29 с. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/MistoBuDok_A4-18-1.pdf

15. Корупція в будівництві: результати опитування учасників ринку. URL: <https://pbe.ua/corruption-54>

16. Кубальський О. Сутність та основні виклики соціально-турбулентного простору сучасної цивілізації. *Humanities Studies*. 2022. Вип. 12 (89). С.47-52. DOI URL: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-12-89-05>

17. Кузьминчук, Н. В., Капранова, Л. Г. Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів як інструмент забезпечення економічної безпеки в машинобудівній галузі. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип.11. С. 1-14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14213009>

18. Лукашевська А. Третина будівельних компаній пов'язана з корупцією – які схеми найпоширеніші. *Бізнес-24*. 2025. URL: https://24tv.ua/business/korupsiyni-shemi-budivnitstvi-ukrayini-yaki-nauposhirenishi_n2752120

19. Макуха Р. С. Управління ризиками будівельної галузі в Україні. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. №2(58). С. 39–44. URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-39-44](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-39-44)

20. Методологія оцінки корупційних ризиків в діяльності органів місцевого самоврядування. Київ, 2024. 156 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-05/undp-ua_metodolohiya_otsinky_korupsiynykh_ryzykiv_dlya_oms_2024.pdf

21. Опис ідентифікованих корупційних ризиків у діяльності Державної інспекції архітектури та містобудування України, чинники корупційних ризиків та можливі наслідки корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією: Додаток до Звіту за результатами оцінки корупційних ризиків у діяльності Державної інспекції архітектури та містобудування України. 11 с. URL: <https://diam.gov.ua/storage/app/sites/31/dodatok1dozvituopisidentifikovanikhkorupsiinikhrizikivudiyalnosti.pdf>

22. Організація роботи уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції у секторі безпеки та оборони: навч. посіб. / за заг. ред А.М.

- Сиротенка. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2021. 334 с. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/zk-inf-007.pdf>
23. Павлюк Т.С., Полусмяк Ю.І., Половинкіна Р.Ю., Давіденко О.А. Антикорупційні механізми в системі публічних закупівель: запобігання зловживанням на етапі проведення тендерів. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. №1(31). С. 125-138. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-11>
24. Прав Ю.Г. Управління ризиками інвестиційно-будівельних проектів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Вип.3. С.175-180. URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.3/30>
25. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки. Закон України від 20 червня 2022 року № 2322-ІХ. *Голос України* від 09.07.2022. № 141.
26. Прокопеч Р., Коротич Є. Стійкість соціально-економічних систем в умовах сучасної турбулентності та її вплив на досягнення цілей сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. 340(2). С. 655-660. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-104>

Дата надходження статті: 10.03.2026

Дата прийняття статті: 20.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(59\).2026.205218219](https://doi.org/10.30970/fp.1(59).2026.205218219)

JEL Classification: G30, M10, M21, O32, M11

DUE DILIGENCE AS A MECHANISM FOR IDENTIFYING CORRUPTION RISKS IN THE MANAGEMENT OF STRATEGIC CHANGES IN THE DEVELOPMENT BUSINESS

KUZMYNCHUK Nataliia

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Marketing, Management, and Entrepreneurship
V. N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9844-3429>*

ALOSHYN Serhii

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor, Department of Accounting and Finance
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0461-8329>*

SHCHERBYNA Olha

*Lecturer
Classical Professional College of Sumy State University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0400-1959>*

Abstract. *Corruption in the domestic development industry has been both widespread and historically entrenched, resulting in a systemic impact on the sector. It has been determined that the integration of Due Diligence principles into the strategic management system of the development business has contributed to increasing the transparency of companies' activities and strengthening the trust of investors and partners.*

The typology of corruption risks in the development business has been generalized, and mechanisms for their identification in the process of implementing Due Diligence have been proposed. The mechanism for integrating Due Diligence into the process of managing corruption risks of development enterprises under conditions of strategic changes has been improved.

Keywords: *due diligence, financial condition, mechanism, management, planning, strategic changes, compliance management, corruption risks, development business, turbulence.*

It has been substantiated that Due Diligence has been an effective mechanism for supporting managerial decision-making, which has allowed the timely identification and forecasting of potential corruption threats in the development business. It has been determined that the integration of Due Diligence principles into the strategic management system of the development business has contributed to increasing the transparency of companies' activities and strengthening the trust of investors and partners.

It has been shown that Due Diligence has been considered not only as an auxiliary analytical tool but, above all, as an effective mechanism for supporting and generating

managerial decisions in the process of implementing strategic changes in the development business.

On this basis, it has been clarified that the application of Due Diligence has ensured a comprehensive approach to studying the company's internal and external environment, has allowed the timely identification and forecasting of potential corruption threats, and has enabled the formation of a system of preventive managerial measures.

The authors have determined that the integration of Due Diligence principles into the strategic management system of the development business has contributed to increasing the transparency of companies' activities, strengthening the trust of investors and partners, and forming a more sustainable and responsible model of corporate governance.

On this basis, the typology of corruption risks in the development business and the mechanisms for their identification in the process of implementing Due Diligence have been generalized. A mechanism for integrating Due Diligence into the process of managing corruption risks of development enterprises under conditions of strategic changes has been proposed.

An important next stage in the study of risks in general is the development of a mechanism for managing the financial risks of an enterprise in the context of forming an accounting and analytical system of financial reporting based on IFRS. The role of financial and economic information as a system of financial indicators is determined by its influence on the substantiation and decision-making of users. Therefore, financial reporting provides, in a structured form, a significant amount of information about the structure of economic assets and their sources, as well as the results of the financial and economic activities of the enterprise.

Reference

1. Aleksin, H. O. (2024). ESG Due Diligence in the tasks of post-war recovery of Ukraine. *Sustainable Economic Development*, (4(51)), 215–222. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-31>
2. Blinova, H. I. (2022). Current state and prospects of using the unified state electronic system in construction to counteract corruption. *Actual Problems of Domestic Jurisprudence*, (5), 67–72. <https://doi.org/10.32782/39221355>
3. Bondarenko, O. S. (2021). *The concept of criminal-legal counteraction to corruption* [Monograph]. Sumy State University. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83799>
4. Verkholyadova, N. I., & Turko, M. O. (2011). Classification of risks and risk factors of a construction enterprise as a necessary condition for their analysis and identification. *Mechanism of Economic Regulation*, (4), 93–103. https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_15/N_I_Verkhoglyadova_TurkoThe_classification_of_risks_and_risk_factors_of_the_building_enterprise_as_a_necessary_condition.pdf
5. Holovatska, S. I. (2018). Methodical aspects of accounting and information support for risk-oriented management of construction enterprises. *Entrepreneurship and Trade*, 23, 70–76. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-12>
6. Hrosul, V. A., & Zhilyakova, O. V. (2015). Assessment of external environment turbulence in enterprise crisis management. *Economic Journal-XXI*, 3–4(2), 51–54. <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000545273>
7. Humenna, O. V. (2025). *Formation of a creative-innovative ecosystem for sustainable development of the construction sector: Theory, methodology, practice* [Doctoral

dissertation, Kyiv National University of Construction and Architecture]. <https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/dysertacziya-gumenna.pdf>

8. Hutsalenko, L. V. (2017). Due Diligence – a guarantee of investment project success in business. *Economics. Finance. Management: Actual Issues of Science and Practice*, (7), 20–31. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2017_7_4

9. Ivashko, S. V. (2026). Corruption risks in the activities of the criminal-executive system of Ukraine and ways to eliminate them. *Analytical-Comparative Jurisprudence*, 01(2), 388–393. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.01.2.61>

10. Kalinin, O., & Honchar, V. (2023). Risk management for optimizing managerial decision-making in public-private partnership. *Ways to Improve Construction Efficiency*, 2(52), 110–121. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(2\).110-121](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(2).110-121)

11. Karmazina, N. V. (2020). Adaptive mechanism of Due Diligence procedure for risk identification during business acquisition in Ukrainian regions. *Economy and State*, (5), 37–41. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.37>

12. Vasilevych, V. V., Dzhuzha, O. M., Dzhuzha, A. O., Kolb, O. H., Kolb, S. O., Kolb, I. O., ... Mykytych, A. V. (2018). *Corruption crime in Ukraine: Current state, determinants, and prevention* [Manual]. Kyiv: Maslakov FOP. https://www.navs.edu.ua/files/antykorrupsia/2018/navch_pos_korup_zloch.pdf

13. National Agency on Corruption Prevention. (2021). Corruption risks in the procedure for issuing urban planning conditions and land plot restrictions. *Strategic Analysis of Corruption Risks*. https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/MistoBuDok_umovy_A4_.pdf

14. National Agency on Corruption Prevention. (2021). Corruption risks in the control system for the development and approval of urban planning documentation. *Strategic Analysis of Corruption Risks*. https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/MistoBuDok_A4-18-1.pdf

15. PBE. (n.d.). Corruption in construction: Survey results from market participants. <https://pbe.ua/corruption-54>

16. Kubalsky, O. (2022). The essence and main challenges of the socio-turbulent space of modern civilization. *Humanities Studies*, 12(89), 47–52. <https://doi.org/10.26661/hst-2022-12-89-05>

17. Kuzminchuk, N. V., & Kapranova, L. H. (2024). Digitalization and automation of business processes as a tool for economic security in mechanical engineering. *Achievements of Economics: Prospects and Innovations*, 11, 1–14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14213009>

18. Lukashevskaya, A. (2025). A third of construction companies are linked to corruption – most common schemes. *Business-24*. https://24tv.ua/business/korupsiyni-shemi-budivnitstvi-ukrayini-yaki-nayposhirenishi_n2752120

19. Makukha, R. S. (2024). Risk management in the construction sector in Ukraine. *Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control, and Analysis*, 2(58), 39–44. [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-39-44](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-39-44)

20. UNDP Ukraine. (2024). *Methodology for assessing corruption risks in local self-government bodies* (156 p.). https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-05/undp-ua_metodolohiya_otsinky_korupsiynykh_ryzykiv_dlya_oms_2024.pdf

21. State Architectural and Construction Inspectorate of Ukraine. (n.d.). Description of identified corruption risks, risk factors, and potential consequences of corruption-related offenses.

<https://diam.gov.ua/storage/app/sites/31/dodatok1dozvituopisidentifikovanikhkoruptsiinikhrizikivudiyalnosti.pdf>

22. Sirotenko, A. M. (Ed.). (2021). *Organization of authorized units (persons) for preventing and detecting corruption in the security and defense sector* [Manual]. Kyiv: NUOU. <https://nuou.org.ua/assets/documents/zk-inf-007.pdf>

23. Pavlyuk, T. S., Polusmyak, Y. I., Polovinkina, R. Y., & Davidenko, O. A. (2025). Anti-corruption mechanisms in public procurement: Preventing abuses during tendering. *Management and Entrepreneurship: Development Trends*, 1(31), 125–138. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-11>

24. Prav, Y. H. (2020). Risk management in investment-construction projects. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public Administration*, 3, 175–180. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.3/30>

25. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). *On the principles of state anti-corruption policy for 2021–2025* (Law No. 2322-IX, 20 June 2022). *Holos Ukrainy*, 141.

26. Prokopets, R., & Korotych, Y. (2025). Resilience of socio-economic systems under modern turbulence and its impact on achieving sustainable development goals. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 655–660. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-104>

Дата надходження статті: 10.03.2026

Дата прийняття статті: 20.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

СТРАХУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

ПОПОВИЧ Дарія Володимирівна

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцентка кафедри фінансового менеджменту

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6158-444X>

КОЗІК Мирослава Ростиславівна

здобувачка освітнього рівня «бакалавр»

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8472-7669>

Анотація. У статті розглянуто особливості розвитку страхування бізнесу в умовах воєнних викликів та зростання економічної невизначеності. Проаналізовано роль страхового захисту як важливого елементу системи управління ризиками підприємств, що забезпечує збереження активів та фінансову стабільність бізнесу. Окрему увагу приділено впливу повномасштабної війни на функціонування страхового ринку України та трансформації підходів до оцінки ризиків.

На основі аналізу динаміки валових страхових премій і виплат у 2020-2024 рр. визначено основні тенденції розвитку страхування бізнесу та структурні зміни у попиті на страхові продукти. Досліджено формування програм страхування воєнних ризиків, які реалізуються за участі національних і міжнародних фінансових інституцій, а також визначено їх ключові особливості та обмеження. Обґрунтовано перспективи розвитку страхування бізнесу в Україні на основі формування комплексної системи страхового захисту, що поєднує класичні страхові інструменти, державні гарантійні механізми та міжнародне перестрахування.

Ключові слова: страхування бізнесу, воєнні ризики, фінансова стабільність підприємств, страхові програми, економічна безпека.

Постановка проблеми. Через воєнні дії в Україні функціонування бізнесу супроводжується значним зростанням рівня економічної невизначеності та ризиків. Руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, пошкодження інфраструктури, кіберзагрози та нестабільність фінансових потоків суттєво ускладнюють діяльність підприємств. Особливо вразливими є суб'єкти малого та середнього бізнесу, які мають обмежені фінансові ресурси для самостійного покриття збитків.

У таких умовах страхування бізнесу набуває особливого значення як інструмент фінансового захисту, що забезпечує компенсацію втрат та сприяє збереженню економічної стабільності підприємств. Водночас традиційні страхові продукти часто не передбачають покриття воєнних ризиків, що створює необхідність розроблення нових механізмів страхового захисту, адаптованих до умов воєнної економіки.

Проблема страхового захисту бізнесу в умовах воєнних викликів є багатоплановою та актуальною, оскільки потребує системного підходу до формування ефективних механізмів покриття ризиків, адаптованих до сучасної реальності української економіки, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, які визначають фінансову безпеку підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми страхового захисту підприємств та розвитку страхового ринку досліджувалися у працях таких українських науковців, як В. Базилевич, О. Вовчак, О. Гаманкова, С. Осадець, Т. Ротова та інші. У їхніх дослідженнях розкриваються економічна сутність страхування, особливості функціонування страхового ринку та механізми управління ризиками.

Новітні дослідники також приділяють значну увагу проблемам страхування воєнних ризиків та участі міжнародних фінансових інституцій у формуванні системи страхового захисту інвестицій і активів бізнесу в Україні. Водночас питання комплексного поєднання традиційних страхових інструментів із програмами покриття воєнних ризиків потребує подальшого дослідження, особливо в контексті відновлення економіки та розвитку підприємництва.

Мета статті полягає у дослідженні сучасного стану страхування бізнесу в умовах воєнних викликів, аналізі програм страхування воєнних ризиків та визначенні перспективних напрямів розвитку страхового захисту підприємств в Україні.

Виклад основних результатів. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем ризиків та невизначеності, що значно ускладнює стабільне функціонування підприємств. Особливо актуальною ця проблема стала для України після початку повномасштабної війни, яка суттєво трансформувала структуру економічних ризиків. Руйнування виробничих потужностей, пошкодження інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, мінування територій, зростання кіберзагроз та нестабільність фінансових потоків створюють нові виклики для підприємницької діяльності. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи страхового захисту бізнесу.

Водночас війна суттєво змінила підходи до управління ризиками підприємств. Якщо у довоєнний період основна увага приділялася фінансовим, виробничим та ринковим ризикам, то нині значно зросла роль ризиків фізичного знищення активів, переривання діяльності, втрати логістичних маршрутів, а також ризиків, пов'язаних із воєнними діями [1]. У зв'язку з цим страхування починає відігравати не лише компенсаційну, але й стратегічну роль у забезпеченні економічної безпеки бізнесу.

Страхування бізнесу є пріоритетним елементом системи управління ризиками підприємства, оскільки дозволяє мінімізувати фінансові втрати у разі настання несприятливих подій. Економічна сутність страхування полягає у формуванні страхових фондів за рахунок внесків великої кількості страхувальників та подальшому перерозподілі цих коштів для компенсації збитків окремих учасників страхового ринку [2]. Такий механізм сприяє підвищенню фінансової стабільності підприємств, зниженню рівня економічної невизначеності та забезпеченню безперервності господарської діяльності.

Крім того, страхування виконує низку важливих економічних функцій, серед яких ризикова, компенсаційна, інвестиційна та превентивна. Зокрема, страхові компанії акумулюють значні фінансові ресурси, які можуть бути інвестовані у різні сектори економіки, сприяючи тим самим економічному розвитку країни. У сучасних умовах це набуває особливого значення, оскільки страхові інституції можуть виступати додатковим джерелом фінансування економічного відновлення України.

Страхування бізнесу охоплює широкий спектр страхових продуктів. До найбільш поширених належать майнове страхування, страхування відповідальності перед третіми особами, страхування транспортних засобів (КАСКО), страхування вантажів, медичне страхування працівників, страхування фінансових ризиків та кіберстрахування [3]. Кожен із зазначених видів страхування спрямований на захист різних аспектів діяльності підприємства та відіграє важливу роль у формуванні комплексної системи управління ризиками. В умовах цифровізації економіки значно зростає роль страхування кіберризиків, оскільки підприємства дедалі частіше стикаються з загрозами витоку інформації, кібератак та порушення функціонування інформаційних систем. Для багатьох компаній такі ризики можуть спричинити значні фінансові втрати та репутаційні збитки, тому розвиток кіберстрахування стає важливим напрямом розвитку страхового ринку.

У 2024 році в Україні була запроваджена нова класифікація страхування відповідно до Закону України «Про страхування» [4], яка передбачає 23 класи страхових послуг та гармонізована з європейськими стандартами. Такий підхід відповідає вимогам директив Європейського Союзу та сприяє поступовій інтеграції українського страхового ринку до європейського фінансового простору. Нова система класифікації дозволяє чіткіше визначати види страхових послуг, підвищує прозорість діяльності страхових компаній та створює передумови для розвитку нових страхових продуктів, адаптованих до сучасних економічних умов.

У 2022 році, після початку повномасштабного вторгнення, відбулося суттєве скорочення обсягів страхових премій у більшості сегментів ринку, що було зумовлено зниженням економічної активності, пошкодженням майна підприємств та зростанням рівня ризиків. Водночас у 2023-2024 рр. спостерігається поступове відновлення страхового ринку, що проявляється у збільшенні обсягів страхових премій та виплат.

Аналіз динаміки страхових операцій упродовж 2020-2024 рр. свідчить про значний вплив воєнних подій на функціонування страхового ринку. (табл.1).

Таблиця 1

Показники валових страхових премій та виплат зі страхування бізнесу протягом 2020-2024 рр.

Показники		Роки					Відносне відхилення 2024/2020, %
		2020	2021	2022	2023	2024	
Валові страхові премії, млн грн	КАСКО	3 860	4 520	3 580	4 920	5 899	+52,8%
	МАТ майно, відповідальність	1 180	1 310	1 050	1 280	1 545	+31,0%
	Майно	3 240	3 480	2 150	1 980	2 227	-31,3%
Валові страхові виплати, млн грн	КАСКО	1 550	1 820	1 450	1 950	2 374	+53,2%
	МАТ майно, відповідальність	82	95	70	88	103	+26,5%
	Майно	380	410	260	240	294	-22,4%

Джерело: складено авторами на основі [5].

Наведені у табл. 1 дані свідчать, що найбільш стабільним сегментом страхового ринку залишається страхування транспортних засобів (КАСКО), де у 2024 році обсяги страхових премій зросли на 52,8% порівняно з 2020 роком. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо страхових виплат, які збільшилися на 53,2%. Така динаміка пояснюється підвищенням вартості транспортних засобів, зростанням цін на ремонтні роботи та запасні частини, а також підвищенням інтенсивності використання транспорту у логістичних операціях. Водночас у сегменті страхування майна

спостерігається негативна динаміка, що проявляється у зменшенні обсягів страхових премій на 31,3% та страхових виплат на 22,4% порівняно з 2020 роком. Основною причиною такого зниження є обмеження страхового покриття воєнних ризиків у стандартних договорах страхування, що знижує зацікавленість підприємств у придбанні відповідних страхових продуктів.

Особливістю сучасного етапу розвитку страхового ринку є поява спеціалізованих програм покриття воєнних ризиків [6]. Традиційно такі ризики виключалися зі стандартних договорів страхування через їх катастрофічний характер та складність прогнозування ймовірності збитків. Однак воєнні події в Україні стимулювали формування нових страхових механізмів, спрямованих на забезпечення фінансового захисту бізнесу.

Сучасні програми страхування воєнних ризиків реалізуються за участі як національних, так і міжнародних інституцій. Зокрема, у формуванні системи страхового захисту беруть участь міжнародні фінансові організації та інституції розвитку, серед яких MIGA, Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD), а також U.S. International Development Finance Corporation (DFC). Важливу роль відіграють і національні інституції, зокрема Експортно-кредитне агентство України, яке забезпечує страхування інвестицій та кредитів від воєнних ризиків (табл. 2).

Таблиця 2

Поточні можливості покриття воєнних ризиків в Україні

Установа	Що покривається	Сума фінансування	Особливості
MIGA	Інвестиції в Україну	Понад 30 млн \$; ліміт покриття за одним договором ~ 9,2 млн \$	Індивідуальні договори
DFC за посередництва AON (на стадії реалізації)	Майнові об'єкти/транспорт	Понад 250 млн \$; ліміт покриття на один об'єкт – 2,5 млн \$	Перестраховий захист можуть отримати страховики з прозорою структурою власності та аудійованою звітністю
EBRD	Товари, що перевозяться територією України в комерційних цілях	200 млн €	-
Lloyd's за участі Marsh McLennan	Товари, що перевозяться морським транспортом	Ліміт покриття на один випадок – 50 млн \$	Перевезення зерна та сільськогосподарської продукції суднами з Чорного моря
Іноземні ЕКА	Іноземні інвестиції в Україну	Понад 1 млрд €	-
Українське ЕКА	Прямі інвестиції/інвестиційні кредити	Ліміт покриття за одним договором – 200 млн \$	Інвестиції в об'єкти переробної промисловості, які вироблятимуть товари на експорт з України
Українські страховики	Майно/транспорт/вантажоперевезення	Ліміт покриття на один об'єкт / подію ~ 10 млн \$	Відсутність кумуляції та концентрації
Райффайзен Банк за участі страхових компаній ARX, Універсальна, ІНГО та за посередництва AON	Заставне майно: нерухомість, обладнання та товари в обороті	1 млрд \$; ліміт покриття на один об'єкт / договір – 20 млн \$	Страхове покриття заставного майна при наданні кредитного фінансування бізнесу у сферах агро, переробки, видобутку, ритейлу, фармацевтики, енергетики та палива

Джерело: складено на основі [7].

У міжнародній практиці активно використовується механізм гарантій воєнного страхування (war risk guarantees), який передбачає часткове покриття ризиків державою або міжнародними фінансовими організаціями. Такий підхід дозволяє зменшити навантаження на страхові компанії та підвищити доступність страхових продуктів для бізнесу.

Водночас страхування воєнних ризиків має низку специфічних особливостей [8, 9]:

- по-перше, страхові тарифи за такими програмами є значно вищими порівняно з традиційними видами страхування;
- по-друге, страхові компанії встановлюють обмежені ліміти відповідальності та значні франшизи;
- по-третє, важливу роль відіграє територіальний фактор, оскільки об'єкти, розташовані у зонах активних бойових дій, зазвичай не приймаються на страхування.

Перспективи розвитку страхування бізнесу в Україні пов'язані з формуванням нової моделі страхового захисту, яка передбачає поєднання можливостей держави, приватного страхового сектору та міжнародних фінансових інституцій. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція *«страхової інтерференції»*, що передбачає синергічне поєднання класичних страхових продуктів із програмами страхування воєнних ризиків. Сутність такого підходу полягає у створенні комплексної системи страхового захисту, у якій традиційні види страхування – майнове страхування, страхування відповідальності, страхування фінансових ризиків – доповнюються спеціалізованими програмами покриття воєнних ризиків. Поєднання цих інструментів дозволяє усунути проблемні «зони» у страховому покритті та забезпечити більш повний фінансовий захист підприємств.

Таким чином, розвиток страхування бізнесу в умовах воєнних викликів є важливою передумовою забезпечення економічної стабільності підприємств та відновлення національної економіки [10]. Формування ефективної системи страхового захисту, заснованої на поєднанні державної підтримки, міжнародного перестрахування та інноваційних страхових продуктів, сприятиме підвищенню фінансової стійкості бізнесу та створенню умов для сталого економічного розвитку України.

Висновки. Страхування бізнесу в сучасних умовах є не лише фінансовим механізмом відшкодування збитків, а й важливим елементом системи управління ризиками підприємств. В умовах воєнного стану його роль посилюється, оскільки страхування сприяє забезпеченню фінансової стійкості, збереженню активів та безперервності господарської діяльності. Аналіз розвитку страхового ринку України засвідчив його поступову адаптацію до воєнних викликів, що проявляється у зміні структури страхових продуктів, удосконаленні підходів до оцінки ризиків та впровадженні нової класифікації страхування. Динаміка валових страхових премій і виплат у 2020-2024 рр. підтвердила скорочення ринку у 2022 році та його поступове відновлення у подальші роки.

Важливим напрямом розвитку страхового ринку є формування програм страхування воєнних ризиків, які поєднують державну підтримку, міжнародне перестрахування та комерційні механізми страхування. Попри існуючі обмеження, зокрема високі тарифи та обмежені ліміти покриття, розвиток цього сегмента сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємств і підтримці інвестиційної активності. Перспективи розвитку страхування бізнесу пов'язані з формуванням комплексної системи страхового захисту, що поєднує традиційні страхові інструменти та програми

покриття воєнних ризиків, сприяючи стабільності бізнесу та економічному відновленню України.

Список використаної літератури

1. Попович Д. В., Михальчук С. В. Функціонування страхового ринку України під час війни. *Фінансовий простір*. 2024. №3-4(54). С. 183-189. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/994/1315>.
2. Страхування: навч. посібн. / [Ситник Н. С., Стасишин А. В., Попович Д. В.]. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2025. 512 с.
3. Опальчук Р. М., Федорович І. М., Ткаченко К. В. Особливості розвитку страхування малого та середнього бізнесу в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/226/240>.
4. Про страхування : Закон України від 18.11. 2021 р. № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>.
5. Наглядова статистика. Офіційний веб сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
6. Програми страхування для бізнесу. *GRAWE*, 2023. URL: https://www.grawe.ua/fileadmin/grawe_ua_nonlife/Booklets/Grawe_Insurance_for_Business_May2023_corr.pdf.
7. Бурбель Леся. Страхування воєнних ризиків. НБУ: офіційний веб сайт, 30 жовтня 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strah_v_r_pr-03-11-2025.pdf?v=14.
8. Братюк В. П., Волкова А. О. Страхування в умовах війни. *Фінансове регулювання зрушень в економіці України : збірник тез доповідей учасників VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*. Мукачєво: Вид-во МДУ, 2024. С. 132-134. URL: http://dspaces.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11352/1/Insurance_in_modern_conditions.pdf.
9. Житар М. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3733/3655>.
10. Прасолова С. П., Гасій О. В., Соколова А. М. Розвиток фінансового та реального секторів як ключовий фактор забезпечення економічної безпеки України: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2024. 196 с.

Дата надходження статті: 11.03.2026

Дата прийняття статті: 22.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

BUSINESS INSURANCE IN THE CONTEXT OF MILITARY CHALLENGES: CURRENT STATUS AND DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT

POPOVYCH Dariia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Management
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6158-444X>*

KOZIK Myroslava

*Student of Bachelor's degree,
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8472-7669>*

Abstract. *The article examines the peculiarities of business insurance development in the context of military challenges and growing economic uncertainty. It analyzes the role of insurance protection as an important element of the enterprise risk management system, which ensures the preservation of assets and financial stability of the business. Particular attention is paid to the impact of full-scale war on the functioning of the insurance market in Ukraine and the transformation of approaches to risk assessment.*

Based on an analysis of the dynamics of gross insurance premiums and payments in 2020-2024, the main trends in the development of business insurance and structural changes in the demand for insurance products are identified. The formation of war risk insurance programs implemented with the participation of national and international financial institutions is examined, and their key features and limitations are identified. The prospects for the development of business insurance in Ukraine are substantiated on the basis of the formation of a comprehensive insurance protection system that combines classic insurance instruments, state guarantee mechanisms, and international reinsurance.

Keywords: *business insurance, war risks, financial stability of enterprises, insurance programs, economic security.*

The modern business environment is characterized by high levels of risk and economic uncertainty, which complicates the stable functioning of enterprises. For Ukraine, this problem has become particularly relevant since the start of the full-scale war, which has significantly transformed the structure of economic risks. The destruction of production facilities, damage to infrastructure, disruption of logistics chains, mining of territories, growth of cyber threats, and instability of financial flows pose new challenges for entrepreneurial activity. In such conditions, insurance becomes particularly important as a key tool for risk management and ensuring the financial stability of businesses.

Business insurance is an important element of the risk management system of enterprises, as it allows minimizing financial losses in the event of adverse events. Its economic essence lies in the formation of insurance funds through contributions from policyholders and the subsequent redistribution of funds to compensate for losses. This

contributes to the financial stability of enterprises and the continuity of their activities.

An analysis of the Ukrainian insurance market in 2020-2024 shows that military events have had a significant impact on its development. In 2022, insurance premiums declined in most market segments due to lower economic activity and increased risks. At the same time, a gradual recovery of the insurance market is observed in 2023-2024. Motor insurance (CASCO) remains the most stable segment, while the property insurance segment is experiencing a decline due to limited coverage of military risks.

In these conditions, the development of war risk insurance programs with the participation of international financial institutions and national insurers becomes relevant. A promising approach is to apply the concept of «*insurance interference*», which involves combining traditional types of insurance with war risk coverage programs. This allows for the formation of a comprehensive system of insurance protection for businesses and increases the financial stability of enterprises.

Reference

1. Popovych D. V., Mykhal'chuk S. V. Funktsionuvannya strakhovoho rynku Ukrayiny pid chas viyny. Finansovyy prostir. 2024. №3-4(54). S. 183-189. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/994/1315>.
2. Strakhuvannya: navch. posibn. / [Sytnyk N. S., Stasyshyn A. V., Popovych D. V.]. L'viv : LNU imeni Ivana Franka, 2025. 512 s.
3. Opal'chuk R. M., Fedorovych I. M., Tkachenko K. V. Osoblyvosti rozvytku strakhuvannya maloho ta seredn'oho biznesu v Ukrayini. Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk. 2025. № 8. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/226/240>.
4. Pro strakhuvannya : Zakon Ukrayiny vid 18.11. 2021 r. № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>.
5. Nahlyadova statystyka. Ofitsiynyy veb sayt Natsional'noho banku Ukrayiny. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
6. Prohramy strakhuvannya dlya biznesu. GRAWE, 2023. URL: https://www.grawe.ua/fileadmin/grawe_ua_nonlife/Booklets/Grawe_Insurance_for_Business_May2023_corr.pdf.
7. Burbel' Lesya. Strakhuvannya voyennykh ryzykiv. NBU: ofitsiynyy veb sayt, 30 zhovtnya 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strah_v_r_pr-03-11-2025.pdf?v=14.
8. Bratyuk V. P., Volkova A. O. Strakhuvannya v umovakh viyny. Finansove rehulyuvannya zrushen' v ekonomitsi Ukrayiny : zbirnyk tez dopovidey uchasnykiv VIII Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi Internet-konferentsiyi. Mukachevo: Vyd-vo MDU, 2024. S. 132-134. URL: http://dspaces.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11352/1/Insurance_in_modern_conditions.pdf.
9. Zhytar M. Tendentsiyi rozvytku strakhovoho rynku Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu. Ekonomika ta suspil'stvo. 2024. Vyp. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3733/3655>.
10. Prasolova S. P., Hasiy O. V., Sokolova A. M. Rozvytok finansovoho ta real'noho sektoriv yak klyuchovyy faktor zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky Ukrayiny: monohrafiya. Poltava : PUET, 2024. 196 s.

Дата надходження статті: 11.03.2026

Дата прийняття статті: 22.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

ВИДАТКИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ФІСКАЛЬНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ОБМЕЖЕНЬ

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 роль видатків державного бюджету України у забезпеченні фінансової консолідації в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Проаналізовано трансформацію функціональної та економічної структури видатків у 2020–2025 роках, зокрема різке зростання частки оборонних витрат і відповідне витіснення соціальних та розвитку спрямованих видатків. Узагальнено міжнародні підходи до оцінки ефективності публічних видатків, зокрема розмежування технічної та алокативної ефективності, а також роль оглядів видатків як інструменту фінансової консолідації. Визначено ключові інституційні обмеження бюджетної політики в Україні, включаючи високу жорсткість видатків, обмежений простір для їх скорочення та недостатню інтеграцію оцінки ефективності у бюджетний процес. Обґрунтовано, що в українських умовах фінансова консолідація має базуватися передусім на підвищенні ефективності та пріоритизації видатків, а не їх механічному скороченні. Запропоновано напрями політики, спрямовані на оптимізацію структури видатків, посилення середньострокового бюджетного планування та інституціоналізацію оглядів видатків.

Ключові слова: видатки державного бюджету, фінансова консолідація, ефективність видатків, оборонні видатки, огляди видатків, публічні фінанси, бюджетна політика.

Постановка проблеми. Роль видатків державного бюджету в досягненні фінансової консолідації є різносторонньою: з одного боку, вони забезпечують виконання базових функцій держави й реалізацію пріоритетів розвитку, з іншого – формують ключові параметри дефіциту та динаміки державного боргу, від яких безпосередньо залежить стійкість публічних фінансів. У сучасній теорії та практиці державних фінансів фінансова консолідація дедалі частіше розглядається не як разове скорочення видатків або підвищення доходів, а як довгострокова перебудова структури бюджету з акцентом на ефективність та результативність витрат у поєднанні з посиленням бюджетного управління.

Україна входила у фазу повномасштабної війни з уже значним рівнем видатків і борговим навантаженням, що було наслідком як попередніх криз 2014–2015 років, так і неповної реалізації структурних реформ у соціальній сфері, секторі державного

управління та системі соціального захисту. За оцінками Світового банку, ще до війни сукупні видатки загального уряду перевищували 40% ВВП, а при цьому результативність публічних послуг залишалася невисокою, а масштаби неефективних витрат – значними. Після 2022 року бюджетні дисбаланси різко посилюються: у 2022–2023 роках касові видатки державного бюджету сягали 2,7–4,0 трлн грн за рік, а дефіцит лише державного бюджету вимірювався сотнями мільярдів гривень.

Структурні диспропорції видатків посилюються внаслідок різкого зростання оборонних та безпекових витрат, збереження високої частки соціальних трансфертів, значного боргового навантаження та інституційних обмежень щодо швидкого корегування видатків на оплату праці, пенсій та обслуговування боргу. Частка видатків сектору оборони у зведеному бюджеті зросла з 6,9% у 2021 р. до понад 50% у 2025 р., що зумовило суттєве витіснення видатків на соціальний захист, освіту, економічну діяльність та інші довгострокові пріоритети розвитку. Одночасно НБУ відзначає, що, попри поступове зниження дефіциту бюджету у відсотках до ВВП з 2023 року, у номінальному вираженні він залишається дуже значним, а фіскальна консолідація гальмується тривалими воєнними діями та високою залежністю від зовнішнього фінансування.

Умови воєнного стану обмежують можливості уряду щодо короткострокового скорочення видатків: значна частина бюджетних зобов'язань має характер «захищених» (видатки на оборону, базові соціальні гарантії, обслуговування боргу), що зумовлює високий рівень жорсткості видатків і звужує простір для маневру. Водночас міжнародні інституції підкреслюють, що у країнах з високим боргом та обмеженим доступом до ринкового фінансування саме підвищення ефективності видатків та їх раціональна пріоритизація стають ключовою передумовою успішної фіскальної консолідації. За оцінками МВФ, середній «розрив ефективності» публічних видатків для країн з ринками, що формуються, становить близько 34%, тобто за умов наближення до найкращих практик можна отримати на третину більше результатів при тому самому обсязі витрат.

Отже, в українських реаліях фіскальна консолідація не може зводитися до механічного скорочення видатків; вона потребує глибокого перегляду пріоритетів, підвищення ефективності використання кожної бюджетної гривні та посилення інституційної спроможності системи управління публічними фінансами. Саме оцінка ефективності та обмежень видатків державного бюджету в контексті наявних воєнних та повоєнних викликів є центральною проблемою даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У міжнародній літературі останніх років посилюється акцент на якості видатків у поєднанні з фіскальною стійкістю та зростанням. Звіт МВФ «Fiscal Monitor» (жовтень 2025 р.) формалізує розподіл між технічною ефективністю (максимізація результату при заданому обсязі ресурсів) та алокативною ефективністю (узгодженість структури видатків з пріоритетами політики) і демонструє, що закриття частини ефективнісного розриву може дати суттєвий приріст випуску без збільшення витрат [2]. При цьому підкреслюється роль багаторічних бюджетних рамок, оглядів видатків та посилення процедур відбору інвестиційних проєктів як ключових інструментів фіскальної консолідації, орієнтованої на зростання.

Дослідження МВФ щодо епізодів фіскальної консолідації показують, що заходи, що базуються на скороченні видатків, у середньому є більш стійкими та краще сприймаються фінансовими ринками, ніж суто дохідні заходи, хоча їхній короткостроковий вплив на зростання може бути суперечливим та залежить від структури скорочень і початкових макроекономічних умов [1]. Окремі роботи

наголошують, що у країнах з високим боргом та обмеженим доступом до ринків саме видаткові коригування, зосереджені на неефективних трансфертах, субсидіях та завищеному фонді оплати праці, здатні закласти основу для стійкої консолідації.

У європейському контексті значна увага приділяється інституту оглядів видатків (spending reviews) як інструменту систематичного перегляду базових видатків з метою вивільнення ресурсів для нових пріоритетів та посилення бюджетних обмежень. ОЕСР підкреслює, що майже всі країни-члени запровадили регулярні огляди видатків, інтегровані у щорічний бюджетний цикл або середньострокову бюджетну рамку, а їхніми основними завданнями є управління сукупним рівнем витрат, пошук резервів для скорочень та підвищення ефективності програм. Практичні кейси країн ЄС свідчать, що комплексні огляди використовувалися як ключовий інструмент фіскальної консолідації після фінансової кризи, тоді як таргетовані огляди дедалі частіше орієнтовані на підвищення «цінності за гроші» (value for money).

Щодо України, важливою віхою стала Програмна оцінка публічних фінансів Світового банку (Public Finance Review 2, 2018 р.), яка довела, що попри раніше досягнуту консолідацію після кризи 2014–2015 рр., фіскальні тиски з боку фонду оплати праці, пенсій та соціальної допомоги знову посилюються, а загальний рівень видатків уряду повернувся до показників понад 40% ВВП [6]. Звіт ідентифікував значний потенціал заощаджень (до 5,3% ВВП до 2025 р.) за рахунок стримування зростання заробітних плат у державному секторі, оптимізації мережі шкіл і лікарень, реформування системи субсидій на ЖКП та посилення таргетованості соціальної допомоги, що одночасно могло б підвищити якість послуг.

Оцінка публічних фінансів і підзвітності (PEFA) для України (2019 р.) засвідчила поступ у впровадженні середньострокового бюджетного планування, інтеграції стандартів IPSAS у національне законодавство, посиленні прозорості бюджетної інформації та управління фіскальними ризиками, однак вказала на слабкі місця у сфері внутрішнього контролю, державного аудиту, управління державними інвестиціями та повноти й своєчасності бухгалтерської звітності [5]. Ці недоліки безпосередньо обмежують можливості уряду використовувати бюджет як інструмент ефективної консолідації, оскільки ускладнюють ідентифікацію неефективних програм та реалізацію рішень щодо перерозподілу ресурсів.

Українські дослідження останніх років концентруються переважно на окремих сегментах бюджетних видатків та окресленні загальних тенденцій їх динаміки [8]. У праці Ю. Радіонова «Управління бюджетними видатками в умовах війни» (2024 р.) проаналізовано трансформацію структури зведеного бюджету 2021–2024 рр., показано різке зростання частки видатків державного бюджету у зведеному (з 80,8% до 92,0%) та майже семикратне зростання частки оборони – з 6,91% до понад 45% видатків зведеного бюджету, що супроводжується зменшенням ролі місцевих бюджетів і зниженням частки соціальних та освітніх видатків [13]. Автор акцентує увагу на потребі балансування між фінансуванням сектору безпеки та збереженням мінімально прийняттого рівня соціального захисту в умовах хронічного дефіциту бюджету й обмеженого доступу до ринкового фінансування.

Окремо науковці аналізують функціональну й економічну структуру видатків державного бюджету за 2020–2024 рр. та підтверджують суттєве зростання видатків за всіма ключовими напрямками – оборона, соціальний захист, громадський порядок та безпека, при цьому підкреслюючи їхню визначальну роль у підтримці обороноздатності, соціально-економічного розвитку і стабільності інституцій [10].

Питання взаємозв'язку видатків соціального захисту та фіскальної консолідації

розглядаються у дослідженні О. Кириленко та В. Гумен, де показано, що під впливом потреб скорочення дефіциту відбулося різке зменшення частки видатків на соціальний захист у видатках державного бюджету, які забезпечені власними доходами, тоді як місцеві бюджети завдяки наявності профіциту частково компенсували це скорочення [10]. Автори фіксують ризик надмірного зрушення тягаря соціальних видатків на місцевий рівень без належного ресурсного забезпечення та наголошують на необхідності перегляду механізмів планування й фінансування соціальних програм.

Дослідження, присвячені податковій системі та податковому контролю, висвітлюють дохідну складову фіскальної консолідації [9]. Аналізується спроможність податкових надходжень забезпечувати стабільне фінансування видатків бюджетів усіх рівнів без надмірного фіскального тиску. Стаття про запровадження загального правила протидії ухиленню від оподаткування у контексті фіскальної консолідації демонструє, що посилення податкового контролю та імплементація правил GAAR розглядаються як один із інструментів забезпечення доходів, необхідних для підтримання стійких видаткових програм. Аналітичний звіт Growford Institute щодо доходів державного бюджету та «податкових рекордів» 2021 р. фіксує високі темпи зростання податкових надходжень на тлі сприятливої зовнішньої кон'юнктури й вказує, що під час попередніх епізодів консолідації в Україні домінували дохідні заходи, тоді як структурні реформи видаткової частини залишалися обмеженими.

Міжнародні фінансові інституції також приділяють значну увагу сучасним фіскальним викликам України. Оцінка за статтею IV та другий перегляд програми EFF (2023 р.) констатують високу стійкість української економіки до шоків, але наголошують, що тривала війна створює суттєвий тиск на публічні фінанси, а забезпечення стійкості боргу потребує як мобілізації внутрішніх доходів, так і посилення середньострокового бюджетного планування, управління фіскальними ризиками та ефективності публічних інвестицій. Звіт НБУ про фінансову стабільність (червень 2025 р.) прямо вказує на продовження поступової фіскальної консолідації (скорочення дефіциту без урахування грантів у відсотках до ВВП) на тлі зростання доходів і видатків, але підкреслює необхідність суттєвого коригування видаткової політики після очікуваного зменшення обсягів зовнішньої допомоги, щоб утримати борг на прийнятній траєкторії [11].

Таким чином, попри наявність значного масиву досліджень щодо окремих аспектів бюджетних видатків України, бракує праць, які б системно поєднували аналіз структури та динаміки видатків державного бюджету з оцінкою їхньої ефективності та інституційних обмежень у чітко окресленому контексті фіскальної консолідації в умовах війни та повоєнного відновлення. Це й визначає наукову нішу даної статті.

Метою статті є оцінка ефективності та інституційно-структурних обмежень видатків державного бюджету України в 2020–2025 роках у контексті завдань фіскальної консолідації, з урахуванням трансформації функціональної та економічної структури видатків, впливу кризових (воєнних і макрофінансових) умов та стану системи управління публічними фінансами.

Виклад основних результатів. У рамках сучасних підходів до оцінки публічних фінансів, зокрема методології PEFA, результати бюджетної системи визначаються за трьома ключовими вимірами: агрегатна фіскальна дисципліна, стратегічний розподіл ресурсів та ефективне надання послуг. Для кожного з цих вимірів видатки державного бюджету відіграють вирішальну роль: вони визначають фактичний рівень дефіциту й боргу, структуру фінансування політик і секторів, а також співвідношення між ресурсами та досягнутими результатами в галузях освіти, охорони здоров'я, оборони,

соціального захисту тощо.

Узагальнюючи підходи МВФ, у статті прийнято розподіл ефективності видатків на технічну та алокативну. Технічна ефективність характеризує ступінь, до якого для досягнення певного результату (наприклад, кількості прооперованих пацієнтів або учнів, що досягли певного освітнього рівня) використовується мінімально необхідний ресурс; алокативна ефективність відображає відповідність структури видатків стратегічним пріоритетам держави, зокрема цілям відновлення, інтеграції до ЄС і забезпечення фінансової стійкості. Фінансова консолідація у цій логіці означає не лише зменшення дефіциту, а й перерозподіл видатків на користь більш продуктивних, «про-зростальних» та соціально значущих напрямів, одночасно скорочуючи малоефективні або другорядні програми.

Міжнародні дослідження, присвячені структурі фінансових коригувань, свідчать, що консолідація, яка спирається на раціоналізацію видатків (насамперед субсидій, неефективних трансфертів, завищеного фонду оплати праці) у поєднанні з поліпшенням якості бюджетних інститутів, має вищі шанси бути стійкою та менш руйнівною для потенціалу зростання, ніж виключно дохідно-орієнтовані заходи. Однак для країн у стані війни або постконфліктного відновлення стандартні рекомендації потребують адаптації, оскільки оборонні та соціальні видатки набувають екзистенційного характеру, а можливості швидкого скорочення витрат без шкоди для безпеки та базових соціальних стандартів є вкрай обмеженими.

У запропонованій рамці аналізу видатки державного бюджету України розглядаються у взаємозв'язку трьох блоків:

- структура видатків – функціональна (за напрямками політики) та економічна (за видами операцій);
- індикатори ефективності – як технічні (співвідношення ресурсів та результатів), так і алокативні (відповідність стратегічним цілям, зокрема фінансовій консолідації);
- інституційні умови – якість системи управління публічними фінансами, включно з бюджетним плануванням, публічними закупівлями, аудитом, оцінюванням бюджетних програм та використанням оглядів видатків.

Аналіз даних зведеного бюджету України свідчить про різку трансформацію функціональної структури видатків у 2021–2024 роках під впливом повномасштабної війни. За розрахунками Ю. Радіонова, обсяг видатків зведеного бюджету зріс з 1,84 трлн грн у 2021 р. до понад 4,44 трлн грн у 2023 р., при цьому частка видатків державного бюджету в зведеному збільшилася з 80,8% до 90,4%, а у перші вісім місяців 2024 р. – до 92,0%. Частка місцевих бюджетів, відповідно, скоротилася з майже 20% до близько 8%, що відображає централізацію ресурсів на рівні центрального уряду для фінансування воєнних та безпекових потреб [13].

Особливо показові зміни у розподілі видатків за функціональними напрямками. У 2021 р. найбільшими статтями видатків зведеного бюджету були соціальний захист та соціальне забезпечення (19,92%), освіта (16,97%), економічна діяльність (15,91%) і загальнодержавні функції (13,70%), тоді як оборона становила лише 6,91% видатків. Уже в 2022 р. частка оборони зросла до 37,55%, у 2023 р. – до 47,23%, а станом на 01.09.2024 р. – до 45,77%, що свідчить про перетворення сектору безпеки на домінуючий напрям бюджетної політики. Водночас частка соціального захисту зменшилася з майже 20% до близько 11–12%, а освіти – з 17% до близько 7%.

Такі зрушення є логічною відповіддю на екзистенційні загрози безпеці держави, але водночас створюють довгострокові ризики для людського капіталу, соціальної

згуртованості та потенціалу зростання, оскільки освіта, охорона здоров'я й частина соціальних програм опиняються у відносно звуженому ресурсному просторі. Вони також обмежують можливості для класичних видаткових заходів фіскальної консолідації, оскільки політичний та соціальний простір для скорочення оборонних та базових соціальних видатків є мінімальним.

За даними Міністерства фінансів, касові видатки загального фонду державного бюджету у 2024 р. становили 3,5 трлн грн, що на 15% більше, ніж у 2023 р. Структура цих видатків (за економічною класифікацією) демонструє високу частку оплати праці, видатків на товари та послуги (значною мірою оборонного характеру), соціальних виплат, субсидій та трансфертів підприємствам і витрат на обслуговування державного боргу.

Таким чином, сукупні видатки, прямо пов'язані з обороною (грошове забезпечення військових, закупівля озброєнь, техніки, товарів оборонного призначення), разом із видатками на правоохоронні органи фактично домінують у структурі державних витрат. Висока питома вага трансфертів Пенсійному фонду та інших соціальних виплат підтверджує висновки Світового банку про структурний характер соціальних видатків як одного з головних довгострокових фіскальних тисків. Значні витрати на обслуговування боргу (понад 300 млрд грн, або близько 9% видатків загального фонду) відображають накопичений борговий тягар та вразливість бюджету до змін умов запозичень.

У такій структурі простір для скорочення видатків без шкоди для оборони, базових соціальних гарантій і боргової стійкості виглядає обмеженим; отже, ключовим напрямом консолідації стає підвищення ефективності та пріоритизація у межах кожної з великих статей, а не формальне урізання агрегованих обсягів.

Програмний огляд публічних фінансів Світового банку (PFR-2) ще у 2018 р. показав, що Україна має надмірний фонд оплати праці у державному секторі, нераціональну мережу шкіл та лікарень і неефективну структуру соціальної допомоги, що створює простір для фіскальної економії без погіршення, а за належного дизайну – навіть із підвищенням якості послуг. За базовим сценарієм реформ (модерація зростання зарплат, оптимізація чисельності персоналу, переорієнтація соціальних трансфертів від субсидій на адресну грошову допомогу) ПФР-2 оцінював можливі заощадження до 5,3% ВВП до 2025 р. порівняно з інерційною траєкторією.

Значна частина рекомендацій стосувалася саме технічної ефективності:

- скорочення штатів у центральних і місцевих органах влади (8–15%) за рахунок функціональних оглядів і спрощення процедур;
- оптимізація шкільної мережі (орієнтовно до 25% скорочення вчителів загальної середньої освіти) та лікарняної мережі (до 18% скорочення персоналу стаціонарів) при переході до більш ефективних моделей фінансування;
- реструктуризація системи оплати праці з підвищенням частки посадового окладу й обмеженням «непрозорих» надбавок і премій;
- поступове зміщення акценту соціальної допомоги від субсидій на оплату ЖКП (HUS) до гарантованого мінімального доходу, який має кращі показники таргетованості.

Хоча частина цих рекомендацій була частково врахована у реформуванні системи освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, повномасштабна війна призвела до зсуву уваги на безпекові питання і тимчасово обмежила можливості для продовження структурних реформ. Одночасно низка інституційних перетворень у системі управління публічними фінансами – запровадження середньострокової бюджетної

декларації, розвиток програмно-цільового методу, реформи публічних закупівель (ProZorro), посилення ролі Рахункової палати – створили основу для більш системного підходу до оцінки ефективності видатків [14, 15].

Оцінка PEFA (2019 р.) зафіксувала відчутний прогрес України в галузі бюджетної прозорості, середньострокового планування, інтеграції міжнародних стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі, розвитку інструментів управління фінансовими ризиками, включно з відкритим бюджетним порталом та стратегією реформування. Водночас було виявлено низку системних проблем: неповне охоплення консолідованої звітності, обмежена практика проведення й використання результатів оглядів видатків, слабка координація між аналізом ефективності та бюджетними рішеннями, а також недостатня спроможність внутрішніх і зовнішніх контрольних органів забезпечувати дієву корекцію політики.

За останні роки Міністерство фінансів розширило спектр інструментів управління видатками, запровадивши регулярну підготовку бюджетної декларації на середньостроковий період, створивши відкриті реєстри паспортів бюджетних програм, оцінок їх ефективності та звітів про виконання, а також започаткувавши використання оглядів витрат у вибраних секторах за підтримки міжнародних партнерів. Однак на практиці результати таких оцінок лише частково інтегруються у бюджетний процес, а ухвалення рішень про скорочення чи реорієнтацію програм значною мірою залишається предметом політичного компромісу, а не системного аналізу «цінності за гроші».

В умовах воєнного стану додатковими інституційними обмеженнями стали розширення дискреційних повноважень уряду щодо перерозподілу бюджетних ресурсів, спрощений режим проведення закупівель у сфері оборони та безпеки й обмеження повноцінного контролю з боку аудиторських органів, зокрема щодо місцевих бюджетів. Постанови уряду щодо формування й виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану дозволяють військовим адміністраціям оперативно перерозподіляти кошти та здійснювати видатки резервного фонду, що є виправданим з погляду оперативності, але посилює ризики неефективного та нецільового використання ресурсів.

З іншого боку, війна стимулювала певні інституційні інновації, зокрема активніше використання цифрових інструментів (електронні реєстри отримувачів соціальної допомоги, оновлення реєстрів публічних інвестицій, посилення моніторингу видатків на оборону), що у перспективі може бути інтегровано у більш системний підхід до оцінки ефективності видатків.

Ефективність окремих блоків видатків з точки зору фінансової консолідації варто проаналізувати окремо.

Оборона та безпека. Різке зростання видатків на оборону є неминучим наслідком агресії РФ, однак уже нині постає завдання забезпечення максимального співвідношення «результат/витрати» у цьому секторі. Радіонов наголошує на необхідності впорядкування підходів до управління оборонними видатками, у тому числі шляхом посилення стратегічного планування, розвитку оборонно-промислового комплексу та використання інструментів довгострокових контрактів із чітко визначеними показниками ефективності. Прозорість та конкуренція у публічних закупівлях для потреб оборони, наскільки це дозволяють міркування безпеки, можуть суттєво зменшити ризики переоплат і корупції, звільняючи ресурс для інших пріоритетів без зниження обороноздатності.

Соціальний захист. Дослідження соціальних видатків у період воєнного стану

показують суперечливі тенденції: з одного боку, обсяги соціальних трансфертів номінально зростають, з іншого – їхня частка у видатках державного бюджету, забезпечених власними доходами, скорочується на користь оборонних витрат. Це зумовлює ризики погіршення адресності й достатності соціальної підтримки найбільш вразливих груп, особливо в умовах інфляційного тиску та високих втрат доходів населення. З точки зору фіскальної консолідації, ключовим завданням є не стільки механічне скорочення соціальних видатків, скільки перерозподіл ресурсів від малоефективних програм (зокрема надмірних пільг або слаботаргетованих субсидій) до адресних інструментів підтримки бідних та постраждалих від війни домогосподарств.

Фонд оплати праці та бюджетний сектор. Навіть до війни фіксувалося, що фонд оплати праці в Україні є одним із найбільших компонентів видатків (понад 11% ВВП у 2018 р.) та демонструє тенденцію до зростання за відсутності належної оптимізації штатів. Воєнні реалії значною мірою змінили структуру цього фонду – домінуючу частку становить грошове забезпечення військовослужбовців та персоналу сил безпеки, однак і в цивільному секторі зберігаються проблеми фрагментованої системи оплати праці, високої залежності від надбавок та премій і нерівномірного розподілу стимулів. З погляду консолідації пріоритетними завданнями є поступове вирівнювання системи оплати праці (збільшення частки посадового окладу, прозорість бонусів), проведення функціональних оглядів для ідентифікації надлишкових посад та адаптація довоєнних планів оптимізації мережі установ (шкіл, лікарень, органів управління) до нової демографічної й територіальної реальності.

Обслуговування боргу. Зростання витрат на обслуговування державного боргу (на 24,1% у 2024 р. порівняно з попереднім роком) обмежує простір для інших видатків і робить бюджет чутливим до змін умов фінансування. МВФ та Світовий банк підкреслюють, що стійкість боргу України в середньостроковій перспективі залежатиме не лише від обсягів зовнішньої підтримки й умов реструктуризації, а й від спроможності уряду утримувати дефіцит бюджету на контрольованому рівні за рахунок підвищення ефективності видатків та мобілізації внутрішніх ресурсів.

Згідно з оцінками НБУ, у 2026 р. зберігатиметься помірно економічне зростання за рахунок приватного споживчого попиту та високих бюджетних видатків на оборону, при цьому Україна залишатиметься критично залежною від міжнародної допомоги для фінансування дефіциту та обслуговування боргу. Уже у середньостроковій перспективі (після 2026 р.) очікується поступове скорочення обсягів зовнішньої підтримки, що вимагатиме суттєвого посилення фіскальної консолідації, зокрема через раціоналізацію видатків.

Міжнародний досвід, узагальнений МВФ та ОЕСР, свідчить, що для досягнення стійкої консолідації країни дедалі частіше застосовують комплексні та таргетовані огляди видатків, інтегровані у середньострокове бюджетне планування. Для України, з огляду на структуру видатків, доцільно зосередити перші «хвилі» таких оглядів на:

- оборонних та безпекових видатках (аналіз ефективності закупівель, локалізації виробництва, довгострокових контрактів, оптимізації логістики);
- системі соціального захисту (перегляд пільг, субсидій, посилення адресності грошових трансфертів);
- фонді оплати праці (оптимізація штатів, уніфікація системи оплати праці);
- державних інвестиціях та інфраструктурних проєктах (використання єдиного портфеля проєктів і чітких критеріїв відбору).

При цьому огляди видатків мають бути не епізодичними антикризовими

заходами, а інституційно закріпленим елементом бюджетного процесу, як це відбувається у більшості країн ОЕСР. Їхні результати повинні безпосередньо відображатися у бюджетній декларації, граничних обсягах видатків та секторальних стратегіях, а також супроводжуватися посиленням парламентським і громадським контролем за виконанням рекомендацій.

Важливим є також поєднання видаткової консолідації з дохідними заходами, зокрема імплементацією Національної стратегії доходів, посиленням податкового контролю та протидії ухиленню від оподаткування, реформуванням податкових пільг і податкових видатків. Такий підхід дає змогу розподілити навантаження консолідації між різними компонентами фіскальної системи, знижуючи ризик надмірного тиску на окремі групи видатків.

Висновки. Проведений аналіз показує, що видатки державного бюджету України відіграють визначальну роль у формуванні параметрів фіскальної консолідації, водночас будучи джерелом як фіскальних ризиків, так і потенційних резервів для підвищення ефективності. У 2021–2024 роках під впливом повномасштабної війни відбулася кардинальна зміна структури видатків: частка оборони у зведеному бюджеті зросла майже до половини, суттєво зросла питома вага видатків державного бюджету у зведеному, тоді як роль місцевих бюджетів та частка соціальних, освітніх і економічних програм скоротилися. Економічна структура видатків характеризується домінуванням оплати праці (насамперед військових), оборонних закупівель, соціальних трансфертів та обслуговування боргу, що обмежує простір для стандартних заходів скорочення витрат.

Разом із тим міжнародні та українські дослідження свідчать, що навіть в умовах війни Україна має значний потенціал для підвищення ефективності видатків, передусім за рахунок: оптимізації мережі бюджетних установ, модернізації системи оплати праці, посилення адресності соціальної допомоги, впорядкування оборонних закупівель і підвищення якості управління публічними інвестиціями. Інституційні реформи у сфері управління публічними фінансами – розвиток середньострокового бюджетного планування, програмно-цільового методу, публічних закупівель і державного аудиту – створюють необхідне підґрунтя для переходу від «ручного» скорочення видатків до системної, заснованої на доказах фіскальної консолідації.

На основі проведеного дослідження доцільно запропонувати такі ключові політичні рекомендації:

1. Розбудова інституту оглядів видатків. Україна має інституціоналізувати регулярні всеохопні та таргетовані огляди видатків, починаючи з найбільш ресурсомістких секторів (оборонний блок, соціальний захист, фонд оплати праці, державні інвестиції), із чітким зв'язком результатів оглядів із бюджетною декларацією, секторальними стратегіями та граничними видатковими стелями.

2. Оптимізація фонду оплати праці та мережі бюджетних установ. Необхідно адаптувати рекомендації PFR-2 до повоєнних реалій, поєднавши поступове скорочення надлишкових посад у цивільному секторі з уніфікацією та прозорістю системи оплати праці, зокрема шляхом підвищення частки посадового окладу, обмеження «автоматичних» надбавок і запровадження справді результативно-орієнтованих премій. Оптимізація шкільної та лікарняної мережі має відбуватися з урахуванням демографічних та територіальних змін, збереження доступу до базових послуг і залученням громад до прийняття рішень.

3. Переорієнтація соціальних видатків на адресну підтримку. З огляду на результати досліджень щодо низької таргетованості окремих видів соціальних

трансфертів доцільно поступово зміщувати акцент від універсальних або слаботаргетованих субсидій до програм гарантованого мінімального доходу та інших інструментів, орієнтованих на найбільш вразливі групи, при одночасному використанні цифрових реєстрів і єдиних інформаційних систем для запобігання дублюванню та зловживанням. Така переорієнтація дозволить поєднати фіскальну економію з посиленням соціальної справедливості.

4. Підвищення ефективності оборонних та безпекових видатків. У секторі оборони пріоритетом має стати удосконалення стратегічного планування, підвищення прозорості та конкурентності закупівель (наскільки це дозволяють міркування безпеки), розвиток вітчизняного оборонно-промислового комплексу й оцінка результативності програм за чіткими індикаторами. Це дасть змогу максимально використати обмежені ресурси для зміцнення обороноздатності без подальшого неконтрольованого розширення видаткової бази.

5. Посилення середньострокового бюджетного планування та фіскальних правил. Для забезпечення прогнозованості консолідаційного курсу доцільно закріпити у законодавстві середньострокові цільові орієнтири щодо дефіциту та боргу (з урахуванням воєнних винятків), доповнивши їх елементами видаткового правила (наприклад, обмеження зростання первинних видатків вище за темпи потенційного зростання). Середньострокова бюджетна декларація має стати центральним інструментом інтеграції цих орієнтирів у секторальні стратегії, а незалежний фіскальний інститут – відігравати роль «сторожа» дотримання правил.

6. Інтеграція даних оцінки ефективності бюджетних програм у процес ухвалення рішень. Розбудова системи оцінювання бюджетних програм має супроводжуватися чіткими процедурами використання результатів для перегляду та припинення малоефективних програм, а також для перерозподілу ресурсів на користь більш результативних напрямів. Важливо забезпечити відкритість даних та залучення наукової спільноти й громадянського суспільства до їх аналізу.

7. Координація видаткової консолідації з дохідною політикою. Фіскальна консолідація має бути збалансованою: поряд із раціоналізацією видатків необхідно посилювати податкове адміністрування, боротися з ухиленням від оподаткування, переглядати неефективні податкові пільги та податкові видатки, а також розширювати податкову базу без створення надмірного тиску на чесний бізнес. Такий підхід дозволить зменшити потребу у різкому скороченні соціально чутливих видатків.

Реалізація цих рекомендацій потребує значної політичної волі, інституційної спроможності та підтримки міжнародних партнерів, однак створює шанс перетворити нинішню кризу на імпульс для глибокої модернізації бюджетної системи й побудови більш ефективної, цілеспрямованої та стійкої моделі публічних фінансів України в умовах війни та повоєнного відновлення.

Список використаної літератури:

1. IMF Working Paper «Fiscal Consolidation» (2018–2023, цит. за фрагментом щодо видатково-орієнтованих коригувань).
2. IMF. Fiscal Monitor, October 2025, Chapter 1 «How Efficient and Well-Allocated Public Spending Can Boost Growth and Support Fiscal Consolidation» (огляд за матеріалами прес-релізу).
3. IMF. Ukraine: 2023 Article IV Consultation, Second Review under the Extended Arrangement under the EFF. IMF Country Report, 2023 (огляд за матеріалами офіційного повідомлення).

4. OECD. Spending Reviews. Thematic page, 2022–2023. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/spending-reviews.html>.
5. Ukraine 2019 Public Expenditure and Financial Accountability Performance Assessment Report. World Bank, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-617-7239-40-5>.
6. Ukraine Public Finance Review 2: Towards a More Effective and Fiscally Sustainable Public Sector for Ukraine. World Bank, November 2018. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/186591544547101839/pdf/PFR2-Ukraine-Report-1Nov2018.pdf>.
7. Біла книга реформ 2025 (Розділ 5. Публічні фінанси). VoxUkraine, 2025. URL: <https://voxukraine.org/bila-knyga-reform-2025-rozdil-5-publichni-finansy>.
8. Західна О., Щекодін А., Західний Р. Видатки державного бюджету України в умовах сучасності. *Фінансовий простір*. 2024. № 3–4 (54). С. 132–142. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).2024.132141142](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.132141142).
9. Кириленко О. П., Баран М. В. Впровадження загального правила протидії ухиленню від сплати податків у контексті фіскальної консолідації. *Вісник економіки*. 2025. Вип. 3. С. 70–86.
10. Кириленко О. П., Гумен В. С. Бюджетні видатки на соціальний захист та проблеми забезпечення фіскальної консолідації в період воєнного стану в Україні. *Світ фінансів*. 2025. № 4 (85). С. 87–98. DOI: 10.35774/sf2025.04.86.
11. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 р..
12. Педько А., Маряниченко Б. Фіскальна ефективність податкової системи у працях закордонних і вітчизняних дослідників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-124>.
13. Радіонов Ю. Д. Управління бюджетними видатками в умовах війни. *Фінанси України*. 2024. № 10. С. 7–29. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Fu_2024_10_3.pdf.
14. Рахункова палата України. «Аналіз бюджету-2025: допомога партнерів сприяла збереженню макрофінансової стабільності...» Офіційне повідомлення, 2025.
15. Рахункова палата України. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету та управління державним майном Апаратом Верховної Ради України, рішення №20-1 від 04.08.2020.

Дата надходження статті: 12.03.2026

Дата прийняття статті: 22.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

PUBLIC EXPENDITURES OF THE STATE BUDGET OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF FISCAL CONSOLIDATION: EFFICIENCY AND CONSTRAINTS

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 role of public expenditures of the state budget of Ukraine in ensuring fiscal consolidation under conditions of martial law and post-war recovery. It analyses the transformation of the functional and economic structure of expenditures in 2020–2025, particularly the sharp increase in defence spending and the crowding out of social and development-oriented expenditures. The paper summarises international approaches to assessing public expenditure efficiency, including the distinction between technical and allocative efficiency, as well as the role of spending reviews as a key fiscal consolidation tool. It identifies key institutional constraints of budget policy in Ukraine, such as high expenditure rigidity, limited scope for cuts, and insufficient integration of performance evaluation into the budget process. The study substantiates that, in the Ukrainian context, fiscal consolidation should rely primarily on improving expenditure efficiency and prioritisation rather than mechanical spending cuts. Policy directions are proposed to optimise expenditure structure, strengthen medium-term budgeting, and institutionalise spending reviews.*

Keywords: *public expenditures, fiscal consolidation, expenditure efficiency, defence spending, spending reviews, public finance, budget policy.*

This article provides a comprehensive analysis of public expenditures of the state budget of Ukraine as a key component of fiscal consolidation under conditions of war and post-war recovery. Public expenditures are examined not only as a mechanism for financing core state functions, but also as a central determinant of budget deficits, public debt dynamics, and overall fiscal sustainability. The study emphasises that, in modern public finance theory, fiscal consolidation should not be reduced to simple expenditure cuts, but rather understood as a structural transformation of budget composition focused on efficiency, prioritisation, and institutional strengthening.

The theoretical framework of the article is based on contemporary approaches developed by the International Monetary Fund, the OECD, and the World Bank. Within this framework, expenditure efficiency is conceptualised through the distinction between technical efficiency, which reflects the relationship between inputs and outputs, and allocative efficiency, which captures the alignment of spending with strategic policy priorities. Fiscal consolidation is

therefore interpreted as a process that combines deficit reduction with a reallocation of resources towards more productive and growth-enhancing expenditures.

A significant part of the article is devoted to analysing the transformation of the expenditure structure in Ukraine during 2020–2025. The findings demonstrate a sharp increase in defence and security spending following the full-scale invasion, accompanied by a relative decline in the share of expenditures on social protection, education, and economic development. The study shows that such structural shifts, while necessary from a security perspective, generate long-term risks for human capital development, social cohesion, and economic growth potential. At the same time, the high share of rigid expenditures – including defence, social transfers, wages, and debt servicing – substantially limits the scope for traditional expenditure-based consolidation measures.

The article further examines institutional constraints affecting expenditure efficiency in Ukraine. Drawing on international assessments such as PEFA and Public Finance Reviews, it highlights persistent weaknesses in public financial management, including limited use of spending reviews, insufficient integration of performance evaluation into budget decision-making, and challenges in public investment management. The wartime environment is shown to further complicate fiscal governance by increasing discretionary spending and reducing the effectiveness of control mechanisms, although it has also accelerated the adoption of digital tools and monitoring systems.

Special attention is paid to sectoral dimensions of expenditure efficiency, including defence, social protection, public sector wages, and debt servicing. The analysis demonstrates that fiscal consolidation in Ukraine should focus on improving the efficiency and targeting of expenditures within these sectors, rather than attempting across-the-board cuts. International experience suggests that spending reviews, medium-term budgeting, and institutional reforms are essential tools for achieving sustainable consolidation.

The article concludes that strengthening fiscal sustainability in Ukraine requires a shift from ad hoc expenditure adjustments to a systematic, evidence-based approach to public spending. Key policy priorities include institutionalising spending reviews, optimising the public sector wage bill and service delivery networks, improving the targeting of social assistance, enhancing the efficiency of defence expenditures, and strengthening medium-term fiscal planning. Such an approach would allow Ukraine to balance the urgent demands of wartime financing with the long-term objectives of economic recovery and fiscal stability.

Reference

1. International Monetary Fund. (2018–2023). Fiscal consolidation (IMF Working Paper).
2. International Monetary Fund. (2025). Fiscal Monitor, October 2025: How efficient and well-allocated public spending can boost growth and support fiscal consolidation. Washington: IMF.
3. International Monetary Fund. (2023). Ukraine: 2023 Article IV Consultation, second review under the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility (IMF Country Report). Washington: IMF.
4. OECD. (2022–2023). Spending reviews. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/en/topics/spending-reviews.html>
5. World Bank. (2019). Ukraine 2019 Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Performance Assessment Report. Washington: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-617-7239-40-5>

6. World Bank. (2018). Ukraine Public Finance Review 2: Towards a more effective and fiscally sustainable public sector for Ukraine. Washington: World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/186591544547101839/pdf/PFR2-Ukraine-Report-1Nov2018.pdf>
7. VoxUkraine. (2025). Bila knyha reform 2025 [White Book of Reforms 2025]. Chapter 5: Public finance. Kyiv: VoxUkraine. <https://voxukraine.org/bila-knyga-reform-2025-rozdil-5-publichni-finansy>
8. Zakhidna, O., Shchekodina, A., & Zakhidnyi, R. (2024). Vydatky derzhavnoho biudzhetu Ukrainy v umovakh suchasnosti [Public expenditures of the state budget of Ukraine in modern conditions]. *Finansovyi prostir*, 3–4(54), 132–142. [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).2024.132141142](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.132141142)
9. Kyrylenko, O. P., & Baran, M. V. (2025). Vprovadzhennia zahalnoho pravyla protydyi ukhylenniu vid splaty podatkov u konteksti fiskalnoi konsolidatsii [Implementation of the general anti-avoidance rule in the context of fiscal consolidation]. *Visnyk ekonomiky*, (3), 70–86.
10. Kyrylenko, O. P., & Humen, V. S. (2025). Biudzhetni vydatky na sotsialnyi zakhyst ta problemy zabezpechennia fiskalnoi konsolidatsii v period voiennoho stanu v Ukraini [Public expenditures on social protection and issues of fiscal consolidation during martial law in Ukraine]. *Svit finansiv*, 4(85), 87–98. <https://doi.org/10.35774/sf2025.04.86>
11. National Bank of Ukraine. (2025). Zvit pro finansovu stabilnist [Financial Stability Report]. Kyiv: NBU.
12. Pedko, A., & Marianichenko, B. (2024). Fiskalna efektyvnist podatkovoi systemy u pratsiakh zakordonnykh i vitchyznianskykh doslidnykiv [Fiscal efficiency of the tax system in foreign and domestic research]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-124>
13. Radionov, Yu. D. (2024). Upravlinnia biudzhetnymi vydatkami v umovakh viiny [Management of public expenditures under wartime conditions]. *Finansy Ukrainy*, (10), 7–29. http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Fu_2024_10_3.pdf
14. Accounting Chamber of Ukraine. (2025). Analiz biudzhetu-2025: dopomoha partneriv spriiala zberezhenniu makrofinansovoi stabilnosti [Analysis of the 2025 budget: Partner support contributed to maintaining macro-financial stability]. Kyiv: Accounting Chamber of Ukraine.
15. Accounting Chamber of Ukraine. (2020). Zvit pro rezultaty audytu efektyvnosti vykorystannia koshtiv derzhavnoho biudzhetu ta upravlinnia derzhavnym mainom Aparatom Verkhovnoi Rady Ukrainy (Rishennia No. 20-1 vid 04.08.2020) [Audit report on the efficiency of use of state budget funds and management of state property by the Verkhovna Rada of Ukraine]. Kyiv: Accounting Chamber of Ukraine.

Дата надходження статті: 12.03.2026

Дата прийняття статті: 22.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

ДУБ Андрій Романович

кандидат економічних наук, доцент,

старший науковий співробітник відділу регіональної фінансової політики

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6377-1556>

СУСАК Олег Васильович

здобувач ступеня доктора філософії відділу регіональної фінансової політики

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5209-9841>

Анотація. У статті досліджено механізми публічно-приватного партнерства (ППП) як інструменту модернізації енергетичного сектору національної економіки в умовах переходу до відновлюваних джерел енергії та повоєнної відбудови. На основі системного аналізу нормативно-правової бази, міжнародного досвіду реалізації PPP-проектів у Великій Британії, Польщі, Німеччині та Китаї, а також поточного стану вітчизняної енергетики охарактеризовано основні форми PPP (BOT, BOOT, PPA, концесія, спільне підприємство) та умови їх ефективного застосування. Систематизовано правові, фінансові, інституційні та безпекові бар'єри запровадження PPP в Україні і визначено механізми залучення міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, ЄІБ, IFC, World Bank). Обґрунтовано стратегічні напрями розбудови PPP-екосистеми для досягнення цілей Національного плану енергетики та клімату (NECP) на 2025–2030 рр.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, модернізація енергетики, відновлювані джерела енергії, вуглецева нейтральність, концесія, залучення інвестицій.

Постановка проблеми. Енергетичний сектор виконує системоутворювальну роль у структурі національної економіки, забезпечуючи виробничу та соціальну інфраструктуру критично важливими ресурсами. Водночас в Україні зазначений сектор перебуває у стані глибокої кризи, зумовленої кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, повномасштабне вторгнення Росії у 2022 р. завдало прямих збитків енергетичній інфраструктурі на суму понад 9 млрд дол. США, а загальні втрати, включаючи непрямі, перевищують 56 млрд дол. США. Систематичними ракетними ударами знищено або виведено з ладу близько двох третин довоєнних генеруючих потужностей країни [1].

По-друге, зношеність активів: значна частина обладнання ТЕС і мереж введена в експлуатацію ще за радянської доби й потребує докорінної заміни. По-третє, стратегічний виклик кліматичної трансформації: Україна взяла зобов'язання досягти

кліматичної нейтральності до 2050 р. і скоротити викиди на 65% від рівня 1990 р. до 2030 р. відповідно до Національного плану енергетики та клімату (NECP), затвердженого Кабінетом Міністрів у червні 2024 р.. Виконання цих зобов'язань потребує залучення інвестицій у розмірі 41,5–50 млрд дол. США до 2030 р. [2]. Державний бюджет не здатен забезпечити таке фінансування самостійно, а класичні механізми державного замовлення є надто повільними для реалізації масштабних проєктів. Відповіддю на ці виклики є публічно-приватне партнерство (ППП) як механізм ефективного поєднання публічних повноважень і приватного капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади публічно-приватного партнерства закладено у класичних роботах, присвячених квазіринковому постачанню суспільних благ в умовах бюджетних обмежень. Назаркевич І. Б. систематизував роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави, виокремивши інституційні та договірні його форми [3, 4]. Залознова Ю. С., Бутенко Н. В. та Петрова І. П. дослідили стан, проблеми та перспективи розвитку PPP в Україні на регіональному рівні [5].

Серед сучасних праць особливої уваги заслуговує дослідження Петрухи Н. М., в якому на основі ретроспективного аналізу показників PPP за 1990–2023 рр. виявлено системну недостатність нормативно-правового та інституційного забезпечення і запропоновано заходи активізації PPP у повоєнній відбудові [6]. Лозинська Т. та співавтори розробили концептуальну основу інвестиційного та інфраструктурного розвитку через PPP-проєкти з урахуванням воєнних реалій [7]. Дорош В. та співавтори запропонували механізм реалізації PPP у постконфліктній трансформації України [8].

У міжнародному науковому дискурсі Fay M., Martimort D. та Straub S. дослідили умови оптимального поєднання публічного та приватного фінансування інфраструктури і довели перевагу змішаних схем за наявності інформаційної асиметрії між сторонами [9]. Cui C. та ін. у систематичному огляді 84 досліджень PPP виявили п'ять ключових чинників успіху: стабільний регуляторний режим, ємність ринку, чіткий розподіл ризиків, прозорі механізми вирішення спорів і компетентність публічного партнера [10]. Tan J. та Zhao J. Z. підтвердили ефективність PPP як інструменту фінансування інфраструктури на прикладі Китаю [11].

В енергетичному вимірі CSIS детально проаналізував можливості партнерства приватних і публічних стейкхолдерів для побудови децентралізованої стійкої енергосистеми України [12]. У звіті IFC здійснено оцінку інвестиційних можливостей приватного сектору у 2023–2033 рр. у галузі ВДЕ і модернізації мереж через механізми PPP [13]. Попри значний обсяг публікацій, бракує інтегрованих досліджень, що поєднують правовий, фінансовий та інституційний виміри PPP в умовах воєнного й постконфліктного контексту – що й зумовлює актуальність цієї статті.

Мета статті полягає у систематизації та критичному аналізі механізмів публічно-приватного партнерства у модернізації енергетичного сектору, порівняльній оцінці міжнародного досвіду їх застосування, ідентифікації бар'єрів реалізації PPP-проєктів в Україні та розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективної PPP-екосистеми в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції.

Виклад основних результатів. Публічно-приватне партнерство є організаційно-правовою формою довгострокової взаємодії між органами публічної влади та суб'єктами приватного сектору з метою реалізації суспільно значущих проєктів на основі узгодженого розподілу ризиків, ресурсів і результатів. На відміну від традиційних державних закупівель, PPP передбачає інтеграцію функцій проєктування, будівництва, фінансування, експлуатації та технічного обслуговування

в єдину договірну структуру – що стимулює приватного партнера до підвищення ефективності протягом усього життєвого циклу об'єкта.

У теорії розрізняють широкий і вузький підходи до визначення ППП. У широкому сенсі воно охоплює будь-яку форму залучення приватного капіталу до надання публічних послуг, у вузькому – лише договірні форми з формалізованим розподілом ризиків. Для цілей цього дослідження застосовується широкий підхід, що дає змогу охопити весь спектр механізмів, актуальних для енергетичного сектору. Концептуальну модель ППП в енергетиці представлено на рис. 1.



Рис. 1. Концептуальна модель ППП в енергетичному секторі України

Джерело: розроблено авторами на основі [1-4, 12].

Представлена концептуальна модель публічно-приватного партнерства (ППП) в енергетичному секторі України формалізує механізми стратегічної взаємодії між державою та приватним капіталом. В представленій моделі визначено дворівневу структуру партнерства, де публічну сторону представляють держава або органи місцевого самоврядування (ОМС), а приватну – інвестори, оператори та міжнародні фінансові інституції.

Взаємодія базується на застосуванні міжнародно визнаних контрактних форм, зокрема BOT (будівництво-експлуатація-передача), BOOT, PPA (договори на закупівлю електроенергії), концесій та створення спільних підприємств (JV).

Модель передбачає використання прозорих конкурсних процедур (тендерів) та паритетний розподіл ризиків між сторонами.

Водночас, акцент зроблено на залученні капіталу від провідних міжнародних інституцій (ЄБРР, ЄІБ, IFC) та використанні спеціалізованих інструментів, таких як програма Ukraine Facility.

Загалом модель спрямована на створення синергетичного ефекту для модернізації енергетичної інфраструктури, підвищення енергоефективності та забезпечення сталого розвитку галузі через залучення приватних інвестицій та інноваційних технологій.

У таблиці 1 систематизовано основні моделі публічно-приватного партнерства (ППП), адаптовані до специфіки енергетичної галузі.

Таблиця 1

Класифікація форм PPP в енергетичному секторі та їх характеристики

Форма PPP	Розподіл ризиків	Типові галузі	Приклади в енергетиці
BOT (Побудуй-Керуй-Передай)	Будівельний і операційний – приватний; регуляторний – публічний	ВДЕ, теплопостачання	DTEK Renewables, вітрові парки Єгипту
BOOT (Побудуй-Володій-Керуй-Передай)	Максимальна відповідальність приватного партнера	Великі електростанції, мережі	ГЕС р. Латорица (Польща)
PPA / CfD (Договір купівлі-продажу ел-ії)	Цінові – розподілені; операційні – приватні	Сонячна, вітрова генерація	CfD-аукціони Великої Британії
Концесія	Попитовий – публічний; операційний – приватний	Розподільні мережі, ТЕЦ	Тепломережі Варшави (Польща)
Оренда з модернізацією	Інвестиційний – приватний; майновий – публічний	Котельні, підстанції	EnBW (Німеччина)
Спільне підприємство (JV)	Паритетний розподіл	ВДЕ, SmartGrid	JV Ukrenergo – EBRD (проектна пропозиція)

Джерело: складено авторами на основі [10-14].

Вибір конкретної моделі з цієї класифікації безпосередньо визначає параметри управління проектом на кожному етапі його життєвого циклу. На рис. 2 представлено циклічну послідовність реалізації інвестиційних проєктів на засадах публічно-приватного партнерства, що охоплює п'ять основних етапів.

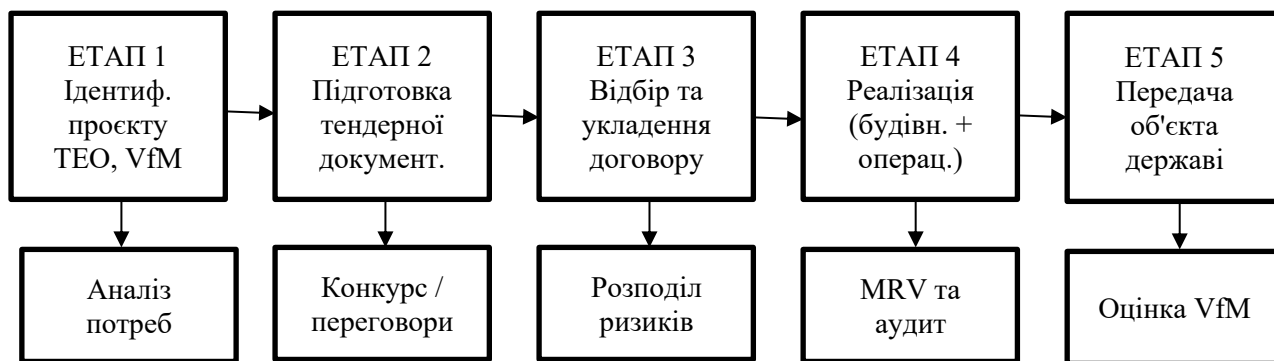


Рис 2. Типовий життєвий цикл PPP-проєкту в енергетичній сфері

Джерело: розроблено авторами на основі [3-4, 6-7].

Передінвестиційна фаза життєвого циклу (Етапи 1–2) включає ідентифікацію проєкту, розробку техніко-економічного обґрунтування (ТЕО), аналіз потреб та оцінку «цінності за гроші» (Value for Money, VfM) з наступною підготовкою тендерної документації.

Контрактна фаза (Етап 3) передбачає проведення прозорих конкурсних процедур або переговорів, узгодження механізмів розподілу ризиків та укладення фінального договору.

Експлуатаційна фаза (Етап 4) охоплює безпосереднє будівництво об'єкта та його подальше операційне управління під наглядом систем моніторингу, звітності та верифікації (MRV) і зовнішнього аудиту.

Завершальна фаза (Етап 5) полягає у переході права власності або операційного контролю над енергетичним об'єктом до держави після завершення терміну дії угоди.

Станом на початок 2025 р. Україна зіштовхується з безпрецедентним поєднанням структурних і воєнних викликів. Систематичні ракетні удари по генеруючій та мережевій інфраструктурі зруйнували або вивели з ладу більшість теплових електростанцій і значну частину ГЕС. Частка ВДЕ у загальному виробництві електроенергії на кінець 2024 р. становила близько 10%, тоді як ядерна генерація забезпечує майже половину загальної потреби [1].

NECP 2025–2030, затверджений у червні 2024 р., передбачає нарощування потужностей ВДЕ на ~10 ГВт та скорочення викидів на 65% від рівня 1990 р. У серпні 2024 р. прийнято Стратегію розвитку розподіленої генерації до 2035 р., а у січні 2025 р. – Закон № 9381 про спрощення регуляторних процедур підключення нових потужностей [2]. До кінця 2024 р. встановлена потужність сонячної генерації досягла 8,9 ГВт, а вітрової – менше 2 ГВт [15]. Для досягнення цілей NECP необхідно залучити від 41,5 до 50 млрд дол. США інвестицій [2, 15].

Суттєвим гальмом залишається нестабільність регуляторного середовища. Різне скорочення «зеленого тарифу» у 2020 р. та утворення заборгованості перед виробниками ВДЕ завдало серйозного удару по довірі інвесторів. Пілотні аукціони з ВДЕ, проведені у жовтні 2024 – на початку 2025 р., не залучили жодного учасника для сонячної та вітрової генерації. Цей провал підтверджує: без чітких механізмів PPP із гарантованим розподілом ризиків масштабне залучення приватного капіталу в українську енергетику залишатиметься проблематичним.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить про широку варіативність підходів до організації PPP в енергетичному секторі залежно від рівня зрілості ринку, правової культури та пріоритетів енергетичної політики (див. табл. 2). У Великій Британії механізм CfD-аукціонів (Contracts for Difference) гарантує виробникам ВДЕ стабільну «страйкову ціну» незалежно від коливань ринку, усуваючи цінові ризики для інвесторів і забезпечуючи залучення понад 120 млрд ф. ст. приватних інвестицій у ВДЕ-генерацію [9]. Це стало глобальним еталоном ефективного розподілу ризиків.

Польща, яку дослідники розглядають як найближчу до українських реалій модель [4], реалізує партнерські проекти на основі Закону про ДПП (Ustawa o PPP, 2008). Загальний обсяг PPP-проектів у галузі тепло- та електропостачання склав понад 18,7 млрд USD [14]. Китайський досвід демонструє найбільший масштаб: залучення понад 580 млрд USD у ВДЕ через PPP-механізм дозволило довести частку відновлюваних джерел до 31,6% у 2023 р. [10-11]. З позицій бенчмаркінгу для України найбільш релевантними є британська CfD-модель для зниження цінових ризиків і польська муніципальна модель для розвитку розподіленої генерації на рівні ОТГ.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз застосування PPP у модернізації енергетики провідних країн

Країна	Частка ВДЕ 2023, %	PPP в енерг., млрд USD	Правова база PPP	Ключові інститути
Велика Британія	42,8	120+	PPP/PFI Act (1992/2011); CfD-аукціони	UK Infrastructure Bank
Польща	23,4	18,7	Ustawa o PPP (2008)	Min. Funduszy i Polityki Reg.
Німеччина	56,0	95,2	FStrPrivFinG; концесійний закон	KfW, DENA

Нідерланди	39,2	22,4	Wet DBFMO (концесії)	Rijkswaterstaat
Китай	31,6	580+	PPP Guidelines NDRC (2014)	NDRC, MOF
Україна*	~10,0	41,5–50 (цільові)	ЗУ «Про ДПП» (2010)	Мінекономіки, НКРЕКП

Джерело: складено авторами на основі [16-21].

Систематизація наукових джерел та аналіз правозастосовної практики дозволяє виокремити шість категорій бар'єрів, що перешкоджають широкому застосуванню ППП в енергетиці України. Правові бар'єри пов'язані з неузгодженістю ЗУ «Про державно-приватне партнерство» із галузевим законодавством у сфері електроенергетики, що ускладнює укладення та виконання ППП-договорів. Відсутність кодифікованого акту-ППП, що містив би вичерпне регулювання всього циклу проекту, є системним недоліком.

Фінансові бар'єри визначаються браком гарантійних механізмів для захисту інвесторів від ризиків неплатежів і зміни тарифів. Заборгованість за «зеленим тарифом» у 2020–2022 рр. склала понад 1 млрд євро [13]. Світовий банк і ЄБРР розробляють Преміальний підтримувальний фонд, покликаний забезпечити гарантовані виплати ВДЕ-виробникам. Безпекові бар'єри вимагають спеціальних інструментів: механізми MIGA-гарантій і страхування воєнних ризиків стають умовою виходу будь-якого приватного інвестора на ринок. G7 та ЄС запровадили Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро (2024–2027), де не менше 20% коштів спрямовується на субнаціональну відбудову, включаючи енергетику [2].

Таблиця 3

Бар'єри впровадження ППП в енергетиці України та заходи їх подолання

Категорія	Конкретний бар'єр	Прояв в Україні	Рекомендований захід
Правові	Неузгодженість ЗУ «Про ДПП» із галузевим законодавством	Конфлікти між НКРЕКП і Мінекономіки	Кодифікований акт ППП; узгодження з <i>acquis</i> ЄС
Фінансові	Відсутність гарантійних механізмів для інвесторів ВДЕ	Борг за «зеленим тарифом» > 1 млрд євро (2020–2022)	Преміальний підтримувальний фонд (World Bank / ЄБРР)
Інституційні	Слабкий потенціал ППП-менеджменту	Брак кваліфікованих переговорників	Агенція ППП при Мінекономіки; тренінги USAID / ЄС
Безпекові	Руйнування інфраструктури, ризики бойових дій	Знищено ~2/3 довоєнних генеруючих потужностей	War risk insurance MIGA/DFC; децентралізована генерація
Регуляторні	Ретроактивна зміна тарифів	Скорочення «зеленого тарифу» у 2020 р.	Довгострокові CfD-аукціони за взірцем Великої Британії
Інформаційні	Слабка поінформованість МСП та ОМС	Низька участь малого бізнесу у ВДЕ-аукціонах	Платформа знань ППП (RDPA / U-LEAD)

Джерело: складено авторами на основі [2, 7, 15].

На основі проведеного дослідження сформовано чотири стратегічні напрями розбудови ППП-екосистеми для модернізації енергетичного сектору. Перший – нормативно-правова реформа: прийняття кодифікованого Акту ППП, що усуне колізії між законодавством і запровадить CfD-механізм для ВДЕ-виробників; інтеграція з *acquis communautaire* ЄС є обов'язковою умовою залучення європейського капіталу.

Другий напрям – фінансова архітектура: першочерговим кроком є створення Преміального підтримувального фонду (Світовий банк / ЄБРР), запровадження MIGA-гарантій для страхування воєнних ризиків і CfD-аукціонів за взірцем Великої Британії. Третій напрям – інституційна спроможність: створення спеціалізованої Агенції ППП при Мінекономіки із систематизованою технічною допомогою USAID, ЄС і UNDP через Платформу знань ППП. Четвертий напрям – пріоритизація проєктів: у короткостроковій перспективі (до 2026 р.) – розподілена мікрогенерація та накопичення енергії; у середньостроковій (2026–2030 рр.) – відновлення ТЕЦ за BOT/BOOT і ВДЕ-аукціони; у довгостроковій (до 2035 р.) – модернізація ОЕС та інтеграція з ENTSO-E.

Висновки. Публічно-приватне партнерство є стратегічно безальтернативним механізмом залучення масштабних приватних інвестицій у модернізацію енергетичного сектору України, оскільки потреба у 41,5–50 млрд дол. США до 2030 р. не може бути задоволена виключно за рахунок державного бюджету та міжнародних грантів. Ключовими формами для енергетики є BOT, BOOT, PPA з CfD-механізмом та концесійні угоди.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність ППП-механізмів: Велика Британія (CfD-аукціони із часткою ВДЕ 42,8%), Польща (муніципальні концесії, 18,7 млрд USD ППП), Китай (масштабні BOT-проєкти, 580+ млрд USD) демонструють різні, але результативні моделі залучення приватного капіталу в енергетику.

Основними системними бар'єрами є: нестабільне регуляторне середовище та ретроактивна зміна тарифів; відсутність гарантійних механізмів; слабкий потенціал публічних партнерів; безпекові ризики воєнного стану. Кожен із цих бар'єрів має конкретні організаційно-правові рішення, апробовані у міжнародній практиці.

Стратегічними напрямками розбудови ППП-екосистеми є: кодифікація ППП-законодавства з урахуванням асquis ЄС; запровадження CfD-аукціонів та Преміального підтримувального фонду; створення Агенції ППП при Мінекономіки; пріоритизація проєктів розподіленої генерації у воєнний та ранній відновлювальний період.

Перспективи подальших досліджень: розробка кількісних моделей розподілу ризиків між учасниками ППП в умовах воєнної економіки; оцінка макроекономічних ефектів різних сценаріїв розвитку ВДЕ через механізми ППП для досягнення цілей NECP 2025–2030.

Список використаної літератури

1. Kyiv School of Economics. (2024). Damages and losses to Ukraine's energy sector due to Russia's full-scale invasion exceeded \$56 billion. URL: <https://kse.ua/announcements/damages-and-losses-to-ukraines-energy-sector-2024/>
2. Кабінет Міністрів України. Національний план з енергетики та клімату України до 2030 року: розпорядження від 25 червня 2024 р. № 587-р. Київ: КМУ, 2024. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=587-r-NECP-2024>
3. Назаркевич І. Б. Публічно-приватне партнерство як механізм структурних перетворень в економіці України. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2019. Вип. 56. С. 237–248. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2019.56.0.3022>.
4. Nazarkevych I. (2017). Organizacja partnerstwa publiczno-prywatnego w warunkach wzrostu transparentności procesów i zmiany struktury stosunków gospodarczych. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, № 496, „Zmiana Warunkiem Sukcesu. Potencjał rozwoju i doskonalenia organizacji”. Wrocław, S.95-104. <https://www.dbc.wroc.pl/dlibra/publication/47817/edition/41071/content>.

5. Залознова Ю. С., Бутенко Н. В., Петрова І. П. Публічно-приватне партнерство в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 2(44). С. 21–28. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/107691>.
6. Петруха Н. М. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи розвитку та вплив на відновлення інфраструктури. Публічне управління і політика. 2024. № 2. С. 29–39. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.04>.
7. Lozinska T., Birchenko N., Piskun A., Dengub V. (2024). Investment and Infrastructure Development Projects in Public–Private Partnerships in Ukraine. *Economics Ecology Socium*. Vol. 8. P. 53–65. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2024.8.4-5>.
8. Дорош В.Ю., Махмер Р.Р., Дорош В.В. Механізм реалізації публічно-приватного партнерства у поствоєнній трансформації України. Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія “Регіональна економіка”. Випуск 20 (79). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2023. 252 с.
9. Fay M., Martimort D., Straub S. (2021). Funding and Financing Infrastructure: The Joint-Use of Public and Private Finance. *Journal of Development Economics*. Vol. 150. Art. 102629. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdevco.2021.102629>.
10. Cui C., Liu Y., Hope A., Wang J. (2018). Review of Studies on the Public–Private Partnerships (PPP) for Infrastructure Projects. *International Journal of Project Management*. Vol. 36. No. 5. P. 773–794. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.004>.
11. Tan J., Zhao J. Z. (2019). The Rise of Public-Private Partnerships in China: An Effective Financing Approach for Infrastructure Investment. *Public Administration Review*. Vol. 79. No. 4. P. 514–518. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13046>.
12. CSIS Ukraine Economic Reconstruction Commission. (2023). *Developing Renewable Energy in Ukraine*. Washington, DC: CSIS. URL: <https://www.csis.org/analysis/developing-renewable-energy-ukraine>.
13. IFC. (2023). *Private Sector Opportunities for a Green and Resilient Reconstruction in Ukraine: Synthesis Report*. Washington, DC: World Bank Group, 156 p. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/synthesis-report-private-sector-opportunities-for-a-green-resilient-reconstruction-ukraine.pdf>.
14. Myszczyzyn J. (2022). The Development of Public-Private Partnership (PPP) in Poland – Selected Examples. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*. URL: <https://ibimapublishing.com/articles/JEERBE/2022/820332/820332.pdf>.
15. Hadley R., Haendel M. (2025). *Striving for Access, Security, and Sustainability: Ukraine's Transition to a Modern and Decentralized Energy System*. Washington, DC: CSIS. URL: <https://www.csis.org/analysis/striving-access-security-and-sustainability>.
16. International Energy Agency. (2023). *Renewables*. URL: <https://www.iea.org/reports/renewables-2023>.
17. Eurostat. (2025). *Renewable energy statistics*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Renewable_energy_statistics.
18. Fraunhofer ISE. (2024). *Public Electricity Generation 2023 in Germany*. URL: <https://www.ise.fraunhofer.de/en/publications/studies/public-electricity-generation-2023.html>.
19. IRENA & CPI. (2023). *Global landscape of renewable energy finance 2023*. Abu Dhabi : IRENA, 132 с. URL: <https://www.irena.org/Publications/2023/Feb/Global-landscape-of-renewable-energy-finance-2023>.
20. Міжнародне енергетичне агентство. Посилення України шляхом

децентралізації енергетичної системи. Париж : IEA, 2025. URL: <https://www.iea.org/reports/empowering-ukraine-through-a-decentralised-electricity-system>.

21. PPP Knowledge Lab. (2020). Renewable Energy Public-Private Partnerships. World Bank. URL: <https://ppp.worldbank.org/energy-and-power/renewable-energy>.

Дата надходження статті: 13.03.2026

Дата прийняття статті: 23.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(59\).2026.242252253](https://doi.org/10.30970/fp.1(59).2026.242252253)

JEL Classification: L32, Q48, H54

MECHANISMS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE MODERNISATION OF THE ENERGY SECTOR OF THE NATIONAL ECONOMY

DUB Andriy

PhD in Economics, Associate Professor,

Senior Research Fellow of the Department of Regional Financial Policy,

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6377-1556>

SUSAK Oleg

Postgraduate 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/0009-0006-5209-9841>

Abstract. *The article examines public-private partnership (PPP) mechanisms as a tool for modernising the energy sector of the national economy in the context of the transition to renewable energy sources and post-war reconstruction. Based on a systematic analysis of the regulatory framework, international experience of PPP projects in the United Kingdom, Poland, Germany and China, and the current state of Ukraine's energy sector, the main PPP forms (BOT, BOOT, PPA, concession, joint venture) and the conditions for their effective application are described. Legal, financial, institutional and security barriers to PPP implementation in Ukraine are systematised, and mechanisms for attracting international financial institutions (EBRD, EIB, IFC, World Bank) are identified. Strategic directions for building a PPP ecosystem to achieve the targets of the National Energy and Climate Plan (NECP) for 2025–2030 are substantiated.*

Keywords: *public-private partnership, energy modernisation, renewable energy sources, carbon neutrality, concession, investment attraction.*

The research explores the conceptual foundations and practical implementation of public-private partnership (PPP) mechanisms as a strategic tool for the modernization of the energy sector within the national economy. Given the unprecedented challenges posed by the full-scale military invasion of Ukraine, which resulted in energy infrastructure damages exceeding \$56 billion, the traditional centralized energy model has proven vulnerable. Consequently, the study emphasizes the urgent need for a transition toward a decentralized, resilient, and "green" energy system. The purpose of the article is to substantiate the organizational and economic mechanisms of PPP that facilitate the attraction of private capital and technological innovation into the energy industry.

Methodologically, the study employs a systemic analysis of international best practices and a comparative evaluation of diverse PPP models. The results identify that achieving the targets set in the National Energy and Climate Plan (NECP)—specifically reaching a 27% share of renewable energy sources by 2030—requires a robust investment framework. The paper provides a detailed classification of PPP forms, including Build-Operate-Transfer

(BOT), Build-Own-Operate-Transfer (BOOT), and Power Purchase Agreements (PPA), highlighting their capacity for optimal risk distribution between the state and private partners.

Special attention is paid to the role of digitalization and the integration of smart grid technologies as catalysts for energy efficiency. The author argues that digital tools must work in synergy with fiscal incentives to ensure the economic viability of green projects. The study concludes that creating a favorable investment climate and harmonizing national legislation with EU standards are critical for successful PPP. The proposed conceptual model offers a structured approach to fostering long-term cooperation, ensuring energy security, and promoting the sustainable modernization of the national energy infrastructure in the post-war reconstruction period.

Reference

1. Kyiv School of Economics. (2024, June 10). *Damages and losses to Ukraine's energy sector due to Russia's full-scale invasion exceeded \$56 billion*. Retrieved from <https://kse.ua/announcements/damages-and-losses-to-ukraines-energy-sector-2024/> [in English].
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, June 25). *Natsionalnyi plan z enerhetyky ta klimatu Ukrainy do 2030 roku: rozporiadzhennia vid 25 chervnia 2024 r. No. 587-r* [Ukraine's National Energy and Climate Plan until 2030: Decree of June 25, 2024 No. 587-r]. Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=587-r-NECP-2024> [in Ukrainian].
3. Nazarkevych, I. B. (2019). Publichno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm strukturnykh peretvoren v ekonomitsi Ukrainy [Public-private partnership as a mechanism of structural transformations in the economy of Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna – Visnyk of the Lviv University. Series Economics*, (56), 237–248. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2019.56.0.3022> [in Ukrainian].
4. Nazarkevych, I. (2017). Organizacja partnerstwa publiczno-prywatnego w warunkach wzrostu transparentności procesów i zmiany struktury stosunków gospodarczych [Organization of public-private partnership in conditions of increasing transparency of processes and changing the structure of economic relations]. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Research Papers of Wrocław University of Economics*, (496), 95–104. Retrieved from <https://www.dbc.wroc.pl/dlibra/publication/47817/edition/41071/content> [in Polish].
5. Zaloznova, Yu. S., Butenko, N. V., & Petrova, I. P. (2016). Publichno-pryvatne partnerstvo v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [Public-private partnership in Ukraine: status, problems and development prospects]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, (2), 21–28. Retrieved from <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/107691> [in Ukrainian].
6. Petrukha, N. M. (2024). Publichno-pryvatne partnerstvo v Ukraini: perspektyvy rozvytku ta vplyv na vidnovlennia infrastruktury [Public-private partnership in Ukraine: development prospects and impact on infrastructure restoration]. *Publichne upravlinnia i polityka – Public Administration and Policy*, (2), 29–39. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.04> [in Ukrainian].
7. Lozinska, T., Birchenko, N., Piskun, A., & Dengub, V. (2024). Investment and Infrastructure Development Projects in Public–Private Partnerships in Ukraine. *Economics Ecology Socium*, 8, 53–65. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2024.8.4-5> [in English].
8. Dorosh, V. Yu., Makhmer, R. R., & Dorosh, V. V. (2023). *Mekhanizm realizatsii publichno-pryvatnoho partnerstva u postvoienii transformatsii Ukrainy* [Mechanism of

implementation of public-private partnership in post-war transformation of Ukraine]. Luts'k: VIP LNTU [in Ukrainian].

9. Fay, M., Martimort, D., & Straub, S. (2021). Funding and Financing Infrastructure: The Joint-Use of Public and Private Finance. *Journal of Development Economics*, 150, 102629. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2021.102629> [in English].

10. Cui, C., Liu, Y., Hope, A., & Wang, J. (2018). Review of Studies on the Public-Private Partnerships (PPP) for Infrastructure Projects. *International Journal of Project Management*, 36(5), 773–794. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.004> [in English].

11. Tan, J., & Zhao, J. Z. (2019). The Rise of Public-Private Partnerships in China: An Effective Financing Approach for Infrastructure Investment. *Public Administration Review*, 79(4), 514–518. <https://doi.org/10.1111/puar.13046> [in English].

12. CSIS Ukraine Economic Reconstruction Commission. (2023). *Developing Renewable Energy in Ukraine*. Washington, DC: CSIS. Retrieved from <https://www.csis.org/analysis/developing-renewable-energy-ukraine> [in English].

13. IFC. (2023). *Private Sector Opportunities for a Green and Resilient Reconstruction in Ukraine: Synthesis Report*. Washington, DC: World Bank Group. Retrieved from <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/synthesis-report-private-sector-opportunities-for-a-green-resilient-reconstruction-ukraine.pdf> [in English].

14. Myszczyzyn, J. (2022). The Development of Public-Private Partnership (PPP) in Poland – Selected Examples. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, 2022. Retrieved from <https://ibimapublishing.com/articles/JEERBE/2022/820332/820332.pdf> [in English].

15. Hadley, R., & Haendel, M. (2025). *Striving for Access, Security, and Sustainability: Ukraine's Transition to a Modern and Decentralized Energy System*. Washington, DC: CSIS. Retrieved from <https://www.csis.org/analysis/striving-access-security-and-sustainability> [in English].

16. International Energy Agency. (2023). *Renewables 2023*. Retrieved from <https://www.iea.org/reports/renewables-2023> [in English].

17. Eurostat. (2025). *Renewable energy statistics*. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Renewable_energy_statistics [in English].

18. Fraunhofer ISE. (2024). *Public Electricity Generation 2023 in Germany*. Retrieved from <https://www.ise.fraunhofer.de/en/publications/studies/public-electricity-generation-2023.html> [in English].

19. IRENA & CPI. (2023). *Global landscape of renewable energy finance 2023*. Abu Dhabi: IRENA. Retrieved from <https://www.irena.org/Publications/2023/Feb/Global-landscape-of-renewable-energy-finance-2023> [in English].

20. International Energy Agency. (2025). *Posylennia Ukrainy shliakhom detsentralizatsii enerhetychnoi systemy* [Empowering Ukraine through a decentralised electricity system]. Paris: IEA. Retrieved from <https://www.iea.org/reports/empowering-ukraine-through-a-decentralised-electricity-system> [in Ukrainian].

21. PPP Knowledge Lab. (2020). *Renewable Energy Public-Private Partnerships*. World Bank. Retrieved from <https://ppp.worldbank.org/energy-and-power/renewable-energy> [in English].

Дата надходження статті: 13.03.2026

Дата прийняття статті: 23.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФІСКАЛЬНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

НАЗАРКЕВИЧ Ігор Богданович

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри фінансового менеджменту

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5856-531X>

Анотація. У статті досліджено концептуальні засади резильєнтності фінансової децентралізації в контексті воєнної та післявоєнної трансформації економіки України. Обґрунтовано авторський підхід до розуміння фінансової резильєнтності органів місцевого самоврядування (ОМС) як здатності місцевих бюджетних систем адаптуватися до асиметричних шоків, зберігати функціональну спроможність та прискорювати відновлення суспільно-економічних функцій в умовах нестабільності. Систематизовано цифрові інструменти фінансової децентралізації (ProZorro, Є-data, ДКС, Diia, BAS Бюджет, ГІС ОТГ) та оцінено їх вплив на підвищення стресостійкості місцевих бюджетів. На основі авторської методики побудовано зведений індекс резильєнтності фінансової децентралізації, який засвідчив позитивну динаміку у 2023 році порівняно з 2022 роком (5,6 проти 4,4 за 10-бальною шкалою), однак вказує на збереження системних уразливостей у сфері диверсифікації доходної бази та міжбюджетного вирівнювання. Проаналізовано динаміку доходів місцевих бюджетів за 2015–2023 роки, виявлено зниження їх частки у зведеному бюджеті до 39,8% у 2022 році та часткове відновлення до 42,3% у 2023 році. Сформульовано рекомендації щодо інтеграції цифрових платформ у механізми бюджетної децентралізації та забезпечення фінансової стійкості в умовах відновлення.

Ключові слова: фінансова децентралізація, резильєнтність місцевих бюджетів, цифрові інструменти, воєнна економіка, відновлення України, органи місцевого самоврядування, бюджетна стійкість.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну, розпочате 24 лютого 2022 року, спричинило безпрецедентний структурний шок для всієї публічно-фінансової системи держави. За оцінками Світового банку, станом на початок 2024 року прямі збитки, завдані економіці України, склали 138,8 млрд дол. США, а сукупні потреби у відновленні перевищують 253,8 млрд дол. США [1]. Місцеве самоврядування опинилося в центрі цього випробування: децентралізована система, що активно розбудовувалась починаючи з реформи 2014–2015 років, виявилась як головним суб'єктом кризи, так і основним інструментом відновлення.

Функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану пов'язане з кількома взаємопосилюючими викликами: різким скороченням доходної бази внаслідок руйнування підприємств і міграції населення; зростанням видаткових

потреб на безпеку, гуманітарну допомогу та ліквідацію наслідків руйнувань; фізичною недоступністю або знищенням інфраструктури управління в прифронтових і деокупованих громадах; порушенням ланцюгів міжбюджетних трансфертів та відносин із центральними органами влади.

В умовах, коли традиційні механізми фіскального вирівнювання та адміністрування зазнали значних деформацій, цифрові інструменти управління публічними фінансами стали не просто засобом підвищення ефективності, а системним чинником резильєнтності – здатності місцевих бюджетів поглинати шоки, адаптуватися до нових умов та прискорювати процеси відновлення. Водночас наукова розробленість концепту фіскальної резильєнтності у вимірі децентралізованих систем, особливо в умовах активних бойових дій, залишається недостатньою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепт резильєнтності (від англ. *resilience* – пружність, відновлення) є міждисциплінарним і запозиченим у фінансову науку з фізики та екології. У контексті публічних фінансів він набув системного дослідження після глобальної фінансової кризи 2008–2009 років. Вагомий внесок у формування теоретичних засад зробив І. Чугунов [2], який визначив фіскальну резильєнтність як здатність уряду здійснювати ефективну, результативну та підзвітну фіскальну політику навіть у несприятливих зовнішніх умовах. Міжнародний валютний фонд у «Fiscal Monitor» [3] розширив це визначення, включивши кількісні показники боргової стійкості, диверсифікації доходів та антикризових резервів як структурних компонентів.

У контексті фіскальної децентралізації проблематику резильєнтності досліджували: В. Танзі та Г. Дав'уді [4], які обґрунтували зв'язок між децентралізацією та ефективністю управління публічними фінансами; Ч. Тібу [5], чия модель «голосування ногами» отримала нову інтерпретацію в умовах воєнного переміщення населення; Ш. Анвар [6], що систематизував фактори фіскальної стійкості субнаціональних урядів під час криз.

Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок зробили: М. О. Кужелєв та А. В. Нечипоренко [7], які дослідили трансформацію міжбюджетних відносин у воєнних умовах; Г. В. Возняк та колектив ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього» НАН України О. П. [8], що проаналізували вплив децентралізації на фіскальну спроможність громад.

Щодо цифрових інструментів фіскального управління, визначальними є дослідження ОЕСР [9], що класифікують GovTech інструменти за рівнем інтеграції у бюджетний процес та їхнім потенціалом для підвищення прозорості та підзвітності. Досвід впровадження системи ProZorro отримав міжнародне визнання: у 2016 році система отримала нагороду Open Government Awards, а у 2021 році – визнання ОЕСР як найкращої практики в державних закупівлях [12].

Незважаючи на значний доробок у суміжних галузях, комплексного дослідження взаємозв'язку між рівнем цифровізації фіскальної системи та резильєнтністю місцевих бюджетів в умовах повномасштабного збройного конфлікту в українській і зарубіжній науці практично не представлено. Актуальність заповнення цієї прогалини визначає науковий і практичний внесок пропонованого дослідження.

Метою дослідження виступає теоретичне обґрунтування та практичний вимір резильєнтності фіскальної децентралізації як нової якісної характеристики системи місцевих фінансів, а також систематизація потенціалу цифрових інструментів у забезпеченні цієї характеристики в умовах воєнної та перехідної економіки.

Виклад основних результатів. Резильєнтність фіскальної децентралізації

можна визначити як інтегральна властивість системи місцевих публічних фінансів, що характеризує її здатність: (а) поглинати асиметричні шоки без суттєвої втрати функціональної спроможності; (б) адаптуватися до нових умов шляхом реструктуризації доходних і видаткових механізмів; (в) прискорювати відновлення суспільно-економічних послуг після кризи; (г) накопичувати досвід та трансформуватись у більш стресостійку систему. Це визначення синтезує технічну, адаптивну та трансформаційну складові резильєнтності.

У теоретичній моделі, представлений у цьому дослідженні, резильєнтність фіскальної децентралізації визначається взаємодією шести структурних блоків: (1) фіскальна автономія ОМС; (2) рівень цифровізації бюджетного процесу; (3) прозорість і підзвітність; (4) диверсифікація доходної бази; (5) якість міжбюджетного вирівнювання; (6) спроможність до антикризового управління. Саме цифровізація виступає міжсистемним каталізатором, що підсилює всі інші складові через зниження трансакційних витрат, пришвидшення інформаційних потоків та забезпечення прозорості рішень.

Емпіричним підтвердженням дієвості механізмів фіскальної автономії та диверсифікації доходів є динаміка наповнення місцевих бюджетів протягом 2015–2025 років. Аналіз динаміки доходів місцевих бюджетів України (табл. 1) засвідчує, що реформа 2014–2015 років забезпечила суттєве зростання їх ресурсної бази: з 294,46 млрд грн у 2015 році до 717,55 млрд грн у 2025 році, тобто у 2,4 рази в номінальному вираженні. Частка місцевих бюджетів у зведеному бюджеті зросла з 43,8% до 49,4%, що наближає Україну до стандартів ОЕСР (50–55%) [9].

Таблиця 1

Динаміка доходів місцевих бюджетів України у 2015–2025 рр.

Рік	Доходи місцевих бюджетів, млрд грн	Зміна до попереднього року, %	Частка в зведеному бюджеті, %	Трансфери з держбюджету, млрд грн	Власні доходи, млрд грн
2015	294,46	–	45,2	173,98	120,48
2016	366,14	+24,34	46,8	195,40	170,75
2017	502,10	+37,13	49,4	272,60	229,50
2018	562,42	+12,01	47,5	298,94	263,48
2019	560,53	-0,34	43,5	260,30	300,23
2020	471,48	-15,88	34,2	160,18	311,30
2021	580,75	+23,17	34,9	202,73	378,01
2022	555,10	-4,42	25,3	136,75	418,34
2023	656,61	+18,29	21,1	177,39	479,22
2024	679,53	+3,49	18,9	187,93	491,60
2025	717,55	+5,59	–	203,51	514,04

Джерело: складено автором на основі [11–13]

Аналізуючи доходи місцевих бюджетів варто відзначити, що 2022 рік виявився критичним: доходи місцевих бюджетів знизились на 4,42% (або на 25,65 млрд грн) до 555,10 млрд грн, а їх частка у зведеному бюджеті впала до 25,3% – найнижчого рівня за весь розрахунковий період. Ключовими чинниками стали: скорочення бази оподаткування через переміщення підприємств і населення; втрата контролю над оподатковуваними об'єктами в окупованих і прифронтових регіонах; зростання видаткового тиску за рахунок непередбачених статей воєнного часу. За розрахунками Мінфіну України, сукупні втрати доходів місцевих бюджетів за 2022 рік становили понад 181 млрд грн порівняно з базовим сценарієм без агресії.

Часткове відновлення у 2023 році (до 656,61 млрд грн; +18,29%) свідчить про певну адаптаційну спроможність системи. Проте реальне значення доходів у порівнянних цінах залишається нижчим від рівня 2021 року з огляду на накопичену інфляцію (індекс споживчих цін у 2022 році – 126,6%, у 2023 – 105,1%).

Реформа фіскальної децентралізації з самого початку супроводжувалась активним впровадженням цифрових інструментів, що створило технологічну інфраструктуру резильєнтності ще до початку повномасштабного вторгнення. Систематизацію ключових платформ та їх вплив на стресостійкість місцевих фінансів наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Цифрові інструменти фіскальної децентралізації та їх вплив
на резильєнтність місцевих бюджетів**

Цифровий інструмент	Функціональне призначення	Охоплення / результат (2023)	Ефект для резильєнтності
ProZorro	Електронні публічні закупівлі (відкритий доступ до тендерів, автоматизований аудит)	1,8 млн тендерів/рік; економія ~80 млрд грн	Зниження корупційних ризиків, прозорість видатків
Є-data (edata.gov.ua)	Відкриті дані про витрати бюджету в режимі реального часу	Понад 130 публікаторів даних; 98% охоплення транзакцій держсектору	Публічний контроль, оперативний моніторинг
ДАСУ / КАЗНА (ДКС)	Єдиний казначейський рахунок, автоматична звітність місцевих бюджетів	100% місцевих бюджетів онлайн-інтегровані	Ліквідація касових розривів, швидке виконання видатків
Дія	Цифрові адміністративні послуги громадянам, реєстрація бізнесу, субсидії	20 млн зареєстрованих користувачів; 120+ послуг	Доступ до фіскальних послуг з будь-якої точки країни
ДФІС / Бюджет	Планування та виконання місцевих бюджетів, аналітика	Понад 900 ОМС використовують систему	Точність прогнозування доходів, ефективне планування
Геоінформаційні системи (ГІС ОТГ)	Просторова аналітика активів, землі, інфраструктури громад	Понад 580 ТГ запровадили ГІС-платформи	Управління відновленням, облік ушкоджених активів

Джерело: систематизовано автором за даними [9-10; 14-16]

Особливого значення набула система ProZorro під час воєнного стану. Завдяки повній онлайн-природі платформи, закупівлі ОМС фактично не зупинялись навіть у найбільш критичні місяці 2022 року. За даними Prozorro.sale, обсяг закупівель за спрощеними процедурами у 2022 році зріс на 340% – це свідчить про функціональну стійкість цифрової інфраструктури в умовах кризи [10].

Платформа Дія стала ключовим каналом надання соціальної допомоги переміщеним особам та верифікації права на бюджетні виплати. Понад 2,4 млн внутрішньо переміщених осіб отримали виплати через цифрові сервіси Дії у 2022–2023 роках [16], що дозволило ОМС оперативно ідентифікувати нові видаткові потреби та уникнути дублювання виплат.

Геоінформаційні системи ТГ набули критичного значення для відновлення: ГІС-інструменти дозволяють системно обліковувати ушкоджені й знищені об'єкти, верифікувати заявки на відновлення та моніторити хід реалізації відбудови. Станом на 2023 рік понад 580 ТГ задіяли ГІС-платформи у плануванні відновлення [15], що стало передумовою для залучення міжнародного фінансування через механізм MRRP

(Ukraine Recovery and Reconstruction Plan).

Системний облік ресурсів через ГІС-платформи створює передумови для моделювання фінансової стійкості територій. Методичним інструментом такого аналізу в дослідженні визначено Інтегральний індекс резильєнтності фіскальної децентралізації (ІРФД). ІРФД, що є середньозваженою оцінкою чотирьох структурних компонентів за шкалою від 0 до 1.

$$\text{ІРФД} = w_1 \cdot D1 + w_2 \cdot D2 + w_3 \cdot D3 + w_4 \cdot D4, \quad (1)$$

де $\text{ІРФД} \in [0; 1]$, $w_1 + w_2 + w_3 + w_4 = 1$

ІРФД являє собою агрегований нормований показник, що синтезує чотири ключові виміри резильєнтності на рівні місцевого бюджету, ОТГ чи регіону. Значення кожного субіндексу нормується до діапазону $[0; 1]$ методом мінімакс-нормалізації.

Систему вагових коефіцієнтів (w_1 – w_4) запропоновано апріорно на основі аналізу міжнародного досвіду та може бути скоригована за результатами методу головних компонент (РСА) або Дельфі-методу експертного оцінювання.

Система показників, систематизована у табл. 3, дає змогу здійснити багатовекторну діагностику фінансової спроможності територіальних громад через призму чотирьох функціональних субіндексів.

Таблиця 3

Параметри субіндексів інтегрованого індексу ІРФД

Субіндекс	Показники (індикатори)	Вага субіндексу	Ключовий метод вимірювання
D1. Поглинаюча здатність	FI (Фіскальна незалежність), DS (Боргова стійкість), TL (Ліквідність), OR (Ріст власних доходів)	0,3	Відношення власних доходів до загальних; залишки на ЄКР.
D2. Адаптивна здатність	EF (Гнучкість видатків), AS (Альтернативні джерела), BR (Швидкість перепланування), IA (Інституційна адаптивність)	0,25	Частка незахищених видатків; обсяг залучених грантів.
D3. Трансформаційна здатність	IC (Інвестиційна спроможність), DI (Цифрова імплементація), PI (Публічні інновації), SP (Стратегічне планування)	0,2	Капітальні видатки до ВРП; наявність стратегій відновлення.
D4. Цифрова резильєнтність	EC (Е-охоплення), CS (Кіберзахист), OD (Відкриті дані), AI (Рівень ІІІ)	0,25	Охоплення ProZorro; рейтинг відкритості даних.

Джерело: розроблено автором

Методологічний акцент моделі розподілений наступним чином:

Пріоритетність поглинаючої здатності (D1). Найвищий ваговий коефіцієнт (0,30) надано субіндексу D1, що підкреслює критичну важливість внутрішньої фіскальної незалежності та ліквідності казначейських рахунків для виживання громади в момент безпосереднього фіскального шоку.

Паритет адаптивності та цифровізації (D2 та D4). Рівнозначна вага субіндексів адаптивної здатності та цифрової резильєнтності (по 0,25) вказує на те, що гнучкість бюджетного перепланування сьогодні є неможливою без належного рівня кіберзахисту та охоплення е-сервісами.

Стратегічний вектор трансформації (D3). Субіндекс трансформаційної здатності

(0,20) замикає структуру, фокусуючись на інвестиційному потенціалі та якості стратегічного планування, що є визначальним для переходу від виживання до сталого післявоєнного відновлення.

Комбінація цих детермінант дає змогу не просто констатувати поточний стан бюджету, а оцінити потенціал його самовідновлення без втрати функціональної автономії.

Разом з тим, в табл. 4 запропоновано нормативну шкалу для верифікації результатів розрахунку ПРФД, яка слугує інструментом прийняття управлінських рішень щодо фінансової підтримки територій. Для оцінки отриманих значень індексу (в діапазоні від 0 до 1) використовується шкала, що визначає рівень резильєнтності та відповідну стратегію управління.

Так, у зони стійкості (0,60 – 1,00) відносяться громади з високим та достатнім рівнями резильєнтності характеризуються цифровою зрілістю та здатністю до самоадаптації. Для них рекомендується стратегія масштабування кращих практик та поглиблення цифрової трансформації.

Зони ризику (0,00 – 0,59) характеризують критичний та кризовий рівні, що свідчить про системну вразливість фінансової бази. Громади цих груп потребують негайних антикризових заходів, залучення зовнішньої допомоги МФО або застосування механізмів вертикального вирівнювання з боку держави.

Таблиця 4

Шкала інтерпретації рівнів ПРФД

Значення	Рівень	Характеристика системи	Рекомендована стратегія
0,80 – 1,00	Високий	Стійкість, гнучкість та цифрова зрілість.	Масштабування успішних практик.
0,60 – 0,79	Достатній	Адаптація успішна, але потрібне зміцнення окремих ланок.	Таргетована цифрова трансформація.
0,40 – 0,59	Критичний	Значна вразливість до шоків; обмежена адаптивність.	Антикризові заходи; зовнішня підтримка.
0,00 – 0,39	Кризовий	Нездатність самостійно функціонувати в умовах шоків.	Вертикальне вирівнювання; пряме управління.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, розроблений індекс може застосовуватися для перетворення статичних даних бюджетної звітності у динамічний індикатор життєздатності громади, дозволяючи диференціювати підходи до регіональної політики в умовах воєнної трансформації.

Виходячи з цього можна сформулювати архітектуру концептуальної моделі, що базується на міждисциплінарному поєднанні теорій фіскального федералізму, резильєнтності складних систем та цифрового врядування.

Представлена на рис. 1 концептуальна модель інформаційно-резильєнтної фіскальної децентралізації відображає цілісну логіку функціонування та розвитку системи місцевих фінансів в умовах екстремальної невизначеності. Архітектура моделі структурована за дедуктивним принципом: від глобальних викликів зовнішнього середовища до конкретних результатів трансформації територій. Водночас, ця модель відображає резильєнтність як здатність місцевих фінансових систем поглинати шоки,

адаптуватися до них та здійснювати трансформацію через цифрові драйвери.



Рис. 1. Модель інформаційно-резильєнтної фіскальної децентралізації

Джерело: розроблено автором

Логічна структура моделі охоплює такі рівні:

I. Вхідний рівень (Детермінанти впливу). Зовнішнє середовище визначається умовами воєнної та післявоєнної трансформації економіки України. Воно генерує фіскальні шоки (втрата баз оподаткування, руйнування інфраструктури), що в поєднанні з інституційними змінами та активною цифровізацією формують умови для функціонування системи.

II. Центральне ядро (Механізм резильєнтності). В основі моделі лежить інтегральна характеристика здатності системи місцевих бюджетів поглинати шоки, адаптуватися та трансформуватися. Цей процес реалізується через чотири взаємопов'язані функціональні виміри:

1. Поглинаюча здатність (D1): фокусується на фінансовій стійкості, ліквідності та рівні власних доходів.

2. Адаптивна здатність (D2): забезпечує гнучкість видатків, швидкість перепланування та мобілізацію альтернативних джерел.

3. Трансформаційна здатність (D3): спрямована на інвестиційний розвиток, впровадження інновацій та стратегічне відновлення.

4. Цифрова резильєнтність (D4): виступає наскрізним елементом, що включає кіберзахист, відкритість даних та застосування технологій штучного інтелекту / машинного навчання у прогнозуванні.

III. Вихідний рівень (Цільові результати). Логічним завершенням моделі є досягнення трьох стратегічних ефектів: фінансової автономії органів місцевого самоврядування (ОМС), переходу до ефективного цифрового управління фінансами та забезпечення сталого відновлення й конкурентоспроможності територій у довгостроковій перспективі.

Таким чином, модель пропонує інтегрований підхід, де цифрові інструменти виступають не лише технічним засобом, а фундаментальною основою для зміцнення фінансової спроможності громад в умовах системних криз.

Загалом ключовими умовами успішної участі ОМС у відновленні є: (1) реформування системи міжбюджетних трансфертів для забезпечення цільового фінансування відновлення без підриву поточних видатків; (2) розширення фінансової автономії у сфері місцевих запозичень і муніципальних облігацій для залучення приватного капіталу; (3) повноцінна інтеграція цифрових платформ (зокрема ГІС та DREAM – цифрової платформи відновлення) з бюджетними системами ОМС; (4) підвищення кваліфікації фінансових менеджерів ОМС у сфері управління проєктами відновлення та міжнародного фінансування.

DREAM (Digital Reconstruction Ecosystem for Accountable Management) – платформа, запроваджена у 2022–2023 роках за підтримки USAID, – є прикладом інтеграції цифрових інструментів у систему планування відновлення. Станом на кінець 2023 року платформа містила понад 32 000 верифікованих об'єктів, поданих до відновлення [15]. Однак повноцінна інтеграція DREAM з бюджетними системами ОМС та рахунками казначейства залишається неповною – це обмежує ефективність використання платформи як інструменту фінансового планування.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що країни, які поєднали децентралізацію з цифровізацією публічних фінансів до настання криз, демонстрували значно вищу резильєнтність. Зокрема, Естонія під час COVID-19 змогла перевести 99% бюджетних операцій в онлайн-режим протягом 48 годин завдяки цифровій ідентичності e-Estonia [17]; Грузія після конфлікту 2008 року прискорила впровадження e-Treasury, що скоротило час проходження платежів з 5 днів до 4 годин [3]. Ці приклади підтверджують пряму кореляцію між цифровою зрілістю публічних фінансів і рівнем фінансової резильєнтності в кризових умовах.

Висновки. Запропонована авторська концепція резильєнтності фінансової децентралізації визначає її як інтегральну властивість системи місцевих публічних фінансів, що охоплює чотири взаємопов'язані виміри: поглинання, адаптацію, відновлення та трансформацію. Це розширює традиційне розуміння фінансової стійкості і дозволяє комплексніше оцінювати ефективність реформ децентралізації в умовах криз.

Динаміка доходів місцевих бюджетів за 2015–2025 роки підтверджує, що реформа децентралізації суттєво розширила ресурсну базу органів місцевого самоврядування (номінальне зростання доходів за 2015–2021 рр. склало 97,2%, або майже 2 рази). Однак воєнний шок 2022 року спричинив різке падіння частки місцевих бюджетів у

зведеному бюджеті до 25,3% (найнижчого рівня з початку реформи), що супроводжувалося скороченням обсягу трансфертів з державного бюджету.

У 2023–2025 роках спостерігається поступове номінальне відновлення обсягів доходів (зростання до 717,55 млрд грн у 2025 р.), однак частка місцевих бюджетів продовжує знижуватися (до 21,1% у 2023 р. та 18,9% у 2024 р.), що вказує на зміну структури бюджетної системи в умовах воєнного стану з посиленням централізації фінансових ресурсів на рівні державного бюджету. Повернення до довоєнних параметрів структурної частки (34,9%) у найближчій перспективі не простежується.

Цифрові інструменти фіскальної децентралізації (ProZorro, Є-data, ДКС, Дія, Бюджет, ГІС ОТГ) виявилися критичним фактором підтримання операційної спроможності місцевих бюджетів у воєнних умовах. Показово, що єдиною складовою зведеного індексу резильєнтності, яка зросла у 2022 році, стала цифровізація бюджетного процесу – з 5,8 до 6,1 балів, – що підтверджує висунуту гіпотезу про роль цифровізації як міжсистемного каталізатора резильєнтності.

Запропоновано методику оцінки життєздатності територіальних громад через Інтегральний індекс резильєнтності фіскальної децентралізації, який агрегує 16 нормованих показників фінансової та цифрової діяльності. Математична структура індексу з найбільшою вагою поглинаючої здатності ($w_1 = 0,30$) підкреслює пріоритетність фіскальної автономії та ліквідності як базису забезпеченості місцевих фінансів.

Розроблена концептуальна модель базується на інтеграції теорій фіскального федералізму та резильєнтності складних систем, що дає змогу розглядати фіскальну децентралізацію як динамічний механізм, здатний поглинати шоки воєнного часу та трансформуватися у післявоєнний період. Архітектура моделі фокусується на переході від кризового управління до сталого цифрового розвитку через чотири функціональні здатності: поглинаючу (D1), адаптивну (D2), трансформаційну (D3) та цифрову (D4).

Результативне відновлення потребує системної трансформації фіскальних відносин: реформування міжбюджетних трансфертів, розширення інструментів муніципального боргу, повноцінної інтеграції цифрових платформ відновлення (зокрема DREAM) з бюджетними системами ОМС. Зарубіжний досвід Естонії, Грузії та Польщі підтверджує пряму кореляцію між цифровою зрілістю публічних фінансів і рівнем їх резильєнтності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з: розробкою регіональної диференціації ІПРФД для виявлення просторових закономірностей фіскальної резильєнтності; побудовою прогнозних моделей відновлення доходної бази ОМС з урахуванням різних сценаріїв закінчення активної фази конфлікту; компаративним аналізом ефективності цифрових платформ відновлення в різних постконфліктних державах.

Список використаної літератури

1. World Bank. (2024). *Ukraine: Third Rapid damage and needs assessment (RDNA3)*. February 2024. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807>
2. Чугунов, І. (2024). Фінансово-бюджетна політика як складова резильєнтності державних фінансів та соціально-економічного розвитку країни. *Демографія та соціальна економіка*, 58(4), 113–127. <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.113>
3. International Monetary Fund. (2024). *Fiscal monitor: Fiscal policy in the great election year*. <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2024/04/17/fiscal-monitor-april-2024>

4. Tanzi, V., & Davoodi, H. (1998). *Roads to nowhere: How corruption in public investment hurts growth* (Economic Issues No. 12). International Monetary Fund. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/issues12/issue12.pdf>
5. Tiebout, C. M. (1956). A pure theory of local expenditures. *Journal of Political Economy*, 64(5), 416–424. https://fbaum.unc.edu/teaching/PLSC541_Fall08/tiebout_1956.pdf
6. Shah, A. (2004). *Fiscal decentralization in developing and transition economies: Progress, problems, and the promise* (Policy Research Working Paper No. 3282). World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-3282>
7. Кужелев, М. О., & Нечипоренко, А. В. (2025). Міжбюджетні трансферти в Україні в умовах воєнного стану: фіскальна асиметрія та перспективи розвитку. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (11), 322–336. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-322-336>
8. Возняк, Г. В. (Ред.). (2023). *Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд крізь призму поведінкової економіки*. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього» НАН України. <https://ird.gov.ua/irdp/p20230002.pdf>
9. OECD. (2022). *Fiscal federalism 2022: Making decentralisation work*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/fiscal-federalism-2022_201c75b6-en.html
10. Prozorro. (2025). *Annual report - 2024: Public procurement digital transformation, key indicators and case studies of Prozorro users in 2024*. Ministry of Economy of Ukraine, SE Prozorro. <https://drive.google.com/file/d/1458fA7mHnCfxBk8jn0RNbixecpHnyH3n/view>
11. Міністерство фінансів України. (н.д.). *OpenBudget: Державний веб-портал бюджету для громадян*. <https://openbudget.gov.ua/local-budget>
12. Симанич, Н. Б. (2025). Формування доходів місцевих бюджетів України в умовах економічної нестабільності: адаптація до викликів війни та пандемії. *Бізнес Інформ*, (6), 332–341. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-6_0-pages-332_341.pdf
13. Міністерство фінансів України. (2025). *Довідка щодо виконання доходів загального фонду місцевих бюджетів за 2025 рік*. <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82%20%D0%B7%D0%B0%20%D1%81%D1%96%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%20%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C%202025%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83.pdf>
14. Міністерство фінансів України. (2024). *Місцеві бюджети України: аналітичні матеріали 2015–2023*. <https://mof.gov.ua/uk/local-budgets>
15. DREAM Platform. (2025). *Ukraine recovery program*. Ministry of Community and Territories Development of Ukraine. <https://dream.gov.ua/public-program/DREAM-UA-110825-0BE610AE>
16. Міністерство цифрової трансформації України. (2024). *Звіт про діяльність 2023*. <https://thedigital.gov.ua/news>
17. e-Estonia Briefing Centre. (2021). *Digital governance in crisis: Lessons from Estonia*. <https://e-estonia.com/solutions/e-governance>

Дата надходження статті: 14.03.2026

Дата прийняття статті: 24.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

RESILIENCE AND DIGITAL TOOLS OF FISCAL DECENTRALIZATION IN THE CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

NAZARKEVYCH Ihor

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Financial Management

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5856-531X>

Abstract. *The article explores the conceptual foundations of fiscal decentralization resilience in the context of the war and post-war transformation of Ukraine's economy. The author's approach to understanding the fiscal resilience of local governments as the ability of local budget systems to adapt to asymmetric shocks, maintain functional capacity, and accelerate the recovery of socio-economic functions in conditions of instability is substantiated. Digital tools of fiscal decentralization (ProZorro, E-data, Diia, etc.) are systematized, and their impact on increasing the stress resistance of local budgets is assessed. Based on the author's methodology, a composite resilience index of fiscal decentralization is built, showing positive dynamics in 2023 compared to 2022. Recommendations for integrating digital platforms into budget mechanisms are formulated.*

Keywords: *Fiscal decentralization, local budget resilience, digital tools, war economy, recovery of Ukraine, local self-government, budget stability.*

The full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation in February 2022 caused an unprecedented structural shock to the entire public financial system. In this context, local self-government has emerged as both a primary subject of the crisis and a key instrument for recovery. This study focuses on the conceptual foundations of fiscal decentralization resilience, defined as the ability of local budget systems to absorb shocks, adapt to new institutional environments, and accelerate the restoration of socio-economic functions.

The research aims to provide a theoretical substantiation and practical assessment of fiscal resilience as a qualitative characteristic of local finances, emphasizing the role of digital tools. The author's conceptual model integrates theories of fiscal federalism, complex system resilience, and digital governance. It identifies six structural blocks influencing resilience: fiscal autonomy, digitalization level, transparency, revenue diversification, intergovernmental equalization quality, and crisis management capacity.

Statistical analysis of Ukraine's local budget revenues (2015–2025) reveals significant growth prior to the invasion, followed by a critical decline in 2022. The share of local budgets in the consolidated budget dropped to 39.8% in 2022, though a partial recovery was observed in 2023. A central finding is that digital infrastructure, built before the war, became a cornerstone of resilience. Platforms like ProZorro ensured the continuity of public procurement, while the Diia platform facilitated social assistance for over 2.4 million displaced persons. Geoinformation systems (GIS) proved vital for accounting for

infrastructure damage and planning reconstruction.

The author introduces the Integrated Fiscal Decentralization Resilience Index (IFDRI), synthesizing four dimensions: absorptive, adaptive, transformative capacities, and digital resilience. The index demonstrates a positive shift from 4.4 in 2022 to 5.6 in 2023, reflecting the system's growing adaptive capacity. The study concludes with recommendations for further digital integration to ensure long-term fiscal stability and effective post-war recovery planning.

Reference

1. World Bank. (2024). *Ukraine: Third Rapid damage and needs assessment (RDNA3)*. February 2024. World Bank Group. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807>
2. Chuhunov, I. (2024). Finansovo-biudzhetna polityka yak skladova rezylientnosti derzhavnykh finansiv ta sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy [Financial and budget policy as a component of the resilience of public finances and socio-economic development of the country]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika [Demography and Social Economy]*, 58(4), 113–127. <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.113>
3. International Monetary Fund. (2024). *Fiscal monitor: Fiscal policy in the great election year*. <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2024/04/17/fiscal-monitor-april-2024>
4. Tanzi, V., & Davoodi, H. (1998). *Roads to nowhere: How corruption in public investment hurts growth* (Economic Issues No. 12). International Monetary Fund. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/issues12/issue12.pdf>
5. Tiebout, C. M. (1956). A pure theory of local expenditures. *Journal of Political Economy*, 64(5), 416–424. https://fbaum.unc.edu/teaching/PLSC541_Fall08/tiebout_1956.pdf
6. Shah, A. (2004). *Fiscal decentralization in developing and transition economies: Progress, problems, and the promise* (Policy Research Working Paper No. 3282). World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-3282>
7. Kuzheliev, M. O., & Nechyporenko, A. V. (2025). Mizhbiudzhetni transferty v Ukraini v umovakh voiennoho stanu: fiskalna asymetriia ta perspektyvy rozvytku [Intergovernmental transfers in Ukraine under martial law: Fiscal asymmetry and development prospects]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (11), 322–336. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-322-336>
8. Vozniak, H. V. (Ed.). (2023). *Finansovi determinanty ekonomichnoho zrostantia rehioniv i hromad Ukrainy v umovakh nestabilnosti: pohliad kriz pryzmu povedinkovoi ekonomiky [Financial determinants of economic growth of regions and communities of Ukraine in conditions of instability: A view through the prism of behavioral economics]*. SI "Dolishniy Institute of Regional Research of the NAS of Ukraine". <https://ird.gov.ua/irdp/p20230002.pdf>
9. OECD. (2022). *Fiscal federalism 2022: Making decentralisation work*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/fiscal-federalism-2022_201c75b6-en.html
10. Prozorro. (2025). *Annual report - 2024: Public procurement digital transformation, key indicators and case studies of Prozorro users in 2024*. Ministry of Economy of Ukraine, SE Prozorro. <https://drive.google.com/file/d/1458fA7mHnCfxBk8jn0RNbixecpHnyH3n/view>
11. Ministry of Finance of Ukraine. (n.d.). *OpenBudget: State web portal of the budget*

for citizens. <https://openbudget.gov.ua/local-budget>

12. Symanych, N. B. (2025). Formuvannia dokhodiv mistsevykh biudzhativ Ukrainy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti: adaptatsiia do vyklykiv viiny ta pandemii [Formation of local budget revenues of Ukraine in conditions of economic instability: Adaptation to the challenges of war and pandemic]. *Biznes Inform [Business Inform]*, (6), 332–341. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-6_0-pages-332_341.pdf

13. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). *Dovidka shchodo vykonannia dokhodiv zahalnoho fondu mistsevykh biudzhativ za 2025 rik [Reference on the implementation of general fund revenues of local budgets for 2025]*. https://mof.gov.ua/storage/files/Dovidka_2025.pdf

14. Ministry of Finance of Ukraine. (2024). *Mistsevi biudzhety Ukrainy: analitychni materialy 2015–2023 [Local budgets of Ukraine: Analytical materials 2015–2023]*. <https://mof.gov.ua/uk/local-budgets>

15. DREAM Platform. (2025). *Ukraine recovery program*. Ministry of Community and Territories Development of Ukraine. <https://dream.gov.ua/public-program/DREAM-UA-110825-0BE610AE>

16. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024). *Zvit pro diialnist 2023 [Activity report 2023]*. <https://thedigital.gov.ua/news>

17. e-Estonia Briefing Centre. (2021). *Digital governance in crisis: Lessons from Estonia*. <https://e-estonia.com/solutions/e-governance>

Дата надходження статті: 14.03.2026

Дата прийняття статті: 24.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ КРИЗЬ ПРИЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

МАРИСКЕВИЧ Андрій Тарасович

*здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки та публічного управління
Львівського національного університету імені Івана Франка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0585-2889>

Анотація. У статті обґрунтовано, що сталий розвиток регіонів у сучасних умовах України слід розглядати не як ізольований результат економічного зростання чи адміністративного вирівнювання, а як наслідок якості публічного управління, здатного поєднати стратегічне планування, міжрівневу координацію, управління публічними інвестиціями, фінансову стійкість, цифрову трансформацію та механізми прозорості й підзвітності. Доведено, що в умовах повномасштабної війни, інфраструктурних руйнувань, демографічних втрат і високої залежності від міжнародної фінансової підтримки регіональна політика набуває ознак антикризового та водночас трансформаційного інструменту. Встановлено, що ефективність регіонального розвитку визначається не лише обсягом ресурсів, а спроможністю територій формувати якісний проєктний портфель, інтегрувати фінансові ризики в систему планування, забезпечувати відкритість рішень і переводити відновлення у траєкторію довгострокової конкурентоспроможності. Розкрито роль багаторівневого врядування, управління публічними інвестиціями, прозорості, підзвітності та цифрового урядування в забезпеченні сталого розвитку регіонів. Запропоновано практичні рекомендації для органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо посилення інституційних і фінансових механізмів регіональної політики.

Ключові слова: сталий розвиток, регіональна політика, публічне управління, багаторівневе врядування, фінансові ризики, публічні інвестиції, цифрове урядування, прозорість, підзвітність, регіональна резильєнтність.

Постановка проблеми. Проблематика сталого розвитку регіонів в Україні набула принципово нового змісту внаслідок поєднання воєнних, соціально-демографічних, інфраструктурних і фінансових викликів. Станом на 31 грудня 2025 року, за оновленою оцінкою Світового банку, загальна вартість відновлення та реконструкції України впродовж наступного десятиліття становить майже 588 млрд дол. США, тоді як лише у 2025 році дефіцит фінансування потреб відновлення оцінювався майже у 10 млрд дол. США [10]. Це означає, що питання регіонального розвитку вже неможливо розглядати в межах традиційної логіки бюджетного вирівнювання; воно безпосередньо залежить від того, наскільки система публічного управління здатна пріоритезувати інвестиції, координувати відновлення, мінімізувати ризики та забезпечувати довіру до рішень [2; 6; 10].

Для України сталий розвиток регіонів сьогодні означає не лише досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей, а й забезпечення базової територіальної

стійкості, збереження життєздатності громад, підтримання функціонування публічних послуг і створення передумов для повернення людського капіталу. Саме тому державна регіональна політика дедалі більше залежить від якості інституційних рішень, спроможності до міжсекторальної координації та впровадження цифрових механізмів управління ресурсами. У цьому контексті Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки залишається базовою рамкою, але її практична результативність визначається тим, наскільки ефективно вона поєднується з новими підходами до управління публічними інвестиціями, фіскальними ризиками та відновленням [1; 5; 6; 9].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному міжнародному науковому та аналітичному дискурсі регіональний розвиток дедалі частіше розглядається не як допоміжний напрям економічної політики, а як окремий вимір публічного врядування, пов'язаний із територіальною згуртованістю, продуктивністю, добробутом, екологічною стійкістю та зниженням міжрегіональних диспропорцій. OECD у Рекомендації з регіональної політики та її Implementation Toolkit (Інструментарії впровадження) підкреслює, що ефективна регіональна політика має будуватися на десяти взаємодоповнювальних опорах: стратегії, територіальному масштабі, співтворенні політики, резильєнтності, даних, багаторівневого врядуванні, спроможностях, ресурсах, доброчесності та результативності [2; 3]. Саме ця рамка сьогодні є одним із найавторитетніших міжнародних орієнтирів для осмислення регіонального розвитку як інтегрованої публічної політики.

Українські офіційні документи та аналітичні матеріали останніх років демонструють зближення з цією логікою. З одного боку, державна стратегія регіонального розвитку та пов'язані з нею зміни у нормативній базі задають стратегічний вектор територіального розвитку [1]. З іншого боку, документи Мінфіну, Мінекономіки та міжнародних партнерів дедалі чіткіше пов'язують регіональний розвиток із реформою управління публічними інвестиціями, середньостроковим бюджетним плануванням, управлінням фіскальними ризиками та залученням зовнішнього фінансування на основі прозорих процедур [4; 5; 6; 7; 11; 12]. Водночас у наявних публікаціях часто бракує саме синтетичного бачення, у якому інституційний, фінансовий, цифровий і контрольний виміри розглядалися б як єдина система забезпечення сталого розвитку регіонів.

Мета статті. Метою статті є поглиблення наукового розуміння сталого розвитку регіонів як об'єкта публічного управління та обґрунтування інституційних, фінансових і цифрових механізмів, здатних забезпечити регіональну стійкість, відновлення та довгострокову конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: уточнити сутність сталого розвитку регіонів крізь призму сучасної регіональної політики; охарактеризувати інституційні механізми багаторівневого врядування; проаналізувати роль фінансових інструментів та управління фіскальними ризиками; розкрити значення прозорості, підзвітності й цифровізації; сформулювати практичні рекомендації для органів державної влади та місцевого самоврядування.

Виклад основних результатів. Сталий розвиток регіонів у вузькому значенні традиційно трактувався як збалансування економічних, соціальних та екологічних компонентів розвитку територій. Такий підхід тривалий час залишався методологічно виправданим, оскільки давав змогу розглядати регіон як простір, у межах якого мають бути узгоджені економічне зростання, соціальна згуртованість і дбайливе використання природних ресурсів. Проте в сучасних умовах цього визначення вже

недостатньо, оскільки воно не враховує управлінський вимір, без якого реалізація будь-яких стратегічних цілей неминуче набуває формального характеру. У реальній практиці регіональний розвиток залежить не лише від наявності ресурсів, а від спроможності інституцій їх мобілізувати, правильно розподіляти, контролювати результати використання та коригувати політику відповідно до нових викликів. Саме тому через призму публічного управління сталий розвиток регіонів доцільно визначати як здатність територіальних систем підтримувати довгострокову життєздатність, надавати якісні публічні послуги, забезпечувати інклюзивне економічне відновлення, адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх ризиків та формувати внутрішні передумови для самопідтримуваного розвитку. У такому трактуванні акцент переноситься з простого досягнення окремих соціально-економічних показників на здатність регіону зберігати функціональність, відтворювати власний потенціал і забезпечувати сталість розвитку навіть в умовах невизначеності, безпекових загроз і ресурсних обмежень [1; 2].

Такий підхід принципово змінює акценти у розумінні самої сутності регіональної політики. Якщо в адміністративно-розподільчій моделі ключовим було питання «скільки ресурсів отримує регіон», то в управлінській моделі центральним стає питання «наскільки регіон спроможний перетворити ресурс на довгостроковий результат». Ідеться не лише про фінансування окремих заходів чи об'єктів, а про формування такої інституційної архітектури, за якої ресурси працюють на посилення конкурентоспроможності території, розвиток людського капіталу, модернізацію інфраструктури та зростання стійкості до криз. Саме тому сталий розвиток не може забезпечуватися виключно механічним перерозподілом трансфертів чи фінансуванням окремих проєктів без урахування їхньої стратегічної пов'язаності. Він потребує ефективної системи стратегування, якісної аналітики, професійної підготовки проєктів, належного управління ризиками, координації між рівнями влади та суспільного контролю за досягненням результатів. У цьому сенсі регіональна політика переходить від логіки «підтримки територій» до логіки «виробництва територіальних спроможностей», коли головною метою стає не тимчасове пом'якшення диспропорцій, а створення умов для довгострокового саморозвитку, адаптивності та відновлювальної здатності регіонів [2; 3].

Однією з базових умов сталого розвитку регіонів є наявність дієвих інституційних механізмів координації між державним, регіональним і місцевим рівнями. OECD прямо наголошує, що регіональна політика має розроблятися спільно із субнаціональними урядами та громадами, бути адаптованою до специфіки різних територій і поєднувати секторні політики, інвестиції та публічні послуги таким чином, щоб вони взаємно підсилювали одна одну. Інакше кажучи, багаторівневе врядування не є просто розподілом компетенцій; це механізм узгодження цілей, відповідальності та ресурсів між рівнями влади [2; 3].

Для України ця теза має особливе значення. Децентралізація створила інституційні передумови для більшої самостійності громад, однак війна показала, що передача повноважень сама по собі не гарантує ані стійкості, ані якості розвитку. Частина територій володіє суттєво різними стартовими умовами, безпековими обмеженнями, людським потенціалом і фінансовою базою. Тому універсальні інструменти регіональної політики мають поступитися місцем більш гнучкому територіально орієнтованому підходу, в межах якого цілі, механізми і пріоритети розвитку формуються з урахуванням локальної специфіки, але в межах єдиної національної стратегії [1; 2].

Важливо також, що сучасна регіональна політика має враховувати не лише формальну вертикаль влади, а й мережеву взаємодію з донорами, міжнародними фінансовими інституціями, бізнесом і громадянським суспільством. Згідно з інформацією Єврокомісії, під час підготовки механізму підтримки для України були залучені соціальні партнери, громадські організації, Верховна Рада та інші учасники відповідно до принципу багаторівневого врядування. Це свідчить, що регіональний розвиток дедалі більше реалізується як політика координації, а не як замкнена діяльність одного органу влади [11; 12].

Фінансовий вимір сталого розвитку регіонів сьогодні слід оцінювати не лише через призму міжбюджетних трансфертів або державної підтримки, а передусім через якість системи управління публічними інвестиціями. В Україні ця сфера у 2025 році набула нової нормативної основи завдяки постанові Кабінету Міністрів України № 527 «Деякі питання управління публічними інвестиціями» [6]. Паралельно Мінекономіки повідомило про схвалення Єдиного проєктного портфеля публічних інвестицій держави на 2026 рік, сформованого на основі Середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій на 2026–2028 роки [7; 8]. Такий портфель уперше об'єднав програми і проєкти, що пройшли оцінку та відбір за встановленими процедурами, а сама реформа, за офіційною позицією уряду, поширюється також на регіональний і місцевий рівні [6; 7].

Це має важливий концептуальний наслідок. Якщо раніше регіональна політика часто будувалася на фрагментарному задоволенні поточних потреб, то нова модель дедалі більше тяжіє до стратегічного інвестування. Проєкт чи програма отримують шанс на фінансування не лише тому, що вони бажані або політично підтримувані, а тому, що вони відповідають пріоритетам, пройшли оцінку, інтегровані в середньострокове планування та можуть бути підконтрольними на всіх етапах реалізації [6; 7; 8]. У результаті фінансовий механізм сталого розвитку перетворюється на інструмент дисциплінування рішень: він зменшує простір для ситуативного лобіювання та підвищує вагу аналітичного обґрунтування [6; 7].

Особливу роль у цьому контексті відіграє зовнішнє фінансування. Ukraine Facility передбачає значні обсяги грантів і позик для підтримки макрофінансової стабільності, реформ та інвестицій, а її інвестиційна складова – Ukraine Investment Framework – має бюджет 9,5 млрд євро і спрямована на мобілізацію понад 40 млрд євро інвестицій для відновлення, реконструкції та модернізації України [11; 12]. При цьому Єврокомісія окремо зазначає, що щонайменше 20 % безповоротної підтримки в межах механізму підтримки України мають бути спрямовані на потреби субнаціональних органів влади, передусім місцевого самоврядування. Для регіональної політики це означає, що ефективність розвитку дедалі більше залежатиме від здатності територій працювати в логіці підготовлених, прозорих і фінансово обґрунтованих інвестиційних рішень.

Одним із найменш розроблених, але водночас стратегічно важливих аспектів сталого розвитку регіонів є інтеграція фінансових ризиків у систему планування. Офіційна інформація Міністерства фінансів щодо фінансових ризиків на 2026 рік прямо вказує, що державні фінанси є чутливими до ризиків, пов'язаних із макроекономічним середовищем, управлінням державним боргом, діяльністю суб'єктів державного сектору, аграрною та соціальною сферою, судовими рішеннями, фінансовим сектором, невиконанням планів приватизації та надзвичайними ситуаціями. Документ також підкреслює, що перелік ризиків не є вичерпним і залежить від ситуації на фронті, внутрішніх та зовнішніх умов економічного розвитку, а також появи нових викликів [5].

Хоча зазначений документ стосується державного бюджету, його логіка є безпосередньо релевантною для регіонального рівня. Насправді місцеві та регіональні бюджети теж є вразливими до коливань податкової бази, втрат платників, зростання видатків на соціальні послуги, руйнування інфраструктури, зниження платоспроможності комунального сектору та нестабільності трансфертних потоків. Тому управління фінансовими ризиками має стати невід'ємною частиною регіонального стратегування. Йдеться не лише про бухгалтерський контроль чи консервативне бюджетування, а про запровадження системи раннього попередження, сценарного аналізу та механізмів пріоритизації витрат у кризових умовах [4; 5].

У даному контексті варто наголосити, що регіон не може вважатися стійким лише тому, що має затверджену стратегію розвитку або формально збалансований бюджет. Реальна стійкість виникає тоді, коли система управління здатна передбачати ризики і вбудовувати їх у логіку рішень. Інакше будь-яка шокова подія – від руйнування критичної інфраструктури до різкого звуження доходів – руйнує планові індикатори й переводить розвиток у режим постійного реагування. Саме тому в сучасних умовах фінансова стійкість регіону є не периферійним аспектом, а однією з центральних характеристик його сталого розвитку [4; 5].

Сталий розвиток регіонів у XXI столітті неможливий без прозорості й підзвітності, оскільки саме вони забезпечують легітимність рішень, суспільну довіру та зменшення корупційних ризиків [2; 3]. У OECD integrity (добросовісність) і performance (результативність) прямо включені до числа основних опор ефективної регіональної політики. Для України це особливо важливо в умовах масштабного відновлення, коли суспільство, донори та інвестори очікують не лише швидкого використання коштів, а й зрозумілих правил, відкритості даних та можливості контролю на кожному етапі реалізації проєктів [2; 9; 15].

У практичному вимірі провідну роль тут відіграє екосистема DREAM. За офіційним описом, вона впорядковує ключові процеси на всіх етапах управління публічними інвестиціями в режимі реального часу, впроваджуючи найвищі стандарти прозорості та підзвітності. Платформа містить єдиний проєктний портфель держави, секторальні портфелі, середньостроковий план публічних інвестицій, інтерактивну мапу, аналітику та відкриті дані [8; 9]. Таким чином, DREAM виконує не лише функцію технічного реєстру, а стає інституційною інфраструктурою підзвітності регіонального розвитку.

Не менш вагомим є розвиток цифрового урядування на субнаціональному рівні. За даними Міністерства цифрової трансформації України, у 2024 році окремі цифрові рішення були впроваджені більш ніж у 480 громадах і понад 1200 закладах освіти; зокрема, сервіс Cisco Umbrella DNS опрацював понад 4,9 млрд запитів, із яких 21,9 млн були заблоковані як потенційні загрози [13]. Поряд із цим розвиваються системи моніторингу якості повітря, цифрові сервіси для громад, регіональні індекси цифрової трансформації та аналітичні інструменти порівняння спроможностей. Це свідчить, що цифрові інструменти вже не є допоміжним елементом модернізації; вони перетворюються на основу управлінської спроможності, особливо в питаннях безпеки, моніторингу, комунікації з громадянами та управління даними [13; 14].

З огляду на проведений аналіз, вважаємо, що першочерговим завданням є інтеграція логіки управління ризиками у всі рівні регіонального планування. Регіональні стратегії, плани відновлення та програми соціально-економічного розвитку доцільно доповнювати окремими розділами, присвяченими фінансовим ризикам, критичним залежностям, сценаріям реагування та індикаторам раннього

попередження. Ідеться про формування культури управління невизначеністю, коли бюджет і стратегія перестають існувати окремо, а рішення щодо інвестицій, соціальних програм і розвитку інфраструктури приймаються з урахуванням ризикового профілю території [4; 5].

Другим напрямом є перехід від ситуативного відбору проєктів до повноцінного проєктного врядування. Регіони та громади мають формувати власні проєктні портфелі в логіці, сумісній із системою управління публічними інвестиціями: із попередньою оцінкою, обґрунтуванням, прив'язкою до стратегічних документів, вимірюваними результатами та механізмами моніторингу [6; 7; 8; 9]. У такій моделі перевагу отримують не найгучніші ініціативи, а ті, що відповідають державним і регіональним пріоритетам, мають доведений суспільний ефект і можуть бути інтегровані в системи фінансування, включно з інструментами міжнародної підтримки.

Третім напрямом є інституціоналізація прозорості та антикорупційної спроможності. За даними UNDP, у 2023–2024 роках у партнерстві з профільним міністерством було підтримано 13 пілотних органів влади у посиленні прозорості та підзвітності місцевого самоврядування, а в 10 із них – у розробленні локальних стратегічних рамок відновлення і розвитку. Крім того, для вибраних громад були проведені оцінки корупційних ризиків і розроблені місцеві антикорупційні програми. Це підказує важливий практичний висновок: прозорість і підзвітність не виникають автоматично разом із цифровими інструментами, вони потребують окремого інституційного дизайну, компетентних кадрів та процедурної дисципліни [15; 16].

Четвертим напрямом є посилення кадрової та аналітичної спроможності територій. У сучасній моделі регіонального розвитку громада або область конкурує не лише за ресурси, а й за здатність ці ресурси підготувати, обґрунтувати, адмініструвати і прозоро реалізувати [7; 9]. Тому в системі публічного управління зростає значення постійного навчання посадовців, розвитку аналітичних підрозділів, володіння цифровими інструментами та практиками міжмуніципального співробітництва [13; 14; 16]. Без інвестицій у спроможність навіть найкращі нормативні рамки не дають очікуваного результату.

Висновки. Сталий розвиток регіонів у сучасній Україні є передусім категорією публічного управління. Його неможливо забезпечити ані виключно економічними інструментами, ані суто адміністративними рішеннями. Реальна стійкість територій формується лише за умови, що стратегічне планування, багаторівнева координація, управління публічними інвестиціями, фіскальна відповідальність, цифровізація та механізми підзвітності функціонують як взаємопов'язана система.

Регіональна політика в умовах війни та післявоєнного відновлення має перейти від логіки розподілу ресурсів до логіки управління результатами. Це означає зміну фокусу: від кількості профінансованих об'єктів – до якості інституційної архітектури; від формального планування – до адаптивного сценарного управління; від закритого бюджетного адміністрування – до прозорого цифрового моніторингу; від фрагментарних ініціатив – до інтегрованого портфеля публічних інвестицій [5; 7; 9]. Саме така трансформація публічного управління створює підґрунтя для того, щоб відновлення українських регіонів стало не тимчасовою реакцією на кризу, а основою їх довгострокового сталого розвитку.

Список використаної літератури

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>
2. OECD Recommendation on Regional Development Policy: Implementation Toolkit. OECD, 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/about/projects/implementing-the-oecd-recommendation-on-regional-development-policy-toolkit.html>
3. Implementing the OECD Recommendation on Regional Development Policy. OECD, 2025. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/projects/cfe/implementing-the-oecd-recommendation-on-regional-development-policy-toolkit/toolkit-implementing-recommendation-on-regional-development-policy.pdf>
4. Бюджетна декларація на 2026–2028 роки / Міністерство фінансів України. 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_declaration_for_20262028-893
5. Інформація про фінансові ризики (включаючи умовні зобов'язання та квазіфінансові операції) та їх вплив на показники державного бюджету у 2026 році / Міністерство фінансів України. 2025. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%B%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%84%D1%96%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D1%97%D1%85%20%D0%B2%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B1%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82%D1%83%20%D1%83%202026%20%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96.pdf>
6. Деякі питання управління публічними інвестиціями : постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 № 527. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2025-%D0%BF>
7. Схвалено Єдиний проєктний портфель публічних інвестицій держави на 2026 рік / Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/news/detail/8d3db9b8-3cf9-4a17-b99d-84924f21e432?lang=uk-ua&title=skhvalenodiniiproektniportfelpublichnikhinvestitsiiderzhavina2026-rik>
8. Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави на 2026–2028 роки / Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/download/c226f39e-279a-46e6-b134-8570a899d4de/file.pdf>
9. DREAM – система управління публічними інвестиціями. URL: <https://dream.gov.ua/ua>
10. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank, 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
11. Ukraine Facility. European Commission, 2026. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en
12. Ukraine Investment Framework. European Commission. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework_en

13. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік / Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik>

14. Індекс цифрової трансформації регіонів України / Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/a/5a/7be6e4e930076257945a29847c6035a9.pdf>

15. Call for participations in the competition “Enhancing anti-corruption capacities of representatives of local communities during the transformational recovery period” / UNDP Ukraine. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/news/cfp-enhancing-anti-corruption-capacities-representatives-local-communities-during-transformational-recovery-period>

16. UNDP launches development academy to support 20 communities in inclusive, transparent recovery and strategic development planning / UNDP Ukraine. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-launches-development-academy-support-20-communities-inclusive-transparent-recovery-and-strategic-development-planning>

Дата надходження статті: 15.03.2026

Дата прийняття статті: 25.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(59\).2026.267276277](https://doi.org/10.30970/fp.1(59).2026.267276277)

JEL Classification: R11, R58, H72, Q01

SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT THROUGH THE PRISM OF PUBLIC GOVERNANCE

MARYSKEVYCH Andrii

Postgraduate student of the Department of Economics and Public Administration

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0585-2889>

Abstract. *The article substantiates that the sustainable development of regions in the contemporary conditions of Ukraine should be viewed not as an isolated result of economic growth or administrative equalization, but as a consequence of the quality of public administration capable of combining strategic planning, inter-level coordination, public investment management, fiscal sustainability, digital transformation, and mechanisms of transparency and accountability. It is proved that under the conditions of full-scale war, infrastructure destruction, demographic losses, and a high dependence on international financial support, regional policy acquires the features of both an anti-crisis and a transformational instrument. It is established that the effectiveness of regional development is determined not only by the volume of resources, but also by the capacity of territories to form a high-quality project portfolio, integrate fiscal risks into the planning system, ensure openness of decision-making, and transform recovery into a trajectory of long-term competitiveness. The role of multi-level governance, public investment management, transparency, accountability, and digital government in ensuring the sustainable development of regions is revealed. Practical recommendations are proposed for public authorities and local self-government bodies aimed at strengthening the institutional and financial mechanisms of regional policy.*

Keywords: *sustainable development, regional policy, public administration, multi-level governance, fiscal risks, public investments, digital government, transparency, accountability, regional resilience.*

The article examines sustainable regional development as a complex category of public governance, the content of which, in the contemporary conditions of Ukraine, extends far beyond the traditional understanding of balancing the economic, social, and environmental components of development. The relevance of the topic is determined by the combination of military, financial, infrastructural, and demographic challenges that shift regional policy from the domain of administrative equalization to that of anti-crisis and transformative governance. It is substantiated that, in the context of a full-scale war, large-scale recovery needs, and a high dependence on external financing, the determining factor of sustainable territorial development is not only the volume of available resources, but above all the quality of the institutional architecture capable of ensuring strategic planning, intergovernmental coordination, public investment management, the integration of fiscal risks, as well as the transparency and accountability of managerial decisions.

The purpose of the article is to deepen the scholarly understanding of sustainable regional development through the prism of public governance and to substantiate the

institutional, financial, and digital mechanisms capable of ensuring regional resilience, recovery, and long-term competitiveness. The study proves that contemporary regional policy should be based on the logic of multilevel governance, territorially oriented strategic planning, and the transition from resource distribution to results-based management. It is established that the effectiveness of regional development is determined by the capacity of public authorities to build a high-quality project portfolio, align investment decisions with strategic priorities, introduce a scenario-based approach to budgeting, and take fiscal risks into account as an integral element of regional planning.

The scientific novelty of the article lies in the proposed approach to understanding sustainable regional development as an integrated system within which the institutional, financial, digital, and control dimensions are considered not in isolation, but as interconnected components of a single public governance mechanism. Particular attention is paid to the role of transparency, accountability, and digital tools, including platforms such as DREAM, in ensuring data openness, monitoring project implementation, and reducing corruption risks. The practical significance of the obtained results lies in the development of recommendations for public authorities and local self-government bodies aimed at strengthening institutional capacity, introducing risk-oriented planning, advancing project governance, institutionalizing mechanisms of transparency and accountability, and expanding the use of digital solutions in the processes of strategic planning, financing, and monitoring of regional development. The proposed provisions may be applied in improving state regional policy, territorial recovery programmes, and public administration practices at the subnational level.

Reference

1. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.08.2020 № 695. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>
2. OECD Recommendation on Regional Development Policy: Implementation Toolkit. OECD, 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/about/projects/implementing-the-oecd-recommendation-on-regional-development-policy-toolkit.html>
3. Implementing the OECD Recommendation on Regional Development Policy. OECD, 2025. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/projects/cfe/implementing-the-oecd-recommendation-on-regional-development-policy-toolkit/toolkit-implementing-recommendation-on-regional-development-policy.pdf>
4. Biudzhetna deklaratsiia na 2026–2028 roky / Ministerstvo finansiv Ukrainy. 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_declaration_for_20262028-893
5. Informatsiia pro fiskalni ryzyky (vkluchaiuchy umovni zoboviazannia ta kvazifiskalni operatsii) ta yikh vplyv na pokaznyky derzhavnogo biudzhetu u 2026 rotsi / Ministerstvo finansiv Ukrainy. 2025. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%84%D1%96%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D1%97%D1%85%20%D0%B2%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B1%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82%D1%>

83%20%D1%83%202026%20%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96.pdf

6. Deiaki pytannia upravlinnia publichnymy investytsiiamy : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28.02.2025 № 527. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2025-%D0%BF>

7. Skhvaleno Yedynyi proiektnyi portfel publichnykh investytsii derzhavy na 2026 rik / Ministerstvo ekonomiky, dokillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. 2025. URL: <https://me.gov.ua/news/detail/8d3db9b8-3cf9-4a17-b99d-84924f21e432?lang=uk-ua&title=skhvalenodiniiproektniportfelpublichnikhinvestitsiiderzhavina2026-rik>

8. Serednostrokovyi plan priorytetnykh publichnykh investytsii derzhavy na 2026–2028 roky / Ministerstvo ekonomiky, dokillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. 2025. URL: <https://me.gov.ua/download/c226f39e-279a-46e6-b134-8570a899d4de/file.pdf>

9. DREAM – systema upravlinnia publichnymy investytsiiamy. URL: <https://dream.gov.ua/ua>

10. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank, 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

11. Ukraine Facility. European Commission, 2026. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en

12. Ukraine Investment Framework. European Commission. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework_en

13. Rezultaty tsyfrovoy transformatsii v rehionakh Ukrainy za 2024 rik / Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoy-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik>

14. Indeks tsyfrovoy transformatsii rehioniv Ukrainy / Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. 2025. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/a/5a/7be6e4e930076257945a29847c6035a9.pdf>

15. Call for participations in the competition “Enhancing anti-corruption capacities of representatives of local communities during the transformational recovery period” / UNDP Ukraine. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/news/cfp-enhancing-anti-corruption-capacities-representatives-local-communities-during-transformational-recovery-period>

16. UNDP launches development academy to support 20 communities in inclusive, transparent recovery and strategic development planning / UNDP Ukraine. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-launches-development-academy-support-20-communities-inclusive-transparent-recovery-and-strategic-development-planning>

Дата надходження статті: 15.03.2026

Дата прийняття статті: 25.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026