

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 10 від 29 травня 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 2 (60)

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 10 of May 29, 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 OFFICE

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

79000 Lviv, Kopernyka str., 3

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

# Finansovyi Prostir

international scientific and practical journal

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

# Editorial Board

**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: TIAZHKO 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

**RUDECKO 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

**JAKUBEK Peter** 

Doctor of Economics, Associate Professor, DTI University

**JANOWSKI Andrzej** 

PhD, European University of Medical and Social Sciences, Warsaw

# SMICT / Contents

|                                                                                                                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Куліш Інна Михайлівна, Подвірна Наталія Степанівна</b><br>ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ                                                                                         | 7   |
| <b>Kulish Inna, Podvirna Nataliia</b><br>ASSESSMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC EFFECTIVENESS OF GENDER POLICY IMPLEMENTATION IN UKRAINE                                                                                                         | 16  |
| <b>Решота Олена Анатоліївна, Кацімон Іван Миколайович</b><br>ЄВРОПЕЙСЬКА КОНЦЕПЦІЯ «SMART VILLAGE» ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ                                                                       | 19  |
| <b>Reshota Olena, Katsimon Ivan</b><br>THE EUROPEAN "SMART VILLAGE" CONCEPT AS A TOOL FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE                                                                                   | 29  |
| <b>Бочко Олена Юріївна, Кожушко Петро Іванович</b><br>МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ                                                                                                                 | 32  |
| <b>Bochko Olena, Kozhushko Petro</b><br>MARKETING STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIC PRODUCTS MARKET IN UKRAINE                                                                                                                 | 45  |
| <b>Пасінович Ірина Ігорівна, Марич Анастасія Андріївна</b><br>ТРАНСФОРМАЦІЯ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ                                                                                                               | 49  |
| <b>Pasinovych Iryna, Marych Anastasia</b><br>TRANSFORMATION OF PAYMENT SYSTEMS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY                                                                                                          | 60  |
| <b>Задорожна Анна Володимирівна, Примак Назар Андрійович</b><br>ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА КІЛЬКІСНИЙ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ КРЕДИТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПРИВАТБАНКУ                                                                             | 63  |
| <b>Zadorozhna Anna, Prymak Nazar</b><br>ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELING AND QUANTITATIVE ANALYSIS OF THE DYNAMICS OF PRIVATBANK'S CREDIT OPERATIONS                                                                                     | 71  |
| <b>Мальчик Мар'яна Василівна, Шевчук Павло Ігорович</b><br>КОМПОНЕНТИ БРЕНДИНГУ ЗВО У ФОРМУВАННІ ЇХНЬОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ                                                                                                        | 74  |
| <b>Malchyk Mariana, Shevchuk Pavlo</b><br>COMPONENTS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION BRANDING IN SHAPING THEIR INVESTMENT ATTRACTIVENESS                                                                                                   | 91  |
| <b>Попель Сергій Анатолійович</b><br>ТОКЕНІЗАЦІЯ АКТИВІВ ЯК НОВА ФОРМА МІКРОЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН                                                                                                                                           | 94  |
| <b>Popel Serhii</b><br>ASSET TOKENIZATION AS A NEW FORM OF MICROECONOMIC RELATIONS                                                                                                                                                         | 106 |
| <b>Ватаманюк-Зелінська Уляна Зеновіївна, Козік Мирослава Ростиславівна</b><br>ПУБЛІЧНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ                             | 109 |
| <b>Vatamanyuk-Zelinska Uliana, Kozik Myroslava</b><br>PUBLIC INVESTMENT AS A TOOL FOR FOSTERING INTER-MUNICIPAL COOPERATION AMONG LOCAL COMMUNITIES IN THE WESTERN REGION OF UKRAINE                                                       | 118 |
| <b>Лапішко Марія Львівна, Євтух Любов Богданівна</b><br>УЧАСТЬ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ                                                                          | 121 |
| <b>Lapishko Maria , Yevtukh Liubov</b><br>PARTICIPATION OF UKRAINIAN BANKS IN ENSURING ENERGY EFFICIENCY OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN CONDITIONS OF MARTIAL STATE                                                                         | 131 |
| <b>Прокопишин Оксана Степанівна, Трушкіна Наталія Валеріївна, Дранус Валентин Вікторович, Дранус Любов Сергіївна</b><br>СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ЦИФРОВУ ДОБУ | 135 |
| <b>Prokopyshyn Oksana, Trushkina Nataliia, Dranus Valentyn, Dranus Liubov</b><br>STRATEGIC RESILIENCE AS THE FOUNDATION OF COMPETITIVENESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT FOR BUSINESS ENTITIES IN THE DIGITAL AGE                            | 146 |

# SMICT / Contents

|                                                                                                                                                                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Yasinovska Iryna</b><br>DIGITAL BUSINESS ANALYTICS TOOLS AS A MEANS OF ENSURING BUSINESS TRANSPARENCY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT                                                                           | <b>149</b> |
| <b>Ясіновська Ірина Фантинівна</b><br>ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ                                                                       | <b>157</b> |
| <b>Сушкова Анна Сергіївна</b><br>ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ                                                                                              | <b>160</b> |
| <b>Sushkova Anna</b><br>FINANCIAL SYSTEM TRANSFORMATION OF UKRAINE UNDER THE INFLUENCE OF GLOBAL ECONOMIC DEVELOPMENT                                                                                          | <b>167</b> |
| <b>Капленко Галина Вікторівна, Пікулик Оксана Іванівна</b><br>АНАЛІЗ ТА ВИКОРИСТАННЯ СТАТИСТИЧНИХ І ЕКОНОМІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВЧИХ ПОТРЕБ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ | <b>170</b> |
| <b>Kaplenko Halyna, Pikulyk Oksana</b><br>ANALYSIS AND APPLICATION OF STATISTICAL AND ECONOMIC TOOLS FOR RESEARCHING CONSUMER NEEDS IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S RECONSTRUCTION        | <b>183</b> |
| <b>Гриценко Ольга Миколаївна, Бурбела Алла Леонідівна</b><br>ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ                    | <b>186</b> |
| <b>Hrytsenko Olha, Burbela Alla</b><br>STATE TARGET PROGRAM FOR VETERANS' SOCIAL ADAPTATION AS A FACTOR IN STRENGTHENING HUMAN CAPITAL WITHIN THE CONTEXT OF ECONOMIC RECOVERY                                 | <b>195</b> |
| <b>Смолінська Софія Дмитрівна, Смолінський Валентин Броніславович</b><br>ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ                                                                        | <b>198</b> |
| <b>Smolinska Sofia, Smolinskyi Valentyn</b><br>DIGITAL TOOLS FOR ASSESSING THE CREDITABILITY OF ENTERPRISES                                                                                                    | <b>206</b> |
| <b>Західна Оксана Романівна, Гальчук Христина Андріївна, Кочіш Тетяна Романівна</b><br>БЮДЖЕТНА ПОЛІТИКА В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ: ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ                                                    | <b>208</b> |
| <b>Zakhidna Oksana, Halchuk Khrystyna, Kochish Tetiana</b><br>BUDGET POLICY IN THE SOCIAL SPHERE: STAGES OF FORMATION AND IMPLEMENTATION                                                                       | <b>216</b> |
| <b>Грудзевич Уляна Ярославівна, Огребчук Вікторія Анатоліївна</b><br>РОЗВИТОК ІНТЕРНЕТ-ТРЕЙДИНГУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ                                                                    | <b>219</b> |
| <b>Grudzevych Uljana, Ohrebchuk Viktoriia</b><br>THE DEVELOPMENT OF INTERNET TRADING IN UKRAINE AND THE WORLD: CHALLENGES AND PROSPECTS                                                                        | <b>229</b> |
| <b>Тяжкороб Ірина Володимирівна</b><br>ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ: ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ                                                                      | <b>232</b> |
| <b>Tiazhkorob Iryna</b><br>TRANSFORMATION OF BANKING ACTIVITIES ON THE BASIS OF SUSTAINABLE FINANCING: INSTITUTIONAL AND LEGAL ASPECT                                                                          | <b>246</b> |
| <b>Чайковський Ярослав Іванович, Чайковський Євген Ярославовч</b><br>УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ АКТИВАМИ БАНКІВ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПІСЛЯВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД І НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ       | <b>250</b> |
| <b>Chaikovskiy Yaroslav, Chaikovskiy Yevhen</b><br>MANAGEMENT OF BANK PROBLEM ASSETS UNDER WAR AND POST-WAR CHALLENGES: A RISK-ORIENTED APPROACH AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT                                | <b>265</b> |

## ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

**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. Долішнього НАН України»;*

*доцентка кафедри економіки та публічного управління  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8059-6291>*

**ПОДВІРНА Наталія Степанівна**

*кандидатка політичних наук, доцентка,  
начальниця відділу соціального захисту населення Давидівської сільської ради;  
доцентка кафедри економіки та публічного управління  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID:*

**Анотація.** У статті досліджено соціально-економічну ефективність реалізації гендерної політики в Україні в контексті євроінтеграційних процесів та переходу до індикаторного підходу в оцінюванні публічних політик. Актуальність теми зумовлена посиленням ролі гендерної рівності як чинника сталого розвитку, економічної ефективності та належного врядування, а також необхідністю гармонізації національної політики з європейськими стандартами. Проаналізовано теоретико-методологічні підходи до вимірювання гендерної нерівності, зокрема через використання глобальних індексів та системи соціально-економічних індикаторів. Особливу увагу приділено багатовимірності гендерної нерівності, що охоплює економічну, політичну, соціальну та демографічну сфери. Емпіричну основу дослідження становлять статистичні дані до 2025 року, що дозволяє оцінити довгострокові тенденції у пенсійному забезпеченні та оплаті праці. Встановлено, що, незважаючи на інституційний прогрес у сфері гендерної політики, в Україні зберігаються стійкі структурні диспропорції, зокрема гендерний розрив у пенсіях та заробітній платі. Виявлено розрив між нормативним закріпленням принципів рівності та їх фактичною реалізацією. Обґрунтовано необхідність посилення інструментів моніторингу, оцінювання та впровадження підходів, що базуються а доказах (evidence-based) у формуванні гендерної політики.

**Ключові слова:** гендерна політика; гендерна рівність; соціально-економічна ефективність; індикаторний підхід; публічне управління; євроінтеграція України; гендерний розрив.

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження гендерної політики в умовах євроінтеграції України зумовлена тим, що гендерна рівність у більшості держав світу вже не розглядається лише як соціальне питання, сьогодні це вагомий чинник сталого

розвитку, економічної ефективності та належного врядування. У Європейському Союзі вона інтегрована в найважливіші сфери публічного управління від ринку праці та соціального захисту до бюджетної політики й регіонального розвитку. Для України, яка імплементує *acquis communautaire*, належна імплементація та оцінювання результативності гендерної політики має велике соціальне та інституційно-економічне значення. У міжнародному контексті забезпечення гендерної рівності закріплене в межах глобальних цілей сталого розвитку ООН (ціль 5) [1] та є пріоритетом політик Світового банку, ОЕСР і Ради Європи. Акцент робиться на використанні індикаторних систем моніторингу, що дозволяють оцінювати не лише формальне впровадження політик, а й їх реальну віддачу.

В українських умовах значущість проблематики посилюється необхідністю гармонізації державної політики з європейськими підходами з урахуванням складності військового стану. Слід зауважити, що незважаючи на офіційно сформовану нормативно-правову базу у сфері рівності прав і можливостей, зберігаються фрагментарність практичної реалізації, нерівномірність впровадження на всіх рівнях та недостатній розвиток інструментів вимірювання соціально-економічних результатів. Однак, ця ситуація у більшому або меншому ступені спостерігається й у інших країнах світу, навіть тих, що вважаються основоположниками гендерного руху і у яких досягнуто значного поступу у цій сфері. Це актуалізує потребу розробки науково обґрунтованих підходів до оцінювання ефективності гендерної політики як складової системи публічного управління. У контексті євроінтеграційного курсу України посилюється значення доказового підходу до формування політики (*evidence-based policy*), що передбачає ухвалення управлінських рішень на основі даних, індикаторів та аналітичних оцінок. За таких умов гендерну політику потрібно формувати у вигляді системи вимірюваних індикаторів, що дають можливість оцінити зміни у зайнятості, продуктивності праці, інклюзивності економічного розвитку та якості людського капіталу.

Розробка та впровадження механізмів оцінювання ефективності державних політик пов'язана із розвитком міжнародних практик управління, зосереджених на ефективності, та поширенням інституційного аналізу публічної політики. Значний внесок у їх формування зробили ОЕСР і Світовий банк, які з 1990-х років просувають концепції “*evidence-based policy*” та “*results-based management*”, акцентуючи увагу на вимірюванні суспільного ефекту рішень держави. Сьогодні оцінювання соціально-економічної ефективності гендерної політики набуло статусу самостійного напрямку аналітичних досліджень у сфері публічного управління. Методологічні підходи ОЕСР передбачають перехід від формального декларування цілей до аналізу їх досягнення через систему індикаторів, зокрема рівень зайнятості, гендерний розрив в оплаті праці, доступ до ресурсів і участь у прийнятті рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формування наукового підґрунтя для оцінювання соціально-економічної ефективності реалізації гендерної політики характеризується міждисциплінарністю та спирається на поєднання економічних, управлінських і соціологічних підходів. У науковому дискурсі гендерна рівність дедалі частіше розглядається як чинник економічного розвитку, що впливає на продуктивність праці, є показником участі у ринку праці та відображає ефективність використання людського капіталу [2], [3].

Емпіричні дослідження демонструють, що гендерні диспропорції в освіті та зайнятості мають статистично значущий негативний вплив на економічне зростання, тоді як їх скорочення сприяє підвищенню мікро- та макроекономічної результативності

[4], [5], [6]. Одержані висновки були розширені завдяки кількісному моделюванню втрат ВВП від гендерної нерівності, що дозволило обґрунтувати економічну доцільність гендерно орієнтованих політик [7].

Паралельно сформувався науковий напрям, пов'язаний з оцінюванням ефективності публічної політики, у межах якого акцент переноситься з аналізу інституційного забезпечення на вимірювання результативності та впливу політичних інтервенцій [8]. Зокрема, існує масив досліджень, що підкреслюють важливість використання індикаторних підходів та емпіричних методів для оцінювання політик у сфері соціального розвитку [9], [10], [11], [12], [13]. У контексті гендерної політики ці підходи трансформуються у необхідність ополіщціювання не лише формальних параметрів рівності, а й фактичних соціально-економічних ефектів, включно з рівнем зайнятості, гендерним розривом в оплаті праці та доступом до економічних ресурсів [14]. Водночас наявні наукові розвідки переважно зосереджені на глобальних або європейських вибірках, що обмежує їхню прикладну релевантність для країн з трансформаційною економікою.

**Метою** статті є аналіз та узагальнення підходів до оцінювання соціально-економічної ефективності реалізації гендерної політики в Україні на основі індикаторного підходу з урахуванням європейських практик та національної специфіки.

**Виклад основних результатів.** Дослідження ґрунтується на статистичних даних до 2021 року, що зумовлено їх більшою повнотою та порівнянністю у довоєнний період, тоді як після 2022 року доступність і репрезентативність окремих показників є обмеженими через вплив воєнних дій.

Для України проблема оцінювання соціально-економічної ефективності реалізації гендерної політики набуває особливої актуальності з огляду на поєднання інституційних трансформацій, регіональної диференціації в умовах обмеженості статистичних даних. У вітчизняному науковому полі домінують дослідження правових та соціальних аспектів гендерної рівності, тоді як питання кількісного оцінювання її соціально-економічної ефективності залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку методологічних підходів до оцінювання гендерної політики з урахуванням національної специфіки.

Європейський Союз, зокрема через (Gender Equality Strategy) [15; 16], визначає гендерну рівність як важливий чинник підвищення конкурентоспроможності економіки, інноваційності та продуктивності праці. Це зумовлює вимогу до країн-кандидатів та асоційованих партнерів забезпечувати не лише нормативне закріплення відповідних принципів, а й їхню практичну результативність підтверджену систематичним моніторингом та оцінюванням.

Інструментом досягнення гендерної рівності є гендерна справедливість, оскільки це передбачає застосування диференційованих підходів для усунення структурних диспропорцій.

Важливим інституційним механізмом володіє Європейський Союз, адже Європейська Комісія запровадила циклічну систему оцінювання політик (ex-ante, mid-term, ex-post). У сфері гендерної рівності вона реалізується через підходи Gender Mainstreaming і Gender Budgeting, що забезпечують інтеграцію гендерного виміру в усі етапи формування та реалізації політик і бюджетних рішень.

Додатковим глобальним орієнтиром у цій сфері є діяльність Організації Об'єднаних Націй та Програми розвитку ООН (UNDP), які у межах глобального порядку денного сталого розвитку (Agenda 2030) закріпили необхідність використання

індикаторних систем для моніторингу прогресу держав. Це сприяло утвердженню концепції, за якою ефективність гендерної політики оцінюється через поєднання нормативних, інституційних і фактичних соціально-економічних результатів.

У європейському просторі розвиток цих практик значною мірою забезпечили країни з розвиненими моделями соціальної держави, зокрема держави Північної Європи, Нідерланди та Німеччина, де гендерна рівність інтегрована в системи стратегічного планування та бюджетного управління. Їхній досвід став важливою основою для формування сучасних європейських стандартів оцінювання ефективності гендерної політики, які Україна поступово адаптує в процесі євроінтеграції.

У багатьох дослідженнях гендерна нерівність розглядається як багатовимірне явище, що охоплює економічні, політичні, соціальні та демографічні аспекти. Зокрема, жінки частіше стикаються з нижчим рівнем оплати праці, обмеженою участю у формальному секторі економіки та вищими ризиками бідності, тоді як у політичній сфері зберігається їх недостатнє представництво у виборних та управлінських позиціях. Водночас гендерні диспропорції мають асиметричний характер і можуть проявлятися по-різному, в залежності від сфери, включно з відмінностями у рівні освіти, тривалості життя та соціальних ризиках [7, р. 192].

У науковому дискурсі гендерна нерівність інтерпретується як джерело економічних втрат, пов'язаних із неповним використанням людського потенціалу. Нерівний доступ до освіти, професійного розвитку та продуктивної зайнятості обмежує можливості зростання продуктивності праці та знижує сукупний обсяг виробництва, що має вимірюваний вплив на макроекономічні показники. У цьому контексті оцінювання ефективності гендерної політики передбачає врахування не лише соціальних результатів, а й економічних втрат, які виникають унаслідок збереження гендерних розривів.

Гендерна нерівність існує тисячоліттями і є загальною проблемою для всіх країн світу, вона проявляється у різних сферах суспільного життя і у різних формах [6, р. 4]. В економічному вимірі вона виявляється в тому, що жінки й надалі отримують нижчу порівняно з чоловіками заробітну плату та пенсію у формальному секторі економіки, частіше перебувають за межею бідності, менш активно залучені до офіційного ринку праці та несуть більшу відповідальність за виконання неоплачуваної домашньої роботи. У політичній площині гендерна нерівність виявляється у недостатньому представленні жінок у виборних органах влади, а також в обмеженій участі у процесах ухвалення політичних і корпоративних управлінських рішень. Соціальний аспект гендерної нерівності є багатовимірним: окремі його прояви негативніше впливають на чоловіків, інші – на жінок. Зокрема, чоловіки частіше стикаються з насильством, ув'язненням і інвалідністю, тоді як жінки більш уразливі до домашнього насильства та сексуальних злочинів. Освітні диспропорції також варіюються залежно від країни: в одних державах рівень освіти чоловіків є нижчим, ніж у жінок, тоді як в інших спостерігається протилежна тенденція. Демографічний вимір нерівності полягає, зокрема, у меншій середній тривалості життя чоловіків порівняно з жінками, і в середньому по країнам світу становить 64,3 роки для чоловіків і 68,1 років для жінок, для України ці цифри відрізняються і становлять відповідно 66,1 років і 75,3 років [17, р. 847–848]. Водночас серйозною проблемою залишається те, що кількість немовлят жіночої статі, що народжуються, є суттєво меншою, ніж чоловічої, це призводить до чисельної переваги чоловіків у молодших вікових групах, особливо в Китаї та Індії (113 і 117 чоловіків на 100 жінок відповідно серед осіб віком до 15 років) [17]. В Україні ця цифра становить 106-107 народжених хлопчиків на 100 дівчаток (вибірка

здійснювалась за 1989-2021 pp.) [18].

Незважаючи на те, що значна частина негативних наслідків гендерної нерівності безпосередньо відчувається окремими людьми, її ефекти можна оцінювати і на ширшому – суспільному та глобальному рівнях. Відсутність рівних можливостей для розвитку потенціалу осіб різної статі призводить до втрат у виробництві та зниження загального рівня добробуту, який міг би бути досягнутий за умов повнішого використання людських ресурсів. Нерівномірні інвестиції в освіту та професійну підготовку жінок і чоловіків, обмеження доступу до більш продуктивних видів діяльності, а також нерівні умови кар'єрного зростання зумовлюють те, що суспільства не повністю реалізують потенціал своїх громадян.

Для кількісного вимірювання зазначених ефектів гендерної нерівності доцільно використовувати систему індикаторів, що відображають її соціально-економічні прояви на різних етапах життєвого циклу. Одним із таких індикаторів є гендерний розрив у пенсійному забезпеченні, який акумулює вплив нерівностей у зайнятості, оплаті праці та кар'єрному розвитку протягом трудового життя.

З метою оцінювання динаміки гендерного розриву в пенсійному забезпеченні сформовано розрахункові показники середнього розміру пенсій жінок і чоловіків на основі вторинного аналізу статистичних даних (таблиця 1).

Таблиця 1

**Динаміка середньої пенсії серед чоловіків та жінок за період  
з 2001 до 2021 р., грн/місяць**

| Рік  | Пенсія чоловіка | Пенсія жінки | Частка пенсії жінок до пенсії чоловіків, % |
|------|-----------------|--------------|--------------------------------------------|
| 2001 | 91,66           | 89,88        | 98,06                                      |
| 2005 | 348,88          | 299,87       | 85,95                                      |
| 2010 | 1039,6          | 758,91       | 73,00                                      |
| 2015 | 1573,0          | 1148,29      | 73,00                                      |
| 2018 | 2480, 0         | 1991,0       | 80,28                                      |
| 2021 | 4242,53         | 3031,32      | 71,45                                      |

*Джерело: авторські розрахунки на основі вторинних статистичних даних та аналітичних оцінок [19; 20].*

Наведені дані демонструють чітку тенденцію збереження гендерної нерівності в пенсійному забезпеченні протягом 2001–2021 років. У 2001 р. середня пенсія жінок становила 98,06% від рівня чоловіків, що фактично свідчило про майже паритетний розрив. Проте вже у 2005 р. спостерігається різке зниження цього співвідношення до 85,95%, що пов'язано зі структурними змінами у системі пенсійного забезпечення.

У подальшому періоді (2010–2015 pp.) гендерний розрив стабілізується на рівні близько 73%, що вказує на закріплення стійкої нерівності в пенсійному доході. У 2018 р. відбулося часткове скорочення розриву до 80,28%, однак уже у 2021 році знову фіксується погіршення ситуації – рівень пенсій жінок становить лише 71,45% від рівня чоловіків.

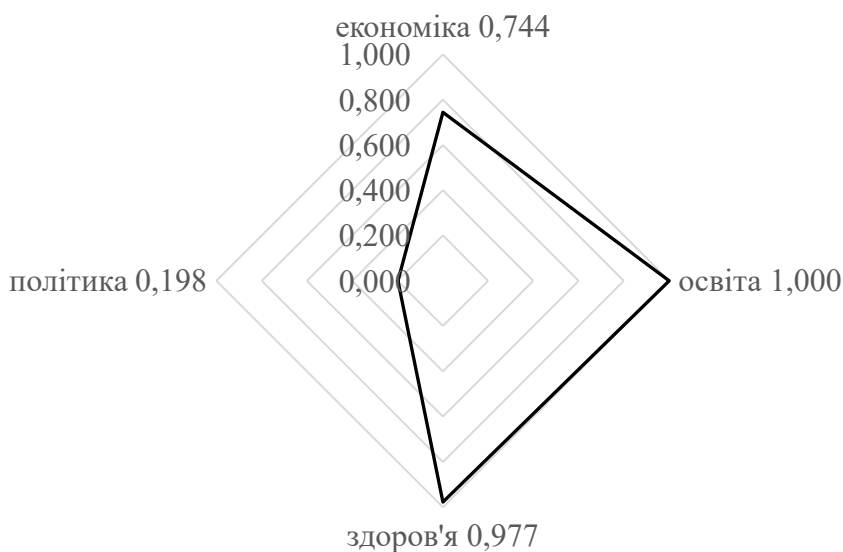
Гендерний розрив у пенсійному забезпеченні відображає накопичені наслідки нерівностей, що формуються протягом усього трудового життя, передусім у сфері зайнятості та оплати праці. У цьому контексті вирішальним чинником, який визначає

майбутні диспропорції пенсійних доходів, є гендерний розрив у заробітній платі.

Глобальний індекс гендерного розриву (Global Gender Gap Index) вимірює рівень гендерної нерівності за чотирма основними вимірами: економічною участю та можливостями, освітою, здоров'ям і виживанням, а також політичним розширенням прав і можливостей. Цей індекс визначається для 383 країн світу, серед них Україна, у 2025 р. зафіксовано наступні показники (рис. 1) [21, с. 363-364]:

Економічний вимір охоплює гендерні розриви в участі у робочій силі, оплаті праці та кар'єрному просуванні, що визначаються через співвідношення показників зайнятості жінок і чоловіків – 0,744.

Освітній субіндекс відображає гендерні диспропорції доступу до освіти на всіх рівнях, а також довгострокові відмінності у грамотності як інтегральному показнику освітнього капіталу – 1,00.



**Рис. 1. Глобальний індекс гендерного розриву**

*Джерело: [21]*

Вимір здоров'я базується на співвідношенні статей при народженні, що дозволяє ідентифікувати феномен «зниклих жінок», та різниці в очікуваній тривалості здорового життя, яка відображає сукупний вплив соціальних і медико-демографічних чинників – 0,977.

Політичний компонент індексу оцінює гендерний розрив у представництві на рівні парламенту, уряду та виконавчої влади протягом тривалого періоду, тоді як відсутність даних щодо місцевого рівня управління залишається його структурним обмеженням – 0,198.

Середнє значення індексу для України – 0,73.

За оцінками експертів, повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на всі сфери суспільного життя, зокрема на стан гендерної рівності. Починаючи з 2022 року, спостерігається істотне зростання навантаження на жінок, передусім у сфері неоплачуваної доглядової праці, яке може сягати до 56 годин на тиждень лише щодо догляду за дітьми. Одночасно фіксується погіршення ситуації на ринку праці, що проявляється у зростанні безробіття серед жінок. Такі тенденції безпосередньо позначаються на рівні добробуту та психічного здоров'я жінок. За експертними оцінками, близько 42% жінок перебувають у групі ризику депресивних станів, а ще 23% повідомляють про потребу в психологічній підтримці для себе або членів своїх домогосподарств. Особливо вразливою групою є внутрішньо переміщені особи,

більшість з яких становлять жінки, що зазнають найбільш значних психосоціальних наслідків. Додатковим викликом залишається обмежений доступ до системи підтримки, оскільки переміщення часто супроводжується втратою соціальних зв'язків і віддаленням від місць проживання з розвинутою інфраструктурою допомоги. За результатами опитувань, близько 53% внутрішньо переміщених осіб в Україні мають ознаки депресії, при цьому значна частина з них не отримує належної або доступної психологічної підтримки [22].

Розгортання повномасштабної війни внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України спричинило значне виснаження людського капіталу, що проявляється у втраті населення через міграцію, депортації, загибель і поранення військових та цивільних осіб. Ці процеси мають виразний гендерний вимір: жінки частіше зазнають наслідків економічної вразливості, втрати зайнятості та зростання навантаження в сфері неоплачуваної праці й догляду, тоді як чоловіки непропорційно представлені серед бойових втрат і мобілізованих. Водночас людський капітал залишається ключовим ресурсом стійкості та відновлення держави, оскільки саме його якість визначає потенціал економічного й інноваційного розвитку, цифрової трансформації та інституційних змін. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження гендерно чутливих підходів, спрямованих на забезпечення рівного доступу до освіти, зайнятості та процесів ухвалення рішень, що є важливою передумовою як воєнної стійкості, так і післявоєнної відбудови України [23, с. 54].

Таким чином, незважаючи на порівняно високі значення окремих субіндексів, ступінь гендерної рівності в Україні формується під впливом стійких структурних дисбалансів, що обмежують конвертацію інституційного прогресу в соціально-економічні результати і визначається передусім стійкими структурними дисбалансами в економічній та політичній сферах. Найбільш проблемним є вимір політичного представництва жінок, тоді як освітній і частково медико-демографічний компоненти демонструють високу стабільність. Водночас, хоча і є певні позитивні зрушення, економічна участь жінок залишається чутливою до кризових факторів, зокрема до наслідків воєнного стану.

**Висновки.** Отримані результати вказують на те, що формальні інституційні досягнення у сфері гендерної політики не повністю трансформуються у стійкі соціально-економічні ефекти. У цьому контексті одним з найважливіших викликів залишається розрив між нормативно закріпленими принципами рівності та їх практичною реалізацією, що потребує подальшого посилення механізмів моніторингу, оцінювання та коригування політик на основі доказових даних.

Кризові умови у яких сьогодні перебуває наша держава одночасно створюють передумови для структурних зрушень на ринку праці, розширюючи доступ жінок до раніше «чоловічих» професій і підвищуючи їхню роль у забезпеченні економічної стабільності. Євроінтеграційний курс України сприяє інституційному зміцненню гендерної політики, що проявляється у прийнятті стратегічних документів, впровадженні програм подолання гендерного розриву в оплаті праці та розвитку освітніх і корпоративних практик недискримінації. Однак, аналіз динаміки гендерного співвідношення пенсій свідчить про існування довготривалого збереження суттєвого розриву між пенсійними виплатами чоловіків і жінок в Україні. Незважаючи на окремі періоди часткового скорочення диспропорції, загальна тенденція протягом останніх двадцяти років характеризується закріпленням гендерної нерівності на рівні приблизно 70–80%. Це свідчить про структурні фактори, зокрема відмінності у рівні заробітної плати, трудовій участі та кар'єрних можливостях жінок протягом трудового життя.

Зберігається розрив між нормативним закріпленням принципів гендерної рівності та їх практичною реалізацією. Це зумовлює потребу подальшого посилення інституційної спроможності, розвитку дієвих механізмів моніторингу та забезпечення реальної соціально-економічної результативності гендерної політики в Україні.

*Список використаної літератури:*

1. Ціль сталого розвитку 5: Гендерна рівність. Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат / Організація Об'єднаних Націй в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs/5>
2. Klasen S., Lamanna F. The impact of gender inequality in education and employment on economic growth: New evidence for a panel of countries // *Feminist Economics*. 2009. Vol. 15, No. 3. P. 91–132. DOI: <https://doi.org/10.1080/13545700902893106>.
3. Cuberes D., Teignier M. Aggregate effects of gender gaps in the labor market: A quantitative estimate // *Journal of Human Capital*. 2016. Vol. 10, No. 1. P. 1–32. DOI: 10.1086/683847
4. Atalay M. O., Altin M., Al Ani M. K. From diversity to sustainability: The role of inclusive human resource practices // *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 3. Article 2554. DOI: 10.3390/su15032554
5. Buchy M., Shakya S. Understanding the gap between the gender equality and social inclusion policy and implementation in the energy sector: The case of Nepal // *Energy for Sustainable Development*. 2023. Vol. 76. Article 101297. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.esd.2023.101297>
6. Harnessing the Green and Digital Transitions for Gender Equality: Insights from the 2024 OECD Forum on Gender Equality // *OECD Public Governance Policy Papers*. Paris : OECD, 2024. No. 61. 59 p. URL: <https://www.gender-sti.org/wp-content/uploads/2024/12/Digital-Transitions-for-Gender-Equality.pdf>
7. Jacobsen J. P. Gender inequality: a key global challenge – reducing losses due to gender inequality // *How much have global problems cost the world? A scorecard from 1900 to 2050* / ed. by B. Lomborg. – Cambridge : Cambridge University Press, 2013. – С. 192–206. – DOI: 10.1017/CBO9781139225793.008.
8. Dutoya V. From women's quota to "women's politics": the impact of gender quotas on political representations and practices in the Pakistani National Parliament // *Femina politica: Zeitschrift für feministische Politik-Wissenschaft*. – 2013. – Vol. 22, No. 2. – P. 17–34. – DOI: <https://doi.org/10.25595/3382>
9. Hervías Parejo V., Radulović B. Public policies on gender equality // *Gender-Competent Legal Education* / ред. D. Vujadinović, M. Fröhlich, T. Giegerich. – Cham : Springer, 2023. – (Springer Textbooks in Law). – Режим доступу: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-14360-1\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-031-14360-1_12)
10. Kabeer N., Natali L. Gender equality and economic growth: is there a win-win? // *IDS Working Papers*. – 2013. – P. 1–58. – Режим доступу: <https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/Wp417.pdf>
11. Климчук О. В., Поворознюк С. П. Інноваційні засади формування державної політики у забезпеченні розвитку соціального підприємництва // *Наукові перспективи (Серія «Державне управління»)*. 2025. № 1 (55). С. 343–356. DOI: 10.52058/2708-7530-2025-1(55)-343-356.
12. Фротер О. С., Тупчій О. С., Сидоренко О. С. Соціальна політика держави в умовах децентралізації та воєнного стану // *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 19. DOI: 10.5281/zenodo.15862865.

13. Пукір Д. Стратегічне планування державної соціально-економічної політики у період післявоєнної розбудови в Україні // *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 14. С. 102–109. DOI: 10.31470/2786-6246-2025-14-102-109.
14. Поліщук В. Гендерна рівність в оплаті праці: аналіз рішення Європейського комітету з соціальних прав [Електронний ресурс] // Публікації лекторів. Вища школа адвокатури НААУ. – 17.02.2026. – Режим доступу: <https://www.hsa.org.ua/blog/genderna-rivnist-v-oplati-praci-analiz-risennia-jevropeiskogo-komitetu-z-socialnix-prav>
15. European Commission. A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020–2025 : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions (COM(2020) 152 final) [Електронний ресурс]. Brussels, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0152>
16. European Commission. Gender Equality Strategy 2026–2030 : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions (COM(2026) 113 final; SWD(2026) 82 final) [Електронний ресурс]. Brussels, 2026. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_en#gender-equality-strategy-2026-2030](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en#gender-equality-strategy-2026-2030)
17. United States. Central Intelligence Agency. *The CIA world factbook 2010* [Електронний ресурс]. – New York : Skyhorse Publishing, 2009. – XXXV, 868 с. – Режим доступу: <https://archive.org/details/ciaworldfactbook0000unit>
18. Народжуваність : банк даних / Державна служба статистики України. – Режим доступу: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=6f39be7ac40358c9d6c9a45e1c9e4787>
19. Демченко К. Гендерний розрив у пенсіях та впровадження надбавки до пенсії у моделі пенсійного забезпечення // *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). С. 297–300. DOI: 10.32839/2304-5809/2019-10-74-67
20. Середня пенсія в українських жінок на 30% менша, ніж у чоловіків: у 2021 році вона дорівнює 3031 гривні [Електронний ресурс] // Opendatabot. – 17.05.2021. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/analytics/pension-2021>
21. World Economic Forum. *Global Gender Gap Report 2025 : Insight Report* / World Economic Forum. – Geneva : World Economic Forum, 2025. – 395 p. – URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf)
22. Жарова Л. *Місце України в Gender Gap Report 2025: які проблеми підсвічує статистика* [Електронний ресурс] // Гендер в деталях. – 12 жовт. 2025. – URL: <https://genderindetail.org.ua/library/ekonomika/gender-gap-report-2025.html>
23. Ємельяненко Л. М., Пантасенко В. В. Розвиток людського капіталу в системі стратегування післявоєнної відбудови України // *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 48–56. DOI: 10.32782/2786-8141/2025-11-8.

Дата надходження статті: 08.04.2026

Дата прийняття статті: 18.04.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.2\(60\).2026.071718](https://doi.org/10.30970/fp.2(60).2026.071718)

JEL Classification: J16, J18, J31, I38, O52

## ASSESSMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC EFFECTIVENESS OF GENDER POLICY IMPLEMENTATION IN UKRAINE

**KULISH Inna**

*Candidate of Science in Public Administration, Senior Research Fellow,  
Senior Research Fellow, Department of Regional Environmental Policy and Natural  
Resource Management, M. Dolishnyi 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>*

**PODVIRNA Nataliia**

*PhD in Political Sciences, Associate Professor,  
Head of the Social Protection Department of Davydivska Village Council,  
Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration  
Ivan Franko National University of Lviv*

**Abstract.** *The paper analyzes effectiveness of gender policy in Ukraine in context of EU integration and evidence-based governance. Using Global Gender Gap Index and OECD/World Bank/UN indicators, it assesses outcomes rather than formal adoption. Data up to 2025 show persistent wage and pension gaps. Despite progress, inequalities remain, requiring stronger monitoring and evidence-based policy tools.*

**Keywords:** *gender policy; gender equality; socio-economic effectiveness; indicator-based approach; public governance; European integration of Ukraine; gender gap.*

The paper examines the socio-economic effectiveness of gender policy implementation in Ukraine in the context of European integration and the increasing importance of evidence-based public policy. Gender equality is no longer perceived solely as a social issue but is increasingly recognized as a key determinant of sustainable development, economic efficiency, and good governance. Within the European Union, gender equality is integrated into core policy domains, including labour markets, social protection, budgetary policy, and regional development. For Ukraine, which is gradually aligning with the EU *acquis communautaire*, effective implementation and evaluation of gender policy outcomes has become a critical institutional and socio-economic priority. The study draws on international methodological approaches to measuring gender inequality, including the Global Gender Gap Index and indicator-based monitoring systems promoted by the OECD, the World Bank, and the United Nations. These frameworks emphasize the transition from formal policy adoption to the assessment of actual socio-economic outcomes, such as labour market participation, wage gaps, access to resources, and political representation. The empirical analysis is based on statistical data up to 2025, which ensures comparability and completeness of pre-war indicators. The findings reveal persistent structural gender inequalities in Ukraine,

particularly in the form of long-term pension disparities and wage gaps, which reflect cumulative inequalities accumulated throughout the life course. Despite certain improvements in selected indicators, gender equality remains uneven across economic, political, and social dimensions. The research demonstrates a persistent gap between formally established gender equality principles and their practical implementation. Economic participation of women remains highly sensitive to external shocks, including war-related disruptions, while political representation continues to be one of the weakest dimensions. At the same time, Ukraine's EU integration trajectory contributes to strengthening institutional frameworks through the adoption of strategic documents, gender mainstreaming policies, and targeted programs aimed at reducing the gender pay gap. The study concludes that improving the effectiveness of gender policy in Ukraine requires strengthening monitoring and evaluation mechanisms, expanding the use of evidence-based policy tools, and ensuring the translation of institutional progress into measurable socio-economic outcomes.

### Reference

1. United Nations Ukraine. (n.d.). *Sustainable Development Goal 5: Gender equality – Achieving gender equality and empowering all women and girls*. <https://ukraine.un.org/uk/sdgs/5>
2. Klasen, S., & Lamanna, F. (2009). The impact of gender inequality in education and employment on economic growth: New evidence for a panel of countries. *Feminist Economics*, 15(3), 91–132. <https://doi.org/10.1080/13545700902893106>
3. Cuberes, D., & Teignier, M. (2016). Aggregate effects of gender gaps in the labor market: A quantitative estimate. *Journal of Human Capital*, 10(1), 1–32. <https://doi.org/10.1086/683847>
4. Atalay, M. O., Altin, M., & Al Ani, M. K. (2023). From diversity to sustainability: The role of inclusive human resource practices. *Sustainability*, 15(3), 2554. <https://doi.org/10.3390/su15032554>
5. Buchy, M., & Shakya, S. (2023). *Understanding the gap between the gender equality and social inclusion policy and implementation in the energy sector: The case of Nepal*. *Energy for Sustainable Development*, 76, 101297. <https://doi.org/10.1016/j.esd.2023.101297>
6. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Harnessing the green and digital transitions for gender equality: Insights from the 2024 OECD Forum on gender equality* (OECD Public Governance Policy Papers No. 61). <https://www.gender-sti.org/wp-content/uploads/2024/12/Digital-Transitions-for-Gender-Equality.pdf>
7. Jacobsen, J. P. (2013). Gender inequality: A key global challenge – Reducing losses due to gender inequality. In B. Lomborg (Ed.), *How much have global problems cost the world? A scorecard from 1900 to 2050* (pp. 192–206). Copenhagen Business School. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139225793.008>
8. Dutoya, V. (2013). From women's quota to "women's politics": The impact of gender quotas on political representations and practices in the Pakistani National Parliament. *Femina Politica: Zeitschrift für Feministische Politik-Wissenschaft*, 22(2), 17–34. <https://doi.org/10.25595/3382>
9. Hervías Parejo, V., & Radulović, B. (2023). Public policies on gender equality. In D. Vujadinović, M. Fröhlich, & T. Giegerich (Eds.), *Gender-competent legal education* (Springer Textbooks in Law). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-14360-1\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-031-14360-1_12)
10. Kabeer, N., & Natali, L. (2013). *Gender equality and economic growth: Is there a win-win?* IDS Working Papers, 1–58. <https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/Wp417.pdf>
11. Klymchuk, O. V., & Povorozniuk, S. P. (2025). Innovatsiini zasady formuvannia

derzhavnoi polityky u zabezpechenni rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva. *Naukovi perspektyvy* (Seriia "Derzhavne upravlinnia"), 1(55), 343–356. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1\(55\)-343-356](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-343-356)

12. Froter, O. S., Tupchii, O. S., & Sydorenko, O. S. (2025). Sotsialna polityka derzhavy v umovakh detsentralizatsii ta voiennoho stanu. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, (19). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15862865>

13. Pukir, D. (2025). Stratehichne planuvannia derzhavnoi sotsialno-ekonomichnoi polityky u period pisliavoiennoi rozbudovy v Ukraini. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, (14), 102–109. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-102-109>

14. Polishchuk, V. (2026, February 17). *Gender equality in pay: Analysis of the decision of the European Committee of Social Rights*. Higher School of Advocacy of the National Association of Advocates of Ukraine. <https://www.hsa.org.ua/blog/genderna-rivnist-v-oplati-praci-analiz-risennia-jevropeiskogo-komitetu-z-socialnix-prav>

15. European Commission. (2020). *A Union of equality: Gender equality strategy 2020–2025* (COM(2020) 152 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0152>

16. European Commission. (2026). *Gender equality strategy 2026–2030* (COM(2026) 113 final; SWD(2026) 82 final). [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_en#gender-equality-strategy-2026-2030](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en#gender-equality-strategy-2026-2030)

17. United States. Central Intelligence Agency. (2009). *The CIA world factbook 2010*. Skyhorse Publishing. <https://archive.org/details/ciaworldfactbook0000unit>

18. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Birth rate: Data bank*. <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=6f39be7ac40358c9d6c9a45e1c9e4787>

19. Demchenko, K. (2019). Hendernyi rozryv u pensiiakh ta vprovadzhennia nadbavky do pensii u modeli pensiinoho zabezpechennia [Gender gap in pensions and introduction of pension supplements in the pension provision model]. *Molodyi vchenyi*, 10(74), 297–300. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-67>

20. Opendatabot. (2021, May 17). *Serednia pensiiia v ukrainskykh zhinok na 30% mensha, nizh u cholovikiv: u 2021 rotsi vona dorivniuiue 3031 hryvni* [The average pension of Ukrainian women is 30% lower than that of men: in 2021 it amounted to 3,031 UAH]. <https://opendatabot.ua/analytics/pension-2021>

21. World Economic Forum. (2025). *Global Gender Gap Report 2025: Insight report*. [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf)

22. Zharova, L. (2025, October 12). *Misce Ukrainy v Gender Gap Report 2025: yaki problemy pidsvichuie statystyka. Gender in Detail*. <https://genderindetail.org.ua/library/ekonomika/gender-gap-report-2025.html>

23. Yemelianenko, L. M., & Pantasenko, V. V. (2025). Rozvytok liudskoho kapitalu v systemi stratehuvannia pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy. *Transformatsiina ekonomika*, 2(11), 48–56. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-8>

Дата надходження статті: 08.04.2026

Дата прийняття статті: 18.04.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## ЄВРОПЕЙСЬКА КОНЦЕПЦІЯ «SMART VILLAGE» ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

**РЕШОТА Олена Анатоліївна**

*кандидатка наук з державного управління, доцентка,  
доцентка кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4308-764X>*

**КАЦІМОН Іван Миколайович**

*здобувач освітнього рівня «бакалавр»  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8544-1063>*

**Анотація.** Досліджено стан довгострокового стратегічного планування в територіальних громадах України та обґрунтовано необхідність модернізації адміністративних процесів просторового розвитку на засадах європейської концепції «Smart Village». На прикладі Іршанської територіальної громади проаналізовано застосування підходу розумної спеціалізації, зокрема шляхом комплексної ревіталізації відпрацьованих титанових кар'єрів у сучасний туристично-інноваційний центр задля диверсифікації економіки та підвищення інвестиційної привабливості муніципалітету.

**Ключові слова:** територіальна громада, стратегічне планування, публічне управління та адміністрування, децентралізація, інноваційний розвиток, діджиталізація, просторовий розвиток, концепція «Smart Village», розумна спеціалізація, інвестиційна привабливість.

**Постановка проблеми:** В умовах трансформації системи публічного адміністрування в Україні та потреб зміни парадигми місцевого самоврядування, проблема здатності стратегічного планування набуває особливого значення. Сучасна практика муніципального управління засвідчує, що традиційні моделі управління вичерпали свій потенціал. Територіальні громади стикаються з обмеженістю фінансово-інвестиційних ресурсів, інфраструктурною виснаженістю та демографічними викликами, що в сукупності поглиблює нерівномірність спроможності територій.

Водночас наявний інструментарій стратегічного планування часто демонструє низьку ефективність. Здебільшого розробка стратегій розвитку територіальних громад носить декларативний характер, слугуючи інструментом формального виконання законодавчих норм, а не реальним планом дій. Відсутність дієвих механізмів імплементації, ігнорування інноваційної складової та недостатнє врахування потенціалу територій призводять до соціально-економічної стагнації громад.

Зазначені негативні тенденції передбачають об'єктивну необхідність пошуку та впровадження інноваційних моделей просторового розвитку, здатних забезпечити економічну стійкість та стале зростання громад у довгостроковій перспективі. У цьому

контексті особливої актуальності набуває адаптація передового європейського досвіду, зокрема концепції «Smart Village», яка розглядається не лише як технологічна ініціатива, а як комплексний інструмент активізації сільської економіки, просторової інтеграції та підвищення якості життя населення на основі цифровізації та соціальних інновацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Комплексна оцінка особливостей регіонального та просторового розвитку в Україні відображена в аналітичних звітах експертів Організації з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Водночас теоретико-прикладні аспекти формування та імплементації концепції «Smart Village» перебувають у фокусі наукових інтересів багатьох вітчизняних учених. Зокрема, вагомий внесок у дослідження цієї проблематики зробили: І. Костецька, І. Динник, О. Федорчук, М. Дегтяренко, М. Шиманська, Г. Лопушняк.

Незважаючи на значний масив наукових напрацювань, питання адаптації європейської концепції «Smart Village» саме як комплексного інструменту економічного розвитку українських територіальних громад в умовах обмеженості ресурсів залишається недостатньо розкритим і потребує подальших досліджень.

**Мета статті** – аналіз поточного стану розвитку політики довгострокового планування в територіальних громадах України та обґрунтування необхідності модернізації адміністративних процесів в рамках просторового розвитку на засадах концепції «Smart Village».

**Виклад основних результатів.** В умовах активізації євроінтеграційних процесів та формуванні моделі повоєнного відновлення України ключового значення набуває ефективність впровадження державної регіональної політики. Внаслідок реформи децентралізації влади архітектура просторового управління зазнала структурних змін, що полягають у зміщенні більшості функціональних повноважень на первинний рівень. Таким чином, основними суб'єктами реалізації локальної політики розвитку стали територіальні громади. Отримавши розширений спектр адміністративних та фінансових можливостей, органи місцевого самоврядування зіштовхнулись із викликом переходу від ситуативного реагування до довготривалого стратегування у здійсненні владних повноважень.

Забезпечення концептуального підходу у формуванні та реалізації політики просторового розвитку закріплено у Законі України «Про засади державної регіональної політики». Нормативно-правовий акт регламентує обов'язковість затвердження стратегій розвитку територіальних громад та надає відповідні методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання проєкту довгострокового планування [1]. Метою місцевої стратегії виступає попереднє формування концептуальної інформаційно-аналітичної бази розвитку громади, що вимагає комплексного просторового аудиту з подальшою побудовою матриці стратегічного профілювання. Затверджений документ довгострокового планування слугує інституційним гарантом системності прийняття управлінських рішень на рівні місцевого самоврядування.

Варто виокремити, що за останніми даними Мінрозвитку, 925 територіальних громад мають затверджені стратегії розвитку, 418 знаходяться на стадії розробки, а 95 громад не розпочали розробку стратегічних документів [2]. Для формування якісного плану просторового розвитку територій громади мають можливість закріплення стратегічного партнерства. Відтак, 850 організацій надають підтримку суб'єктам реалізації локальної соціально-економічної політики у розробці власних проєктів довгострокового планування. Найбільший рівень експертно-консультаційного

супроводу громади отримують від партнерства з програмами «U-LEAD з Європою» (227), USAID (DOBRE) (80), USAID (Говерла) (79), проєкт ООН з відновлення та розбудови миру (UN RPP) (38) [2]. Міжнародна підтримка з розробки стратегічних планів розвитку територій має на мені формування якісного методологічного підґрунтя для проєктування сучасних стандартів просторового управління.

Водночас аналітичний звіт Організації з економічного співробітництва та розвитку стосовно політики регіонального розвитку в Україні виокремлює певні системні перешкоди, що нівелюють її ефективне впровадження. Незалежні експерти наголошують, що місцеві суб'єкти діють у невизначеному інституційному становищі, що пояснюється обмеженою ясністю щодо повноважень у сфері застосування владних компетенцій [3, с.157-158]. Окрему увагу фахівці акцентують на тому, що механізми моніторингу та оцінки проєктів довгострокового планування регіонального розвитку залишаються нечіткими. Плани заходів характеризуються високим ступенем невизначеності щодо використання фінансових ресурсів у процесі реалізації затверджених проєктів [3, с.177]. Помірно низький рівень формування регіональних стратегічних документів безумовно впливає на якість розробки місцевих програм соціально-економічного розвитку. Таким чином, на основі незалежного експертного звіту можна зробити висновок, що часто розробка стратегічних документів перетворюється на формальне виконання службових обов'язків, відповідно до вимог чинного законодавства.

У процесі реалізації політики просторового планування фактор практичної цінності стратегій розвитку територіальних громад взаємозалежний з рівнем фінансової стійкості суб'єктів впровадження довгострокового курсу. Відповідно формальний концептуальний підхід у розбудові моделі муніципального управління зумовлює вразливість функціонування громади як окремої адміністративно-територіальної одиниці. У загальнонаціональному вимірі нездатність громад до стратегічного планування соціально-економічного прогресу неминуче трансформується у систему адміністративно-фінансової диспропорції, що зумовлює нерівномірність територіальної стійкості. Підтвердженням макроекономічної проблеми є результати моніторингу фінансової спроможності територіальних громад України. За даними дослідження експертів порталу «Децентралізація», понад 27,9% суб'єктів владної політики на місцях функціонують у межах критичного та низького рівня бюджетної стійкості (табл. 1).

Таблиця 1

### Статистика рівнів фінансової спроможності територіальних громад

| Рівень спроможності громади | Загальна кількість громад з відповідним рівнем | Відсоток від загальної кількості громад |
|-----------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Високий                     | 451                                            | 33,9%                                   |
| Оптимальний                 | 306                                            | 23%                                     |
| Задовільний                 | 203                                            | 15,3%                                   |
| Низький                     | 269                                            | 20,2%                                   |
| Критичний                   | 102                                            | 7,7%                                    |
| <b>Усього</b>               | <b>1331</b>                                    |                                         |

*Джерело: складено авторами на основі [4].*

Рейтинг формувався на основі аналізу ключових показників, що характеризують

механізм управлінської діяльності територіальних громад. Загалом оцінка 11 індикаторів (доходи/видатки загального фонду на 1 мешканця; видатки на утримання апарату, рівень дотаційності бюджетів; питома вага місцевих податків/трансфертів у дохідній частині загального фонду бюджету) дозволила сформувати комплексну оцінку спроможності громад України [5]. Варто наголосити, що відсутність фінансового фундаменту та базових ресурсів для побудови політики просторового розвитку зумовлюють блокування ефективної реалізації стратегічних соціально-економічних ініціатив.

Розуміння механізмів адміністрування громад у сфері територіального розвитку та визначення чинників, які, навіть за наявності достатніх ресурсів, перешкоджають трансформації фінансового потенціалу у проєкти підвищення якості життя, вимагають досліджень не лише макрорегіональної статистики, але й специфіки особливостей розвитку конкретних адміністративних об'єднань.

Для аналізу обрано Іршанську територіальну громаду Житомирської області. Муніципалітет складається з 14 населених пунктів [6, с.3] та налічує близько 9 тисяч громадян [6, с.7]. Територіальна громада характеризується як потужний мінерально-сировинний центр, що складає як регіональний економічний розвиток, так і національну металургійну систему України. Розташований на території громади Іршанський титанорудний район є ключовим індустріальним ядром області, в межах якої, за даними експертів, зосереджено близько 20% світових запасів та 80% національних титанових покладів [7].

Економіко-виробничий профіль громади складається з функціонування 26 суб'єктів господарювання, діяльність переважної більшості яких становить видобуток корисних копалин та їх оброблення [6, с.28-33].

Таблиця 2

### Економіко-виробничий профіль Іршанської ТГ

| Вид діяльності суб'єкту господарювання                                                       | Фактична кількість юридичних осіб |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Добування руд інших кольорових металів.                                                      | 3                                 |
| Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю. | 10                                |
| Різання, оброблення та оздоблення декоративного та будівельного каменю.                      | 7                                 |
| Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.         | 5                                 |
| Змішане сільське господарство.                                                               | 1                                 |
| <b>Усього</b>                                                                                | <b>26</b>                         |

*Джерело: складено авторами на основі [6, с.28-33].*

Високий індекс податкоспроможності бюджету та значна частка місцевих податків і зборів у формуванні доходів Іршанської громади забезпечують високий рівень фінансової спроможності територіальної одиниці [4]. Проте аналіз виконання бюджету за період 2025 року свідчить про істотний ступінь нереалізованих коштів: видаткова частина здійснена лише на 65,4% [8].

Після закриття базових потреб громади, фінансовим орієнтиром слугує реалізація затвердженої Стратегії розвитку. Муніципалітет має схвалений трирічний план заходів з впровадження програми комплексного розвитку на 2025-2027 роки [9]. Суб'єкти реалізації владних повноважень концептуально сформували та виокремили ключові цілі соціально-економічного прогресу, відповідно до шаблонної класифікації. Реалізація вектору просторового розвитку передбачається за трьома стратегічними

напрямами, що включають фундаментальні засади проєктних портфелів громад, а саме: політику сталого економічного розвитку, формування комфортного безпечового середовища та згуртованості населення.

Варто наголосити, що у процесі організації цивільного захисту громадян, в рамках Стратегії, за підтримки державного фінансування, на території Іршанського ліцею реалізовується будівництво протирадіаційного укриття [9, с. 24]. Проєкт свідчить про певний рівень дієвості стратегічного вектору в межах впровадження політики безпечного середовища.

Аналіз окремих ініціатив, спрямованих на формування економічного розвитку громади, які розраховані на трирічний термін, свідчить про переважання базових адміністративних механізмів у формуванні практичної реалізації стратегічних цілей. Розтягування бюрократичних процесів у довгостроковому плануванні може вказувати на дефіцит інноваційності у межах побудови політики розвитку економічного потенціалу. Характеристика окремих цілей Плану заходів представлена у Таблиці 3.

Таблиця 3

**Інструментарій реалізації окремих оперативних цілей  
у Плані заходів Іршанської ТГ**

| Оперативна ціль                                                                                                        | Заплановані заходи                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A1.2. Формування інвестиційної привабливості територій.                                                                | Систематизація інвестиційних даних про громаду; розробка проєкту інвестиційних пропозицій та розміщення їх на сайті ТГ; ремонт адміністративних будівель.                               |
| A2.1. Забезпечення наповнюваності дохідної та видаткової частини бюджету громади (підвищення фінансової незалежності). | Отримання доступу до порталу «Податкова карта України» та інтеграція платформи з бюджетними даними громади.                                                                             |
| A4.1. Створення умов для розвитку с/г підприємств та с/г виробництва.                                                  | Розробка реєстру земельних ділянок с/г призначення, упорядкування орендних відносин; про-ведення аукціонів на право оренди ділянок.                                                     |
| B2.2. Створення платформи для промислового туризму під туристичним брендом «Іршанськ-Рекреація».                       | Розробка ПКД; проведення круглих столів з представниками ГЗК; будівництво парку культури; надання дозволу ФОП на розміщення МАФів; рекламна кампанія; утворення КП (8 штатних одиниць). |

*Джерело: складено авторами на основі [9, с.51,55,61,98-99].*

Огляд стратегічних ініціатив, наведених у таблиці 3, свідчить, що інвестиційна привабливість як один з ключових факторів економічного зростання громади, обмежена заходами з формування інформаційно-аналітичного паспорту та висвітлення його на офіційному сайті, а також ремонтом адміністративних будівель. Виділення трирічного терміну задля інтеграції державної цифрової платформи з бюджетними даними громади, згідно Стратегії, має покращити процес наповнюваності дохідної та видаткової частини бюджету у процесі підвищення фінансової незалежності. Розвиток сільського господарства також на трирічний термін обумовлений розробкою реєстрів земельних ділянок та упорядкуванням орендних відносин. Проєкт промислового туризму «Іршанськ-Рекреація», що включений до обласної стратегії розвитку, є концептуально правильним для монопрофільної громади. Однак сформований підхід у контексті встановлення МАФів та побудові культурного парку (без конкретних уточнень відповідно до природних особливостей колишніх кар'єрів) потребує суттєвого доопрацювання для того, аби стратегічна ініціатива дійсно зумовила стабільний туристичний потік, сформувала впізнаваність громади та сприяла економічному розвитку.

Таким чином, проаналізовані вище особливості політики територіального розвитку в Україні, зокрема, Іршанської громади свідчать про важливість модернізації адміністративних процесів у розрізі формування проєктів соціально-економічного розвитку. Комплексний підхід в організації стратегічного планування, орієнтований на підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності муніципалітету, зумовлює сталий економічний прогрес та ефективну реалізацію ресурсного потенціалу громади.

Відповідно оновлення управлінської парадигми має базуватися на перевірених міжнародних моделях місцевого економічного розвитку. Найбільш доречною для імплементації є європейська концепція «Smart Village» («Розумне село»). Система започаткована у 2017 році в рамках однойменної програми ЄС. Модель спрямована на зміцнення соціально-економічної структури маленьких громад та модернізації сільського господарства шляхом обміну знаннями, інноваціями та із застосування цифровим технологій. Спільна міжнародна політика забезпечує підтримку органів місцевого самоврядування у країн-членах ЄС та надає фінансові інструменти для підготовки та реалізації стратегії розвитку. Концепція розроблена для громад, які функціонують в межах вразливих факторів (депопуляція, низький рівень надання адміністративних послуг та брак інвестиційної привабливості), які готові до тестування розумних та інноваційних рішень. У межах формування заходів розвитку малих громад держави-члени мають можливість розробки стратегічної ініціативи «Розумного села» за двома напрямками: 1) інституційні інтервенції у сфері співробітництва, включаючи підхід «LEADER»; 2) інвестиційні інтервенції, спрямовані на розбудову інфраструктури та забезпечення надання базових адміністративних послуг [10].

У межах концепції «Smart Village» саме підхід «LEADER» є основним методологічним фундаментом для розбудови успішних територіальних громад. Розроблений у відповідь на невдачу традиційної регіональної політики «зверху-вниз», має на меті розблокувати ресурсний потенціал муніципалітетів, забезпечивши створення належних умов для формування розвитку власної громади через партнерство, що функціонує у формі місцевих груп дій. Підхід включає сім профільних особливостей, від спільного використання яких залежить успіх реалізації стратегічної ініціативи з розбудови розумного селища [11].

Таблиця 4

#### Принципи підходу «LEADER»

| Підхід                                  | Характеристика                                                                                         |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підхід «знизу-вгору»                    | Місцеві громади мають самостійно визначати вектор розвитку для власної території.                      |
| Територіальний підхід                   | Фінансування розподіляється для цільових (стратегічних) потреб території, а не для будь-яких проєктів. |
| Місцеве партнерство                     | Утворення місцевої ініціативної групи для безпосередньої участі у формуванні розвитку власної громади. |
| Інтегрована та багатогалузева стратегія | Розробка стратегії розвитку громади з урахуванням потреб і можливостей регіону комплексно.             |
| Нетворкінг                              | Мережа місцевих партнерів, що сприяє обміну досвідом, інноваціями, ідеями, які нарощують потенціал.    |
| Інноваційність                          | Впровадження креативних елементів та рішень для розвитку громади.                                      |
| Співпраця                               | Формування міжрегіонального та транснаціонального співробітництва.                                     |

*Джерело: сформовано авторами на основі [11].*

Представлені у табл. 4 основні принципи підходу формують інституційний фундамент європейської моделі просторового розвитку малих територіальних громад. Практична складова даної стратегічної ініціативи прослідковується у межах проєкту від Європейської Комісії «Smart Rural 21» як елементу впровадження концепції «Розумного села». Метою програми є професійна допомога органам місцевого самоврядування в ЄС щодо розробки та впровадження підходів смарт врядування в населених пунктах [12].

Німецька громада Зольштедт була партнером даної ініціативи, і відповідно має затверджений комплексний план стратегічних заходів соціально-економічного розвитку власного муніципалітету. Задля ефективного виокремлення ключових проблем та вразливих факторів, укладачі сформували SWOT-аналізи найбільш важливих сфер у функціонуванні громади, як-от, стан економіки та інфраструктури, туризму, суспільного життя та соціальної інфраструктури. У стратегії загалом сформовано 13 ініціатив. Ключовими відмінностями від системи довгострокового планування українських територіальних громад варто відзначити особливий рівень конкретизації стратегічних ідей, що розроблені на засадах принципів «Smart Village», зокрема, розумний ринок, розумні покупки, розумна валоризація туристичних пам'яток, розумне вуличне освітлення. Ініціативи мають чітко сформовані по-порядку необхідні заходи для повної реалізації поставлених цілей. У рамках забезпечення ефективного та результативного впровадження політики розумної громади створено 5 тематичних робочих груп, що складаються з мешканців муніципалітету та представників приватного сектору. З моменту формування стратегії розвитку місцевості Зольштедт, ініціативні спілки зустрічалися щомісяця для того, аби започаткувати проєкти, відповідно до профілю об'єднаної групи зацікавлених осіб. Ефективний запуск ініціатив применшив важливість регулярних зустрічей, проте задля обговорення прогресу, адаптації та подальшого розвитку побудови розумної громади, робочі групи продовжують зустрічатися щоквартально [13].

Як і Іршанська громада, Зольштедт має також монопрофільний (гірничовидобувний) генезис, адже сформований навколо об'єкту видобувної промисловості калію, що зумовлює схожість просторових особливостей. На відміну від українського титановидобувного центру, промислова експлуатація родовищ у німецькій громаді припинена, що зумовлює процес постіндустріальної ревіталізації колишніх осередків видобутку. SWOT-аналіз туристичного потенціалу місцевості Зольштедт виокремлює калійний терикон як унікальну візитну картку громади, що слугує основним орієнтиром в рамках формування політики залучення туристів. Укладачі акцентують окрему увагу на важливості проєктування та обслуговування ландшафту і побудові системи управління відвідувачами [13, с.10-11].

Таким чином, ініціативи 9-10 зі Стратегії розвитку спрямовані саме на покращення туристичного потенціалу громади на засадах концепції «Smart Village». Сформовані заходи передбачають створення мережі мандрівних маршрутів, що об'єднують ландшафтні локації, об'єкти культурної спадщини, спортивні споруди тощо. У рамках проєкту передбачається відповідне маркування (вказівники) та QR-коди з інформацією про сам маршрут та локації вздовж нього. Закладені в ідею також місця для відпочинку та занять спортом з усім необхідним інвентарем. У межах 10-ої ініціативи, метою якої є забезпечення привабливого та цікавого представлення туристичних пам'яток на вебсайті та за допомогою інших інтерактивних інструментів, передбачається створення цифрового/фізичного музею гірничої справи, а також смарт-екскурсії локаціями через реалізацію онлайн-виставок та інших інформаційно-

просвітницьких механізмів ознайомлення з просторовими та культурними особливостями селища Зольштедт [13, с.18-19].

Варто наголосити, що розбудова туристичного потенціалу німецької адміністративно-територіальної одиниці на основі природно-рекреаційних особливостей є успішним прикладом імплементації «Smart Specialisation» (розумної спеціалізації) на мікрорегіональному рівні як важливої складової побудови розумної громади.

Модель розумної спеціалізації територіальних громад полягає у стимулюванні економічного розвитку шляхом виявлення та капіталізації локальних конкурентних переваг. Спрямовання інвестиційної діяльності у ці пріоритетні напрямки дозволяє забезпечити фінансову стійкість регіону, гарантувати перспективність капіталовкладень та підвищити його туристичний потенціал [14]

Таким чином, оновлення концептуальних засад політики просторового планування Іршанської громади в рамках розбудови моделі «Smart Village» має базуватися на основі стратегічного аналізу потенціалу адміністративної одиниці в межах підходу розумної спеціалізації. Іршанська громада має потужний гірничо-металургійний профіль, що становить економічний, природний та ресурсний потенціали регіону. Довгострокове планування розвитку адміністративно-територіальної одиниці має враховувати особливості монопрофільності громади в економіко-виробничій галузі, а також унікальності природного ландшафту, сформованого внаслідок даної діяльності. У межах імплементації політики смарт-розвитку доречним буде варіант комплексної ревіталізації відпрацьованих титанових кар'єрів в сучасні індустріально-рекреаційні середовища. Дана політика вимагає відмови від екстенсивного розвитку на користь інноваційних ідей, здатних диверсифікувати місцеву економіку та покращити інвестиційну привабливість громади. Засади «Smart Village» вимагають від даного ландшафтного простору створення мережі екологічних стежок з відповідним маркуванням та QR-кодами з навігацією.

Особливу привабливість туристичній локації надасть розробка інструменту додаткової реальності, що полягає у проектуванні інтерактивного AR-порталу з можливістю переглянути 3D-модель крокуючого екскаватора, ознайомитися з хронологічними особливостями видобутку та переробки титанової сировини на основі візуалізації. Історичної зацікавленості туристам надасть підприємницький життєпис Іршанського ГЗК з цифровими архівами у вигляді світлин. Використання смарт-датчиків (якість води, ґрунту та рівня радіації) у процесі моніторингу стану рекультивації та висвітлення даних на відповідний дашборд сформує особливий інтерес рекреаційної зони серед наукової спільноти металургів. Оскільки гірничо-видобувний процес відбувається, на безпечній, виділеній для ландшафтного парку території, є можливість наживо поспостерігати за процесом роботи крокуючого екскаватора.

Наочним підтвердженням масштабів нереалізованого просторового резерву є рис. 1 з картографічною фіксацією даної локації. Величезний масив затоплених кар'єрів утворюють унікальний антропогенний ландшафт, здатний перетворитися на головний туристично-інноваційний центр громади.



**Рис. 1. Ландшафт відпрацьованих титанових кар'єрів Іршанського ГЗК**

*Джерело: сформовано авторами на основі [15].*

Отже, подальший просторовий розвиток Іршанської територіальної громади вимагає відмови від екстенсивних моделей стратегічного планування на користь інноваційних рішень в рамках промислової смарт-спеціалізації. Формування бренду адміністративної одиниці як промислового майданчика – титанового центру України, з відповідними профільними рішеннями в рамках реалізації довгострокового планування, спрямованими на підвищення інвестиційної привабливості, зумовлять підвищення фінансової незалежності громади, сформують впізнаваність та стануть фундаментальними засадами впровадження європейської концепції «Smart Village».

**Висновки.** Вітчизняний підхід у формуванні політики регіонального розвитку потребує суттєвого оновлення та перегляду стратегічних ініціатив. У цьому контексті найдоречнішим є використання досвіду країн ЄС у формуванні та реалізації політики концепції «Smart Village», що демонструє ефективність синергетичного підходу у побудові довгострокового планування та результативність управлінських рішень завдяки дотриманні концептуальних засад. Фундаментальний пріоритет українських громад - заміна шаблонних рішень новаторськими підходами, де розумна спеціалізація місцевих ресурсів виступає двигуном інвестиційного прогресу. На прикладі Іршанської громади було продемонстровано одну з ідей в рамках побудови «Smart Specialisation», що полягає у природно-рекреаційному використанні рекреаційного потенціалу у вигляді відпрацьованих титанових кар'єрів.

Варто наголосити, що незважаючи на відсутність прямого доступу українських громад до фінансування проєктів країн-членів Європейського Союзу, концепція «Smart Village» має слугувати інституційним орієнтиром при формуванні регіональної політики розвитку. Територіальні громади нашої держави мають можливість самостійно встановлювати міжнародну співпрацю у рамках подання грантових проєктів. Саме від якості оформлення та практичної цінності ідей залежить результат фінансування ініціативи, відтак досвід європейських спроможних громад є прикладом для ефективного впровадження довгострокового планування та якісного продовження реформи децентралізації в Україні.

*Список використаної літератури:*

1. ЗУ «Про засади державної регіональної політики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

2. Моніторинговий звіт щодо стану розроблення та затвердження стратегічних документів у територіальних громадах. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/monitoringovii-zvit-1.pdf>
3. OECD (2023), Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk>
4. Експертна оцінка фінансової спроможності громад у розрізі областей за 9 місяців 2025 року. URL: <https://decentralization.ua/news/20215>
5. Оцінювання фінансової спроможності територіальних громад: оновлені підходи. URL: <https://decentralization.ua/news/17407?page=4>
6. Соціальний паспорт Іршанської територіальної громади. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/04344593/39cd7f54b9deb324b466e6ea67b3d98c.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04344593/39cd7f54b9deb324b466e6ea67b3d98c.pdf)
7. NBN. Житомирщина володіє 20% світових запасів титану. URL: <https://nbn.ua/economics/zhytomyrshhyna-volodiye-20-svitovyh-zapasiv-tytanu/>
8. Бюджет Іршанської ТГ. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0650400000/info/indicators?year=2025&month=12>
9. План заходів на 2025-2027 роки з реалізації Стратегії розвитку Іршанської ТГ на 2022-2027 роки. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/04344593/6644eaf3926da0d96289c6a6880ecfd0.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04344593/6644eaf3926da0d96289c6a6880ecfd0.pdf)
10. Supporting Smart Village strategies. European Commission. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/rural-development/supporting-smart-village-strategies\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/rural-development/supporting-smart-village-strategies_en)
11. LEADER Explained. EU CAP Network. URL: [https://eu-cap-network.ec.europa.eu/networking/leader/leader-explained\\_en](https://eu-cap-network.ec.europa.eu/networking/leader/leader-explained_en)
12. Smart Rural 21 project. European Commission. URL: <https://www.smartrural21.eu/smart-rural-21-project/about/>
13. Smart Village-Strategie der Gemeinde Sollstedt. URL: [https://www.smartrural21.eu/wp-content/uploads/Sollstedt\\_Smart-Village-Strategy.pdf](https://www.smartrural21.eu/wp-content/uploads/Sollstedt_Smart-Village-Strategy.pdf)
14. Smart Specialisation Strategy. European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about_en)
15. Google Maps (2026). Ландшафт відпрацьованих титанових кар'єрів Іршанського ГЗК. URL: <https://maps.app.goo.gl/bs1QQbbtH8jt6B3i6>

Дата надходження статті: 09.04.2026

Дата прийняття статті: 18.04.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.2\(60\).2026.193031](https://doi.org/10.30970/fp.2(60).2026.193031)

JEL Classification: R11, R58, O18, H70

## THE EUROPEAN "SMART VILLAGE" CONCEPT AS A TOOL FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE

**RESHOTA Olena**

*PhD in Public Administration Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Public Administration and Business  
Management,*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4308-764X>*

**KATSIMON Ivan**

*Bachelor's Degree Student,*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8544-1063>*

**Abstract:** *The state of long-term strategic planning in the territorial communities of Ukraine has been investigated, and the necessity of modernizing the administrative processes of spatial development based on the European "Smart Village" concept has been substantiated. Using the example of the Irshansk territorial community, the application of the smart specialization approach is analyzed, specifically through the comprehensive revitalization of exhausted titanium quarries into a modern tourist and innovation center to diversify the economy and increase the investment attractiveness of the municipality.*

**Key words:** *territorial community, strategic planning, public management and administration, decentralization, innovative development, digitalization, spatial development, "Smart Village" concept, smart specialization, investment attractiveness.*

The decentralization reform in Ukraine has fundamentally transformed the architecture of spatial governance, shifting primary administrative and financial responsibilities to the level of territorial communities. However, traditional municipal management models often struggle with resource deficits and a lack of long-term strategic planning capabilities, resulting in formal but highly ineffective local development strategies. This paper aims to analyze the current state of long-term planning policies in Ukrainian municipalities and substantiate the critical necessity of modernizing administrative processes in spatial development based on the European "Smart Village" concept.

The research employs a structural analysis of local socio-economic programs, focusing on the Irshansk territorial community - a powerful mono-functional titanium mining center - as a primary case study. Despite exhibiting a high financial capacity, the community's strategic initiatives demonstrate a deficit of innovative approaches to economic diversification. To address this, the study investigates the implementation of the "Smart Specialisation" model and the "LEADER" approach to unlock municipal resource potential and foster local partnerships.

The scientific novelty of the work lies in developing a conceptual framework for the comprehensive revitalization of exhausted industrial landscapes. The authors propose transforming post-industrial titanium quarries into a modern industrial-recreational environment integrated with smart technologies. The practical area of application includes actionable strategies for local governments, such as creating ecological trails equipped with QR navigation, augmented reality (AR) portals to visualize historical mining processes, and the integration of smart sensors for the continuous environmental monitoring of water, soil, and radiation levels. This approach provides a practical roadmap for communities to transition from extensive industrial dependency to an innovative, tourism-driven economic model.

The study concludes that Ukrainian spatial development policies require a paradigm shift away from superficial planning towards innovative solutions based on local competitive advantages. Implementing the "Smart Village" concept serves as a vital institutional benchmark for territorial communities. By fostering smart specialization and branding the municipality as an innovative industrial and tourist hub, communities can significantly enhance their investment attractiveness, ensure sustainable economic progress, and strengthen their financial independence within the ongoing decentralization reform.

### *Reference*

1. Zakon Ukrainy «Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky» [Law of Ukraine "On the Principles of State Regional Policy"]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> [in Ukrainian].
2. Monitoryhovyi zvit shchodo stanu rozroblennia ta zatverdzhennia stratehichnykh dokumentiv u terytorialnykh hromadakh [Monitoring report on the state of development and approval of strategic documents in territorial communities]. Retrieved from: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/monitoringovii-zvit-1.pdf> [in Ukrainian].
3. OECD. (2023). Vidbudovuemo Ukrainu cherez zmitsnennia rehionalnoho ta munitsypalnoho upravlinnia [Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance]. OECD Publishing, Paris. Retrieved from: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk> [in Ukrainian].
4. Ekspertna otsinka finansovoi spromozhnosti hromad u rozrizi oblastei za 9 misiatsiv 2025 roku [Expert assessment of the financial capacity of communities by region for 9 months of 2025]. Retrieved from: <https://decentralization.ua/news/20215> [in Ukrainian].
5. Otsiniuvannia finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad: onovleni pidkhody [Assessment of the financial capacity of territorial communities: updated approaches]. Retrieved from: <https://decentralization.ua/news/17407?page=4> [in Ukrainian].
6. Sotsialnyi pasport Irshanskoi terytorialnoi hromady [Social passport of the Irshansk territorial community]. Retrieved from: [https://rada.info/upload/users\\_files/04344593/39cd7f54b9deb324b466e6ea67b3d98c.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04344593/39cd7f54b9deb324b466e6ea67b3d98c.pdf) [in Ukrainian].
7. NBN. Zhytomyrshchyna volodiie 20% svitovykh zapasiv tytanu [Zhytomyr region has 20% of the world's titanium reserves]. Retrieved from: <https://nbn.ua/economics/zhytomyrshchyna-volodiye-20-svitovyh-zapasiv-tytanu/> [in Ukrainian].
8. Biudzheth Irshanskoi TH [Budget of the Irshansk TC]. Retrieved from: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0650400000/info/indicators?year=2025&month=12> [in Ukrainian].

9. Plan zakhodiv na 2025-2027 roky z realizatsii Stratehii rozvytku Irshanskoi TH na 2022-2027 roky [Action plan for 2025-2027 for the implementation of the Development Strategy of the Irshansk TC for 2022-2027]. Retrieved from: [https://rada.info/upload/users\\_files/04344593/6644eaf3926da0d96289c6a6880ecfd0.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04344593/6644eaf3926da0d96289c6a6880ecfd0.pdf) [in Ukrainian].
10. Supporting Smart Village strategies. European Commission. Retrieved from: [https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/rural-development/supporting-smart-village-strategies\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/rural-development/supporting-smart-village-strategies_en)
11. LEADER Explained. EU CAP Network. Retrieved from: [https://eu-cap-network.ec.europa.eu/networking/leader/leader-explained\\_en](https://eu-cap-network.ec.europa.eu/networking/leader/leader-explained_en)
12. Smart Rural 21 project. European Commission. Retrieved from: <https://www.smartrural21.eu/smart-rural-21-project/about/>
13. Smart Village-Strategie der Gemeinde Sollstedt. Retrieved from: [https://www.smartrural21.eu/wp-content/uploads/Sollstedt\\_Smart-Village-Strategy.pdf](https://www.smartrural21.eu/wp-content/uploads/Sollstedt_Smart-Village-Strategy.pdf) [in German].
14. Smart Specialisation Strategy. European Commission. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about_en)
15. Google Maps. (2026). Landshaft vidpratsovanykh tytanovykh karieriv Irshanskoho HZK [Landscape of exhausted titanium quarries of the Irshansk GOK]. Retrieved from: <https://maps.app.goo.gl/bs1QQbbtH8jt6B3i6> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 09.04.2026

Дата прийняття статті: 18.04.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ

**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>*

**КОЖУШКО Петро Іванович**

*здобувач ступеня доктора філософії  
Національного університету «Львівська політехніка»  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3794-7431>*

**Анотація.** У цій статті розглядаються особливості розробки та впровадження маркетингових стратегій розвитку ринку органічної продукції в Україні з урахуванням сучасних викликів та тенденцій. Описано основні типи маркетингових стратегій, включаючи їх інноваційні складові: цифрові технології, інструменти екомаркетингу та соціальні мережі. Зазначається, що сучасні маркетингові стратегії спрямовані не лише на просування продукції, а й на формування культури споживання, розвиток прозорих каналів розподілу та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. Аргументується, що вибір маркетингової стратегії залежить від комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів.

**Ключові слова:** органічна продукція, ринок органічних продуктів харчування, маркетингові стратегії, екомаркетинг, «зелений» маркетинг, цифровий маркетинг, інноваційні технології, сталий розвиток, конкурентоспроможність.

**Постановка проблеми.** Світові тенденції свідчать про активізацію ринку органічних продуктів харчування. Україна має усі необхідні умови для розвитку органічного виробництва, але на цьому шляху у нас є досить багато вагомих перешкод, які слід подолати.

Такими засобами для подолання ризиків та загроз розвитку ринку органічної продукції в Україні є маркетингові стратегії, які допомагають підвищувати конкурентоспроможність виробників органічної продукції, задовольняти потреби споживачів у здоровій та безпечній для здоров'я людини та стану довкілля, що загалом сприяє сталому розвитку сільського господарства та сучасного суспільства. Пошук нових інноваційних підходів до функціонування ринку органічної продукції, напрямів вдосконалення маркетингових стратегій сприятиме підвищенню ефективності діяльності його операторів, зростання лояльності споживачів та розширенню їх кола, збільшенню ринкової частки тощо.

Проблема формування ефективної маркетингової стратегії для українських підприємств залишається актуальною, оскільки частина суб'єктів господарювання досі недооцінює її значення як інструменту управління. В умовах динамічного ринкового

середовища та посилення конкуренції саме стратегічний маркетинг визначає здатність підприємства формувати конкурентні переваги, чітко окреслювати цільову аудиторію та забезпечувати результативне просування продукції. Відсутність системного підходу до стратегічного планування обмежує можливості розвитку, знижує ефективність збуту та ускладнює вихід на нові ринки. Відтак розроблення та впровадження маркетингової стратегії виступає необхідною передумовою сталого зростання, підвищення прибутковості та зміцнення позицій підприємства на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування та реалізації маркетингових стратегій розвитку ринку органічної продукції в Україні ніколи не втрачають своєї актуальності та залишаються в полі зору науковців та практиків. Проте останнім часом змістився акцент із загальнотеоретичних підходів до комплексного поєднання інструментів стратегічного, цифрового та екологічного маркетингу.

Основою зазначених досліджень є вивчення основ становлення ринку органічної продукції, визначальних чинників, ризиків та загроз, перспектив розвитку. Так, Багорка М. та Якубенко Ю. звертають увагу на необхідності активізації маркетингових інструментів і державного регулювання ринку органічної продукції [1]. Писаренко В. та колеги вивчають розвиток вітчизняного органічного ринку крізь призму глобальних трендів, наголошуючи на необхідності інтеграції у світові ланцюги доданої вартості [2]. Також, Корогод О. акцентує увагу на необхідності зміцнення позицій України на міжнародному ринку через впровадження ефективних маркетингових стратегій [3]. У той же час, Хробоцінська К. та Лотковська А. зазначають, що просування органічної продукції потребує комплексного маркетингового підходу, що включає комунікаційні та поведінкові аспекти [4].

Фундаментальні засади маркетингового забезпечення органічного ринку органічної викладено у праці Боровик Т., яка зазначає, що маркетинг виступає ключовим механізмом формування попиту та конкурентних переваг [5]; а також у дослідженні Кучера О., який розглядає маркетинговий механізм, враховуючи ціноутворення, комунікації та логістику, як сукупність інструментів впливу на ринкове середовище [6].

Ряд авторів зосереджують свою увагу на формуванні маркетингових стратегій розвитку ринку органічної продукції. Так, Вдовенко Н. та Маргасова В. наголошують на необхідності гнучкості, інноваційності, орієнтації на довгострокову конкурентоспроможність та адаптації стратегій до умов нестабільності та кризових викликів [7]. Казанджі А. окреслює стратегічні вектори розвитку ринку органічної продукції, акцентуючи на необхідності розширення експортного потенціалу та розвитку внутрішнього попиту [8].

Овчаренко А. приділяє увагу вивченню маркетингових технологій просування на глобальних ринках та міжнародних стандартів як елементу маркетингової стратегії [9]. Конкретні маркетингові інструменти розглядають Дудар Т. та Дудар В., які досліджують формування цінових стратегій у органічному секторі, наголошуючи на необхідності поєднання преміального ціноутворення з ефективною комунікаційною політикою [10], та акцентують увагу на екологічному брендингу, сертифікації та формуванні довіри споживачів як ключових інструментах позиціонування органічної продукції на ринку [11]. Інноваційні стратегії зеленого маркетингу, які можна адаптувати до різних національних економік з їх особливостями, досліджують де Олівейра М. та співавтори [12].

Також Павловська Л., Мелович, Б. та співавтори визначають екологічність, якість, довіру, екологічну свідомість і безпечність як базові чинники конкурентоспроможності

органічної продукції [13; 14], а Корчак О. і Шпилик С. розглядають екомаркетинг як стратегічний інструмент, що забезпечує сталий розвиток виробництва та підвищує лояльність споживачів [15].

Новий етап розвитку людства, де цифровізація виходить на ключові позиції, не може оминати і ринок органічної продукції, тому автори у своїх працях підкреслюють це. Зокрема, Савицька Н., Пахуча Е. та Бондаренко А. обґрунтовують доцільність використання інноваційних технологій для оптимізації маркетингових процесів [16], Устік Т. та співавтори наголошують на необхідності впровадження цифрових інструментів просування, зокрема соціальних медіа та електронної комерції [17], а тому числі в сфері зеленого агробізнесу [18], а Пархоменко Н. та інші зазначають, що ефективний розвиток органічного сектору неможливий без раціонального поєднання сталого та цифрового маркетингу [19].

Опри значну кількість досліджень, присвячених маркетинговим стратегіям розвитку вітчизняного органічного ринку, залишається недостатньо розкритим питання адаптації комплексних маркетингових стратегій розвитку ринку органічної продукції до сучасних викликів української економіки та вимог сучасності: екологізації, цифровізації та глобалізації.

**Мета статті** – визначення найефективніших стратегічних підходів до просування органічних харчових продуктів та посилення конкурентоспроможності вітчизняних виробників в умовах ринкової трансформації, цифровізації та підвищення екологічної свідомості споживачів.

**Виклад основних результатів.** Україна володіє значним потенціалом для утвердження як одного з провідних виробників органічної продукції, що зумовлено сукупністю об'єктивних передумов. Насамперед, сприятливі природно-кліматичні умови та різноманітність ґрунтового покриву забезпечують можливість вирощування широкого спектра органічних культур. Важливим чинником є також потужний аграрний потенціал, який базується на значних земельних ресурсах і сформованих традиціях сільськогосподарського виробництва. Додаткові можливості відкриває зростання попиту на органічну продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, що стимулює активізацію виробництва та розширення каналів збуту. Наявний досвід ведення аграрної діяльності сприяє швидкій адаптації до вимог органічного виробництва, а вигідне географічне положення підсилює експортний потенціал. Сукупність зазначених факторів формує підґрунтя для динамічного розвитку органічного сектору та посилення позицій України на глобальному ринку органічної продукції.

Попри значний потенціал, динамічне зростання та перспективи розвитку оператори вітчизняного ринку органічної продукції з рядом викликів, які чинять значні перешкоди на цьому шляху. Серед них Багорка М. та Якубенко Ю. виділяють такі виклики:

- багато виробників, особливо малих і середніх фермерів, не можуть дозволити собі повний процес сертифікації через його високу вартість, що знижує їхню конкурентоспроможність на експортних ринках;
- логістичні обмеження, особливо для експорту, є серйозною перешкодою. Наприклад, проблеми з транспортуванням часто підвищують кінцеву вартість продукції, що робить її менш конкурентоспроможною за кордоном;
- на внутрішньому ринку все ще є брак знань про переваги органічної продукції, через що попит на неї залишається обмеженим;

- органічні виробники значною мірою залежать від природних умов, що призводить до нестабільності у виробництві та постачанні [1].

Важливою перешкодою для активізації ринку є висока ціна на органічні продукти, а в умовах війни та нестабільності, постійного зростання цін на усі товари і послуги в країні, зниження купівельної спроможності населення ціна стає ключовим фактором у виборі споживачів.

Вирішенню даної проблеми та стимулювання розвитку органічного ринку сприятиме активне використання різноманітних маркетингових прийомів та засобів підприємствами-виробниками органічної продукції та побудова ефективної маркетингової стратегії.

Маркетингові стратегії на ринку органічної продукції – це комплекс дій та заходів, спрямованих на ефективне просування органічної продукції, формування її позитивного іміджу, задоволення потреб споживачів та досягнення конкурентних переваг. Ці стратегії базуються на специфіці ринку органічних продуктів, де особлива увага приділяється органічності, якості продукції, прозорості виробничих процесів і відповідальності перед споживачами [16].

Існує широкий спектр маркетингових стратегій, вибір яких визначається специфікою агропродовольчого сегмента та характеристиками конкретного продукту. Вирішальне значення має узгодженість обраної стратегії із поставленими маркетинговими цілями та її внутрішня збалансованість. При цьому особливої уваги потребує обґрунтування параметрів виходу на ринок органічної продукції, зокрема визначення оптимального асортименту та обсягів пропозиції, що забезпечить досягнення запланованих результатів.

Серед найбільш ефективних маркетингових стратегій для вітчизняного органічного ринку Савицька Н., Пахуча Е., Бондаренко А. називають стратегії:

- сегментація ринку та цільова аудиторія;
- позиціонування бренду;
- товарна стратегія;
- цінова стратегія;
- комунікаційна стратегія;
- розподільча стратегія;
- сталого маркетингу [16].

Кучер О. до цього списку додає ще стратегію інтенсивного росту [6].

Стратегія сегментації ринку та визначення цільової аудиторії передбачає структуризацію споживачів за сукупністю соціально-економічних, демографічних і поведінкових характеристик з метою виокремлення найбільш привабливих сегментів. Такий підхід дозволяє підприємствам зосередити ресурси на тих групах споживачів, які демонструють найвищий потенціал попиту на органічну продукцію, забезпечуючи підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Стратегія позиціонування бренду полягає у формуванні в свідомості споживачів чіткого уявлення про унікальні властивості органічної продукції, її екологічну цінність та відмінності від конкурентних пропозицій. Для органічного ринку особливого значення набуває акцент на якості, безпечності для споживача і довкілля та відповідності стандартам сталого виробництва.

Товарна стратегія орієнтована на формування оптимального асортименту продукції з урахуванням потреб цільових сегментів, а також управління її якісними характеристиками, упаковкою та рівнем інноваційності. Важливим аспектом є адаптація продукції до вимог сертифікації та очікувань споживачів щодо екологічності.

Цінова стратегія визначає принципи встановлення цін на органічну продукцію з урахуванням її доданої вартості, витрат на виробництво та рівня платоспроможності споживачів. У цьому контексті часто застосовуються підходи преміального ціноутворення, що відображають підвищену якість та екологічні переваги продукції.

Комунікаційна стратегія спрямована на формування обізнаності та довіри до органічної продукції через використання комплексу маркетингових комунікацій, включаючи рекламу, зв'язки з громадськістю, цифрові канали та інструменти прямої взаємодії зі споживачами. Особливу роль відіграє інформування про переваги органічного виробництва.

Розподільча стратегія передбачає формування ефективної системи збуту, що забезпечує доступність продукції для кінцевого споживача. Вона охоплює вибір каналів реалізації, розвиток партнерських зв'язків і оптимізацію логістичних процесів з урахуванням специфіки органічного ринку.

Стратегія сталого маркетингу базується на інтеграції економічних, екологічних і соціальних аспектів у маркетингову діяльність підприємства. Її реалізація передбачає дотримання принципів екологічної та соціальної відповідальності, прозорості виробництва та орієнтації на довгострокову взаємодію зі споживачами.

Стратегія інтенсивного росту спрямована на розширення ринкової присутності підприємства за рахунок збільшення обсягів продажу існуючої продукції або виходу на нові сегменти ринку. Вона може реалізовуватися через поглиблення проникнення на ринок, розвиток продукту або освоєння нових каналів збуту, що є особливо актуальним для підприємств органічного сектору в умовах зростаючого попиту.

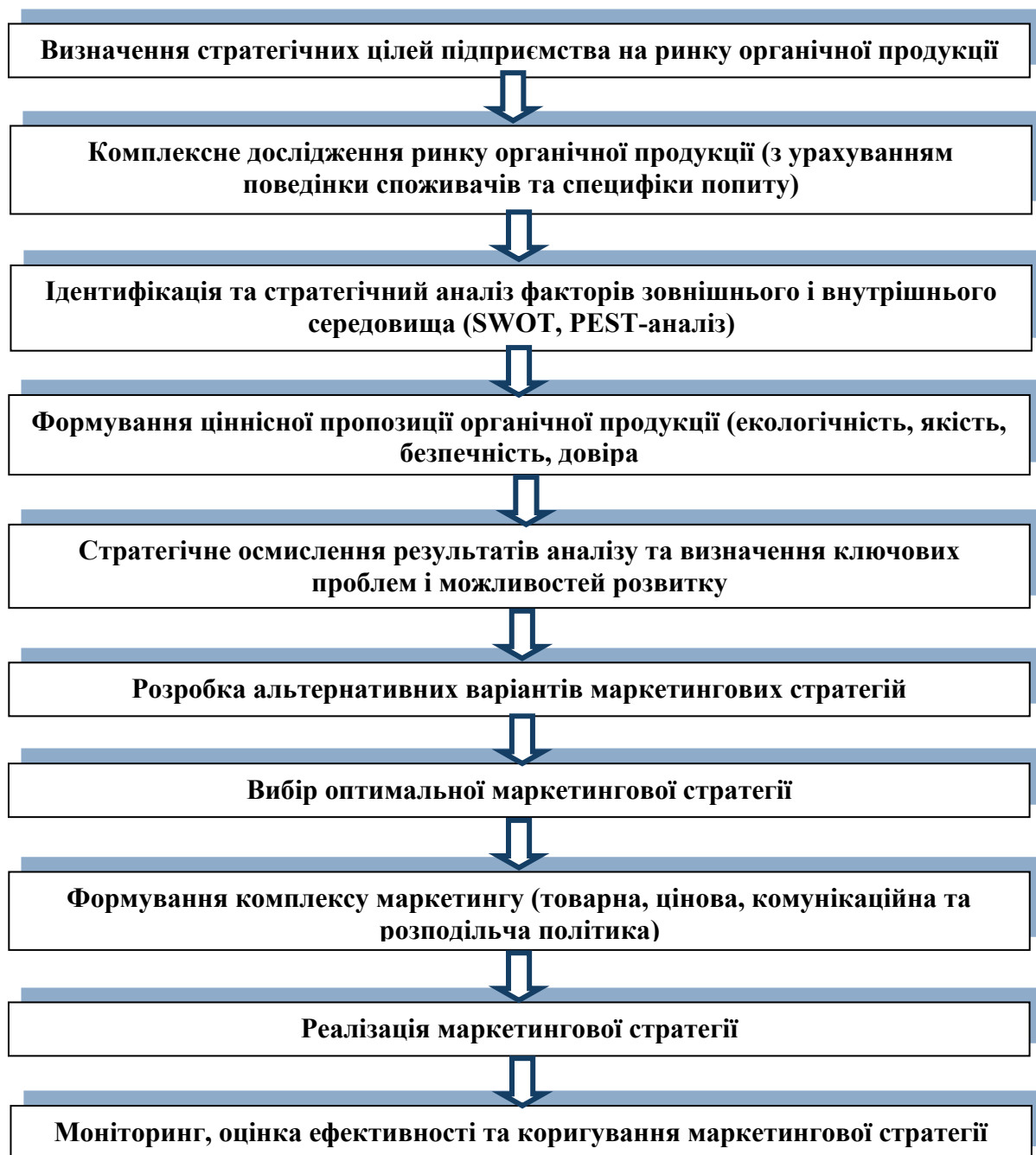
Отже, маркетингові стратегії на вітчизняному органічному ринку доцільно розглядати не лише як механізм просування продукції, а як комплексний інструмент формування споживчої цінності, налагодження тривалих взаємовідносин із клієнтами та забезпечення довгострокового і збалансованого розвитку підприємств за умов сталого розвитку.

Процес розробки маркетингової стратегії підприємств-виробників органічної продукції має проходити у певній послідовності за встановленим алгоритмом (рис. 1). Такий підхід дозволяє зберегти логіку класичного стратегічного підходу, комплексно врахувати специфіку органічного ринку, вимоги маркетингового управління та сукупність усіх наявних та потенційних факторів, які впливають чи можуть впливати на ефективність виробничо-господарської діяльності та кінцеві результати функціонування підприємства.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин важливими є кілька ключових інноваційних рис маркетингових стратегій, які варто відзначити. Серед них виокремлюються глобалізація, активність, інноваційність, інтегрованість, перевага структурних досліджень агропродовольчого ринку, активне використання зв'язків з громадськістю, цільова орієнтація маркетингу на збалансованість, гармонізацію інтересів галузей, підприємств, споживачів і суспільства в цілому. Ці риси сприяють створенню оригінальних підходів до маркетингу і відображають необхідність адаптації до постійно мінливих умов ринку та споживацьких переваг [7].

Інноваційні процеси в межах маркетингових стратегій перебувають у стані безперервного розвитку, реагуючи на трансформації соціально-економічного середовища, технологічні зрушення та посилення глобалізаційних тенденцій. Така динаміка зумовлює формування нових підходів до маркетингової діяльності та підкреслює необхідність постійного коригування стратегічних рішень відповідно до змін ринкової кон'юнктури й уподобань споживачів. Така комбінація завжди має

індивідуальний характер і залежить від особливостей конкретної галузі, ринку та організаційного потенціалу суб'єкта господарювання.



**Рис. 1. Алгоритм формування маркетингової стратегії підприємств-виробників органічної продукції**

*Джерело: сформовано авторами на основі [6; 7]*

Водночас інноваційність маркетингових стратегій варто розглядати як багатокомпонентний і динамічний процес, що охоплює як розроблення нових підходів, так і їхнє практичне впровадження або вдосконалення вже існуючих рішень. Йдеться не лише про генерацію нових ідей, а й про системне їх застосування у процесі формування та реалізації стратегічних рішень. У сучасних умовах особливого значення набуває здатність організацій оперативно реагувати на зміни ринкового середовища,

використовуючи інноваційні інструменти для посилення своїх конкурентних позицій [7].

Таким чином, інноваційна складова маркетингової стратегії виступає ключовим чинником забезпечення адаптивності підприємств. Особливо це актуально для аграрного сектору економіки, де швидкі трансформації ринкових умов вимагають гнучкості, стратегічного мислення та ефективного використання унікальних можливостей з метою досягнення стійкого розвитку в умовах високої невизначеності.

Овчаренко А. С. виділяє три домінуючі маркетингові концепції для просування органічних продуктів харчування на глобальному ринку: «зелений» маркетинг, «партизанський» або малобюджетних маркетинг та маркетинг у соціальних мережах [9].

Становлення та впорядкування глобального ринку органічних продуктів харчування, а також зростання рівня конкуренції вимагають від виробників перегляду традиційних підходів до маркетингової діяльності. Додатковим чинником є недостатня або спотворена поінформованість споживачів про сутність і переваги органічної продукції в окремих регіонах, що ускладнює формування стабільного попиту. За таких умов підприємства змушені впроваджувати інноваційні маркетингові стратегії, які ґрунтуються на поєднанні новітніх рішень, креативних підходів та вираженої екологічної орієнтації.

Зокрема, виробники органічної продукції зосереджують свою увагу на екомаркетингу, який використовує стратегію, що оптимально поєднує в собі основні підходи-концепції [15]:

1. маркетинг товарів та послуг із урахуванням екологічних нормативів та різноманітних обмежень як найвагомішого чинника зовнішнього середовища;
2. маркетинг екологічних товарів та послуг як відображення екологічних потреб населення через погіршення якості середовища існування й підвищення екологічної свідомості суспільства;
3. маркетинг природних умов, ресурсів та маркетинг природокористування як корпоративний вид екомаркетингу, суб'єктами якого є юридичні господарі природних ресурсів, котрі перебувають на території регіонів та держав;
4. маркетинг природоохоронної діяльності й відтворення середовища існування у вигляді некомерційного виду екомаркетингу, метою його є збереження середовища існування людини, збереження генофонду біосфери, проведення відповідних заходів задля відтворення порушених екосистем чи окремих компонентів природного середовища;
5. маркетинг екологічних знань і технологій.

Органічне агровиробництво вимагає застосування високоефективних процесів, підтримання біологічного різноманіття, дотримання стандартів утримання тварин, використання відновлюваних джерел енергії, зменшення забруднення навколишнього середовища. Важливою умовою його існування є перехід людства до сталого здорового харчування, зростання потреби в продуктах органічного походження, що вирощені з дотриманням екологічних норм і є безпечними для здоров'я та життя людини. Внутрішній ринок органічної продукції потребує обов'язкового маркування продукції, включаючи логотип та повне інформування про дану органічну продукцію відповідно до законодавства України. Зовнішні органічні ринки вимагають дотримання законодавства країни постачання щодо виробництва, сертифікації, маркування, реклами та контролю. У комплексі зазначені виступають засобом привертання уваги споживачів до органічної продукції та стимулювання продажів.

Екомаркетингові стратегії формують культуру споживання органічної продукції, її приготування, зберігання та утилізації. Разом з тим, на ринок виходять туристичні екопослуги як от «ферми вихідного дня», сільський зелений туризм, або екопросвітництво для виховання нового покоління екосвідомих громадян. При цьому формуються взаємовідносини нового типу, коли міські жителі інвестують у фермерські господарства чи сільські зелені садиби задля вдосконалення органічного виробництва, його диверсифікації, розвитку органічного ринку.

Екомаркетингові стратегії щодо збереження та/або природокористування, а також пом'якшення впливу економічної діяльності на довкілля, за своєю сутністю повинні відповідати досягненню, перш за все, наступних цілей сталого розвитку, залежно від контексту та масштабу екологічних викликів, пов'язаних з обігом продукції органічного виробництва: подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, покращення харчування й сприяння сталому розвитку сільського господарства; забезпечення наявності й сталого управління водними ресурсами та санітарією; забезпечення доступу всіх людей до прийнятних за ціною, надійних, сталих і сучасних джерел енергії; створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям; забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів; забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва; вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками; захист і відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення та повернення назад процесу деградації земель і зупинення втрати біорізноманіття [15]. Екомаркетингові стратегії повинні також поширюватись і на ринок органічних добрив, й на процеси переробки та утилізації відходів органічного виробництва.

Поєднання трьох попередніх екомаркетингових стратегій створює можливість для появи некомерційної стратегії природоохоронної діяльності та відтворення навколишнього природного середовища як результату усвідомлення суспільством необхідності збереження і відновлення свого середовища існування та забезпечення власного відтворення.

У результаті поєднання здобутих знань та технологій з'явилась нова екомаркетингова стратегія, яка накопичує отримані знання, аналізує їх та пропонує нові шляхи вирішення екологічних проблем у виробництві та реалізації органічної продукції.

З метою оптимізації процесу доведення органічної продукції до кінцевого споживача підприємства дедалі частіше застосовують інструменти екологічно орієнтованого маркетингу, зокрема, розвиток локальних каналів збуту, що передбачає створення місцевих точок продажу та скорочення логістичних ланцюгів. Такий підхід не лише підвищує доступність продукції для споживачів, а й сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля за рахунок зниження обсягів транспортних викидів.

Разом із тим впровадження екомаркетингових підходів потребує значних фінансових і організаційних ресурсів, що пов'язано з необхідністю трансформації бізнес-процесів, розроблення нових стратегічних рішень, а також проходження процедур екологічної сертифікації. Додатковим викликом є ризик формального використання екологічної риторики без реальних змін у діяльності підприємства, що у науковій літературі визначається як «зелений камуфляж» (greenwashing). Крім того, компанії змушені постійно адаптуватися до нових стандартів і тенденцій розвитку «зеленого» бізнесу, що ускладнює підтримання стабільної конкурентної позиції.

Окремо необхідно виділити стратегію «блакитного океану» (Blue ocean strategy) під якою необхідно розуміти бізнес-теорію, що наголошує на доцільності пошуку шляхів створення ринків, вільних від конкуренції, замість конкурування з іншими компаніями. В основу цієї стратегії покладене створення «нової цінності» для споживачів. Виникнення органічного агропродовольчого ринку є початком створення «блакитного океану», оскільки було створено нову цінність для споживача у вигляді екологічно чистої сертифікованої продукції [9].

Оскільки органічна продукція ще не набула достатньої популярності і часто з'являються нові її виробники, які можуть активно використовувати інструменти «партизанського» маркетингу, який передбачає застосування нестандартних і малобюджетних рішень для просування продукції. Такий підхід дозволяє ефективно виокремитися серед конкурентів. Відсутність прямої традиційної реклами сприяє більш природному сприйняттю інформації споживачами, тоді як креативність у подачі бренду забезпечує акцентування на його унікальних характеристиках. Додатковою перевагою є здатність викликати швидке поширення інформації через так званий «вірусний ефект», що значно підсилює комунікаційний вплив. Крім того, використання такого підходу часто супроводжується налагодженням партнерських взаємозв'язків із представниками локального бізнесу, що відкриває можливості для спільних маркетингових ініціатив.

Сучасне суспільство характеризується високою динамікою розвитку, що зумовлює швидке зниження ефективності традиційних підходів до маркетингової діяльності. Умови цифрової трансформації змінюють характер взаємодії між виробниками та споживачами, тому все більшої актуальності набувають стратегії, орієнтовані на використання онлайн-середовища. У цьому контексті підприємства активно впроваджують інструменти цифрового маркетингу, зокрема просування через інтернет-платформи та соціальні мережі, що дозволяє підвищити рівень комунікації зі споживачами та ефективність реалізації продукції і послуг.

У сучасній маркетинговій діяльності підприємств-виробників органічної продукції використовуються різноманітні стратегічні напрями: нейромаркетинг, емоційний маркетинг, івент-маркетинг, інтернет-маркетинг, контент-маркетинг. Вони включають в себе новітні технології спілкування та взаємодії зі споживачем. Їх використання дозволяє задовольнити потреби споживачів і сприяє їхньому прогресивному розвитку [7].

З усвідомленням споживачами необхідності трансформації агропродовольчої системи, мінімізації її негативного впливу на довкілля та усунення тіньової частини системи розподілу продукції сформувався новий тренд, а саме створення прозорого каналу розподілу продукції від виробника до кінцевого споживача.

У результаті зростання обізнаності споживачів щодо потреби модернізації агропродовольчої системи, зменшення її екологічного навантаження та подолання непрозорих практик у сфері збуту сформувалася нова тенденція, яка полягає у розвитку відкритих і зрозумілих каналів розподілу, які забезпечують прямий та контрольований рух продукції від виробника до кінцевого споживача.

Органічні компанії підтримують пануючу ідею шляхом впровадження інтерактивних карт, за допомогою яких будь-який клієнт може прослідкувати рух продукції від «лану до столу», відкривають нові ринки та сегменти, такі як сегмент замороженої здорової їжі, ринок функціональної та продукції “free-range”, підтримки місцевих виробників тощо, що робить процес ведення бізнесу більш лояльним та відкритим [9].

Головним аргументом на користь впровадження таких рішень є зростання попиту на органічну продукцію, що супроводжується запитом на прозорість, доступність і персоналізацію. Інноваційні рішення, такі як Big Data та аналітика, надають можливість аналізувати великий обсяг ринкових даних, прогнозуючи зміну попиту та визначаючи нові тренди. Це дозволяє компаніям краще розуміти потреби своєї аудиторії, формувати релевантні пропозиції та індивідуалізувати підхід до клієнтів. CRM системи, в свою чергу, спрощують управління взаємодією з клієнтами, що є особливо важливим у секторі органічної продукції, де лояльність споживача є критично важливою. Ключовим фактором є також прозорість ланцюга поставок, яку забезпечують блокчейн-технології. Завдяки їм споживачі можуть перевірити походження продукції, умови її виробництва та відповідність екологічним стандартам. Це формує довіру до продукту і сприяє зміцненню репутації бренду [16].

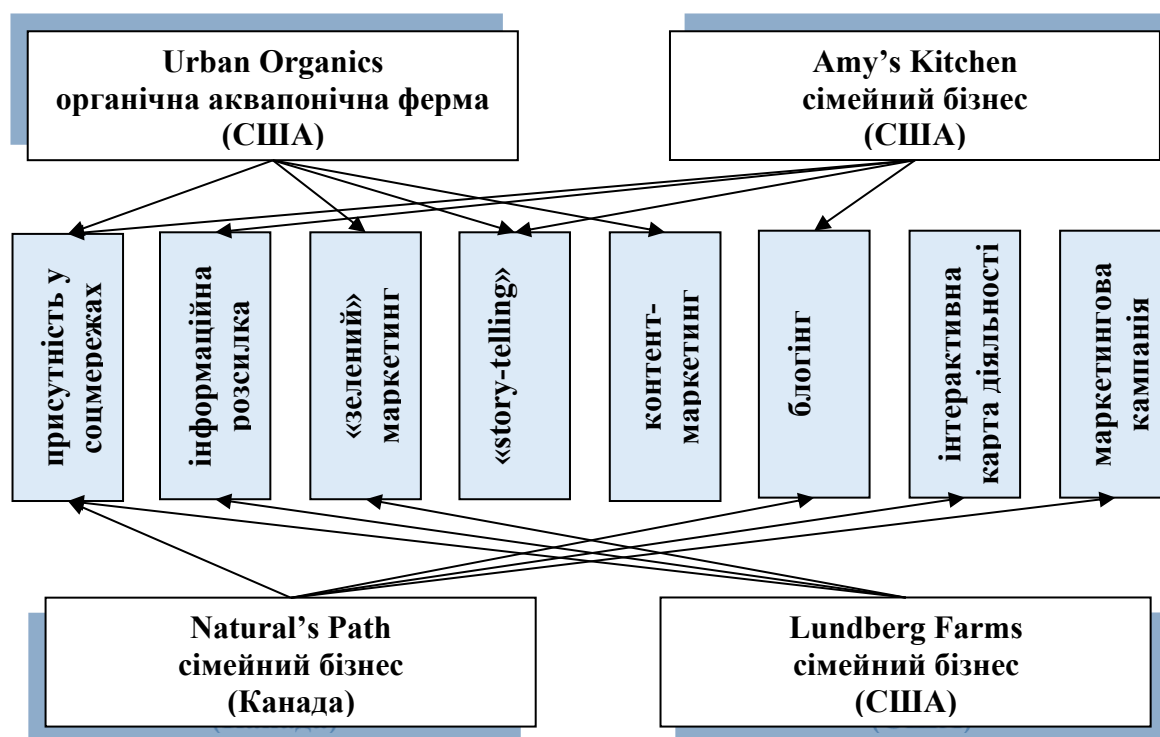
Сучасні рекламні інструменти дедалі більше ґрунтуються на використанні інноваційних технологій, зокрема доповненої та віртуальної реальності, що дозволяє створювати інтерактивну взаємодію зі споживачами та підвищувати рівень їх залученості. Поряд із цим вагоме значення мають освітні комунікаційні заходи, реалізовані через відеоконтент, які сприяють глибшому розумінню переваг органічної продукції та формуванню довіри до неї. Важливим елементом маркетингової діяльності виступає орієнтація на принципи сталого розвитку, що проявляється, зокрема, у використанні екологічно безпечних пакувальних матеріалів і підкреслює відповідальне ставлення виробників до довкілля. Додаткові можливості відкриває інтеграція технологій Інтернету речей, які забезпечують підвищення прозорості виробничо-логістичних процесів і контроль якості продукції на всіх етапах її руху до кінцевого споживача.

Комплексне поєднання усіх взаємопов'язаних інноваційних технологічних рішень в одній екосистемі забезпечить ефективне цифрове просування органічної продукції та сталий розвиток органічного ринку.

Як показує практика світові органічні підприємства найчастіше використовують наступні маркетингові технології: присутність у соцмережах, інформаційна розсилка, «зелений» маркетинг, блогінг, «story-telling» (рис. 2).

Завдяки інноваційним підходам у формуванні маркетингової стратегії підприємства-виробники органічних продуктів харчування забезпечують зростання ефективності своєї діяльності та формування конкурентних переваг на ринку, усвідомлення споживачами цінності органічних продуктів харчування та підвищення споживчої привабливості останніх, сталий розвиток суспільства.

Вибір тієї чи іншої маркетингової стратегії підприємством-виробником органічних продуктів харчування обумовлюється мінливими умовами органічного ринку та рядом внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема рівнем конкуренції, місткістю та динамікою кон'юнктури ринку, рівнем поінформованості споживачів про користь та важливість органічних продуктів харчування для життя та здоров'я людини, екологічною свідомістю та лояльністю споживачів, загально-економічними характеристиками підприємства та досвідом його роботи на ринку, якістю та унікальністю пропонованої продукції, наявністю сертифікації, державними методами регулювання ринку органічної продукції та підтримки виробників, складністю процедури сертифікації продукції, нормативно-правовим регулюванням, розвитком та активністю застосування інноваційних маркетингових технологій, специфікою територій, природно-кліматичними факторами, регіональною політикою, умовами та вимогами глобального ринку органічної продукції тощо.



**Рис. 2. Маркетингові технології світових підприємств-виробників органічних продуктів харчування**

*Джерело: сформовано авторами на основі [9]*

Загалом, на вибір маркетингової стратегії впливає ціла система факторів, а підприємства-виробники органічних продуктів харчування мають підходити до цього процесу усвідомлено, гнучко та системно.

**Висновки.** Мінливі умови органічного ринку та його інноваційний розвиток спонукають виробників органічної продукції вдосконалювати традиційні маркетингові стратегії, застосовувати інноваційні підходи до їх формування задля зміцнення своєї позиції на ринку та підвищення конкурентних переваг. Вибір тієї чи іншої маркетингової стратегії обумовлено низкою внутрішніх та зовнішніх факторів.

В подальшому доцільно зосередитись на вивченні впливу окремих маркетингових стратегій на результативність діяльності підприємств та формування лояльності споживачів у довгостроковій перспективі.

#### *Список використаної літератури*

1. Багорка М. О., Якубенко Ю. Л. Розвиток ринку органічної продукції в Україні: проблеми, перспективи та шляхи їх вирішення. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 16-23.
2. Писаренко В. В., Льовин А. С., Ноздрін І. І., Єрмак В. Є. Перспективи розвитку ринку органічної продукції в Україні з урахуванням світових тенденцій. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 73-84.
3. Корогод О. М. Стратегії розвитку органічного ринку в Україні: шляхи збільшення виробництва та зміцнення позицій на міжнародному ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3821>
4. Chrobocińska, K., & Lotkowska, A. (2023). Effectiveness of organic food marketing. *Economics and Environment*. 2023. № 85(2). Pp. 255-270. URL : <https://doi.org/10.34659/eis.2023.85.2.548>

5. Боровик Т. В. Маркетингове забезпечення ринку органічної продукції в умовах трансформації економіки. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. С. 24-29.
6. Кучер О. В. Маркетинговий механізм розвитку ринку органічної продукції в Україні. *Науковий журнал «Біоекономіка та аграрний бізнес»*. 2020. Т. 11. № 4. URL : <http://dx.doi.org/10.31548/bioeconomy2020.04.011>
7. Вдовенко Н. М., Маргасова В. Г. Базові засади адаптації маркетингових стратегій інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств в умовах надзвичайних викликів на ринку. *Академічні візії*. 2023. Вип. 15. URL : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/409>
8. Казанджі А. В. Стратегічні вектори розвитку ринку органічної продукції України. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 72-76.
9. Овчаренко А. С. Маркетингові технології просування органічної агропродовольчої продукції на глобальному товарному ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 18. Ч. 2. С. 115-120.
10. Дудар В. Т. Формування цінкових стратегій підприємств органічного сектору для досягнення маркетингових цілей. *Вісник Тернопільського національного економічного університету. Серія: Економіка і управління підприємствами*. 2018. Вип. 2. С. 45-54.
11. Дудар Т. Г., Дудар В. Т. Маркетингові інструменти забезпечення позиціонування на ринку органічної продукції. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2017. Вип. 1(2). С. 71-76.
12. de Oliveira M. G., de Barros M. D., de Carvalho L. V., de Medeiros D. D. From fashion to farm: Green marketing innovation strategies in the Brazilian organic cotton ecosystem. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 360. Article 132196. URL : <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132196>
13. Павловська Л. Д. Конкурентні переваги органічної продукції. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. Вип. 2(23). URL : [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/eui\\_2018\\_2\\_15.pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/eui_2018_2_15.pdf)
14. Melovic B., Cirovic D., Dudic B., Backovic Vulic T., Gregus M. The analysis of marketing factors influencing consumers' preferences and acceptance of organic food products. *Foods*. 2020. Vol. 9. №. 3. Article 259. URL : <https://doi.org/10.3390/foods9030259>
15. Корчак О., Шпилик С. Дослідження впливу стратегії сучасного екомаркетингу на розвиток органічного виробництва в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 5(84). С. 132-141.
16. Савицька Н., Пахуча Е., Бондаренко А. Інноваційні технології як інструмент оптимізації маркетингової стратегії операторів ринку органічної продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 338. № 1. С. 446-451.
17. Устік Т. В., Сороколіт О. М. Впровадження цифрових маркетингових інструментів для просування органічної продукції в умовах сталого розвитку. *Вісник ХНТУ. Серія: Управління та адміністрування*. 2025. № 3(94). Ч. 1. С. 385-392.
18. Ustik T., Lagodiienko V., Bebeko S., Biloshapka Y., Sorokokit O. Innovative marketing strategy tools for promoting the green agribusiness brand. *International Review of Management and Marketing*. 2026. № 16(3). Pp. 741-749. URL : <https://doi.org/10.32479/irmm.23548>

19. Parkhomenko N., Štarchoň P., Vilčeková L., Olšavský F. Modelling consumer demand for organic agricultural products: Sustainable and digital marketing approach. *Sustainability*. 2026. Vol. 18. №. 1. Article 420. URL : <https://doi.org/10.3390/su18010420>

Дата надходження статті: 11.04.2026

Дата прийняття статті: 20.04.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.2\(60\).2026.324748](https://doi.org/10.30970/fp.2(60).2026.324748)

JEL Classification: Q13, M31, Q01, L66, O33

## MARKETING STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIC PRODUCTS MARKET IN UKRAINE

**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>*

**KOZHUSHKO Petro**

*Postgraduate Student of the Department of Marketing and Logistics  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3794-7431>*

**Abstract.** *This article examines the characteristics of developing and implementing marketing strategies for the organic products market in Ukraine, taking into account current challenges and trends. It describes the main types of marketing strategies, including their innovative components: digital technologies, eco-marketing tools, and social media. It is noted that modern marketing strategies are aimed not only at promoting products but also at shaping a culture of consumption, developing transparent distribution channels, and ensuring the sustainable development of the agricultural sector. It is argued that the choice of a marketing strategy depends on a complex of internal and external factors.*

**Keywords:** *organic products, organic food market, marketing strategies, eco-marketing, «green» marketing, digital marketing, innovative technologies, sustainable development, competitiveness.*

This article examines the characteristics of developing and implementing marketing strategies for the growth of the organic food market in Ukraine amid current economic and social challenges. The aim of the study is to identify the most effective strategic approaches to promoting organic food products and enhancing the competitiveness of domestic producers in the context of market transformation, digitalization, and increasing environmental awareness among consumers. The methodological basis of the study consists of general scientific and specialized methods, in particular methods of analysis and synthesis, comparative analysis, systematization, generalization, and a strategic approach to evaluating marketing activities in the organic sector.

The study demonstrates that Ukraine has significant potential to strengthen its position in the global market for organic products, while also identifying a number of limiting factors. The article systematizes the main marketing strategies used in the organic sector and defines their content and role in ensuring the competitiveness of organic producers. Particular attention is paid to innovative and digital marketing tools, as their implementation helps to increase consumer trust, ensure supply chain transparency, and improve the effectiveness of interaction between producers and consumers.

The scientific novelty of the study lies in the comprehensive justification of the role of

innovative marketing strategies in ensuring the sustainable development of the organic products market in Ukraine and in substantiating their impact on the competitive advantages of organic producers. The practical significance of the results is determined by the possibility of applying the proposed approaches in the strategic management activities of enterprises producing organic food products.

It is concluded that the integration of innovative marketing tools into the activities of organic producers is a key factor in strengthening market positions, increasing consumer loyalty, and ensuring the sustainable development of the organic sector in Ukraine.

### Reference

1. Bahorka, M. O., Yakubenko, Yu. L. (2025). Rozvytok rynku orhanichnoi produktsii v Ukraini: problemy, perspektyvy ta shliakhy yikh vyrishennia [Development of the organic market in Ukraine: problems, prospects and ways to solve them]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 4, 16-23 [in Ukrainian].
2. Pysarenko, V. V., Lovyn, A. S., Nozdrin, I. I., Yermak, V. Ye. (2020). Perspektyvy rozvytku rynku orhanichnoi produktsii v Ukraini z urakhuvanniam svitovykh tendentsii [Prospects for the development of the organic market in Ukraine taking into account world trends]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, 5, 1, 73-84 [in Ukrainian].
3. Korohod, O. M. (2024). Stratehii rozvytku orhanichnoho rynku v Ukraini: shliakhy zbilshennia vyrobnytstva ta zmitsnennia pozytsii na mizhnarodnomu rynku [Strategies for the development of the organic market in Ukraine: ways to increase production and strengthen positions in the international market]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 61. Retrieved from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3821> [in Ukrainian].
4. Chrobocińska, K., Lotkowska, A. (2023). Effectiveness of organic food marketing. *Economics and Environment*. 85(2), 255-270. Retrieved from : <https://doi.org/10.34659/eis.2023.85.2.548>
5. Borovyk, T. V. (2012). Marketynhove zabezpechennia rynku orhanichnoi produktsii v umovakh transformatsii ekonomiky [Marketing support of the organic products market in the conditions of economic transformation]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii – Scientific works of the Poltava State Agrarian Academy*, 4, 1, 24-29 [in Ukrainian].
6. Kucher O. V. (2020). Marketynhovyi mekhanizm rozvytku rynku orhanichnoi produktsii v Ukraini [Marketing mechanism for the development of the organic products market in Ukraine]. *Naukovyi zhurnal «Bioekonomika ta ahrarnyi biznes» – Scientific journal "Bioeconomics and agricultural business"*, 11, 4. Retrieved from : <http://dx.doi.org/10.31548/bioeconomy2020.04.011> [in Ukrainian].
7. Vdovenko N. M., Marhasova V. H. (2023). Bazovi zasady adaptatsii marketynhovykh stratehii innovatsiinoho konkurentospromozhnoho rozvytku ahrarnykh pidpriemstv v umovakh nadzvychnykh vyklykiv na rynku [Basic principles of adapting marketing strategies for innovative competitive development of agricultural enterprises in conditions of extraordinary challenges in the market]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 15. Retrieved from : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/409> [in Ukrainian].
8. Kazandzhi, A. V. (2018). Stratehichni vektory rozvytku rynku orhanichnoi produktsii Ukrainy [Strategic vectors of development of the organic products market of Ukraine]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, 1, 72-76 [in Ukrainian].

9. Ovcharenko, A. S. (2018). Marketynhovi tekhnolohii prosuvannia orhanichnoi ahroprodovolchoi produktsii na hlobalnomu tovarnomu rynku [Marketing technologies of promotion of organic agri-food products on the global commodity market]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 18, 2, 115-120 [in Ukrainian].
10. Dudar, V. T. (2018). Formuvannia tsinovykh stratehii pidpriemstv orhanichnoho sektoru dlia dosiahnennia marketynhovykh tsilei [Formation of pricing strategies of enterprises of the organic sector to achieve marketing goals]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. Serii: Ekonomika i upravlinnia pidpriemstvamy – Bulletin of Ternopil National Economic University. Series: Economics and Enterprise Management*, 2, 45-54 [in Ukrainian].
11. Dudar, T. H., Dudar, V. T. (2017). Marketynhovi instrumenty zabezpechennia pozytsionuvannia na rynku orhanichnoi produktsii [Marketing tools for ensuring positioning in the organic products market]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika - Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series: Economics*, 1(2), 71-76 [in Ukrainian].
12. de Oliveira M. G., de Barros M. D., de Carvalho L. V., de Medeiros D. D. (2022). From fashion to farm: Green marketing innovation strategies in the Brazilian organic cotton ecosystem. *Journal of Cleaner Production*, 360, 132196. Retrieved from : <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132196>
13. Pavlovska, L. D. (2018). Konkurentni perevahy orhanichnoi produktsii [Competitive advantages of organic products]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii - Economics. Management. Innovations*, 2(23). Retrieved from : [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/eui\\_2018\\_2\\_15.pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/eui_2018_2_15.pdf) [in Ukrainian]
14. Melovic, B., Cirovic, D., Dudic, B., Backovic, Vulic, T., Gregus, M. (2020). The analysis of marketing factors influencing consumers' preferences and acceptance of organic food products. *Foods*, 9, 3, 259. Retrieved from : <https://doi.org/10.3390/foods9030259>
15. Korchak, O., Shpylyk, S. (2023). Doslidzhennia vplyvu stratehii suchasnoho ekomarketynhu na rozvytok orhanichnoho vyrobnytstva v Ukraini [Research on the impact of modern eco-marketing strategy on the development of organic production in Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 5(84), 132-141 [in Ukrainian].
16. Savytska, N., Pakhucha, E., Bondarenko, A. (2025). Innovatsiini tekhnolohii yak instrument optymizatsii marketynhovoї stratehii operatoriv rynku orhanichnoi produktsii [Innovative technologies as a tool for optimizing the marketing strategy of organic market operators]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, 338, 1, 446-451 [in Ukrainian].
17. Ustik, T. V., Sorokolit, O. M. (2025). Vprovadzhennia tsyfrovyykh marketynhovykh instrumentiv dlia prosuvannia orhanichnoi produktsii v umovakh staloho rozvytku [Implementation of digital marketing tools for the promotion of organic products in conditions of sustainable development]. *Visnyk KhNTU. Serii: Upravlinnia ta administruvannia – Bulletin of KhNTU. Series: Management and administration*, 3(94), 1, 385-392 [in Ukrainian].
18. Ustik, T., Lagodiienko, V., Bebeko, S., Biloshapka, Y., Sorokokit, O. (2026). Innovative marketing strategy tools for promoting the green agribusiness brand. *International Review of Management and Marketing*, 16(3), 741-749. Retrieved from : <https://doi.org/10.32479/irmm.23548>

19. Parkhomenko, N., Štarchoň, P., Vilčeková, L., Olšavský, F. (2026). Modelling consumer demand for organic agricultural products: Sustainable and digital marketing approach. *Sustainability*, 18, 1, 420. Retrieved from : <https://doi.org/10.3390/su18010420>

Дата надходження статті: 11.04.2026

Дата прийняття статті: 20.04.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

**ПАСІНОВИЧ Ірина Ігорівна**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національного університету «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4899-7498>

**МАРИЧ Анастасія Андріївна**

здобувачка освітнього рівня «бакалавр»  
Національного університету «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6445-852X>

**Анотація.** Стаття присвячена окресленню ключових напрямків діяльності платіжних систем у контексті розвитку FinTech та зростаючого попиту на цифрові рішення у платежах, що дозволяє їм забезпечити конкурентоспроможність та лідерство на ринку платежів. У статті аналізуються особливості функціонування карткових платіжних систем у контексті цифровізації економіки, їх структурні елементи, механізми розвитку та вплив на сучасний фінансовий ринок. Досліджено сутність платіжних систем, їх структуру, основні принципи функціонування та роль у забезпеченні ефективного грошового обігу. Розглянуто вплив цифрових технологій, FinTech та PayTech на трансформацію платіжної інфраструктури, а також визначено ключові фактори конкурентоспроможності платіжних систем. У статті проведено аналіз діяльності міжнародних платіжних систем, зокрема їхніх інноваційних підходів до підвищення безпеки, швидкості та зручності платежів. Висвітлено сучасні тенденції розвитку безготівкових платежів, включаючи мобільні платежі, цифрові гаманці, токенизацію та криптовалютні платежі. Виділено ключові переваги платіжних систем Visa та MasterCard, які забезпечують їм глобальне лідерство. Зазначається, що Європейський Союз має намір ліквідувати монополію американських Visa та MasterCard, але це надзвичайно складне завдання. Visa та MasterCard рухаються в напрямку цифрових викликів, адаптуючи свої платіжні рішення до вимог цифрової економіки. Підкреслюється, що світові лідери на ринку платежів активно інтегрують криптовалюту у свої послуги, встановлюють партнерські відносини з криптобіржами та інвестують у технологію блокчейн. Автори роблять висновок, що системи карткових платежів трансформуються в сучасні високотехнологічні компанії, які гарантують безпечні, доступні, миттєві та зручні платежі. Конкуренція з Visa та Mastercard є складним завданням.

**Ключові слова:** платіжна система, карткові платіжні системи, цифровізація, FinTech, безготівкові платежі, токенизація.

**Постановка проблеми.** У 2025–2026 роках світовий ринок безготівкових платежів продовжив свій стрімкий розвиток. За даними глобальних аналітичних звітів, ринок безготівкових платежів у 2024 році оцінювався приблизно в 139,6 млрд доларів США, а до 2032 року прогнозується зростання майже вдвічі до 295 млрд доларів, з середньорічним темпом зростання ~9,9 % у період 2025–2032 років [1]. Така динаміка зумовлена насамперед широким використанням цифрових платіжних рішень, мобільних додатків, токенизації, вбудованих оплат у пристрої користувачів та розвитком FinTech-сервісів. Цифровізація чинить значний вплив на трансформацію фінансових відносин, при цьому найбільш істотні зміни спостерігаються на рівні фінансової інфраструктури. Елементом інфраструктури є платіжні системи, які поступово перетворюються на основні стовпи сучасної цифрової економіки. Адже практично всі економічні відносини супроводжуються рухом грошей, платежами і переказами.

Розвиток технологічних рішень у фінансовій сфері разом із зростанням попиту з боку споживачів і бізнесу на миттєві, зручні і доступні платежі є викликами для платіжних систем, як національних (наприклад, СЕП НБУ), так і міжнародних, насамперед карткових. Вони змушені не лише адаптовуватися до актуальних трендів, а генерувати й реалізовувати власні інноваційні рішення, щоб зберегти свої позиції на платіжному ландшафті.

Ще одним викликом для традиційних платіжних систем є поява і розвиток криптовалютних платежів. Криптовалюту можна розглядати як своєрідну платіжну систему, яка дає можливість здійснювати перекази миттєво і без звичних комісій. Використання криптовалюти в платежах створює конкуренцію традиційним платіжним системам й змушує їх виробляти механізми адаптації до нових реалій.

Таким чином, враховуючи стійкий тренд на цифровізацію фінансових відносин і зростання екосистеми криптоіндустрії, проблеми трансформації традиційних платіжних систем у цих умовах є актуальним і на даний час не достатньо представленим у наукових дослідженнях.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В останні роки із зростанням актуальності трансформації як глобального, так і національного платіжних ринків зростає кількість наукових досліджень даної проблематики. Серед дослідників: Пожидаєва М.А., яка у монографії [7] комплексно обґрунтувала теоретичні засади організації та функціонування платіжних систем в Україні. Пиріг С.О. окреслила роль платіжних систем під час воєнного стану як критично важливої інфраструктури для фінансової стабільності держави [10]. Єрмошкіна О. В., Мусаєва Н. М., досліджуючи платіжну індустрію, запропонували авторське тлумачення платіжної системи, розглянули еволюцію платіжних систем під впливом цифровізації економіки [4]. Островська Н. С., Лотоцький Б. І. узагальнили основи функціонування міжнародних платіжних систем, розглянули проблеми та напрями вдосконалення платіжних систем в умовах сучасних інформаційних технологій [6]. Однак у даній сфері залишається чимало аспектів, які потребують подальших досліджень.

**Метою статті** є окреслення ключових напрямів діяльності платіжних систем в умовах розвитку FinTech та зростання попиту на цифрові рішення у платежах, що дає їм можливість забезпечувати конкурентоспроможність та лідерство на платіжному ринку.

Оскільки і в ЄС, і в Україні домінують міжнародні карткові системи Visa та Mastercard, тож саме на їх прикладі буде розглянуто, як платіжні системи адаптують свою діяльність до цифровізації як загального глобального тренду.

**Виклад основних результатів.** Платіжні системи в умовах сучасної цифрової економіки перетворюються на ключовий елемент фінансової інфраструктури як на національному, так і на глобальному рівні. Вони забезпечують швидкий, безпечний та зручний обіг коштів, сприяють розвитку електронної комерції, міжнародної торгівлі та фінансової інтеграції держав.

З розвитком технологій та зміною поведінки споживачів у бік швидкості, зручності та безпеки, традиційні методи оплати швидко замінюються сучасними, технологічно орієнтованими рішеннями. Активного розвитку набув FinTech (*Financial Technology*) – галузь, в якій інтегровані фінанси й інформаційні технології для створення інноваційних фінансових рішень та послуг, щоб зробити їх для користувачів максимально зручними, доступними та індивідуалізованими. FinTech працює на стику трьох сфер: фінанси (тут фінтех-компаніям важливо гармонізувати свою діяльність із законодавством, забезпечувати безпеку активів і операцій), технології (розробка додатків, аналітика, робота з Big Data тощо) та користувацький досвід (клієнт обирає той фінтех-сервіс, який є швидшим, простішим і зручнішим).

Платежі є складовою на ринку FinTech. У всіх країнах вона має значну частку серед інших послуг і характеризується тенденцією до зростання. Це пояснюється тим, що такі технології, як блокчейн, штучний інтелект, Big Data, мобільні платформи та інші забезпечують швидші, дешевші та безпечніші способи проведення платежів, що створює нові можливості для бізнесу та споживачів. Напрямок FinTech, що стосується платежів, включає використання безконтактних та мобільних платежів, QR-платежів, електронних та цифрових гаманців, криптовалют, інтернет-еквайринг, використання хмарних POS-терміналів і багато інших.

Поступово сформувався новий напрямок FinTech у сфері платежів (т. з. *PayTech*) – це сектор, де технологічні інновації використовуються для того, щоб зробити процес переказу грошей швидшим, дешевшим, безпечнішим та зручнішим, ніж у традиційному банкінгу. Платіжних фінтех-компаній зараз налічується понад 5 000 у всьому світі, на них припадає близько \$100 млрд загального доходу галузі (2023). До 2030 року вони можуть контролювати дохід у розмірі \$520 млрд, що посилить конкурентний тиск на існуючих гравців. Відтак якщо останні не реагуватимуть на цифрові виклики, фінтех-компанії поступово збільшуватимуть свою присутність на ринку платіжних сервісів.

Попри зростання технологічних інновацій у сфері платежів, основним суб'єктами на платіжному ринку залишаються платіжні системи, зокрема карткові. Платіжна система – це інфраструктура фінансового ринку, що складається з установи, яка забезпечує операційну діяльність платіжної системи, учасників платіжної системи, а також інших елементів, що забезпечують здійснення розрахунків за платежами і переказами учасників та користувачів послуг платіжних систем або третіх осіб шляхом взаємодії між ними. Основна роль платіжних систем полягає в прискоренні грошового обороту та створенні більш зручних способів оплати. Загалом, платіжні системи дозволяють людям і бізнесам здійснювати електронні платежі зручним та безпечним способом, сприяючи швидкому та зручному доступу до фінансових послуг.

Платіжні системи вирішують три важливі завдання: гарантують безперебійну роботу всіх елементів самої системи, забезпечують безпеку переказів, страхують від будь-яких збоїв у фінансових операціях. Основними принципами роботи платіжних систем є ефективність, оперативність, економічність, надійність, безпека і зручність [2].

У ст. 1 Закону України «Про платіжні послуги» визначено, що платіжна система – система для виконання платіжних операцій із формальними та стандартизованими домовленостями і загальними правилами щодо процесингу, клірингу та/або виконання розрахунків між учасниками платіжної системи. У згаданому Законі розділ V присвячений платіжним системам. У ньому йдеться, що суб'єктами правових відносин у платіжній системі (суб'єкти платіжних систем) є:

- оператор платіжної системи;
- розрахунковий банк (розрахункові банки);
- технологічний оператор (технологічні оператори);
- учасники платіжної системи;
- користувачі [3].

Визначає правила роботи платіжної системи (розробляє правила, за якими здійснюються перекази, встановлює тарифи, визначає умови участі для банків чи інших фінустанов тощо) платіжний оператор (згідно Закону України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні», який втратив чинність, цю функцію виконувала платіжна організація).

Платіжні системи модернізують свою діяльність відповідно до умов цифрової економіки. Це проявляється не лише у тому, що традиційні карткові платіжні системи розробляють нові послуги на основі цифрових технологій, а й з'являються нові види платіжних сервісів. На відміну від традиційних систем, які значною мірою залежать від фізичної готівки, сучасні платіжні системи працюють у цифровому форматі. Вони розроблені для того, щоб бути швидкими, масштабованими, безпечними та доступними будь-коли та будь-де. Ці системи підтримують електронну комерцію, глобальну торгівлю, послуги передплати, фінтех-інновації та щоденні споживчі операції.

Платіжні системи працюють з банками, які виступають як платники, одержувачі та посередники в платежах. Банки виконують функції посередників при платіжних операціях завдяки тому, що в них розміщені поточні рахунки фізичних і юридичних осіб. Робота платіжних систем і банків йде з обох сторін: платіжні системи приносять на ринок сучасні платіжні рішення, презентують їх, а ухвалення рішення – на боці банку.

Найбільш поширеними серед роздрібних платіжних систем в Україні та світі є карткові платіжні системи – це інфраструктура, що забезпечує безготівкові розрахунки за допомогою банківських карток. Карткова платіжна система з інституціональної точки зору є сукупністю інститутів, що законодавчо регулюються та забезпечують виконання боргових зобов'язань, які виникають в процесі економічної діяльності та формують в рамках систем умови для використання банківських платіжних карток обумовленого стандарту в якості платіжного засобу [4].

На глобальному ринку платіжних послуг традиційно домінують дві американські компанії – Visa і Mastercard, які разом забезпечують близько 90% транзакцій за межами Китаю, маючи величезну мережу партнерів, банків-емітентів та торговельних точок по всьому світу. Головна причина популярності Visa та Mastercard – універсальність: картки приймаються у понад 200 країнах світу, що особливо важливо для подорожей, онлайн-покупок і міжнародних переказів.

Visa та Mastercard працюють на основі міжнародних стандартів ISO, проте з використанням власних протоколів зв'язку, які впливають на швидкість проведення транзакцій та діапазон послуг. Протоколи Visa і MasterCard відрізняються, тому банкам доводиться обирати, під який технічний алгоритм підлаштовуватися. При цьому

клієнти таких відмінностей не відчують.

Важливим фактором залучення й утримання користувачів є програми лояльності. Саме у цій сфері Visa та Mastercard конкурують за vip-сегмент клієнтів, генеруючи нерідко креативні рішення.

Обидві міжнародні платіжні системи активно інвестують у безпеку: щороку мільярди доларів спрямовуються на розвиток систем штучного інтелекту для боротьби з шахрайством. Рівень відмов через підозрілі транзакції значно зменшився завдяки технологіям 3D Secure 2.0 та токенизації.

Впродовж 2025-2026 років компанія Visa активно розвиває напрямок миттєвих переказів через сервіс Visa Direct, який дозволяє здійснювати переказ коштів на картку протягом кількох хвилин у більш ніж 190 країнах світу. Щороку через Visa Direct проходить понад 7 мільярдів транзакцій, а загальний обсяг переказів перевищує сотні мільярдів доларів. Цей сервіс активно використовують фінтех-компанії, маркетплейси, страхові компанії та навіть державні структури для виплат соціальної допомоги. Наприклад, у США через Visa Direct здійснюються страхові компенсації після ДТП, а в країнах ЄС – повернення коштів за скасовані авіаквитки. В Україні банки також інтегрують Visa Direct для швидких P2P-переказів у мобільних додатках.

Ще одним важливим напрямом є токенизація. Токенизація платіжної картки – це технологія безпеки, яка замінює реальні конфіденційні дані банківської платіжної картки (16-значний номер) на унікальний цифровий ідентифікатор (токен). Ця технологія дає змогу безпечно розплачуватися смартфоном, годинником або в інтернеті. Visa Token Service вже замінив понад 10 мільярдів карткових номерів на цифрові токени, що значно знижує ризик шахрайства. Токенизація використовується також у таких сервісах як Apple Pay, Google Pay, Garmin Pay та інших мобільних гаманцях. Коли клієнт додає картку у смартфон, реальний номер картки не передається торговцю замість цього використовується унікальний цифровий код. Це дозволяє зменшити рівень шахрайства на понад 25 % у порівнянні зі звичайними онлайн-платежами.

Visa також активно розвиває концепцію «Tap to Phone», яка дозволяє підприємцям приймати безконтактні платежі просто через смартфон без окремого POS-термінала. Цей сервіс особливо популярний серед малого бізнесу, кур'єрів та самозайнятих осіб. У країнах Європи тисячі малих підприємців уже використовують цей інструмент, що суттєво знижує витрати на обладнання.

Таким чином, Visa залучає клієнтів не лише через традиційні банківські картки, а й через інтеграцію у цифрову екосистему, швидкі перекази, мобільні гаманці та підтримку нових фінансових технологій [5].

Visa активно розвиває партнерства:

- з фінтех-компаніями, оскільки саме вони формують нову модель фінансових сервісів. Компанія інвестувала понад 3 мільярди доларів у розвиток фінтех-стартапів та технологічних рішень через власний венчурний підрозділ Visa Ventures. Серед відомих партнерів – Stripe, Square, Revolut, Wise, PayPal. Завдяки цим партнерствам клієнти отримують швидші міжнародні перекази, мультивалютні рахунки та зручні мобільні додатки. Наприклад, співпраця з Revolut дозволяє користувачам здійснювати міжнародні платежі без традиційних банківських комісій. Wise використовує інфраструктуру Visa для миттєвих виплат у різних валютах. В Україні банки, що працюють із Visa, активно впроваджують спільні програми кешбеку та розстрочки.

- з великими технологічними гігантами, такими як Apple, Google та Samsung. Саме завдяки партнерству з Apple з'явився сервіс Apple Pay, який зараз

використовується сотнями мільйонів людей у світі. У багатьох країнах понад 50 % безконтактних платежів здійснюються через мобільні гаманці.

- з маркетплейсами – Amazon, eBay, Shopify. Це дозволяє спрощувати онлайн-оплату та підвищувати рівень конверсії покупок. За статистикою, спрощена оплата «в один клік» збільшує завершені покупки на 15–20 %.

Таким чином, Visa залучає клієнтів через створення екосистеми, у якій картка стає універсальним фінансовим інструментом для офлайн-, онлайн- та міжнародних операцій.

Mastercard активно інвестує у безпеку платежів, оскільки саме фактор довіри визнаний компанією ключовим для утримання і залучення клієнтів. Один із головних інструментів – Mastercard Identity Check, який є частиною стандарту 3D Secure 2.0. Ця технологія дозволяє підтверджувати онлайн-платежі через біометрію: відбиток пальця, Face ID або одноразовий код у мобільному додатку банку. Сьогодні понад 2 мільярди карток Mastercard у світі підтримують цю систему захисту. За даними компанії, використання біометричної аутентифікації знижує рівень шахрайства під час онлайн-платежів до 50 % у порівнянні з традиційними методами підтвердження.

Окремою інновацією стали біометричні картки з вбудованим сканером відбитка пальця. Mastercard тестувала такі картки у країнах Європи та Латинської Америки. Перевага полягає в тому, що клієнту не потрібно вводити PIN-код – підтвердження здійснюється безпосередньо на картці. Це особливо актуально для преміального сегменту клієнтів.

Mastercard також активно використовує штучний інтелект для моніторингу транзакцій у режимі реального часу. Платформа Decision Intelligence аналізує понад 1 трильйон параметрів щороку для виявлення підозрілих операцій. Завдяки цьому рівень шахрайства у мережі Mastercard є одним із найнижчих у галузі.

Крім того, компанія запустила сервіс Mastercard Click to Pay, який дозволяє здійснювати онлайн-оплату без введення реквізитів картки. Це підвищує зручність та збільшує конверсію покупок у середньому на 10–15 %.

Таким чином, Mastercard залучає клієнтів через поєднання зручності та високого рівня безпеки, що особливо важливо в умовах зростання кіберзагроз [6].

Mastercard активно готується до майбутнього цифрових фінансів, інвестуючи у блокчейн-технології, криптоінфраструктуру та Web3-середовище. Компанія має понад 250 патентів у сфері блокчейну та ще сотні заявок на розгляд, що свідчить про стратегічний фокус на цьому напрямі. Mastercard співпрацює з криптобіржами Binance, Coinbase, Kraken для випуску карток, які дозволяють розраховуватися криптовалютою у звичайних магазинах. У 2024 році кількість криптокарток, випущених у партнерстві з Mastercard, перевищила 3 мільйони у світі. Під час оплати криптоактив автоматично конвертується у фіатну валюту, тому торговець отримує стандартний платіж у доларах або євро.

Компанія також запустила сервіс Mastercard Crypto Credential, який покликаний зробити криптоперекази безпечнішими та зрозумілішими. Замість складних адрес гаманців користувачі можуть використовувати прості ідентифікатори, що знижує ризик помилкових транзакцій. Це важливий крок для масового впровадження криптоплатежів.

Mastercard активно тестує рішення для центральних банків щодо цифрових валют (CBDC). Компанія бере участь у пілотних проєктах у кількох країнах, допомагаючи інтегрувати цифрові валюти центральних банків у наявну платіжну інфраструктуру. Це

означає, що в майбутньому цифрова валюта держави зможе використовуватися через звичайні банківські картки.

У сфері NFT Mastercard співпрацювала з маркетплейсами для спрощення купівлі цифрових активів за допомогою звичайної картки без необхідності попередньої купівлі криптовалюти. Це значно розширює аудиторію користувачів Web3.

Такі кроки дозволяють Mastercard залишатися конкурентоспроможною в умовах розвитку децентралізованих фінансів та приваблювати технологічно орієнтовану аудиторію [7].

Ще одним трендом є BNPL (Buy Now, Pay Later) – сервіси розстрочки, які дозволяють купувати товари з оплатою частинами без відсотків. Компанії Visa та Mastercard активно інтегрують BNPL у свої екосистеми, щоб не втратити частину молоді аудиторії.

Таким чином, перемагає той, хто швидше адаптується до цифрових змін та пропонує клієнтам максимальну зручність і безпеку [8].

Visa та Mastercard активно тестують інструменти для Web3-екосистеми. Mastercard співпрацює з NFT-маркетплейсами, дозволяючи оплачувати цифрові колекційні активи без попередньої купівлі криптовалюти. Крім того, компанії співпрацюють із центральними банками в межах тестування цифрових валют (CBDC). Це означає, що у майбутньому державні цифрові валюти можуть бути інтегровані у звичайні банківські картки.

Штучний інтелект (AI) перетворюється на один із ключових інструментів сучасних платіжних систем. Mastercard використовує платформу Decision Intelligence, яка аналізує понад трильйон параметрів щороку для оцінки ризику кожної транзакції. Visa інвестує мільярди доларів у кібербезпеку та аналітичні алгоритми, що дозволяють виявляти підозрілі операції в режимі реального часу. Завдяки AI рівень шахрайства у великих міжнародних системах залишається нижчим за середній показник галузі. Крім того, штучний інтелект використовується для персоналізації пропозицій – система аналізує поведінку клієнта і пропонує індивідуальні кешбеки, розстрочки (BNPL) або спеціальні знижки.

Біометрія поступово витісняє традиційні PIN-коди. Підтвердження через Face ID або відбиток пальця вже стало стандартом для онлайн-платежів у більшості банків. Mastercard тестувала біометричні картки з вбудованим сканером відбитка пальця, які дозволяють здійснювати оплату без введення PIN навіть при великих сумах. Visa активно розвиває технологію Secure Authentication, що мінімізує потребу в додаткових кодах підтвердження. У розвинених країнах понад половина безконтактних транзакцій уже здійснюється через смартфони або смарт-годинники. Очікується, що до 2030 року більшість онлайн-операцій буде підтверджуватися біометричними методами. Це підвищує зручність, скорочує час транзакції та зменшує ризик шахрайства [5].

Visa і Mastercard все активніше починають включати криптовалюти і блокчейн у свої послуги. У 2025 році обидві компанії активізували співпрацю зі світом криптовалют. Насамперед вони використовують блокчейн-рішення та стейблкоїни.

Visa запускала проекти з підтримки криптокарток у партнерстві з Coinbase та Binance, що дає змогу користувачам оплачувати покупки криптовалютою, яка автоматично конвертується у фіат. Mastercard також розробила Crypto Credential – систему спрощених ідентифікаторів для криптопереказів, щоб уникнути помилок при введенні складних адрес гаманців. У 2024 році обсяг криптотранзакцій через партнерські програми Visa перевищив 3 млрд доларів. Це дозволяє користувачам

оплачувати покупки криптовалютою, яка автоматично конвертується у фіат під час розрахунку.

Mastercard активно співпрацює з криптовалютними компаніями для полегшення обміну фіатних і цифрових валют. Наприклад, у червні 2025 року Mastercard уклала партнерство з Chainlink, щоб користувачі Mastercard здійснювали покупки безпосередньо на блокчейні через фіатно-криптовалютні конверсії. Важливим аспектом співпраці з Ripple є роль XRPL (XRP Ledger), відкритого блокчейну, який використовується для покращення платіжних можливостей. Ripple – головний розробник цієї технології.

У вересні 2022 року український банк Unex Bank, компанія Mastercard та фінтех-стартап Weld Money запустили першу в Україні криптовалютну платіжну картку weld, яка дозволяє розраховуватися криптовалютою за товари та послуги всюди, де доступні безготівкові оплати. На час випуску weld card дозволяла розраховуватися стейблкоїном USDT, згодом передбачалося додати криптовалюти bitcoin та altcoin. Банк проводить розрахункову операцію у гривнях, а еквівалент використаної клієнтом гривневої суми списується з криптовалютного балансу користувача на платформі Weld Money. Таким чином, для користувача процес оплати криптовалютною картою weld не відрізняється від звичайної безготівкової оплати. Жодні додаткові дії для розрахунку криптовалютою не потрібні. Випуск цифрової картки безкоштовний. За потреби клієнт також може замовити випуск фізичної пластикової картки у відділенні Unex Bank.

Як бачимо, обидва безумовні глобальні лідери на платіжному ринку «йдуть в ногу» з часом і цифровізацією (рис. 1). Вони мають можливість інвестувати значні кошти в розробку та інтеграцію сучасних цифрових рішень у свої сервіси. Відтак локальним (національним чи регіональним платіжним системам) з ними важко конкурувати.



**Рис. 1. Основні напрями модернізації діяльності глобальних платіжних систем**

*Джерело: розроблено авторами*

Visa та Mastercard домінують і в ЄС. Так, за даними Європейського центрального банку, у 2022 році майже дві третини карткових операцій у єврозоні припадали на ці дві компанії. Водночас у 13 країнах-членах єврозони не існувало національної альтернативи американським платіжним системам. Тобто Європі бракує повноцінної транскордонної системи. Як зазначила гендиректорка Європейської платіжної

ініціативи (EPI) Мартіна Ваймерт, в умовах зростання геополітичної напруги питання платіжної незалежності стає «загальноєвропейським пріоритетом» [9]. За минулі роки в Європі з'явилося багато локальних платіжних систем, як-от Swish у Швеції, Twint у Швейцарії та iDeal у Нідерландах, але жодна з них не набула такого широкого поширення, як Visa або Mastercard.

На даний час ЄС активно розробляє власну платіжну інфраструктуру, щоб зменшити залежність від американських Visa та Mastercard, які можуть стати інструментом геополітичного тиску з боку США. Мета – знизити залежність від зовнішніх гравців, підвищити безпеку платежів і забезпечити суверенітет у фінансовій сфері.

Провідні банки Франції, Німеччини та інших країн об'єдналися у European Payments Initiative (EPI), результатом чого стала платіжна система Wero. Вона поєднує цифровий гаманець із можливістю розрахунків у магазинах та онлайн без використання міжнародних карток. Система вже функціонує у Бельгії, Франції та Німеччині з 2024 року, а до 2026-2027 років планується її інтеграція в Нідерландах та інших країнах ЄС. Wero дозволяє переказувати кошти між користувачами (P2P), оплачувати покупки через мобільні додатки, QR-коди та безконтактні технології, використовуючи лише номер телефону або електронну пошту. Миттєві транзакції всередині ЄС без комісій роблять систему привабливою для бізнесу та споживачів. Паралельно з Wero Європейський центральний банк активно розробляє цифровий євро, який доповнить платіжну екосистему і ще більше зміцнить автономію Європи у фінансовій сфері.

Великобританія також планує створити власну платіжну систему замість Visa і Mastercard. За даними британського регулятора, близько 95% усіх карткових платежів у країні проходять через ці дві платіжні системи. Керівники провідних банків Британії планують приблизно до 2030 року створити національну платіжну систему, яка могла б стати альтернативою американським платіжним системам. Ініціативу підтримує уряд, а фінансування можуть забезпечити великі банки та фінансові компанії. Нова система має стати «резервним варіантом» на випадок перебоїв або криз і водночас модернізувати платіжну інфраструктуру країни.

В Україні створена і функціонує Національна платіжна система «ПРОСТІР». Вона створена за ініціативи Національного банку України з метою забезпечення фінансової незалежності та зменшення залежності від міжнародних платіжних гігантів. Станом на 2025 рік кількість карток «ПРОСТІР» в обігу становить понад 500 тисяч одиниць, хоча їх частка на ринку поки залишається невеликою – менш ніж 1 % від загальної кількості активних карток в Україні [9]. Основними учасниками системи є державні банки, зокрема Ощадбанк, а також окремі комерційні банки. Система «ПРОСТІР» забезпечує проведення внутрішніх безготівкових розрахунків на території України через банкомати, POS-термінали та онлайн-платежі. Її ключова особливість – обробка транзакцій усередині країни без залучення міжнародних процесингових центрів, що дозволяє зменшити валютні витрати та підвищити контроль за платіжною інфраструктурою.

Картки «ПРОСТІР» підтримують безконтактну технологію NFC та можуть використовуватися для оплати в більшості торговельних точок України, де встановлені сучасні термінали. Крім того, система інтегрована з національною системою електронних платежів НБУ.

Для банків участь у НПС «ПРОСТІР» означає зниження витрат на міжбанківські комісії, оскільки обробка транзакцій здійснюється всередині країни. Це дозволяє пропонувати клієнтам нижчі тарифи за обслуговування карток або безкоштовні

соціальні карткові продукти. Наприклад, картки для отримання пенсій або соціальних виплат можуть обслуговуватися без додаткових комісій. Також розглядаються програми стимулювання малого бізнесу до прийому карток «ПРОСТІР» через зниження еквайрингових комісій.

Для клієнтів національної платіжної системи перевагою є стабільність роботи системи всередині країни та можливість безконтактних оплат. Також картки «ПРОСТІР» часто використовуються для бюджетних програм, державних виплат і зарплатних проектів у державному секторі. Ще однією перевагою є можливість кобейджингових проектів. Деякі банки випускають картки «ПРОСТІР» у поєднанні з міжнародними системами (наприклад, «ПРОСТІР» + Mastercard), що дозволяє здійснювати міжнародні платежі за кордоном і водночас проводити внутрішні транзакції через українську систему.

З точки зору держави, розвиток «ПРОСТІР» дозволяє зменшити відтік комісійних доходів за кордон. Щороку українці здійснюють мільярди безготівкових операцій, і навіть невеликий відсоток комісії становить значні суми. Таким чином, система створює додаткову конкуренцію на ринку та стимулює міжнародні компанії пропонувати більш вигідні умови.

У 2024–2025 роках «ПРОСТІР» активно працює над модернізацією технологічної інфраструктури. Система підтримує безконтактні платежі через NFC, розглядається можливість розширення підтримки цифрових карток без фізичного носія. Також розвивається інтеграція з онлайн-платежами – інтернет-магазини можуть підключати прийом карток «ПРОСТІР» через українські платіжні шлюзи. Це особливо важливо для розвитку внутрішньої електронної комерції. Оскільки триває цифровізація державних сервісів, то потенційно «ПРОСТІР» може інтегруватися з платформами державних платежів та застосунком «Дія». Ці кроки свідчать про поступовий перехід від базового функціонування до повноцінної сучасної платіжної екосистеми.

Під час повномасштабної війни питання фінансової стійкості стало особливо актуальним. Наявність власної платіжної системи дозволяє державі зберігати контроль над внутрішніми транзакціями навіть у разі зовнішніх ризиків або санкційних обмежень. Саме «ПРОСТІР» виконує стратегічну функцію забезпечення платіжного суверенітету України та поступово, хоч і повільно, розширює свою присутність на ринку [10].

**Висновки.** Ринок платіжних послуг активно розвивається під впливом цифрових технологій. Останні виступають каталізатором трансформацій традиційних карткових платіжних систем в сучасні високотехнологічні компанії. Щоб зберегти конкурентоспроможність в умовах розвитку платіжних фінтех-компаній та популярності криптовалютних платежів, традиційні платіжні системи змушені адекватним чином трансформуватися, що вони і роблять. Домінуючі позиції на глобальному ринку зберігають міжнародні платіжні системи Visa та Mastercard. Лідерство на ринку їм забезпечують насамперед технологічні переваги та глобальне покриття. Обидві компанії демонструють високу технологічну динаміку та здатність швидко адаптуватися до глобальних викликів. Їх конкурентоспроможність ґрунтується на масштабності мережі, інвестиціях у штучний інтелект, токенизацію, біометричну аутентифікацію та розвиток цифрових гаманців. Visa та Mastercard активно розширюють екосистеми через партнерства з фінтех-компаніями, інтеграцію з мобільними сервісами та впровадження інноваційних рішень у сфері Web3 і цифрових валют. Конкуренція між ними стимулює постійні інновації та розширення функціональності платіжних продуктів.

Загальні тенденції розвитку платіжних систем свідчать про подальшу цифровізацію, зростання ролі мобільних технологій, поширення біометричних способів підтвердження операцій і посилення кібербезпеки. У перспективі платіжні системи продовжать трансформуватися у багатофункціональні фінансово-технологічні екосистеми, що забезпечуватимуть не лише проведення платежів, а й доступ до широкого спектра цифрових сервісів. Їх розвиток є важливим чинником економічної стабільності, інноваційного прогресу та глобальної фінансової взаємодії.

Національні платіжні системи, такі як українська НПС «ПРОСТІР», мають іншу конкурентну стратегію. Їх основна перевага – локальна орієнтація та нижчі комісії для банків і торговців. Оскільки транзакції обробляються всередині країни, зменшуються валютні витрати та залежність від міжнародної інфраструктури. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності або геополітичних ризиків. НПС «ПРОСТІР» поки не може конкурувати з Visa і Mastercard за масштабом, система поступово формує власну нішу на українському ринку.

#### *Список використаної літератури*

1. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist-bezgotivkovi>
2. Платіжні системи : конспект лекцій. О. С. Кушнерьов, Т. В. Доценко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 268 с.
3. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 38. Ст. 322. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>
4. Єрмошкіна О. В., Мусаєва Н. М. Платіжна система як базовий елемент цифрової економіки: інституціонально-поведінкові аспекти. Економічний вісник. 2021. № 4. С. 135–143.
5. Payment Technology: The Digital Revolution in Your Wallet [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://fintechmagazine.com/news/payment-technology-the-digital-revolution-in-your-wallet>
6. Островська Н. С., Лотоцький Б. І. Ефективність міжнародних платіжних систем в умовах сучасних інформаційних технологій. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 1 (12). Режим доступу: [https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/12\\_2018/62.pdf](https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/12_2018/62.pdf)
7. Пожидаєва М. А. Платіжні системи: теоретичні засади та фінансово-правове регулювання в Україні : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 348 с.
8. Ульяненко В. Європа терміново шукає заміну Visa та Mastercard: в чому причина. 09.02.2026. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.rbc.ua/rus/news/evropa-terminovo-shukaе-zaminu-visa-ta-mastercard-1770652370.html>
9. Національна платіжна система ПРОСТІР. Офіційний сайт. Режим доступу: <https://prostir.gov.ua/>
10. Пиріг С. О. Роль платіжних систем під час воєнного стану. Економіка та суспільство. Випуск 76. 2025. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-29>

Дата надходження статті: 12.04.2026

Дата прийняття статті: 21.04.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.2\(60\).2026.496162](https://doi.org/10.30970/fp.2(60).2026.496162)

JEL Classification E42, O33

## TRANSFORMATION OF PAYMENT SYSTEMS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

**PASINOVYCH Iryna**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Management and International Entrepreneurship*

*Lviv Polytechnic National University*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4899-7498>*

**MARYCH Anastasia**

*Student of Bachelor's degree*

*Lviv Polytechnic National University*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6445-852X>*

**Abstract.** *The purpose of the article is to outline the key areas of activity of payment systems in the context of the development of FinTech and the growing demand for digital solutions in payments, which enables them to ensure competitiveness and leadership in the payment market. The article analyzes the features of functioning of card payment systems in the context of digitalization of the economy, their structural elements, development mechanisms and impact on the modern financial market. The essence of payment systems, their structure, basic principles of operation and role in ensuring efficient money circulation are studied. The influence of digital technologies, FinTech and PayTech on the transformation of payment infrastructure is considered, and the key factors of competitiveness of payment systems are identified. The paper contains an analysis of the activities of international payment systems, in particular their innovative approaches to improving the security, speed and convenience of payments. Current trends in the development of cashless payments are highlighted, including mobile payments, digital wallets, tokenization and crypto payments. The key advantages of the Visa and MasterCard payment systems that provide them with global leadership are highlighted. It is noted that the European Union intends to eliminate the monopoly of the American Visa and MasterCard, but this is an extremely difficult task. Visa and MasterCard are moving in the direction of digital challenges, adapting their payment solutions to the requirements of the digital economy. It is emphasized that global leaders in the payment market are actively integrating cryptocurrency into their services, establishing partnerships with crypto exchanges, and investing in blockchain technology. The authors conclude that card payment systems are transforming into modern high-tech companies that guarantee safe, affordable, instant, and convenient payments. Competing with Visa and Mastercard is a difficult task.*

**Keywords:** *payment systems, card payment systems, digitalization, FinTech, cashless payments, tokenization.*

The article examines the main areas of activity of modern payment systems in the context of rapid FinTech development and the growing demand for digital payment solutions.

The purpose of the study is to identify the key factors that ensure the competitiveness and leadership of payment systems in the global payment market. Particular attention is paid to the functioning of card payment systems under conditions of economic digitalization, as well as to their role in ensuring efficient and secure money circulation.

The paper investigates the essence, structure and operating principles of payment systems, highlighting their importance for the stability and development of the financial market. The authors analyze the influence of digital technologies, FinTech and PayTech on the transformation of payment infrastructure and emphasize that modern payment systems are evolving into high-tech ecosystems focused on innovation, convenience and customer orientation.

The study pays special attention to international payment systems, especially Visa and MasterCard, which maintain leading positions in the global payment market due to their advanced technological solutions, high level of security, extensive international networks and continuous innovation. Current trends in the development of cashless payments are analyzed, including mobile payments, digital wallets, tokenization technologies and crypto payments. The article also emphasizes that global payment leaders are actively integrating cryptocurrency services into their ecosystems through partnerships with crypto exchanges and investments in blockchain technologies.

The authors note that the European Union is making efforts to reduce dependence on the American Visa and MasterCard systems and create alternative European payment solutions. However, achieving this goal remains extremely difficult due to the dominant market positions, technological advantages and global infrastructure of these companies.

It is concluded that payment systems are no longer limited to traditional financial intermediation but are becoming modern digital platforms that provide fast, secure, affordable and convenient payment services. Visa and MasterCard successfully adapt to the challenges of the digital economy, strengthening their competitive advantages through innovation and technological modernization. The study confirms that competing with these global leaders remains a serious challenge for both national and regional payment systems in the modern financial environment.

### Reference

1. Bank of Ukraine. (2025). *Operatsiyyi z platijnimi kartkami u 2025 rotsi: bilshist – bezgotivkovi* [Payment card operations in 2025: the majority are cashless].
2. Kushnerov, O. S., & Dotsenko, T. V. (2020). *Platizhni systemy: konspekt leksii* [Payment systems: lecture notes]. Sumy State University.
3. Law of Ukraine No. 1591-IX. (2021). *Pro platizhni posluhy* [On payment services]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy.
4. Yermoshkina, O. V., & Musaieva, N. M. (2021). *Platizhna systema yak bazovyi element tsyfrovoy ekonomiky: instytutsionalno-povedinkovi aspekty* [Payment system as a basic element of the digital economy: institutional and behavioral aspects]. *Ekonomichnyi visnyk*, (4), 135–143.
5. FinTech Magazine. (n.d.). *Payment technology: The digital revolution in your wallet*.
6. Ostrovska, N. S., & Lototskyi, B. I. (2018). *Efektivnist mizhnarodnykh platizhnykh system v umovakh suchasnykh informatsiynykh tekhnolohii* [Efficiency of international payment systems in the conditions of modern information technologies]. *East Europe: Economy, Business and Management*, 1(12).

7. Pozhydaieva, M. A. (2020). *Platizhni systemy: teoretychni zasady ta finansovo-pravove rehuliuвання v Ukraini* [Payment systems: theoretical foundations and financial and legal regulation in Ukraine] (Monograph). Yurinkom Inter.
8. Ulianenko, V. (2026, February 9). *Yevropa terminovo shukaie zaminu Visa ta Mastercard: v chomu prychyna* [Europe is urgently looking for a replacement for Visa and Mastercard: what is the reason]. RBC-Ukraine.
9. PROSTIR. (n.d.). *Natsionalna platizhna systema PROSTIR* [National payment system PROSTIR]. Official website.
10. Pyrih, S. O. (2025). Rol platizhnykh system pid chas voiennoho stanu [The role of payment systems during martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (76).

Дата надходження статті: 12.04.2026

Дата прийняття статті: 21.04.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА КІЛЬКІСНИЙ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ КРЕДИТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПРИВАТБАНКУ

**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>

**ПРИМАК Назар Андрійович**

здобувач освітнього рівня «бакалавр»  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8955-1690>

**Анотація.** У статті досліджено динаміку кредитних операцій ПриватБанку із використанням методів економіко-математичного моделювання та кількісного аналізу. На основі часових рядів побудовано та порівняно альтернативні трендові моделі, які оцінено за показниками  $R^2$  та MAPE. Встановлено, що квадратична модель найкраще описує характер зміни досліджуваного показника. На її основі здійснено точкове прогнозування, розраховано довірчі інтервали та оцінено варіацію залишків, що дозволило визначити точність і надійність моделі. Отримані результати підтверджують доцільність застосування кількісних методів та елементів прикладної економетрики для аналізу банківських процесів і можуть бути використані в подальших дослідженнях кредитної динаміки.

**Ключові слова:** кредитні операції, економіко-математичне моделювання, кількісний аналіз, прикладна економетрика, часові ряди, трендова модель, прогнозування, MAPE, довірчі інтервали, банківська система.

**Постановка проблеми.** Сучасний банківський сектор розвивається в умовах, коли кредитні операції суттєво впливають на формування доходів і фінансову стійкість банків. Водночас динаміка кредитних показників є нестабільною і нерідко має нелінійний характер через вплив ринкових факторів. Це ускладнює їх аналіз за допомогою традиційних підходів. За таких умов зростає роль кількісних методів, які дозволяють виявляти закономірності змін кредитного портфеля та будувати відповідні моделі. Окрему увагу слід приділити вибору трендової моделі, яка найкраще описує поведінку даних і забезпечує достатню точність прогнозування. Важливим також є оцінювання якості побудованих моделей та перевірка надійності отриманих результатів. Саме цим визначається актуальність та доцільність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У сучасних наукових працях значна увага приділяється дослідженню динаміки банківського кредитування та моделюванню кредитних процесів із використанням економетричних і статистичних методів. Зокрема, роботи вітчизняних науковців спрямовані на вивчення тенденцій кредитної активності, структурних змін у банківському секторі та впливу

макроекономічних факторів на обсяги кредитування [1; 2]. Окремо підкреслюється важливість ефективної кредитної політики банків і управління кредитними ризиками як ключових чинників забезпечення стабільності фінансової системи [3; 4]. Закордонні дослідження підкреслюють перевагу часових рядів і прогнозних моделей у кредитуванні [5; 6]. Найчастіше використовуються VAR, ARIMA та інші економетричні підходи, які дозволяють описувати динаміку кредитних процесів у часі та враховувати вплив зовнішніх факторів [5]. Разом із тим, такі моделі є доволі складними і потребують значного обсягу даних та коректної специфікації.

У дослідженнях ARIMA-підхід широко застосовується для прогнозування кредитних ставок і динаміки банківських показників [6], а також для моделювання зростання кредитного портфеля [7]. Це підтверджує доцільність використання часових рядів як базового інструменту економіко-математичного аналізу кредитних процесів. Водночас у сучасній літературі відзначається, що фінансові показники можуть мати нелінійний характер розвитку, зокрема змінний темп зростання або спаду [8]. У таких умовах лінійні моделі не завжди забезпечують достатню точність опису динаміки.

Додатково розвиваються підходи на основі машинного навчання, які поєднують часові ряди з алгоритмами штучного інтелекту для підвищення якості прогнозування кредитного ризику [9; 10]. Це розширює інструментарій аналізу банківських процесів і підсилює прогностичні можливості моделей.

Огляд публікацій свідчить про доцільність використання нелінійних трендових моделей для аналізу кредитної динаміки.

**Мета статті.** Полягає в дослідженні динаміки кредитних операцій ПриватБанк на основі методів економіко-математичного моделювання та кількісного аналізу.

**Виклад основних результатів.** ПриватБанк належить до системно важливих банків України, що накладає на нього підвищені регуляторні вимоги щодо капіталу, ліквідності та управління ризиками. У кредитному сегменті він посідає лідируючі позиції передусім у роздрібному напрямку. За підсумками 2024 р. банк займає 29 % іпотечного ринку та 30 % ринку автокредитування. Чистий кредитний портфель банку станом на кінець 2024 р. перевищив 112 млрд грн, що на 20,7 млрд грн більше порівняно з попереднім роком. Із метою структуризації його ринкових позицій та стратегічних перспектив було проведено SWOT-аналіз (рис. 1).

## SWOT ANALYSIS

### STRENGTHS:

- 1) Лідируюча позиція на ринку України за кількістю клієнтів та обсягами активів
- 2) Державна підтримка, яка реалізована через додаток
- 3) Широка мережа відділень та банкоматів по усій країні та високий рівень довіри від клієнтів

### OPPORTUNITIES

- 1) Розвиток цифрових послуг та fintech-рішень
- 2) Розширення кредитування малого та середнього бізнесу
- 3) Участь у процесі відновлення держави опісля війни, коли стимулюватиметься попит на кредити

### WEAKNESSES:

- 1) Висока частка проблемних кредитів, сформованих у попередні роки
- 2) Залежність від державної політики та регуляторних рішень
- 3) Обмежена гнучкість у прийнятті управлінських рішень

### THREATS

- 1) Макроекономічна нестабільність та воєнні ризики
- 2) Потенційне збільшення частки неповернених кредитів та зростання кредитних ризиків
- 3) Посилення конкуренції з боку інших банків та fintech-компаній

**Рис. 1. SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк».**  
Джерело: побудовано авторами на основі [11; 12].

Для реалізації поставлених завдань побудовано вибірку вихідних даних, де у – обсяг чистого кредитного портфеля ПриватБанку за мінусом сформованих резервів, що найбільш повно характеризує реальну кредитну активність банку (табл. 1).

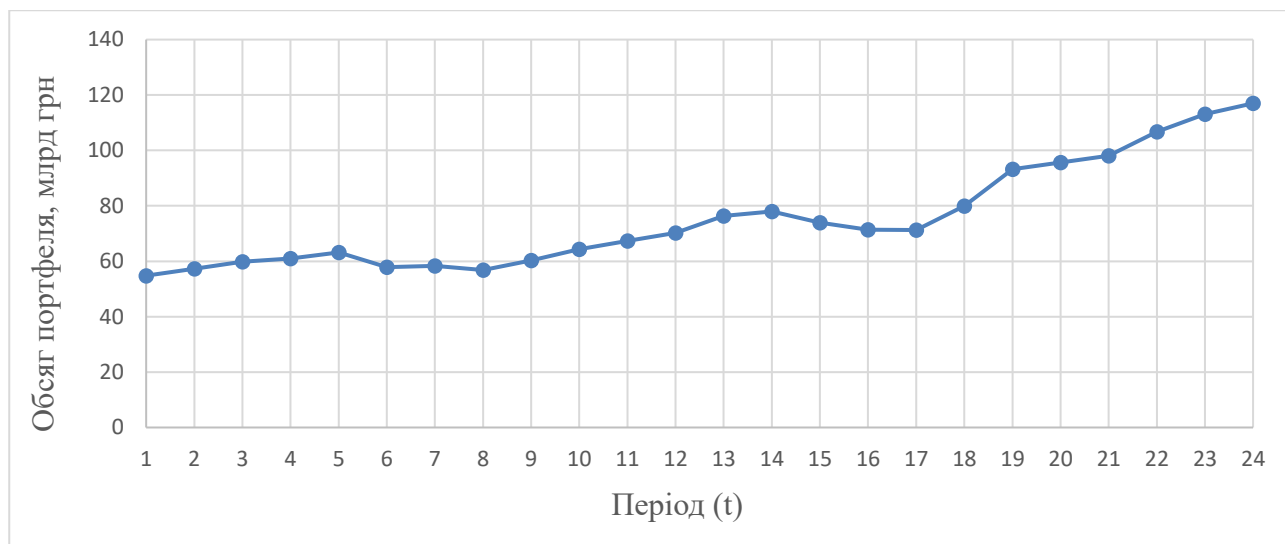
Таблиця 1

**Вихідні дані для моделювання динаміки кредитного портфеля ПриватБанку**

| Рік  | Квартал | Період (t) | Обсяг портфеля, млрд грн (y) |
|------|---------|------------|------------------------------|
| 2019 | 1       | 1          | 54,8                         |
|      | 2       | 2          | 57,3                         |
|      | 3       | 3          | 59,8                         |
|      | 4       | 4          | 61,0                         |
| 2020 | 1       | 5          | 63,2                         |
|      | 2       | 6          | 57,9                         |
|      | 3       | 7          | 58,3                         |
|      | 4       | 8          | 56,8                         |
| 2021 | 1       | 9          | 60,3                         |
|      | 2       | 10         | 64,3                         |
|      | 3       | 11         | 67,4                         |
|      | 4       | 12         | 70,2                         |
| 2022 | 1       | 13         | 76,3                         |
|      | 2       | 14         | 78,0                         |
|      | 3       | 15         | 73,9                         |
|      | 4       | 16         | 71,4                         |
| 2023 | 1       | 17         | 71,3                         |
|      | 2       | 18         | 79,9                         |
|      | 3       | 19         | 93,2                         |
|      | 4       | 20         | 95,6                         |
| 2024 | 1       | 21         | 98,1                         |
|      | 2       | 22         | 106,7                        |
|      | 3       | 23         | 113,1                        |
|      | 4       | 24         | 117,0                        |

*Джерело: розроблено авторами на основі [13]*

Для первинного аналізу динаміки та виявлення загальних тенденцій кредитного портфеля банку було побудовано графік вихідного часового ряду (рис. 2). Його аналіз свідчить про наявність зростаючого тренду та нерівномірний характер динаміки. У 2020 р. спостерігалось певне уповільнення темпів зростання через наслідки пандемії COVID-19, а у 2022 р. відбулося зниження та стагнація портфеля, спричинені повномасштабним вторгненням і необхідністю формування значних резервів під кредитні збитки. Починаючи з 2023 р. зростання кредитного портфеля прискорилося завдяки адаптації банку до умов воєнного стану та активізації кредитування. Нерівномірність динаміки свідчить про те, що лінійна функція може бути недостатньо точною, що обумовлює доцільність використання нелінійних трендових моделей.



**Рис. 2 Динаміка обсягу кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» (2019–2024 рр.)**

*Джерело: побудовано на основі [13]*

Для моделювання динаміки кредитного портфеля побудовано чотири трендові моделі: лінійну, квадратичну, експоненційну та логарифмічну. Параметри кожної моделі визначено методом найменших квадратів із використанням часового фактора  $t$  як незалежної змінної. Лінійна модель описує рівномірне зростання показника та має вигляд:

$$\hat{y} = 44,8 + 2,43t, \quad (1)$$

де коефіцієнт 2,43 показує середній приріст кредитного портфеля на 2,43 млрд грн за квартал.

Квадратична модель дозволяє врахувати зміну темпів зростання портфеля, особливо у 2023–2024 рр.:

$$\hat{y} = 60,69 - 1,23t + 0,15t^2. \quad (2)$$

Від’ємний коефіцієнт при  $t$  свідчить про початкове уповільнення динаміки, тоді як додатний коефіцієнт при  $t^2$  відображає подальше прискорення зростання кредитного портфеля.

Логарифмічна модель відображає зростання з поступовим уповільненням темпів приросту:

$$\hat{y} = 36,47 + 17,01\ln(t). \quad (3)$$

Проте логарифмічна модель менш точно описує динаміку кредитного портфеля, оскільки не враховує прискорення його зростання у 2023–2024 рр.

Експоненційна модель застосовується для опису пропорційного зростання кредитного портфеля:

$$\hat{y} = 49,74e^{0,03 \cdot t}, \quad (4)$$

Коефіцієнт 0,03 характеризує середній темп квартального зростання на рівні близько 3 %.

Для вибору моделі проведено порівняльний аналіз побудованих функцій за коефіцієнтом детермінації  $R^2$  та середньою абсолютною відсотковою похибкою (MAPE) (табл. 2). Результати розрахунків показали, що квадратична модель має найвищий коефіцієнт детермінації ( $R^2 = 0,95$ ) та найменше значення MAPE (5 %), що свідчить про високу точність апроксимації. Таким чином, саме квадратичну модель обрано для подальших прогностичних розрахунків обсягів кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2

**Порівняльна оцінка прогностуючої якості моделей тренду**

| Тип моделі тренду | Коефіцієнт детермінації ( $R^2$ ) | Середня похибка (MAPE), % |
|-------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Лінійна           | 0,83                              | 9                         |
| Квадратична       | 0,95                              | 5                         |
| Експоненційна     | 0,89                              | 7                         |
| Логарифмічна      | 0,56                              | 14                        |

*Джерело: обчислено авторами на основі [13]*

Від’ємний коефіцієнт при  $t$  (-1,23) відображає початкове уповільнення динаміки кредитного портфеля, що пов’язано з наслідками пандемії COVID-19 у 2020 р. та формуванням резервів під кредитні збитки у 2022 р. після початку повномасштабного вторгнення. Додатний коефіцієнт при  $t^2$  (+0,15) свідчить про подальше прискорення зростання кредитного портфеля у 2023–2024 рр. Це підтверджує доцільність використання квадратичної моделі для опису динаміки кредитування.

На основі квадратичної моделі здійснено середньостроковий прогноз обсягів чистого кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» на 2025–2026 рр. Прогнозні значення отримано шляхом підстановки відповідних значень часового параметра  $t$  у рівняння моделі (2). Результати розрахунків наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Точковий прогноз обсягів чистого кредитного портфеля  
АТ КБ «ПриватБанк» на 2025–2026 рр.**

| Рік  | Квартал | Період (t) | Прогнозне значення $\hat{y}$ , млрд грн | Абсолютний приріст, млрд грн | Темп приросту, % |
|------|---------|------------|-----------------------------------------|------------------------------|------------------|
| 2025 | 1       | 25         | 121,57                                  | 4,57                         | 3,91             |
| 2025 | 2       | 26         | 127,82                                  | 6,25                         | 5,14             |
| 2025 | 3       | 27         | 134,36                                  | 6,54                         | 5,12             |
| 2025 | 4       | 28         | 141,20                                  | 6,84                         | 5,09             |
| 2026 | 1       | 29         | 148,33                                  | 7,13                         | 5,05             |
| 2026 | 2       | 30         | 155,75                                  | 7,42                         | 5,00             |
| 2026 | 3       | 31         | 163,47                                  | 7,72                         | 4,95             |
| 2026 | 4       | 32         | 171,48                                  | 8,01                         | 4,90             |

*Джерело: обчислено авторами на основі квадратичної моделі*

Модель прогнозує стале зростання кредитного портфеля ПриватБанку протягом усього горизонту прогнозування. До кінця 2026 р. портфель прогнозується на рівні 171,48 млрд грн, що означає сукупне зростання на 46,56 % відносно бази. Квартальний

темپ приросту поступово стабілізується на рівні близько 5 %, що є наслідком дії додатного коефіцієнта при  $t^2$  у рівнянні моделі.

Точковий прогноз дає лише найбільш вірогідне значення показника, однак не відображає невизначеності, пов'язаної з відхиленням реальних даних від теоретичної кривої. Для її врахування побудовано 95 % довірчий інтервал прогнозу. Стандартне відхилення залишків моделі розраховано за формулою:

$$S = \sqrt{(\sum(y_t - \hat{y}_t)^2 / (n - k))}. \quad (5)$$

За результатами обчислень стандартне відхилення залишків становить  $S = 4,42$  млрд грн.

Гранична похибка прогнозу для кожного прогнозного кварталу  $t_p$  обчислюється за формулою:

$$\Delta_{tp} = t_{кр} \cdot S \cdot \sqrt{(1 + 1/n + (t_p - \bar{t})^2 / \sum(t_i - \bar{t})^2)}, \quad (6)$$

де  $t_{кр}$ ,  $\bar{t}$  та  $\sum(t_i - \bar{t})^2$  стандартні параметри розрахунку довірчого інтервалу.

Нижня та верхня межі довірчого інтервалу обчислюються як  $\hat{y} \pm \Delta_{tp}$ . Результати інтервального прогнозу наведено в табл. 4.

Таблиця 4

**Інтервальний прогноз обсягів чистого кредитного портфеля АТ КБ  
«ПриватБанк» на 2025–2026 рр.**

| Рік  | Квар-<br>тал | Період (t) | Точковий<br>прогноз $\hat{y}$ ,<br>млрд грн | Гранична<br>похибка,<br>млрд грн | Нижня межа<br>інтервалу,<br>млрд грн | Верхня межа<br>інтервалу,<br>млрд грн | Ширина<br>інтервалу,<br>млрд грн |
|------|--------------|------------|---------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| 2025 | 1            | 25         | 121,57                                      | 9,96                             | 111,61                               | 131,54                                | 19,93                            |
| 2025 | 2            | 26         | 127,82                                      | 10,06                            | 117,76                               | 137,88                                | 20,12                            |
| 2025 | 3            | 27         | 134,36                                      | 10,16                            | 124,20                               | 144,52                                | 20,32                            |
| 2025 | 4            | 28         | 141,20                                      | 10,27                            | 130,93                               | 151,47                                | 20,54                            |
| 2026 | 1            | 29         | 148,33                                      | 10,38                            | 137,95                               | 158,71                                | 20,77                            |
| 2026 | 2            | 30         | 155,75                                      | 10,50                            | 145,25                               | 166,25                                | 21,00                            |
| 2026 | 3            | 31         | 163,47                                      | 10,63                            | 152,84                               | 174,09                                | 21,25                            |
| 2026 | 4            | 32         | 171,48                                      | 10,76                            | 160,72                               | 182,23                                | 21,51                            |

*Джерело: обчислено авторами на основі [13]*

Ширина довірчого інтервалу закономірно зростає у міру віддалення від останнього фактичного спостереження – з 19,93 млрд грн для першого кварталу 2025 р. до 21,51 млрд грн для четвертого кварталу 2026 р. Це пояснюється збільшенням значення виразу  $(t_p - \bar{t})^2 / 1150$  у формулі граничної похибки.

Для 2025 р. гранична похибка становить 9,96–10,27 млрд грн, для 2026 р. – 10,38–10,76 млрд грн, що відображає типове для середньострокових прогнозів зростання невизначеності.

Нижня межа інтервалу на кінець 2026 р. становить 160,72 млрд грн, верхня – 182,23 млрд грн, що відповідає діапазону можливих сценаріїв розвитку кредитного портфеля.

Результати прогнозування представлено на рис. 3, де суцільною лінією показано фактичну динаміку, пунктиром – точковий прогноз, а блакитною областю – 95 % довірчий інтервал.

Прогнозована динаміка узгоджується із загальними тенденціями розвитку банківського сектору України. Стабільне зростання кредитного портфеля ПриватБанку

у 2025–2026 рр. може підтримуватися сукупністю факторів: поступовим зниженням облікової ставки НБУ з 25 % у 2022 р. до поточного рівня, продовженням державних програм пільгового кредитування, зростаючим попитом населення на споживче та іпотечне кредитування, а також розширенням цифрової клієнтської бази через «Приват24».



**Рис. 3. Фактична динаміка та прогноз обсягу чистого кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» на 2025–2026 рр.**

*Джерело: побудовано авторами на основі квадратичної моделі*

**Висновки.** У роботі проведено моделювання динаміки кредитного портфеля ПриватБанку на основі квартальних даних за 2019–2024 рр. Побудовані трендові моделі дозволили описати основні тенденції зміни обсягів кредитування та визначити найбільш адекватну функціональну форму. Показано, що квадратична модель є найбільш точною за критеріями апроксимації та краще відображає зміну темпів розвитку кредитного портфеля, зокрема перехід від стагнації до зростання. Прогноз на 2025–2026 рр. свідчить про збереження позитивної динаміки кредитування. Водночас зі збільшенням горизонту прогнозу зростає невизначеність, що характерно для нестабільного макроекономічного середовища. Отримані результати можуть бути використані для планування кредитної діяльності банків, оцінювання сценаріїв розвитку кредитного портфеля та підтримки управлінських рішень у сфері кредитного ризик-менеджменту.

#### *Список використаної літератури*

1. Людковська Ю., Абдуллаєва А. Оцінка сучасних тенденцій банківського кредитування в Україні протягом 2018–2023 років. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-109>
2. Бондаренко Л., Яремкович М. Тенденції розвитку банківського кредитування в Україні в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-138>
3. Щербіюк А., Ткачук Н. Сучасні підходи до управління кредитним ризиком банку: теоретичні засади та практичні інструменти. *Економіка та суспільство*. 2024.

Вип. 63. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-27>

4. Modeling Bank Credit Risk Management Using Value at Risk and Fuzzy Logic Approaches. URL : <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/5/211>

5. Emile du Plessis. Dynamic forecasting of banking crises with a Qual VAR. *Journal of Applied Economics*. 2022. Vol. 25, Is. 1. P. 477–503. DOI : <https://doi.org/10.1080/15140326.2020.1816132>

6. Khondokar Jilhajj. Forecasting Lending Interest Rate and Deposit Interest Rate of Bangladesh Using the Autoregressive Integrated Moving Average Model. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2023. Vol. 13(3), P. 169–177. DOI : <https://doi.org/10.32479/ijefi.14321>

7. Doan Van Dinh. Forecasting Domestic Credit Growth Based on ARIMA Model. *Management Science Letters*. 2020. Vol. 10. P. 1001–1010. DOI : <https://doi.org/10.14710/medstat.13.1.1-12>

8. Fallanca M. G., Forgione A. F., Otranto O. Forecasting the macro determinants of bank credit quality: a non-linear perspective. *The Journal of Risk Finance*. 2020. Vol. 21 No. 4. DOI : <https://doi.org/10.1108/JRF-10-2019-0202>

9. Masini R. P., Medeiros M. C., Mendes E. F. Machine Learning Advances for Time Series Forecasting. *Journal of Economic Surveys*. 2023. 37(1), P. 76–111. DOI : <https://doi.org/10.1111/joes.12429>

10. Advancing credit risk assessment using time series and machine learning techniques. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169023X25000850>

11. Мінфін: ПриватБанк сплатить до держбюджету понад 40,9 млрд грн податку на прибуток за результатами 2024 року. URL : [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_privatbank\\_splatit\\_do\\_derzhbiudzhetu\\_ponad\\_409\\_mlr\\_d\\_grn\\_podatku\\_na\\_pributok\\_z\\_rezultatami\\_2024\\_roku-5018](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_privatbank_splatit_do_derzhbiudzhetu_ponad_409_mlr_d_grn_podatku_na_pributok_z_rezultatami_2024_roku-5018)

12. Малому та середньому бізнесу. URL : <https://privatbank.ua/business>

13. Наглядова статистика. Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. URL : <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>

Дата надходження статті: 15.04.2026

Дата прийняття статті: 23.04.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.2\(60\).2026.637273](https://doi.org/10.30970/fp.2(60).2026.637273)

JEL Classification C10, C22, C53, G21

## ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELING AND QUANTITATIVE ANALYSIS OF THE DYNAMICS OF PRIVATBANK'S CREDIT OPERATIONS

**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>*

**PRYMAK Nazar**

*Student of Bachelor's degree*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8955-1690>*

**Abstract.** *The article investigates the dynamics of PrivatBank's credit operations using methods of economic and mathematical modeling and quantitative analysis. Based on time series, alternative trend models are constructed and compared, which are evaluated by  $R^2$  and MAPE indicators.*

*It was found that the quadratic model best describes the nature of the change in the studied indicator. On its basis, point forecasting was carried out, confidence intervals were calculated and the variation of the residuals was estimated, which allowed determining the accuracy and reliability of the model. The obtained results confirm the feasibility of using quantitative methods and elements of applied econometrics for the analysis of banking processes and can be used in further studies of credit dynamics.*

**Key words:** *credit operations, economic and mathematical modeling, quantitative analysis, applied econometrics, time series, trend model, forecasting, MAPE, confidence intervals, banking system.*

The purpose of the article is to analyze and model the dynamics of PrivatBank's credit operations based on methods of economic and mathematical modeling and quantitative analysis.

Research results. For the initial analysis of the dynamics and identification of general trends in the PrivatBank loan portfolio, a graph of the original time series was constructed (Fig. 2). Its analysis indicates the presence of a growing trend and the uneven nature of the dynamics. To implement the tasks set, a sample of original data was constructed, where  $y$  is the volume of the net loan portfolio of PrivatBank minus the formed reserves, which most fully characterizes the real lending activity of the bank (Table 1). To select the model, a comparative analysis of the constructed functions was carried out by the coefficient of determination  $R^2$  and the mean absolute percentage error (MAPE) (Table 2). The calculation results showed that the quadratic model has the highest coefficient of determination ( $R^2=0,95$ ) and the lowest MAPE value (5 %), which indicates a high accuracy of approximation. Thus, it was the quadratic model that was chosen for further forecast calculations of the loan

portfolio volumes of JSC CB “PrivatBank”.

Based on the quadratic model, a medium-term forecast of the net loan portfolio of JSC CB “PrivatBank” for 2025–2026 was made. The model predicts a steady growth of PrivatBank’s loan portfolio throughout the entire forecast horizon. By the end of 2026, the portfolio is forecast at UAH 171,48 billion, which means a cumulative growth of 46,56 % relative to the base. The quarterly growth rate gradually stabilizes at around 5 %, which is a consequence of the positive coefficient at  $t_2$  in the model equation. The forecasted dynamics are consistent with the general trends in the development of the banking sector of Ukraine. The stable growth of PrivatBank’s loan portfolio in 2025–2026 can be supported by a combination of factors: a gradual decrease in the NBU discount rate from 25 % in 2022 to the current level, the continuation of state preferential lending programs, growing demand from the population for consumer and mortgage lending, as well as the expansion of the digital client base through “Privat24”.

The results obtained can be used to plan bank lending activities, evaluate loan portfolio development scenarios, and support management decisions in the field of credit risk management.

### *Reference*

1. Liudkovska Yu., Abdullaieva A. Otsinka suchasnykh tendentsii bankivskoho kredytuvannia v Ukraini protiahom 2018-2023 rokiv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 56. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-109> [in Ukrainian]
2. Bondarenko L., Yaremkovych M. Tendentsii rozvytku bankivskoho kredytuvannia v Ukraini v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. Vyp. 82. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-138> [in Ukrainian]
3. Shcherbiiuk A., Tkachuk N. Suchasni pidkhody do upravlinnia kredytnym ryzykom banku: teoretychni zasady ta praktychni instrumenty. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vyp. 63. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-27> [in Ukrainian]
4. Modeling Bank Credit Risk Management Using Value at Risk and Fuzzy Logic Approaches. URL : <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/5/211>
5. Emile du Plessis. Dynamic forecasting of banking crises with a Qual VAR. *Journal of Applied Economics*. 2022. Vol. 25, Is. 1. P. 477–503. DOI : <https://doi.org/10.1080/15140326.2020.1816132>
6. Khondokar Jilhajj. Forecasting Lending Interest Rate and Deposit Interest Rate of Bangladesh Using the Autoregressive Integrated Moving Average Model. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2023. Vol. 13(3), P. 169–177. DOI : <https://doi.org/10.32479/ijefi.14321>
7. Doan Van Dinh. Forecasting Domestic Credit Growth Based on ARIMA Model. *Management Science Letters*. 2020. Vol. 10. P. 1001–1010. DOI : <https://doi.org/10.14710/medstat.13.1.1-12>
8. Fallanca M. G., Forgione A. F., Otranto O. Forecasting the macro determinants of bank credit quality: a non-linear perspective. *The Journal of Risk Finance*. 2020. Vol. 21 No. 4. DOI : <https://doi.org/10.1108/JRF-10-2019-0202>
9. Masini R. P., Medeiros M. C., Mendes E. F. Machine Learning Advances for Time Series Forecasting. *Journal of Economic Surveys*. 2023. 37(1), P. 76–111. DOI : <https://doi.org/10.1111/joes.12429>
10. Advancing credit risk assessment using time series and machine learning techniques. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169023X25000850>
11. Minfin: PryvatBank splatyt do derzhbiudzhetu ponad 40,9 mlrd hrn podatku na

prybutok za rezultatamy 2024 roku. URL :  
[https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_privatbank\\_splatit\\_do\\_derzhbiudzhetu\\_ponad\\_409\\_mlr\\_d\\_grn\\_podatku\\_na\\_pributok\\_za\\_rezultatami\\_2024\\_roku-5018](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_privatbank_splatit_do_derzhbiudzhetu_ponad_409_mlr_d_grn_podatku_na_pributok_za_rezultatami_2024_roku-5018) [in Ukrainian]

12. Malomu ta serednomu biznesu. URL : <https://privatbank.ua/business> [in Ukrainian]

13. Nahliadova statystyka. Ofitsiine internet-predstavnytstvo Natsionalnoho banku Ukrainy. URL : <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> [in Ukrainian]

Дата надходження статті: 15.04.2026

Дата прийняття статті: 23.04.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## КОМПОНЕНТИ БРЕНДИНГУ ЗВО У ФОРМУВАННІ ЇХНЬОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ

**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>*

**ШЕВЧУК Павло Ігорович**

*здобувач ступеня доктора філософії*

*Національного університету водного господарства та природокористування  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7058-9736>*

**Анотація:** У статті досліджено роль компонентів брендингу у формуванні інвестиційної привабливості закладів вищої освіти (ЗВО) в умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні. На основі аналізу фінансових показників та практичних кейсів провідних університетів України (НУВГП, МДУ, КШЕ, УКУ) обґрунтовано, що брендинг виступає стратегічним драйвером залучення фінансових ресурсів від держави, бізнесу, міжнародних фондів та здобувачів освіти.

У межах дослідження систематизовано ключові компоненти брендингу – академічну репутацію, господарську діяльність, міжнародне партнерство та соціальну відповідальність, – які забезпечують конвертацію нематеріальних активів ЗВО у реальні інвестиційні надходження. Особливу увагу приділено стратегічному управлінню репутаційним капіталом, що дозволяє університетам диверсифікувати джерела доходів і забезпечувати високий рівень інвестиційної стійкості. Обґрунтовано, що інтеграція закладу в соціально значущі проєкти (зокрема екологічні та безпекові) стає інструментом верифікації його експертного потенціалу для зовнішніх стейкхолдерів.

На основі отриманих даних сформульовано науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегій брендингу, спрямовані на посилення інвестиційного профілю ЗВО через розвиток цифрових комунікацій, активізацію наукового партнерства та реалізацію концепції «суспільного служіння».

**Ключові слова:** інвестиційна привабливість, заклад вищої освіти, брендинг ЗВО, інвестори, репутаційний капітал, конкурентоспроможність.

**Постановка проблеми.** В епоху глобалізації та технологічного прогресу вища освіта виступає визначальним чинником економічного розвитку держав. Інвестиції у сферу вищої освіти сприяють формуванню людського капіталу, стимулюють інноваційну діяльність та підвищують конкурентоспроможність ЗВО як на національному, так і на міжнародному рівнях. ЗВО, як осередки знань і наукових досліджень, забезпечують розвиток новітніх технологій, створення інноваційних ідей та підготовку кваліфікованих фахівців – рушіїв економічного зростання. Водночас

глобалізація освітнього ринку зумовлює зростання конкуренції між ЗВО за ресурси, що вимагає від них ефективного позиціонування та просування своїх переваг перед різними цільовими аудиторіями, зокрема інвесторами.[1, с. 19]

В Україні сучасні виклики, пов'язані з війною, політичною та економічною нестабільністю, а також демографічними змінами, суттєво ускладнюють функціонування ЗВО. Недостатнє державне фінансування, відтік абітурієнтів за кордон, переміщення закладів освіти у безпечніші регіони та зниження платоспроможності населення України створюють потребу у пошуку альтернативних джерел фінансових ресурсів. У таких умовах залучення інвестицій стає ключовим механізмом забезпечення стабільності, розвитку та конкурентоспроможності ЗВО на ринку освітніх і наукових послуг.

Успішність залучення інвесторів значною мірою залежить від здатності ЗВО формувати позитивний імідж і демонструвати свою унікальність. У цьому контексті брендинг виступає стратегічним процесом управління нематеріальними активами, що забезпечує формування позитивного іміджу закладу, посилення його репутації та відповідність очікуванням інвесторів. Сучасний бренд ЗВО охоплює як матеріальні (інфраструктура, технологічна база), так і нематеріальні (візуальний стиль, репутація, наукові досягнення, міжнародна співпраця) характеристики, а також дедалі частіше включає аспекти соціальної відповідальності та екологічної сталості, що відповідають глобальним трендам інвестування. Усе це разом формує сприйняття ЗВО з боку потенційних інвесторів.[2, с. 90]

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування впливу структурних компонентів брендингу на рівень інвестиційної привабливості ЗВО в умовах глобальної конкуренції та локальних викликів, а також потребою визначити механізми конвертації репутаційного капіталу в реальні інвестиційні ресурси, що відповідають запитам конкретних груп інвесторів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження ґрунтується на аналізі наукової літератури з питань інвестиційної привабливості та маркетингу в освіті, а також кейсів взаємодії провідних українських закладів вищої освіти (ЗВО) з інвесторами. Особливу увагу приділено науковим працям, що розкривають брендинг як системну технологію формування інвестиційного профілю ЗВО, здатної впливати на сприйняття його цінності різними групами інвесторів. Сутність інвестиційного потенціалу ЗВО (Verhun M. O., Bondarchuk J., 2019)[3], управління інвестиційною діяльністю в освіті (Лисоконь І. О., 2023)[1], а також маркетингові інструменти у співпраці ЗВО з партнерами (Мальчик М., Шевчук П., 2024)[4]. Додатково проаналізовано літературу щодо формування репутації ЗВО серед різних аудиторій (Lalaounis S. T., Harvey W. S., Booth C., 2023)[5] та загальні аспекти інвестиційної привабливості (Гуткевич С. О., Пулій О. В., 2019; Китайчук Т., 2023; Чернега В. В., 2023)[6-8].

**Мета статті** виявити та систематизувати ключові компоненти брендингу, що визначають інвестиційну привабливість ЗВО, та оцінити їхню роль як драйверів залучення інвестиційних ресурсів із урахуванням специфічних потреб цільових аудиторій.

**Виклад основних результатів.** Інвестиційна привабливість ЗВО є комплексним поняттям, що відображає їхню здатність залучати фінансові, інтелектуальні та технологічні ресурси від різних груп інвесторів задля забезпечення стабільності, розвитку та конкурентоспроможності. Інвесторів доцільно поділяти на прямих і непрямих залежно від характеру їх участі у розвитку закладу. До прямих інвесторів

належать держава, приватні компанії, міжнародні фонди, об'єднані територіальні громади, меценати, а також інші ЗВО, зокрема в межах освітніх альянсів. Непрямими інвесторами вважаються здобувачі освітніх послуг, роботодавці, громадські організації, як такі, що впливають на імідж, попит на освітні послуги та стратегічні пріоритети розвитку ЗВО. Такий поділ дозволяє точніше визначити потенціал взаємодії з кожною групою та формувати ефективні підходи до залучення інвестицій.



**Рис. 1. Класифікація груп інвесторів ЗВО за характером їхньої участі у забезпеченні його інвестиційної стійкості**

*Джерело: розроблено авторами на основі*

У широкому розумінні, інвестиційна привабливість ЗВО – це сукупність економічних, соціальних, академічних і репутаційних характеристик, які роблять заклад вигідним об'єктом для інвестування. У контексті глобалізації та зростання конкуренції на ринку освітніх і наукових послуг вона набуває стратегічного значення, оскільки визначає здатність ЗВО адаптуватися до сучасних викликів і задовольняти потреби економіки знань.

Інвестиційна привабливість ЗВО визначається їх здатністю створювати цінність для різних зацікавлених сторін. Йдеться про підготовку фахівців, які відповідають актуальним потребам ринку праці, розвиток науково-дослідної діяльності, що сприяє появі інновацій, а також про формування стабільної системи фінансування завдяки різноманіттю джерел надходжень. ЗВО з сучасною інфраструктурою та налагодженими зв'язками з бізнесом мають високий потенціал для повернення вкладених ресурсів у вигляді інноваційних рішень та підготовлених спеціалістів.

Водночас соціальний аспект привабливості полягає у внеску ЗВО в розвиток суспільства через освіту, культурний обмін і реалізацію проєктів із соціальним впливом.

Ключовим елементом інвестиційної привабливості є репутація ЗВО, яка формується на основі якості освітніх послуг, результативності наукової діяльності, міжнародного партнерства та професійного рівня науково-педагогічного персоналу. Репутація виконує функцію "нематеріального активу", що сигналізує потенційним інвесторам про надійність і престиж закладу. У межах даного дослідження

пропонується розглянути брендинг ЗВО як стратегічний процес формування та управління нематеріальним капіталом установи, що базується на унікальній ціннісній пропозиції і спрямований на конвертацію репутаційних характеристик у конкретні інвестиційні ресурси. Таке трактування дозволяє вийти за межі суто маркетингових комунікацій і розглядати брендинг як економічну категорію, що виступає драйвером капіталізації закладу через зростання довіри стейкхолдерів. Саме завдяки ефективним комунікаційним стратегіям ЗВО може не лише демонструвати свої переваги, а й формувати стале позитивне сприйняття серед цільових аудиторій. Участь у міжнародних рейтингах, просування освітніх і наукових досягнень через цифрові платформи та розвиток мережі партнерств сприяють зростанню впізнаваності ЗВО та його привабливості як для прямих, так і для непрямих інвесторів.

Варто зазначити, що інвестиційна привабливість ЗВО є динамічною категорією, яка залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх належать економічна стабільність регіону, державна політика в сфері освіти, демографічні тренди та технологічний прогрес, тоді як внутрішні охоплюють управлінську ефективність, інноваційність і здатність адаптуватися до змін. В умовах України, де війна та економічна нестабільність створюють додаткові ризики, інвестиційна привабливість ЗВО значною мірою залежить від їхньої гнучкості та спроможності демонструвати стійкість. [7]

Отже, інвестиційна привабливість ЗВО – це сукупність його об'єктивних характеристик та сформованого через брендинг образу, що сприймається стейкхолдерами як ціннісна пропозиція, здатна задовольнити їхні економічні, соціальні та інноваційні потреби. Вона формується як результат взаємодії внутрішніх ресурсів ЗВО та зовнішнього сприйняття, яке значною мірою залежить від ефективності маркетингових інструментів.

Інвестиційна привабливість ЗВО реалізується через взаємодію із зацікавленими сторонами, які виступають інвесторами, вкладаючи фінансові, інтелектуальні чи інші ресурси в розвиток закладів освіти. Ефективність цього процесу залежить від здатності ЗВО відповідати специфічним потребам і очікуванням різних груп інвесторів, які мають власні мотивації та пріоритети. Таким чином, ключ до успіху полягає в розумінні ролей і внеску цих груп, серед яких особливе місце займають держава, бізнес та інші партнери, чий інтереси формують інвестиційний ландшафт вищої освіти.

Держава є основним прямим інвестором у системі вищої освіти, фінансуючи ЗВО через бюджетні асигнування та цільові програми. Її основний інтерес полягає у підготовці кваліфікованих кадрів для національної економіки, підтримці соціальної стабільності та розвитку науки, що відповідає державним цілям та стратегіям. Держава цінує такі фактори, як якість освітніх послуг, соціальна відповідальність і фінансова прозорість ЗВО. В умовах України, де війна та економічна криза ускладнюють бюджетне фінансування, держава також зацікавлена в закладах, які демонструють стійкість і здатність диверсифікувати джерела доходів.

Приватний бізнес інвестує в ЗВО через партнерства, спонсорство досліджень, ендаумент-фонди чи створення навчальних програм, орієнтованих на ринок праці. Основна потреба бізнес-структур – доступ до інновацій, технологій і кваліфікованих фахівців, які можуть бути швидко інтегровані у виробничі процеси. Їх приваблюють ЗВО з високим інноваційним потенціалом, розвиненою інфраструктурою та міцними зв'язками з ринком праці.

Міжнародні фонди (наприклад, Світовий банк, Європейський Союз) і організації (UNESCO, Fulbright) інвестують у ЗВО, які мають глобальний вплив і сприяють

сталому розвитку. Їх цікавлять міжнародне визнання, інноваційні проєкти та соціальна відповідальність. Такі інвестори надають перевагу закладам із сильною репутацією, участю в глобальних мережах і прозорими механізмами управління коштами. В Україні вони підтримують ЗВО, які допомагають відновленню країни через освіту та науку.

Меценати – це приватні особи чи фонди, які вкладають кошти в ЗВО з альтруїстичних чи престижних мотивів. Їх цікавить соціальна значущість проєктів і можливість асоціювати своє ім'я з відомим закладом освіти. Репутація, академічна якість і соціальна відповідальність є вирішальними факторами для цієї групи. Успішні приклади, як-от пожертви на розбудову кампусів чи наукових центрів, часто мотивують меценатів.

Об'єднані територіальні громади виступають інвесторами у ЗВО через підтримку місцевих освітніх ініціатив, спільні проєкти, грантове фінансування чи надання ресурсів для розвитку інфраструктури. Основний інтерес ОТГ полягає у забезпеченні доступу до якісної освіти для молоді регіону, підготовці фахівців для місцевого ринку праці, інтеграції наукового потенціалу ЗВО у розвиток громади та зменшенні відтоку населення. Їх приваблюють ЗВО, які інтегруються в життя громади, сприяють регіональному розвитку, реалізують соціально значущі проєкти та готують кадри за потребами громади. Прикладом такої взаємодії є проєкти, що реалізуються Альянсом українських університетів у межах ініціативи “Посилення спроможності громад для відбудови через пілотування їхньої взаємодії з університетами”.[10]

Партнерські ЗВО інвестують у співпрацю через консорціуми, альянси університетів, спільні програми подвійного диплому, обміни студентами й викладачами, а також реалізацію міжуніверситетських дослідницьких проєктів. Їхня мотивація полягає у посиленні наукового потенціалу, розширенні міжнародної присутності та обміні кращими освітніми практиками. Такі інвестори надають перевагу партнерам, які мають спільні академічні інтереси, сильну репутацію в певній галузі та демонструють готовність до відкритого і сталого співробітництва.

Здобувачі освітніх послуг, обираючи ЗВО для здобуття освіти та згодом сплачуючи за навчання, виступають непрямыми інвесторами, оскільки їхні кошти формують значну частину доходів ЗВО, особливо контрактної форми навчання. Їхні основні потреби – якісна освіта, кар'єрні перспективи та сучасна інфраструктура. Студентів приваблюють ЗВО з високим рівнем репутації, міжнародними зв'язками та комфортними умовами навчання, що впливає на їхнє рішення вкладати власні ресурси.

Роботодавці інвестують у ЗВО через стажування, практичну підготовку студентів, участь у формуванні змісту освітніх програм, фінансову підтримку наукових досліджень чи спеціалізованих центрів та матеріально-технічну базу. Їхній ключовий інтерес – доступ до майбутніх кваліфікованих працівників, готових до викликів ринку праці. ЗВО, які підтримують зв'язок з галузями, впроваджують дуальну форму освіти та демонструють гнучкість у підготовці кадрів, є найпривабливішими для роботодавців.

Громадські організації залучаються до розвитку ЗВО через реалізацію освітніх, наукових, соціальних чи волонтерських проєктів, спрямованих на підтримку демократичних цінностей, інклюзії, сталого розвитку та прав людини. Вони інвестують переважно грантові або організаційні ресурси. Їх цікавлять ЗВО, які відкриті до співпраці, мають проактивну громадянську позицію та підтримують інноваційні підходи до освіти. Надійність, прозорість та ціннісна сумісність – ключові фактори при виборі ЗВО для партнерства.

Кожна група інвесторів має унікальні інтереси – від економічної вигоди й

інновацій до соціального впливу та престижу. Розуміння цих потреб дозволяє ЗВО адаптувати свої стратегії для максимізації інвестиційної привабливості.

Інвестиційна привабливість ЗВО залежить від здатності відповідати потребам і очікуванням різних груп інвесторів, які вкладають ресурси в освіту з огляду на власні мотиви та пріоритети. Для систематизації їхніх характеристик, потреб та інтересів нижче наведено таблицю, яка узагальнює ключові аспекти взаємодії ЗВО з цими групами, а також фактори привабливості, що є для них визначальними. [4, с. 74]

Таблиця 1

### Характеристика груп інвесторів ЗВО та їхні потреби

| Група інвесторів |                           | Характеристика                                                                | Основні потреби та інтереси                                                     | Ключові фактори привабливості                                                          |
|------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Прямі            | Держава                   | Головний замовник кадрів і регулятор освіти, фінансує через бюджет і програми | Підготовка фахівців, соціальна стабільність, розвиток науки                     | Академічна якість, соціальна відповідальність, фінансова прозорість                    |
|                  | Приватні компанії         | Бізнес-партнери, інвестують у дослідження, програми, стажування               | Інновації, кваліфіковані кадри, комерціалізація технологій                      | Інноваційний потенціал, інфраструктура, зв'язки з бізнесом                             |
|                  | Міжнародні фонди          | Глобальні організації, підтримують проекти сталого розвитку                   | Глобальний вплив, наукові проекти, відповідність ESG-критеріям                  | Міжнародне визнання, інноваційний потенціал, соціальна відповідальність                |
|                  | Меценати                  | Приватні особи чи фонди, мотивовані престижем і благодійністю                 | Соціальна значущість, асоціація з відомим брендом                               | Репутація, академічна якість, соціальна відповідальність                               |
|                  | ОТГ                       | Місцеві органи влади, співфінансують освітні та соціальні проекти             | Розвиток регіону, підготовка місцевих кадрів, підвищення кваліфікації населення | Орієнтація на локальні потреби, партнерство з владою, підтримка регіонального розвитку |
|                  | Партнерські ЗВО           | Партнери в науково-освітній діяльності, консорціуми, альянси                  | Посилення наукового потенціалу, розширення міжнародної співпраці                | Академічна сумісність, репутація, готовність до співпраці                              |
| Непрямі          | Здобувачі освітніх послуг | Платники за навчання, обирають ЗВО для здобуття освіти                        | Якісна освіта, кар'єрні перспективи, комфортні умови                            | Репутація, інфраструктура, міжнародне визнання                                         |
|                  | Роботодавці               | Практичні замовники кадрів, співпрацюють у навчанні та стажуваннях            | Підготовка адаптованих фахівців, зниження витрат на адаптацію                   | Гнучкість програм, актуальність навичок, партнерство                                   |
|                  | Громадські організації    | Соціальні партнери, підтримують проекти, гранти, волонтерські ініціативи      | Соціальна відповідальність, підтримка вразливих груп, розвиток освіти           | Відкритість до соціальних проектів, прозорість, активна позиція                        |

*Джерело: складено авторами*

Отже, кожна група інвесторів має унікальний набір потреб, які корелюють із ключовими факторами, що впливають на інвестиційну привабливість ЗВО. Розуміння цих відмінностей дозволяє ЗВО цілеспрямовано адаптувати свої стратегії для залучення необхідних ресурсів.

Інвестиційна привабливість ЗВО реалізується через їхню здатність релевантно задовольняти потреби різних груп інвесторів та ефективно транслювати власні

конкурентні переваги у зовнішньому середовищі. Цей процес передбачає стратегічне використання наявних ресурсів, розробку спеціалізованих програм та адаптацію інституційної діяльності до конкретних очікувань стейкхолдерів.

ЗВО забезпечують потреби інвесторів через цілеспрямоване використання своїх ресурсів – академічних, інноваційних, інфраструктурних і репутаційних. Цей процес вимагає адаптації до специфічних очікувань кожної групи, від практичної користі для бізнесу до соціального впливу для держави та меценатів. Успішність таких зусиль значною мірою залежить від того, як ЗВО комунікують свої переваги, що підкреслює важливість брендингу. Тому важливо задіяти ефективні інструменти, що впливають на інвестиційну привабливість.

Брендинг розглядається як стратегічний процес управління нематеріальним капіталом, який ЗВО використовують для залучення ресурсів від різних груп інвесторів через формування позитивного іміджу та просування ключових факторів інвестиційної привабливості. До таких факторів належать якість освітніх послуг, репутація, інноваційний потенціал, інфраструктура, міжнародне визнання, зв'язки з бізнесом, фінансова стабільність і соціальна відповідальність. Водночас кожен тип інвесторів має унікальні потреби, тому ЗВО застосовують різноманітні маркетингові інструменти, які відповідають цим очікуванням і посилюють відповідні фактори привабливості, сприяючи ефективному залученню ресурсів. [6, с. 90]

Таким чином, маркетингові інструменти, адаптовані до потреб кожної групи, не лише залучають ресурси, а й підвищують інвестиційну привабливість через цілеспрямоване просування ключових факторів.

Нижче наведено детальну таблицю, яка систематизує маркетингові інструменти для кожної групи інвесторів, їхній результат та вплив на фактори привабливості.

Таблиця 2

**Маркетингові інструменти ЗВО для всіх груп прями і непрямих інвесторів, їхній результат та вплив на ключові фактори**

| Група інвесторів |                   | Маркетингові інструменти                                                                                                                                                                                                                                                                              | Результат                                                                                                                                                        | Вплив на ключові фактори                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Прямі            | Держава           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Звіти про діяльність (річні звіти, статистика випускників).</li> <li>- Участь у національних рейтингах (Кращі ЗВО України).</li> <li>- PR-кампанії про соціальний внесок (статті в пресі, ТБ).</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання довіри до ЗВО.</li> <li>- Стабільне бюджетне фінансування</li> <li>- Участь у державних програмах.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Якість освітніх послуг і репутація:</b> Підтвердження якості освіти та науки.</li> <li>- <b>Фінансова стабільність:</b> демонстрація ефективного управління.</li> <li>- <b>Соціальна відповідальність:</b> підкреслення внеску в суспільство.</li> </ul> |
|                  | Приватні компанії | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Презентації проєктів на конференціях (техфорумах, виставках).</li> <li>- Кейси співпраці в медіа (пости в LinkedIn, Facebook, Instagram, статті на офіційних веб-сторінках ЗВО).</li> <li>- Ярмарки вакансій і Дні кар'єри (онлайн/офлайн-події).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Укладення партнерських угод.</li> <li>- Фінансування досліджень.</li> <li>- Залучення до створення курсів.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Інноваційний потенціал:</b> Видимість технологічних розробок.</li> <li>- <b>Зв'язки з бізнесом:</b> прямий контакт із ринком праці.</li> <li>- <b>Інфраструктура:</b> демонстрація технічної бази для співпраці.</li> </ul>                              |

|                |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | <b>Міжнародні фонди</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Участь у глобальних рейтингах (QS World University Rankings, Times Higher Education).</li> <li>- Кампанії про сталість у соцмережах (Twitter, Facebook).</li> <li>- Грантові заявки з акцентом на ESG (проекти для фондів типу Horizon Europe).</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Отримання міжнародних грантів.</li> <li>- Розширення партнерств.</li> <li>- Зростання глобальної видимості.</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Міжнародне визнання:</b> Підвищення статусу на світовій арені.</li> <li>- <b>Соціальна відповідальність:</b> Відповідність принципам сталості.</li> <li>- <b>Інноваційний потенціал:</b> Фінансування досліджень</li> </ul>                                                 |
|                | <b>Меценати</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Персоналізовані листи та пропозиції (email-розсилки).</li> <li>- Історії успіху в пресі (інтерв'ю, репортажі).</li> <li>- Благодійні заходи (аукціони, гала-вечори).</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Залучення пожертв на стипендії.</li> <li>- Фінансування інфраструктури.</li> <li>- Асоціація імені з ЗВО.</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Репутація:</b> підкреслення престижу.</li> <li>- <b>Соціальна відповідальність:</b> видимість благодійного впливу.</li> <li>- <b>Академічна якість:</b> Асоціація з успішними випускниками.</li> </ul>                                                                      |
|                | <b>ОТГ</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Спільні регіональні проекти та ініціативи (екологія, інновації, розвиток інфраструктури).</li> <li>- Презентації результатів співпраці на місцевих форумах і зборах.</li> <li>- Локальні PR-кампанії про соціальний та економічний вплив ЗВО в регіоні.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Посилення партнерства між ЗВО і місцевою владою.</li> <li>- Отримання підтримки в розвитку інфраструктури та соціальних програм.</li> <li>- Залучення регіональних інвестицій.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Соціальна відповідальність:</b> внесок у розвиток регіональної спільноти.</li> <li>- <b>Інфраструктура:</b> Підтримка матеріально-технічної бази.</li> <li>- <b>Репутація:</b> Позиціонування як ключового гравця регіонального розвитку.</li> </ul>                        |
|                | <b>Партнерські ЗВО</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Спільні наукові та освітні проекти.</li> <li>- Обмін досвідом через конференції, семінари.</li> <li>- Крос-промоція програм (спільні вебінари, інформаційні ресурси).</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення мережі партнерств.</li> <li>- Підвищення якості освітніх послуг.</li> <li>- Підсилення академічного потенціалу.</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Якість освітніх програм:</b> поліпшення навчальних програм і досліджень.</li> <li>- <b>Репутація:</b> Співпраця з провідними ЗВО.</li> <li>- <b>Інноваційний потенціал:</b> Синергія ресурсів і знань.</li> </ul>                                                           |
| <b>Непрямі</b> | <b>Здобувачі освітніх послуг</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Реклама в соцмережах (таргетована реклама у Facebook, TikTok).</li> <li>- Віртуальні тури кампусами (YouTube, веб-сторінка ЗВО).</li> <li>- Вебінари про кар'єру (Google Meet, Zoom, прямі ефіри).</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання кількості контрактних студентів.</li> <li>- Зростання рівня лояльності абітурієнтів.</li> <li>- Збереження набору в умовах викликів та криз.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Інфраструктура:</b> показ сучасних умов навчання.</li> <li>- <b>Міжнародне визнання:</b> Просування обмінів і сертифікованих дипломів.</li> <li>- <b>Зв'язки з бізнесом:</b> демонстрація працевлаштування.</li> <li>- <b>Репутація:</b> Підкреслення стійкості.</li> </ul> |
|                | <b>Роботодавці</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Організація стажувань і практик.</li> <li>- Спільні курси і тренінги з актуальними компетенціями.</li> <li>- Професійні майстер-класи</li> </ul>                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення працевлаштуваності випускників.</li> <li>- Залучення фінансування і</li> </ul>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Зв'язки з бізнесом:</b> забезпечення потреб ринку праці.</li> <li>- <b>Інноваційний потенціал:</b> Практичне</li> </ul>                                                                                                                                                     |

|  |                               |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                              |
|--|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                               | та консультації.<br>- Інформаційна підтримка вакансій через платформи ЗВО.                                                                                                                                                         | ресурсів від бізнесу.<br>- Актуалізація освітніх програм.                                                                | застосування знань.<br>- <b>Репутація:</b> визнання ЗВО як надійного партнера роботодавців.                                                                                                  |
|  | <b>Громадські організації</b> | - Спільні соціальні проекти і волонтерські ініціативи.<br>- Інформаційні кампанії про вплив ЗВО на громаду.<br>- Участь у громадських форумах і обговореннях.<br>- Залучення до програм корпоративної соціальної відповідальності. | - Підвищення суспільної довіри.<br>- Залучення додаткових ресурсів.<br>- Підтримка іміджу соціально відповідального ЗВО. | - <b>Соціальна відповідальність:</b> активна громадянська позиція.<br>- <b>Репутація:</b> Позитивний імідж у громаді.<br>- <b>Інфраструктура:</b> Підтримка соціальних ініціатив і проєктів. |

*Джерело: власна розробка авторів*

Маркетингові інструменти, адаптовані до потреб кожної групи інвесторів, забезпечують конкретні результати – від партнерства до фінансування, одночасно підсилюючи ключові фактори привабливості ЗВО. Їхня ефективність залежить від точного таргетування та інтеграції з брендингом, що дозволяє ЗВО будувати міцні довгострокові відносини зі стейкхолдерами та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку освітніх та наукових послуг.

До прикладу, розглянемо діяльність декількох українських ЗВО та те, як брендинг впливає на їхню можливість залучати інвестиції.

Кейс №1. Національний університет водного господарства та природокористування (НУВГП): спеціалізація як фундамент бренду.

Діяльність НУВГП є прикладом того, як чітке позиціонування навколо стратегічних галузей – водних ресурсів, енергетики та екології – дозволяє закладу залишатися інвестиційно привабливим навіть у надскладних умовах.

Структура бюджету НУВГП за останні 5 років наочно ілюструє виклики, спричинені війною та економічною нестабільністю в Україні.



**Рис. 1. Динаміка надходжень загального фонду НУВГП за 2021–2025 рр., млн грн**

*Джерело: побудовано авторами на основі звітних даних НУВГП*

Загальний фонд: державні асигнування залишаються практично незмінними, а у 2025 році продемонстровано тенденцію до зниження порівняно з попереднім періодом.

Проте за той самий період надходження за спеціальним фондом демонструють відмінну ситуацію.



**Рис. 2. Динаміка надходжень спеціального фонду НУВГП за 2021–2025 рр., млн грн**

*Джерело: побудовано авторами на основі звітних даних НУВГП*

Спеціальний фонд: спостерігається стрімке зростання – у 2025 році обсяг надходжень зріс більше ніж у 2,5 раза порівняно з 2021 роком.[11]

Ключовим фактором такої динаміки стало суттєве зростання плати за навчання – з 58 млн грн до 156,4 млн грн, що підтверджує високу ефективність репутаційного маркетингу закладу серед непрямих інвесторів. Водночас доходи від господарської діяльності зросли з 15,2 млн грн до 22,5 млн грн, засвідчуючи успішну конвертацію наукового потенціалу ЗВО у платні послуги. Показник інших надходжень залишився відносно стабільним на рівні 0,5 млн грн із незначними коливаннями в межах досліджуваного періоду.

НУВГП активно використовує різноманітні інструменти комунікації для залучення здобувачів освіти як непрямих інвесторів, зокрема через системне ведення соціальних мереж та висвітлення освітніх переваг у медіа. Довіру абітурієнтів зміцнює стійкий бренд ЗВО, що базується на стабільно високих позиціях закладу в національних рейтингах. Окрім цього, формування образу відкритого та сучасного закладу відбувається завдяки тісній взаємодії з громадою, організації постійних публічних заходів для здобувачів освіти та співпраці з регіональним телебаченням. Саме брендинг ЗВО виступає ключовим драйвером залучення прямих інвестицій від бізнесу та держави, оскільки дозволяє конвертувати статус провідного експертного середовища у конкретні партнерські проєкти. Це відображається у позитивній динаміці показників господарської діяльності, що включає надання наукових та супутніх послуг, тоді як розвиток бренду серед непрямих інвесторів забезпечує стабільне зростання надходжень від надання платних освітніх послуг. Така диференціація джерел фінансування дозволяє ЗВО досягати високого рівня інвестиційної стійкості та фінансової незалежності.

Брендинг ЗВО у контексті залучення ресурсів слід розглядати через призму

взаємодії його стратегічних складових: академічної репутації, комунікаційної активності та мережевого партнерства. Системне висвітлення наукових здобутків через участь у міжнародних конференціях, публікації викладачів і студентів у провідних фахових виданнях, а також активне розширення всеукраїнських і закордонних партнерств є ключовими чинниками формування високої інвестиційної привабливості НУВГП. Ці компоненти бренду забезпечують верифікацію експертного потенціалу закладу для зовнішніх стейкхолдерів, виконуючи функцію інструментів конвертації інтелектуальних активів ЗВО у прями та непрямі інвестиційні ресурси.



**Рис. 2. Динаміка грантової активності НУВГП: кількість виграних міжнародних проєктів за 2021–2025 рр.**

*Джерело: побудовано авторами на основі звітних даних НУВГП*

Аналіз динаміки грантової діяльності за останні п'ять років свідчить про суттєве зростання активності ЗВО, що підтверджується реалізацією 15 діючих проєктів станом на 2025 рік. Загальний бюджет проєктів за 2023–2025 роки склав більше 20 млн євро, з яких бюджет НУВГП склав більше 1 млн євро (посилання). Це дозволяє ЗВО залучати значні позабюджетні кошти, які спрямовуються на модернізацію матеріально-технічної бази, розвиток інфраструктури, стимулювання оплати праці та підвищення професійної кваліфікації персоналу.[11]

Яскравим прикладом реалізації стратегії брендингу через соціально значущі ініціативи є участь НУВГП у міжнародному проєкті NetZero, спрямованому на досягнення кліматичної нейтральності. Рівне – єдине місто в Україні, що бере участь у цій програмі з метою досягнення кліматичної нейтральності до 2025 року. НУВГП виступає головним науковим експертом проєкту. Це не лише підтверджує унікальну спеціалізацію ЗВО, а й слугує потужним інструментом реклами на місцевому, всеукраїнському та міжнародному рівнях, залучаючи увагу глобальних інвесторів до потенціалу ЗВО.[12]

Кейс №2. Маріупольський державний університет (МДУ): брендинг як символ стійкості та інституційної ідентичності

МДУ є унікальним прикладом релокованого ЗВО, який перетворив втрату освітньої бази на стратегічну перевагу через потужний брендинг та ціннісне

позиціонування. МДУ виступає не просто освітньою установою, а й глобальним амбасадором Маріуполя у світі, що закріплено в його офіційному брендбуці.[13] Символізм нового логотипу, на якому зображений птах, що летить, візуалізує ідею відродження та неперервності академічних традицій попри окупацію рідного міста. Це дозволило ЗВО вийти за межі регіонального контексту та залучити широке коло стейкхолдерів – від держави та великого бізнесу до міжнародних донорів.

Важливим компонентом інвестиційної привабливості МДУ є його інтеграція у світовий освітній простір. Станом на 2024–2025 роки ЗВО реалізує 9 міжнародних проєктів[14], є членом Альянсу європейських університетів Transform4Europe та Європейської асоціації університетів. Участь у британському проєкті Twinning та угоди з провідними закладами світу створюють унікальні можливості для мобільності персоналу та здобувачів освіти, що, своєю чергою, підвищує цінність бренду для абітурієнтів. Географічна експансія закладу – відкриття представництв у Литві та плани на Польщу – демонструє перехід від стратегії виживання до стратегії глобальної присутності, дозволяючи зберігати зв'язок з українською діаспорою та вступниками за кордоном.[15]

Фінансові показники МДУ підтверджують ефективність обраної стратегії: обсяг надходжень до спеціального наукового фонду у 2024 році склав понад 30,4 млн. грн., що у 24 рази перевищує показник довоєнного 2020 року.[16, с.144] Такий стрибок став можливим завдяки активізації науково-технічних робіт за міжнародними грантами та господарськими договорами. Крім того, МДУ демонструє високу ефективність у фандрейзингу, запустивши масштабну кампанію зі збору 108 мільйонів гривень на будівництво нового власного корпусу в Києві. Станом на сьогодні вже акумульовано 40 мільйонів гривень, а отримання земельної ділянки від іншого ЗВО підтверджує високий рівень довіри та солідарності всередині академічної спільноти.[17]

Особливе місце у структурі бренду посідає Центр збереження ідентичності, який позиціонує МДУ як ключового носія інституційної пам'яті тимчасово окупованих територій сходу України. Центр виконує роль платформи для об'єднання переміщених установ освіти й культури, а також «зшивання» постраждалих регіонів через культурну реінтеграцію. Підтримка з боку обласних військових адміністрацій та партнерство з громадськими організаціями трансформують бренд ЗВО в потужний інструмент культурної дипломатії та захисту національних інтересів, що робить його пріоритетним об'єктом для цільових соціальних інвестицій.[18]

Кейс №3. Київська школа економіки (КШЕ): екосистемний підхід та масштабування приватних інвестицій.

КШЕ демонструє модель функціонування сучасного ЗВО як потужної екосистеми, що об'єднує ЗВО, дослідницький інститут, бізнес-школу та благодійний фонд. Таке структурне поєднання дозволяє закладу виступати не лише освітнім хабом, а й активним суб'єктом впливу на державну політику та економічний розвиток, що критично важливо для залучення великих приватних інвесторів. Бренд КШЕ базується на цінностях інновацій та інтелектуального лідерства, пропонуючи студентам не лише знання, а й прямий шлях до кар'єри у провідних компаніях (Dragon Capital, SoftServe, Genesis) та державних інституціях (НБУ, Міноборони).

Важливою складовою стратегії брендингу ЗВО, що забезпечує капіталізацію його репутації, є системна робота зі спільнотою випускників. ЗВО активно використовує свої комунікаційні канали для висвітлення успіхів колишніх студентів, постійно публікуючи їхні відгуки про якість програм та професійний досвід. Такі свідчення слугують верифікацією власних ідей ЗВО та потужним інструментом інформаційних

кампаній, що зміцнює довіру як майбутніх здобувачів освіти, так і великих донорів.

Стратегічний фокус КШЕ на створенні сучасної інфраструктури став фундаментом для найбільшої приватної інвестиції в освіту за всю історію України. Проект нового кампусу на Оболоні з загальним бюджетом 40 млн доларів США ілюструє перехід від локальних рішень до масштабування на національному рівні. З цієї суми 18 млн доларів спрямовано на придбання комплексу, а решта – на створення інженерних і дослідницьких лабораторій та розширення стипендійних програм. Понад половину необхідних коштів уже забезпечено міжнародними донорами, що підтверджує високий рівень довіри до інституції та її здатності реалізовувати амбітні плани в умовах війни.[19]

Досвід КШЕ доводить, що гнучкі інституції спроможні ефективно працювати з великим капіталом. Прикладом успішного партнерства є співпраця з інвестиційною компанією Dragon Capital: у 2020 році компанія придбала будівлю для ЗВО вартістю понад 5 млн доларів, а пізніше передала її закладу на пільгових умовах, зарахувавши половину вартості як благодійний внесок. Такий підхід дозволив КШЕ збільшити кількість студентів майже у вісім разів – зі 150 до 1 150 осіб.[19]

Стратегічним напрямом брендингу KSE у сучасних умовах є інтеграція принципів соціальної відповідальності у безпековий контекст країни. З лютого 2022 року донори КШЕ спрямували понад 150 млн доларів на підтримку оборони та гуманітарні потреби України. Це позиціонує заклад як стратегічного партнера держави, що готує критично необхідні кадри для відбудови. Розширення STEM-програм та підтримка ветеранів і ВПО у новому кампусі ще більше зміцнюють інвестиційний профіль КШЕ, перетворюючи її на інноваційний хаб, що запобігає витоку талантів за кордон та підвищує загальну конкурентоспроможність української освіти.[19]

Кейс №4. Український католицький університет (УКУ): модель ціннісної філантропії та суспільного служіння

Український католицький університет (УКУ) представляє унікальну для українського освітнього простору модель приватного закладу, що функціонує без державного фінансування, покладаючись виключно на власну господарську діяльність та залучені інвестиції. Бренд ЗВО нерозривно пов'язаний із християнською ідентичністю, духовністю та традиціями, що формують фундамент довіри з боку інвесторів, або як їх ідентифікує ЗВО – «жертводавці». УКУ позиціонує себе як відкриту академічну спільноту, що готує провідників суспільства для служіння «в ім'я слави Божої, спільного блага й людської гідності».

Фінансова сталість УКУ забезпечується диверсифікованою структурою доходів.



**Рис. 3. Структура доходів УКУ за джерелами фінансування у 2025 р., %**

*Джерело: сформовано авторами на основі звітних даних УКУ*

Станом на 2025 рік 46% бюджету формує оплата за навчальні програми та послуги, тоді як решта надходжень – це пожертви та гранти з різних країн світу.[20] Брендинг УКУ побудований навколо ідеї залучення благодійників через інструменти персоналізованого інвестування: заснування іменних стипендій для студентів, фінансування іменних табличок на кампусі чи підтримку конкретних проєктів розвитку тощо. [21]

Важливим драйвером інвестиційної привабливості стала активізація грантової діяльності, яка продемонструвала значне кількісне зростання.



**Рис. 4. Динаміка грантової активності УКУ: кількість виграних міжнародних проєктів за 2021–2025 рр.**

*Джерело: побудовано авторами на основі звітних даних УКУ*

Аналіз динаміки свідчить про зростання від виграних трьох проєктів у 2021 році до 11 проєктів у 2025 році, включаючи участь у таких програмах, як ERASMUS+ KA2

CBHE, ERASMUS+ KA220, HORIZON EUROPE.[22]

Для підтримки живого зв'язку з міжнародною спільнотою та діаспорою ЗВО розвиває глобальну мережу фондаций та філій, що діють у США, Канаді, Італії, Великій Британії, Аргентині та Польщі. Ці осередки виступають майданчиками для комунікації місії та візії УКУ, дозволяючи знаходити відгук у цільовій аудиторії інвесторів та підтримувати зв'язок із випускниками по всьому світу.

Ключовою стратегічною характеристикою брендингу УКУ є активне просування концепції «третьої місії» ЗВО – суспільного служіння (Service Learning). ЗВО виховує професіоналів, орієнтованих на вирішення соціальних проблем, що створює замкнений цикл взаємодії: суспільство інвестує у розвиток ЗВО, а ЗВО повертає цей ресурс через якісну зміну середовища та підготовку етичних лідерів. Такий підхід робить УКУ прикладом того, як соціальна відповідальність стає найсильнішим брендинговим інструментом, що забезпечує довгострокову життєздатність установи. [22]

Аналіз українських ЗВО свідчить, що брендинг дедалі частіше використовується як інструмент залучення інвестицій та формування довіри різних груп стейкхолдерів.

НУВГП позиціонує себе як центр експертизи у сферах сталого розвитку, водних ресурсів, енергоефективності та відбудови громад. Участь ЗВО у міжнародних проєктах та співпраця з державними органами та бізнесом підсилюють його бренд як регіонального партнера розвитку та дозволяють залучати фінансування від міжнародних програм і місцевих стейкхолдерів.

УКУ є прикладом ЗВО, який успішно трансформувач репутаційний капітал у фінансову підтримку. Сильний бренд, орієнтований на цінності, довіру та соціальну відповідальність, забезпечує ЗВО стабільне залучення благодійних внесків, підтримку випускників та міжнародних партнерів. УКУ активно використовує історії успіху студентів, викладачів та соціальних ініціатив для посилення емоційного зв'язку з донорами.

Маріупольський державний університет є прикладом релокованого ЗВО, який перетворив власну кризу на елемент бренду. Через позиціонування як “амбасадора Маріуполя у світі”, активну міжнародну діяльність, фандрайзингові кампанії та комунікацію цінностей відновлення ЗВО не лише зберіг свою впізнаваність, а й суттєво посилив інвестиційну привабливість. Досвід МДУ демонструє, що в умовах війни брендинг може виконувати не лише комунікаційну, а й мобілізаційну функцію, забезпечуючи залучення ресурсів для відновлення та розвитку.

КШЕ демонструє інший підхід до формування інвестиційної привабливості. Бренд КШЕ базується на поєднанні академічної якості, міжнародної експертизи та практичної орієнтації. Після 2022 р. ЗВО суттєво посилив свою публічну присутність, активно просуваючи проєкти з відбудови України, аналітичні дослідження та партнерства з міжнародними фондами. Це сприяло залученню нових донорів, грантів та бізнес-партнерів.

УКУ є прикладом ЗВО, який успішно трансформувач репутаційний капітал у фінансову підтримку. Сильний бренд, орієнтований на цінності, довіру та соціальну відповідальність, забезпечує ЗВО стабільне залучення благодійних внесків, підтримку випускників та міжнародних партнерів. УКУ активно використовує історії успіху студентів, викладачів та соціальних ініціатив для посилення емоційного зв'язку з донорами.

**Висновки.** Інвестиційна привабливість ЗВО є складною та багатовимірною категорією, що формується під впливом економічних, соціальних, академічних, інфраструктурних і репутаційних чинників. Вона визначає рівень зацікавленості різних

груп стейкхолдерів – держави, бізнесу, міжнародних організацій, меценатів, територіальних громад, роботодавців, громадських організацій, інших закладів освіти та здобувачів освіти – у підтримці розвитку ЗВО.

В умовах війни та економічної нестабільності в Україні особливої актуальності набуває застосування інструментів брендингу, які допомагають ЗВО підвищити свою видимість, комунікувати власну цінність та формувати додаткові ресурси. Проведений аналіз діяльності НУВГП, МДУ, КШЕ та УКУ засвідчив, що успішність залучення інвестицій значною мірою залежить від здатності ЗВО формувати сильний, впізнаваний і ціннісно орієнтований бренд.

Такий підхід дає змогу акцентувати увагу на сильних сторонах ЗВО, демонструвати його потенціал та адаптивність, а також посилити зацікавленість у співпраці з боку інвесторів. Брендинг у цьому контексті виконує функцію стратегічного посередника між ЗВО та його зовнішнім середовищем, сприяючи підвищенню інвестиційної привабливості ЗВО.

#### Список використаної літератури

1. Лисоконь І. О. Організація управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки / наук. Керівник – д-р пед. наук, проф. В. І. Бобрицька ; Криворізький державний педагогічний університет. Кривий Ріг, 2023. 255 с. URL: [https://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/7998/1/%d0%9b%d0%b8%d1%81%d0%be%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%8c\\_%d0%86%d0%9e\\_%d0%b4%d0%b8%d1%81%d0%b5%d1%80%d1%82%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%8f\\_2023.pdf](https://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/7998/1/%d0%9b%d0%b8%d1%81%d0%be%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%8c_%d0%86%d0%9e_%d0%b4%d0%b8%d1%81%d0%b5%d1%80%d1%82%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%8f_2023.pdf)
2. Бобрицька В. І., Лисоконь І. О. Інвестиції у вищій освіті як складова реалізації національних цілей сталого розвитку України // *Освітній дискурс : зб. наук. пр.* – 2023. – Вип. 44(4–6). – С. 88–96. URL: [https://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/7721/%D0%91%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_%D0%9B%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%8C\\_%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D0%B9\\_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81\\_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/7721/%D0%91%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%9B%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%8C_%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D0%B9_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
3. Вергун М., Бондарчук Ю., Концепція управління інвестиційним потенціалом закладів вищої освіти в контексті сталого розвитку // *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky.* – Кошице, Словаччина. – 2018. – Volume 6, № 6/2018. – С. 86-91. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10537/1/20181107\\_305.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10537/1/20181107_305.pdf)
4. Мальчик, М., & Шевчук, П. (2024). Маркетингові інструменти ЗВО у співпраці з ОТГ: нові тренди та перспективи. *Via Economica*, (5), 72-77. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-5-11>
5. Sotiris T. Lalaounis, William S. Harvey ,Corinna Booth, University brand communities: building reputation among different audiences, University of Bristol 2023 URL: <https://www.timeshighereducation.com/campus/university-brand-communities-building-reputation-among-different-audiences>
6. Гуткевич С. О. Інвестиційна привабливість: сутність, показники і чинники впливу / С. О. Гуткевич, О. В. Пулій // *Інтелект XXI.* - 2019. - № 2. - С. 88-93. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2019\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_2_20).
7. Китайчук, Т. (2023). Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. *Економіка та суспільство*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-65>

8. Чернега В. В. Фінансове забезпечення закладів вищої освіти як інструмент соціально-економічного розвитку країни. *Економіка та суспільство*. №47 (2023). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-81>
9. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: [https://mtu.gov.ua/files/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F\\_%202021-2027%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8.pdf](https://mtu.gov.ua/files/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_%202021-2027%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8.pdf)
10. Альянс українських університетів. Проєкти. URL: <https://auu.com.ua/projects/spilni-proyekty-universytetiv-ta-gromad/>
11. Національний університет водного господарства та природокористування. Звітність. Річна звітність. URL: <https://nuwm.edu.ua/nuwm/publicna-informatsiia/zvitnist/>
12. Рівненська міська рада. Портал. URL: <https://rivnerada.gov.ua/portal/view-content/19548>
13. Маріупольський державний університет. Бренд університету. URL: <https://mu.edu.ua/brandbook>
14. Маріупольський державний університет. Міжнародні проєкти. URL: <https://mu.edu.ua/international-projects>
15. Маріупольський державний університет. Всі новини. URL: <https://mu.edu.ua/news/vid-zruynovanih-korpusiv-do-suchasnogo-prostoru-zdobutki-mariupolskogo-universitetu-za-dva-roki-peremishchennya>
16. Маріупольський державний університет. Звіт ректора 2024. URL: <https://mu.edu.ua/storage/MSU/documents/Rectors%20reports/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%202024%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf>
17. Маріупольський державний університет. Підтримати МДУ. URL: <https://mu.edu.ua/fundraising>
18. Маріупольський державний університет. Центр збереження ідентичності. URL: <https://mu.edu.ua/centr-zberezhennya-identichnosti-timchasovo-okupovanih-teritoriy>
19. Київська школа економіки. Новини. URL: [https://kse.ua/ua/about-the-school/news/kyiv-school-of-economics-stala-vlasnikom-kompleksu-golf-klubu-na-oboloni-vidkrivayuchi-noviy-etap-u-rozvitku-universitetu/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAynJpZBExQ3dFVGwwMUFnS3I4cm90dAEe4z6ByTm2\\_aPCfrs-2ZazeP34cnLn4TwfBzkkVoSLzRTXjS1eRnOjDBijsTk\\_aem\\_v2unhZx8iUptJtTX\\_-u-Nw](https://kse.ua/ua/about-the-school/news/kyiv-school-of-economics-stala-vlasnikom-kompleksu-golf-klubu-na-oboloni-vidkrivayuchi-noviy-etap-u-rozvitku-universitetu/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAynJpZBExQ3dFVGwwMUFnS3I4cm90dAEe4z6ByTm2_aPCfrs-2ZazeP34cnLn4TwfBzkkVoSLzRTXjS1eRnOjDBijsTk_aem_v2unhZx8iUptJtTX_-u-Nw)
20. Український католицький університет. УКУ в цифрах. URL: <https://ucu.edu.ua/about/ucu-in-figures/>
21. Український католицький університет. Підтримати. URL: <https://supporting.ucu.edu.ua/>
22. Український католицький університет. Про УКУ. URL: <https://ucu.edu.ua/about/>

Дата надходження статті: 17.04.2026

Дата прийняття статті: 25.04.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.2\(60\).2026.749293](https://doi.org/10.30970/fp.2(60).2026.749293)

JEL Classification: I23, M31, M14, G11

## COMPONENTS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION BRANDING IN SHAPING THEIR INVESTMENT ATTRACTIVENESS

**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>*

**SHEVCHUK Pavlo**

*Postgraduate Student of the Department of Marketing*

*National University of Water and Environmental Engineering*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7058-9736>*

**Abstract:** *The article explores the role of branding components in shaping the investment attractiveness of higher education institutions (HEIs) amidst martial law and economic instability in Ukraine. Based on the analysis of financial indicators and practical case studies of leading Ukrainian universities (NUWEE, MSU, KSE, UCU), it is substantiated that branding serves as a strategic driver for attracting financial resources from the state, business, international funds, and students.*

*The study systematizes the key components of branding—academic reputation, economic activity, international partnership, and social responsibility—which ensure the conversion of HEIs' intangible assets into real investment inflows. Particular attention is paid to the strategic management of reputation capital, allowing universities to diversify income sources and ensure a high level of investment resilience. It is argued that the integration of the institution into socially significant projects (specifically ecological and security-related) becomes a tool for verifying its expert potential for external stakeholders.*

*Based on the findings, scholarly and practical recommendations for improving branding strategies are formulated, aimed at strengthening the investment profile of HEIs through the development of digital communications, intensification of scientific partnerships, and implementation of the "Service Learning" concept.*

**Keywords:** *investment attractiveness, higher education institution, HEI branding, investors, reputation capital, competitiveness.*

The branding of higher education institutions (HEIs) in Ukraine has become an important mechanism for strengthening investment attractiveness under conditions of martial law and economic uncertainty. Limited public funding and the growing need for external financial support encourage universities to develop stronger institutional positioning and build sustainable relationships with different groups of stakeholders and investors.

This study identifies and systematizes the main components of HEI branding that influence investment attractiveness, including academic reputation, economic activity, international cooperation, and social responsibility. These components contribute to the transformation of institutional reputation into practical investment opportunities and long-term partnerships.

The paper distinguishes between direct investors, such as the state, private sector organizations, international foundations, territorial communities, charitable donors, and partner universities, and indirect investors, including students, employers, and civil society organizations. In this context, branding is considered not only as a communication tool but also as a strategic instrument for institutional development.

The experience of several Ukrainian universities demonstrates different approaches to strengthening investment attractiveness through branding. National University of Water and Environmental Engineering emphasizes expert specialization and participation in the “NetZero” project. Mariupol State University focuses on institutional resilience and the preservation of university identity under relocation conditions. Kyiv School of Economics applies an ecosystem-based approach aimed at expanding private investment initiatives, while Ukrainian Catholic University develops value-oriented philanthropy through the implementation of the “Service Learning” model.

Particular attention is paid to digital communications, participation in international rankings, and grant activities aligned with ESG principles. The study also shows that involvement in socially significant projects strengthens external trust and confirms the expert potential of higher education institutions.

It is concluded that the investment attractiveness of HEIs largely depends on their ability to align institutional branding strategies with the expectations and interests of different investor groups, thereby supporting financial sustainability and long-term competitiveness in the educational and research environment.

### *Reference*

1. Lysokon I. O. (2023). Organization of Investment Activity Management in Higher Education Institutions: Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Specialty 011 Educational, Pedagogical Sciences / Scientific Supervisor - Doctor of Pedagogical Sciences, Prof. V. I. Bobrytska; Kryvyi Rih State Pedagogical University. Kryvyi Rih, 2023. 255 p. URL: [https://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/7998/1/%D0%9B%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA%D0%BD%D1%8C\\_%D0%86%D0%9E\\_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F\\_2023.pdf](https://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/7998/1/%D0%9B%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA%D0%BD%D1%8C_%D0%86%D0%9E_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_2023.pdf)
2. Bobrytska V. I., Lyskon I. O. Investments in higher education as a component of implementing Ukraine's national sustainable development goals // Educational Discourse: Coll. of Sci. Works. – 2023. – Iss. 44(4–6). – P. 88–96. URL: [https://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/7721/%D0%91%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_%D0%9B%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%8C\\_%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D0%B9\\_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81\\_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/7721/%D0%91%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%9B%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%8C_%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D0%B9_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
3. Verhun M., Bondarchuk J., Management concept for investment potential of institutions of higher education in the context of Sustainable development // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – Košice, Slovakia. – 2018. – Volume 6, № 6/2018. – P. 86-91. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10537/1/20181107\\_305.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10537/1/20181107_305.pdf)
4. Malchyk, M., & Shevchuk, P. (2024). Marketing Tools of Higher Education Institutions in Cooperation with Territorial Communities: New Trends and Prospects. *Via Economica*, (5), 72-77. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-5-11>
5. Sotiris T. Lalaounis, William S. Harvey, Corinna Booth, University brand communities: building reputation among different audiences, University of Bristol 2023

URL: <https://www.timeshighereducation.com/campus/university-brand-communities-building-reputation-among-different-audiences>

6. Hutkevych, S. O., & Pulii, O. V. (2019). Investment Attractiveness: Essence, Indicators, and Influencing Factors / S. O. Hutkevych, O. V. Pulii // Intellect XXI. - 2019. - No. 2. - P. 88-93. - Access Mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2019\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_2_20).

7. Kytaychuk, T. (2023). Investment Attractiveness: Theoretical Analysis and Influencing Factors. Economics and Society, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-65>

8. Chernega, V. V. (2023). Financial Support of Higher Education Institutions as an Instrument of Socio-Economic Development of the Country. Economics and Society. Issue #47 / 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-81>

9. State Strategy for Regional Development for 2021-2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 5, 2020, No. 695. URL: [https://mtu.gov.ua/files/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F\\_%202021-2027%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8.pdf](https://mtu.gov.ua/files/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_%202021-2027%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8.pdf)

10. The Alliance of Ukrainian Universities. Projects. URL: <https://auu.com.ua/projects/spilni-proyekty-universytetiv-ta-gromad/>

11. National University of Water and Environmental Engineering. Reporting. Annual Reports. URL: <https://nuwm.edu.ua/nuwm/publiczna-informatsiia/zvitnist/>

12. Rivne City Council. Portal. URL: <https://rivnerada.gov.ua/portal/view-content/19548>

13. Mariupol State University. University Brandbook. URL: <https://mu.edu.ua/brandbook>

14. Mariupol State University. International Projects. URL: <https://mu.edu.ua/international-projects>

15. Mariupol State University. All News. URL: <https://mu.edu.ua/news/vid-zruynovanih-korpusiv-do-suchasnogo-prostoru-zdobutki-mariupolskogo-universitetu-za-dva-roki-peremishchennya>

16. Mariupol State University. Rector's Report 2024. URL: <https://mu.edu.ua/storage/MSU/documents/Rectors%20reports/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%202024%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf>

17. Mariupol State University. Support MSU. URL: <https://mu.edu.ua/fundraising>

18. Mariupol State University. Center for the Preservation of Identity. URL: <https://mu.edu.ua/centr-zberezhennya-identichnosti-timchasovo-okupovanih-teritoriy>

19. Kyiv School of Economics. News. URL: [https://kse.ua/ua/about-the-school/news/kyiv-school-of-economics-stala-vlasnikom-kompleksu-golf-klubu-na-oboloni-vidkrivayuchi-noviy-etap-u-rozvitku-universitetu/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAYnJpZBExQ3dFVGwwMUFnS3I4cm90dAEe4z6ByTm2\\_aPCfrs-2ZazeP34cnLn4TwfBzkkVoSLzRTXjS1eRnOjDBijsTk\\_aem\\_v2unhZx8iUptJtTX\\_-u-Nw](https://kse.ua/ua/about-the-school/news/kyiv-school-of-economics-stala-vlasnikom-kompleksu-golf-klubu-na-oboloni-vidkrivayuchi-noviy-etap-u-rozvitku-universitetu/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAYnJpZBExQ3dFVGwwMUFnS3I4cm90dAEe4z6ByTm2_aPCfrs-2ZazeP34cnLn4TwfBzkkVoSLzRTXjS1eRnOjDBijsTk_aem_v2unhZx8iUptJtTX_-u-Nw)

20. Ukrainian Catholic University. UCU in Figures. URL: <https://ucu.edu.ua/about/ucu-in-figures/>

21. Ukrainian Catholic University. Support. URL: <https://supporting.ucu.edu.ua/>

22. Ukrainian Catholic University. About UCU. URL: <https://ucu.edu.ua/about/>

Дата надходження статті: 17.04.2026

Дата прийняття статті: 25.04.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## ТОКЕНІЗАЦІЯ АКТИВІВ ЯК НОВА ФОРМА МІКРОЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

**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 досліджено економічну сутність токенизації активів як нової форми мікроекономічних відносин в умовах цифровізації фінансових ринків. Узагальнено наявні підходи до трактування поняття «токенизація активів» у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі й запропоновано авторське визначення цієї економічної категорії як інституційно-технологічного механізму цифровізації прав власності, що формує нову архітектуру мікроекономічних відносин між учасниками ринку.

Проаналізовано існуючі підходи до класифікації токенизованих активів, зокрема регуляторний підхід Комісії США з цінних паперів і бірж (SEC) та підхід Ради фінансової стабільності (FSB), що ґрунтується на категорії базового активу. На основі їх критичного аналізу запропоновано авторську багатовимірну класифікацію токенів за шістьма критеріями: функціональним призначенням, роллю в децентралізованих фінансах, способом забезпечення, характером емісії, взаємозамінністю та юрисдикційною ознакою.

Систематизовано мікроекономічні ефекти токенизації активів, що охоплюють п'ять взаємопов'язаних груп: структурні ефекти (фракціоналізація прав власності, дезінтермедіація, формування нових ринкових структур), транзакційні та цінові ефекти (зниження транзакційних витрат, підвищення ліквідності), поведінкові ефекти (трансформація стимулів та моделей прийняття рішень економічними агентами), ефекти ринкової рівноваги (розширення попиту і пропозиції) та мережеві ефекти (економія від масштабу, ризику фрагментації ринку). Встановлено, що зазначені ефекти є взаємопов'язаними і в сукупності формують нове мікроекономічне середовище функціонування фінансових ринків.

**Ключові слова:** токенизовані активи, фінансовий інжиніринг, мікроекономічні аспекти, цифровізація, трансформація фінансових ринків, блокчейн.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток фінансових ринків характеризується інтенсивною цифровізацією, що трансформує механізми акумуляції, розподілу та обігу капіталу. Фінансові операції дедалі більше здійснюються в електронному середовищі, а швидкість транзакцій наближається до реального часу. У цих умовах зростає роль фінансового інжинірингу як інструменту створення інноваційних фінансових продуктів і механізмів. Розвиток блокчейн-технологій, які забезпечують децентралізовану фіксацію прав власності, прозорість операцій і зниження

трансакційних витрат, формує нову інституційну архітектуру фінансового ринку, де цифрові рішення поступово витісняють традиційні моделі.

У межах цих трансформацій виникають нові форми власності та фінансових взаємодій, що базуються на смарт-контрактах і цифрових реєстрах. Фінансовий інжиніринг забезпечує можливість дроблення прав власності, автоматизації угод і зниження ролі посередників, що сприяє підвищенню ліквідності активів і розширенню доступу до інвестицій. Одним із ключових проявів цих процесів є розвиток децентралізованих фінансів (DeFi), у межах яких токенизація активів виступає інструментом цифрового представлення майнових прав, формуючи нову модель мікроекономічних відносин і зумовлюючи потребу в її теоретичному осмисленні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про те, що проблематика токенизації активів сьогодні активно досліджується як іноземними, так і вітчизняними науковцями. Це зумовлено динамічним розвитком технологій розподіленого реєстру, зростанням ринку цифрових активів та посиленням інтересу регуляторів і фінансових інституцій до потенціалу токенизації як інструменту трансформації традиційних фінансових відносин. Незважаючи на відносно коротку історію розвитку цього явища, у науковій літературі вже сформувався широкий спектр підходів до дослідження економічної природи, класифікації та наслідків токенизації активів.

Так, Алдасоро І., Дорр С., Гамбакорта Л., Гарратт Р. та Вілкенс К. у своїй науковій праці розглядають токенизацію як континуум – від часткової цифровізації окремих функцій активу до повного переходу на програмовані платформи, систематизують ключові характеристики токенизованих активів та аналізують, яким чином ступінь токенизації впливає на функціонування фінансових ринків і поведінку їхніх учасників [5]. Крім того, Нассер І. досліджує сутність токенизації активів на фінансових ринках, розмежовуючи поняття цифрових двійників існуючих активів та нативних цифрових активів, що випускаються безпосередньо на блокчейні, та розкриває потенційні наслідки токенизації для структури фінансових ринків, доступності інвестицій та регуляторного середовища [6].

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження токенизації активів зробила Пестовська З.С., яка розглядає це явище як інструмент трансформації економіки та аналізує перспективи і виклики її впровадження в українських реаліях, обґрунтовуючи потенціал токенизації для розвитку вітчизняного фінансового ринку [1]. Каплін С.М., Круш В.В. та Сінковський М.І. досліджують токенизовані активи як альтернативу традиційним фінансовим інструментам, аналізують тенденції розвитку їхнього ринку та обґрунтовують переваги порівняно з класичними інструментами з точки зору доступності, ліквідності та прозорості [2]. Бицюра Ю.В. досліджує вплив токенизації активів на трансформацію відносин власності в умовах становлення цифрової економіки, розкриваючи механізм зміни правових та економічних форм власності під впливом технологій розподіленого реєстру [4].

Водночас, попри значний обсяг наявних досліджень, більшість із них зосереджена переважно на макрофінансових аспектах. Мікроекономічний вимір токенизації залишається недостатньо дослідженим у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, що і обумовлює актуальність цього дослідження та зумовлює необхідність дослідження токенизації активів як нової форми мікроекономічних відносин.

Попри зростаючий інтерес науковців до проблематики токенизації активів, низка теоретичних і прикладних аспектів її розвитку залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують подальшого наукового осмислення питання економічної сутності токенизації активів як нової форми організації мікроекономічних відносин, а також

формування узгодженого підходу до їх класифікації з урахуванням функціональних, економічних і регуляторних характеристик.

Крім того, недостатньо висвітленими залишаються мікроекономічні наслідки поширення токенизованих активів, зокрема їх вплив на трансформацію прав власності, зміну структури попиту і пропозиції, рівень трансакційних витрат, ліквідність активів та поведінку економічних агентів. Окремої уваги потребують процеси формування нових ринкових структур і механізмів взаємодії в умовах цифровізації фінансових ринків. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у зазначеному напрямі.

**Метою статті** є дослідження економічної природи токенизації активів як нової форми мікроекономічних відносин, узагальнення підходів до їх класифікації та аналіз їх впливу на трансформацію ринкових процесів.

**Виклад основних результатів.** Токенизація активів є порівняно молодим економічним явищем, що сформувалося в умовах цифровізації фінансових ринків та розвитку технології розподіленого реєстру. Попри відносну новизну, вона вже набула значного поширення у сфері інвестицій, фінансового посередництва та управління майновими правами.

З економічної точки зору токенизація активів являє собою процес цифрової трансформації прав власності, за якого матеріальні або фінансові активи набувають форми цифрових токенів, що можуть вільно обертатися у розподіленому середовищі. Йдеться не лише про технологічну зміну форми представлення активу, а про трансформацію механізмів володіння, передачі та реалізації майнових прав. Токенизація змінює структуру трансакцій, впливає на рівень ліквідності активів та знижує бар'єри доступу до інвестування, що надає їй виразного мікроекономічного змісту.

Попри те, що дане явище є відносно новим для економічної науки, сьогодні вже сформувалися різні підходи до трактування його сутності. Так, у наукових дослідженнях токенизація активів розглядається крізь різні підходи – від інструменту захисту даних до механізму цифрового представлення майна та організації його обігу у блокчейн-середовищі. Саме тому вбачається необхідність узагальнення наукових підходів до трактування поняття «токенизація активів», що дасть змогу систематизувати існуючі підходи та визначити ключові характеристики цього явища (табл. 1).

Таблиця 1

#### Підходи до трактування поняття «токенизація активів»

| Науковець                                 | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пестовська З.С.                           | Токенизація активів – це заміна справжніх цінностей умовними, спосіб захисту персональних даних за допомогою токенів – комбінацій символів в інтернеті, що не представляють ніякої цінності для шахраїв [1].                                                |
| Каплін С.М., Круш В.В., Сіньковський М.І. | Токенизовані активи – це цифрові аналоги майна, доступні для купівлі-продажу чи інвестування, що гарантує прозорість, швидкість і безпеку фінансових операцій [2].                                                                                          |
| Кудь А.А.                                 | Токенизації активів – це можливість створювати систему для управління активами у вигляді унікальних цифрових представлень. У цьому контексті токенизація вказує на процес створення унікального ідентифікатора на розподіленому реєстрі у формі токена [3]. |

Продовження табл. 1

|                                                                     |                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бицюра Ю.В.                                                         | Токенізація – це процес перетворення прав власності або інших прав на фізичні чи фінансові активи у цифрові токени, які існують на блокчейні [4].                                               |
| Альдасоро І., Дьорр С.,<br>Гамбакорта Л., Гарратт Р.,<br>Вілкенс П. | Токенізація – процес прив'язування референтних (базових) активів до криптовалют через конструктивні особливості, які пов'язують ціну токена з вартістю його базового активу [5].                |
| Насср І.                                                            | Токенізація активів може бути визначена як цифрове представлення фізичних активів у розподілених реєстрах (також відомих як «цифрові двійники») або як випуск нативних токенів у блокчейні [6]. |

Джерело: узагальнено автором на основі [1-6]

Аналіз визначень наведених у таблиці 1 дозволяє зробити висновок, що токенизація активів у сучасному науковому дискурсі розглядається як процес цифрового представлення та управління майновими правами із використанням розподілених реєстрів. Водночас відмінності між підходами полягають у ступені акцентування технологічної або економічної складової явища. Узагальнюючи, токенизацію активів доцільно трактувати як інституційно-технологічний механізм, що забезпечує цифровізацію прав власності та формує нову архітектуру мікроекономічних відносин між учасниками ринку.

Не менш важливим є дослідження класифікації токенизованих активів, оскільки, попри відносно коротку історію розвитку, сьогодні це явище набуло багатогранного характеру та проявляється в різних сферах – від фінансових ринків і інвестиційних операцій до цифрових платформ, DeFi-сервісів і механізмів управління майновими правами. З огляду на динамічний розвиток цифрових фінансів, у наукових та аналітичних джерелах сформувалося декілька підходів до систематизації токенів, серед яких досить часто використовується підхід регуляторних органів.

Зокрема, згідно з класифікацією Комісії США з цінних паперів і бірж (SEC) [7], залежно від функцій та характеристик токени можуть бути:

- утилітарними (utility tokens) – використовуються для отримання доступу до послуг або продуктів (наприклад, токени Filecoin для зберігання даних);
- цінними (security tokens) – представляють фінансові активи, такі як акції чи облігації, і підпадають під державне регулювання фінансових ринків;
- NFT (невзаємозамінні токени) – унікальні токени, що репрезентують права на конкретний актив, зокрема твір мистецтва або колекційний предмет.

Поряд із регуляторними підходами, в аналітичних документах міжнародних фінансових організацій сформувався підхід до класифікації токенизованих активів за категорією базового активу. Зокрема, Рада фінансової стабільності (The Financial Stability Board – FSB) у звіті «The Financial Stability Implications of Tokenisation» (2024) систематизує токени залежно від природи активу, що лежить в їх основі, виділяючи три групи [8]:

- розрахункові активи (*settlement assets*) – токенизовані депозити комерційних банків та стейблкоїни, що використовуються як засіб розрахунків на DLT-платформах;
- нерозрахункові фінансові активи (*non-settlement financial assets*) – токени, що представляють вимоги на фонди грошового ринку (MMF), корпоративні акції та облігації, а також фонди нерухомості (REIT);
- нефінансові (фізичні) активи (*non-financial/physical assets*) – токени на частку у нерухомості або фізичних товарах (зокрема золото).

Додатково FSB виділяє токени за способом випуску: *native tokens* – токени,

емітовані безпосередньо на DLT-платформі, та *non-native tokens* – цифрові представлення активів, що існували поза блокчейном до токенизації.

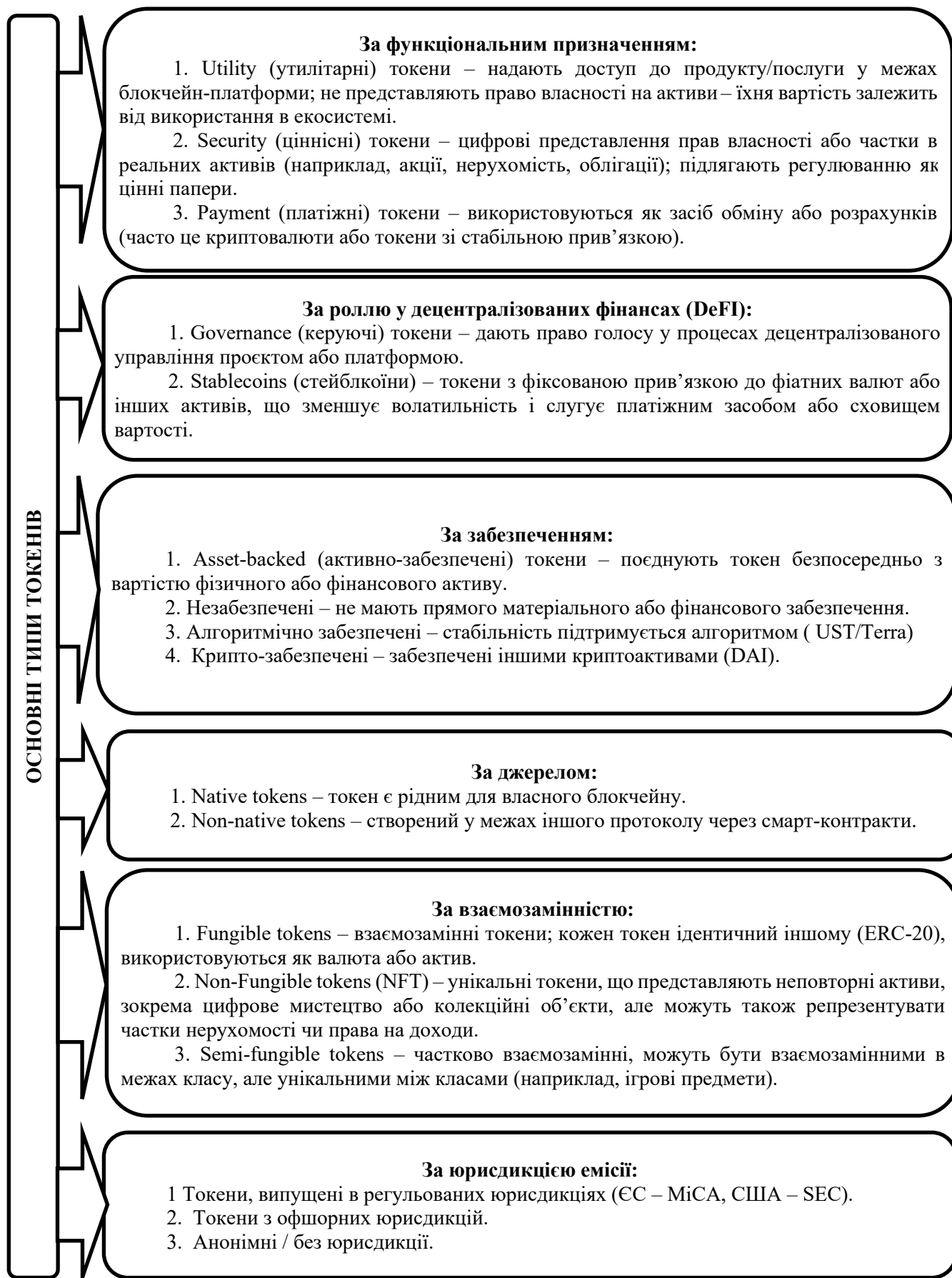
Водночас жодна з розглянутих класифікацій не є вичерпною: підхід SEC має переважно регуляторний характер і зосереджений на правовому статусі токена, тоді як класифікація FSB обмежується виключно фінансовими активами регульованого сектору та свідомо виключає зі сфери аналізу криптоактиви, стейблкоїни та CBDC. Обидва підходи, таким чином, не охоплюють повною мірою всіх економічних проявів токенизації – зокрема, активно-забезпечених токенів, платіжних токенів, керуючих токенів та інструментів децентралізованих фінансів, що набувають дедалі більшого поширення на цифрових ринках. З огляду на це доцільним є розширення класифікаційного підходу, узагальнення якого наведено на рис. 1.

Отже, на рисунку 1 відображено узагальнену класифікацію токенизованих активів за шістьма критеріями: функціональним призначенням, роллю в децентралізованих фінансах, способом забезпечення, характером емісії, взаємозамінністю та юрисдикційною ознакою. Така багатовимірна систематизація дозволяє охопити увесь спектр сучасних форм токенизації – від традиційних фінансових інструментів до нативних інструментів DeFi-екосистем.

Варто зауважити, що окремі типи токенизованих активів, не є взаємовиключними категоріями і можуть одночасно належати до двох або більше груп залежно від контексту використання та характеристик конкретного інструменту. Зокрема, стейблкоїни можуть бути класифіковані одночасно як платіжні токени (за функціональним призначенням) і як алгоритмічно- або крипто-забезпечені інструменти (за способом забезпечення). Активно-забезпечені токени за своєю природою є замінними токенами, однак у випадку токенизації унікальних об'єктів нерухомості або предметів мистецтва набувають ознак NFT. Керуючі токени, що виконують керуючі функції в DeFi-протоколах, водночас можуть виступати ціннісними токенами з точки зору регуляторного підходу SEC – якщо надають право на частину доходу протоколу. Крім того, токени, випущені в регульованих юрисдикціях (наприклад, у межах MiCA або законодавства США), можуть одночасно кваліфікуватися і як утилітарні, і як ціннісні залежно від способу їхнього позиціонування емітентом та характеру прав, що вони надають власнику.

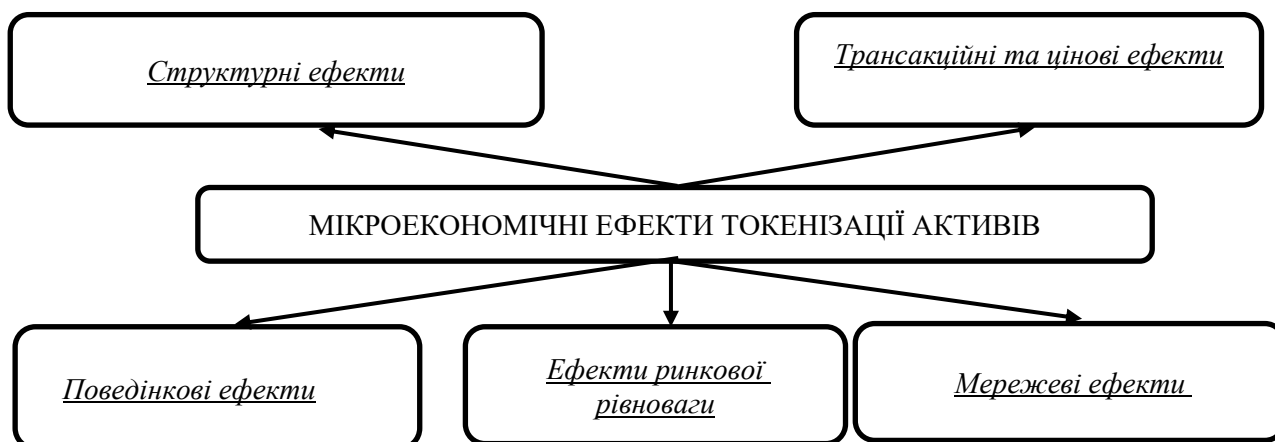
Таким чином, запропонована класифікація не передбачає жорсткого взаємного виключення категорій, а відображає функціональну та правову багатоаспектність токенизованих активів у сучасних цифрових фінансах. Це підтверджує необхідність комплексного підходу до їх аналізу та регулювання, що враховує не лише технологічну природу токена, а й економічну функцію, яку він виконує. Саме розуміння цієї економічної функції є відправною точкою для дослідження глибших наслідків токенизації – зокрема, її впливу на господарські відносини.

Токенизація активів, попри те що найчастіше розглядається крізь призму макрофінансової стабільності та глобальних ринкових трансформацій, справляє не менш суттєвий вплив на мікроекономічний рівень економічних відносин. Сучасні тенденції розвитку цифрових фінансів свідчать про те, що токенизація кардинально змінює логіку взаємодії між окремими економічними суб'єктами – інвесторами, емітентами, посередниками та кінцевими споживачами фінансових послуг.



**Рис. 1. Узагальнена класифікація токенів**  
*Джерело: розроблено автором з урахуванням [9-11]*

З метою систематизації цих змін та визначення ключових напрямів впливу токенизації на поведінку економічних агентів і структуру ринкових відносин на мікрорівні, виокремлено основні мікроекономічні ефекти токенизації активів, що наведені на рисунку 2.



**Рис. 2. Мікроекономічні ефекти токенизації активів**

*Джерело: розроблено автором*

Розглянемо кожну з виокремлених груп мікроекономічних ефектів токенизації активів, представлених на рис. 2, детальніше. Кожна із зазначених категорій відображає окремий вимір впливу токенизації на поведінку економічних агентів, структуру ринків та механізми координації на мікрорівні. У межах структурних ефектів можна виокремити три ключові прояви: трансформацію структури прав власності через фракціоналізацію активів, дезінтермедіацію як процес витіснення традиційних посередників, а також формування принципово нових ринкових структур із зміненою конфігурацією учасників та правил взаємодії між ними.

В першу чергу, варто констатувати, що токенизація активів кардинально трансформує традиційну структуру прав власності, запроваджуючи механізм фракціоналізації – розподілу єдиного активу на множину цифрових часток. З мікроекономічної точки зору це означає, що право власності перестає бути бінарним (або актив належить суб'єкту повністю, або не належить зовсім) і набуває дробового характеру: інвестор може володіти будь-якою часткою активу відповідно до своїх фінансових можливостей. Такий підхід суттєво знижує бар'єри входу на ринок, розширює коло потенційних власників і перерозподіляє ризики між більшою кількістю учасників. Останнім часом дане питання досить часто стає об'єктом наукових досліджень

Емпіричні підтвердження цього явища наводить Свінкельс Л., який на основі аналізу даних платформи RealT встановлює, що фракціоналізація через токенизацію дозволяє інвесторам формувати диверсифіковані портфелі нерухомості з невеликими вкладеннями, що раніше було неможливо через високий поріг входу на ринок. Крім того, дослідження фіксує формування нової моделі розподілу ризиків між власниками часток. Водночас автор зазначає появу нових мікроекономічних проблем, зокрема морального ризику та ефекту безбілетника, коли надмірна фрагментація власності знижує стимули до ефективного моніторингу управління активом [12].

Ще одним значущим мікроекономічним наслідком токенизації є також дезінтермедіація – поступове витіснення традиційних фінансових посередників із ланцюжка угод з активами. У традиційній фінансовій системі між емітентом та

кінцевим інвестором діє розгалужена мережа інститутів: центральні депозитарії цінних паперів, клірингові палати, кастодіани, брокери, реєстратори – кожен із яких виконує функцію верифікації, обліку або виконання зобов'язань і отримує за це відповідну винагороду. Токенізація руйнує цю архітектуру: смарт-контракти автоматизують виконання умов угоди, блокчейн-реєстр забезпечує незмінний публічний облік права власності, а механізм атомарного розрахунку робить одночасне виконання зобов'язань обома сторонами можливим без участі посередника.

Проскуровська А., Бірч К. зазначають, що атомарний розрахунок усуває потребу у таких посередниках, як центральні депозитарії та клірингові палати, оскільки розрахунок стає миттєвим і одночасним між сторонами угоди. Так, якщо у традиційних системах кількість посередників у ланцюжку транзакцій із цінними паперами перевищує десять, токенізація суттєво скорочує цю кількість [13]. Водночас дезінтермедіація не є абсолютною, поява децентралізованих платформ і бірж на основі Ethereum замінила традиційних посередників, проте водночас сформувала новий тип цифрової фінансової архітектури, що ґрунтується не на інститутах, а на відкритих інтероперабельних протоколах та децентралізованих застосунках, – фактично замінивши один тип посередництва іншим, технологічним [14].

Слід зауважити, що токенізація активів не лише трансформує окремі ринкові операції, а й породжує принципово нові ринкові структури, змінюючи архітектуру організації торгівлі та взаємодії між учасниками ринку. Зокрема, виникають нові типи ринків – цілодобові децентралізовані платформи торгівлі токенизованими активами, які конкурують із традиційними біржами та позабіржовими ринками за рахунок нижчих операційних витрат і ширшого географічного охоплення. Крім того, програмованість токенів уможливорює автоматичне виконання складних фінансових контрактів, що фактично призводить до заміщення окремих класів ринкових інститутів – зокрема клірингових палат, трастових агентів і реєстраторів.

Агур І, Бауер Г., Манчіні-Гріфолі Т., Перія М. та Тан Б. виокремлюють три моделі організації токенизованих ринків: єдиний реєстр, спільний реєстр та сумісні реєстри. Кожна з цих моделей формує відмінну ринкову структуру з різним розподілом ринкової влади між учасниками [15]. Це підтверджується і спеціалізованим дослідженням «Optimal Design of Tokenized Markets», підготовленим Federal Reserve Bank of New York, в якому аналізується оптимальне проектування токенизованих ринків як рішення проблеми розрахункового ризику при торгівлі – тобто токенізація розглядається не просто як технологічне оновлення, а як інструмент переконструювання самої мікроструктури ринку з метою усунення системних неефективностей традиційної організації торгівлі [16].

Таким чином, структурні ефекти токенізації формують нову мікроекономічну архітектуру ринку: фракціоналізація демократизує доступ до власності, дезінтермедіація усуває зайві ланки у ланцюжку угод, а нові ринкові структури перерозподіляють владу між учасниками. Разом ці процеси закладають інституційний фундамент для подальших змін у ціноутворенні та поведінці агентів.

Не менш значущими є трансакційні та цінові ефекти токенізації, серед яких варто виокремити: зниження трансакційних витрат та підвищення ліквідності ринків. Ці ефекти безпосередньо пов'язані з автоматизацією операцій, скороченням кількості посередників і підвищенням прозорості ринкових процесів, що в сукупності сприяє швидшому та ефективнішому формуванню ринкових цін.

З точки зору мікроекономіки трансакційні витрати охоплюють витрати на пошук контрагента, укладення угоди, її виконання та контроль. Саме ці витрати традиційно

становлять значну частину вартості операцій із фінансовими активами. Токенізація впливає на кожен із цих компонентів: смарт-контракти автоматизують виконання угод і усувають потребу в низці посередників (брокерах, кастодіанах, клірингових палатах), що зменшує як прямі грошові витрати, так і часові затрати учасників ринку. Децентралізований характер блокчейн-реєстрів забезпечує майже миттєве здійснення розрахунків, що знижує ризик контрагента та пов'язані з ним витрати.

Ця тенденція знаходить підтвердження у сучасних наукових дослідженнях. Зокрема, Белхірія С., Абід Е. та Кхіарі В. здійснили порівняльний аналіз витрат до та після токенізації облігацій на блокчейні Ethereum і встановили, що застосування токенізації забезпечує суттєву економію. Автори спираються також на більш ранні роботи, які прогнозують потенційне скорочення витрат на 85% до 2028 року, причому найбільший ефект очікується у сферах клірингу, розрахунків та обслуговування активів [17].

Крім того, одним із ключових мікроекономічних ефектів токенізації є суттєве покращення ліквідності активів. Завдяки використанню програмованих реєстрів та механізму атомарного розрахунку токенізація усуває традиційні ринкові тертя – знижує трансакційні витрати, скорочує час між укладенням угоди та її виконанням, а також розширює коло потенційних учасників ринку через фракціоналізацію активів. Усе це підвищує глибину ринку та здатність інвесторів швидко конвертувати активи у грошові кошти без суттєвих цінових втрат.

Агур І., Бауер Г., Манчіні-Гріффіолі Т., Перія М. та Тан Б. встановили, що bid-ask спреда для токенізованих облігацій є нижчими на 0,035 відсоткових пункту порівняно зі звичайними облігаціями, що відповідає скороченню на 5,3% від середнього рівня для традиційних інструментів. Крім того, ліквідність токенізованих облігацій є вищою порівняно з нетокенізованими аналогами. Автори пов'язують ці ефекти з підвищенням прозорості та програмованості реєстрів, що зменшує пошукові тертя та ризик контрагента [15].

Таким чином, зазначені мікроекономічні ефекти формують нове ринкове середовище, яке впливає не лише на інституційні параметри обміну, а й на індивідуальні рішення учасників ринку, що зумовлює доцільність подальшого розгляду поведінкових ефектів.

Токенізація активів суттєво змінює стимули та моделі поведінки економічних агентів на мікрорівні:

по-перше, зниження порогу входу на ринок через фракціоналізацію розширює склад учасників: до ринків, що раніше були доступні виключно інституційним інвесторам, отримують доступ роздрібні агенти з обмеженим капіталом;

по-друге, програмованість токенів через смарт-контракти змінює логіку прийняття рішень: виконання угод відбувається автоматично при настанні заздалегідь визначених умов, що зменшує роль суб'єктивного судження агента та знижує ймовірність опортуністичної поведінки;

по-третє, цілодобова доступність токенізованих активів та прозорість блокчейн-реєстру формують нові поведінкові патерни щодо утримання активів та управління ліквідністю.

Азар П., Карапелла Ф., Перес-Сангіміно Д., Свем Н. та Вардулакис А. встановили, що токенізація може змінювати стимули інвесторів щодо погашення своїх часток у інвестиційних фондах. Зокрема, можливість використовувати токенізовані частки як засіб платежу замість готівки знижує потребу в їх погашенні для отримання ліквідності, що своєю чергою зменшує тиск на фонд щодо продажу активів для

задоволення запитів на викуп. Тобто токенизація не лише змінює структуру активів – вона фундаментально трансформує логіку поведінки агента у відповідь на потреби в ліквідності, переорієнтовуючи його зі стратегії виходу з інвестиції на стратегію використання токена як функціонального фінансового інструменту [18].

Отже, токенизація змінює не лише технічні параметри функціонування фінансових ринків, а й логіку прийняття рішень економічними агентами. В таких умовах особливої уваги потребує її вплив на ринкову рівновагу, адже трансформація попиту й пропозиції стає ключовим чинником перебудови фінансової архітектури.

З боку пропозиції відбувається принципове розширення множини активів, що можуть бути виведені на ринок: раніше неліквідні реальні активи – нерухомість, інфраструктурні об'єкти, витвори мистецтва, приватний кредит – перетворюються на торговельні інструменти завдяки їхній цифровій репрезентації та фракціоналізації. Це означає, що пропозиція на фінансовому ринку кількісно зростає за рахунок класів активів, які раніше взагалі не мали доступу до організованих ринків. З боку попиту токенизація розширює базу потенційних покупців: зниження мінімального розміру інвестиції та спрощення доступу залучає нові категорії інвесторів – роздрібних учасників із невеликим капіталом та інвесторів з ринків, що розвиваються, – які раніше були структурно виключені з певних сегментів ринку.

Банерджі А., Севільяно Х., Гігінсон М., Ріго Д., Спанц Г. прогнозують, що загальна ринкова капіталізація токенизованих активів може досягти близько 2 трлн дол. США до 2030 року, а в оптимістичному сценарії – подвоїтися до 4 трлн дол., причому основними драйверами зростання стануть взаємні фонди, облігації та біржові ноти, кредити та сек'юритизація. Особливо важливим з мікроекономічної точки зору є те, що токенизація змінює структуру попиту якісно, а не лише кількісно: токенизовані фонди грошового ринку вже перевищили 1 млрд дол. активів під управлінням у першому кварталі 2024 року, сигналізуючи про попит від інвесторів з капіталом на блокчейні в умовах середовища з високими відсотковими ставками [19].

Трансформація попиту і пропозиції, своєю чергою, формує передумови для виникнення мережевих ефектів – одного з ключових феноменів платформних ринків. У контексті токенизації активів корисність токенизованого реєстру для кожного учасника зростає зі збільшенням кількості користувачів, які функціонують у межах тієї самої платформи. Концентрація більшої кількості емітентів та інвесторів забезпечує підвищення ліквідності ринку, звуження bid-ask спреда, зниження трансакційних витрат і спрощення пошуку контрагентів для укладання угод. Одночасно масштабування платформи сприяє розподілу фіксованих витрат на інфраструктуру між більшою кількістю транзакцій, що забезпечує економію від масштабу та зменшення середніх витрат на здійснення операцій.

Водночас мережеві ефекти у сфері токенизації активів можуть породжувати й суттєві ризики. Зокрема, у дослідженнях МВФ наголошується, що надмірне поширення несумісних між собою реєстрів здатне послабити позитивні ефекти токенизації. У разі появи кількох конкуруючих платформ із відокремленими екосистемами активи та користувачі можуть бути сегментовані між різними реєстрами, що призведе до фрагментації ринку. Наслідком цього стане зниження ліквідності, скорочення переваг мережевих ефектів, зростання трансакційних витрат та ускладнення процесу укладання угод між учасниками ринку. На рівні регуляторної політики цю проблему формалізує робочий документ МВФ «Optimal Policy for Financial Market Tokenization», який надає перший формальний аналіз оптимальної політики щодо токенизації фінансових активів. У ньому зазначається, що конкуруючі ініціативи фінансових посередників із

токенізації активів, попри потенціал підвищення ефективності ринку, одночасно створюють ризики його фрагментації. Автори доводять, що ані механізм державно-приватного розподілу витрат, ані окремий мандат на забезпечення інтероперабельності платформ самі по собі не здатні забезпечити досягнення суспільного оптимуму. Натомість лише комплексне поєднання цих інструментів дозволяє мінімізувати ризики сегментації ринку та забезпечити ефективне функціонування токенованої фінансової інфраструктури [20].

Таким чином, дослідження мікроекономічних ефектів токенізації активів показує, що це явище спричиняє не окремі технологічні зміни, а трансформує загалом ринкову систему. Структурні, транзакційні та поведінкові ефекти є взаємопов'язаними: зниження бар'єрів входу розширює коло учасників ринку, посилює мережеві ефекти, сприяє зростанню ліквідності та зменшенню транзакційних витрат. Водночас токенизація створює і певні ризики, зокрема фрагментацію ринку через несумісність цифрових реєстрів та посилення морального ризику при фракціоналізації активів.

Отже, токенизація активів є важливим напрямом розвитку сучасних фінансових ринків в умовах поширення блокчейн-технологій та цифровізації фінансових відносин. Вона сприяє адаптації фінансових інструментів до цифрового середовища, однак подальший розвиток токенованих активів потребує вдосконалення регуляторної бази та розвитку ефективної інфраструктури обігу цифрових активів.

#### Список використаної літератури

1. Пестовська З.С. Токенизація економіки України: мрія чи реальність. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 24-32. DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-3
2. Каплін С.М., Круш В.В., Сінковський М.І. Розвиток токенованих активів як альтернативи традиційним фінансовим інструментам. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 45. С. 471-480. DOI: 10.5281/zenodo.16997499
3. Кудь А.А. Феномен віртуальних активів: економіко-правовий аспект. *International Journal of Education and Science*. 2020. № 3/3. С. 30-42. DOI:10.26697/ijes.2020.3.3
4. Бицюра Ю.В. Токенизація активів та її вплив на трансформацію власності в умовах формування цифрової економіки. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. №4. С. 76-95. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-4-6
5. Aldasoro I., Doerr S., Gambacorta L., Garratt R., Wilkens K. The tokenisation continuum. *BIS Bulletin*. No. 72. Bank for International Settlements. 2023. URL: <https://www.bis.org/publ/bisbull72.htm>
6. Nassr I. Understanding the tokenisation of assets in financial markets. OECD. *Going Digital Toolkit Notes*, No. 19. OECD Publishing, Paris. 2021. DOI: 10.1787/c033401a-en.
7. Framework for «Investment Contract» Analysis of Digital Assets. *Securities and Exchange Commission*. 2026. URL: <https://www.sec.gov/about/divisions-offices/division-corporation-finance/framework-investment-contract-analysis-digital-assets>
8. The Financial Stability Implications of Tokenisation. *Financial Stability Board*. 2024. URL: <https://www.fsb.org/uploads/P221024-2.pdf>
9. Guidelines for enquiries regarding the regulatory framework for initial coin offerings (ICOs). *FINMA*. 2018. URL: <https://www.finma.ch/en/news/2018/02/20180216-mm-ico-wegleitung/>
10. Regulation on Markets in Crypto-Assets. *European Parliament*. 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R1114>

11. Updated Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers. *FATF*. 2021. URL: <https://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/guidance-rba-virtual-assets-2021.html>
12. Swinkels, L. Empirical evidence on the ownership and liquidity of real estate tokens. *Financial Innovation*. 2023. Vol. 9. № 45. DOI:10.1186/s40854-022-00427-5
13. Proskurovska A, Birch K. Tokenization of everything? Exploring the limits of blockchain technologies in the governance of financial markets and assets. *Finance and Society*. 2025. DOI: 10.1017/fas.2025.10026
14. Goghie A.S. Tokenization and the Banking System: Redefining Authority in the Blockchain Era. *Finance & Economics. SAGE Journals*. 2024. Volume 28, Issue 5. DOI:10.1177/10245294241258255
15. Agur I., Villegas-Bauer G., Mancini-Griffoli T., Martinez Peria M. S. Tokenization and Financial Market Inefficiencies. *IMF Fintech Notes*. Washington. International Monetary Fund, 2025. Vol. 2025. Issue 001. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/ftn063/2025/english/ftnea2025001.pdf>
16. Lee M. J., Martin A., Townsend R. M. Optimal Design of Tokenized Markets. Federal Reserve Bank of New York. *Staff Reports*. New York. 2024. DOI: 10.59576/sr.1121
17. Belkhiria, S., Abid, E. & Khiari, W. The impact of tokenization on the trading process costs and carbon emission: Empirical study on the ODDO BHF Bond. *Carbon Balance Manage*. 2026. Vol. 21. № 42. DOI: 10.1186/s13021-025-00390-5
18. Azar P., Carapella F., Perez-Sangimino J., Swem N., and Vardoulakis A., The Financial Stability Implications of Tokenized Investment Funds. Federal Reserve Bank of New York. *Liberty Street Economics*. 2025. DOI: 10.59576/lse.20250924b
19. Banerjee A., Sevillano J., Higginson M., Rigo D., Spanz G. From Ripples to Waves: The Transformational Power of Tokenizing Assets. *McKinsey & Company*. New York. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/from-ripples-to-waves-the-transformational-power-of-tokenizing-assets>
20. Agur I., Copestake A. Optimal Policy for Financial Market Tokenization. *IMF Working Papers*. Washington. 2025. № 2025/185. URL: <https://doi.org/10.5089/9798229026505.001>

Дата надходження статті: 19.04.2026

Дата прийняття статті: 29.04.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## ASSET TOKENIZATION AS A NEW FORM OF MICROECONOMIC RELATIONS

**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 examines the economic essence of asset tokenization as a new form of microeconomic relations in the context of financial market digitalization. The existing approaches to interpreting the concept of "asset tokenization" in domestic and foreign scientific literature are generalized, and the author's definition of this economic category is proposed as an institutional-technological mechanism for digitalizing property rights that forms a new architecture of microeconomic relations among market participants.*

*The existing approaches to the classification of tokenized assets are analyzed, in particular the regulatory approach of the U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) and the approach of the Financial Stability Board (FSB) based on the reference asset category. On the basis of their critical analysis, the author proposes a multidimensional classification of tokens according to six criteria: functional purpose, role in decentralized finance, method of collateralization, nature of issuance, fungibility, and jurisdictional characteristic.*

*The microeconomic effects of asset tokenization are systematized, encompassing five interrelated groups: structural effects (fractionalization of property rights, disintermediation, formation of new market structures), transactional and price effects (reduction of transaction costs, improvement of asset liquidity), behavioral effects (transformation of incentives and decision-making patterns of economic agents), market equilibrium effects (expansion of supply and demand), and network effects (economies of scale, risks of market fragmentation). It is established that these effects are interconnected and collectively form a new microeconomic environment for the functioning of financial markets.*

**Keywords:** *tokenized assets, financial engineering, microeconomic aspects, digitalization, financial market transformation, blockchain.*

The purpose of the article is to study the economic nature of asset tokenization as a new form of microeconomic relations, to systematize approaches to its classification, and to analyze its impact on the transformation of market structures and the behavior of economic agents under conditions of financial digitalization.

This article examines the theoretical foundations of tokenization of assets in the context of the digital transformation of financial markets and the development of distributed ledger technologies. The study analyzes the evolution of tokenization as an institutional and technological mechanism that enables the digital representation of property rights and the reconfiguration of ownership relations. Theoretical approaches to defining the essence of tokenized assets are generalized, highlighting differences in emphasis between technological,

legal, and economic interpretations.

The paper provides a comprehensive analysis of existing classifications of tokens proposed by regulatory authorities and international financial institutions, including functional, regulatory, and asset-based approaches. It is argued that existing classification frameworks do not fully capture the diversity of tokenized instruments, particularly within decentralized finance (DeFi), which necessitates a multidimensional classification approach.

Special attention is paid to the microeconomic effects of tokenization, including structural effects (fractionalization of ownership, disintermediation, and emergence of new market architectures), transactional effects (reduction of transaction costs and increased market efficiency), and behavioral effects (changes in incentives and decision-making processes of economic agents). The study also explores the impact of tokenization on market equilibrium through the simultaneous expansion of supply and demand for previously illiquid assets and the emergence of network effects in digital financial platforms.

The novelty of the study lies in the comprehensive systematization of microeconomic effects of asset tokenization and the substantiation of its role as a transformative mechanism of market organization that reshapes property rights, reduces transactional frictions, and alters the logic of economic interactions.

It is concluded that asset tokenization represents not only a technological innovation but a fundamental transformation of microeconomic relations, which requires further development of regulatory frameworks and financial infrastructure to ensure the efficient functioning of digital asset markets.

### Reference

1. Pestovska, Z. S. (2022). Tokenizatsiia ekonomiky Ukrainy: mriia chy realnist [Tokenization of the economy of Ukraine: Dream or reality]. *Academic Review*, 1(56), 24–32. DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-3 [in Ukrainian].
2. Kaplin, S. M., Krush, V. V., & Sinkovskyi, M. I. (2025). Rozvytok tokenizovanykh aktiviv yak alternatyvy tradytsiinym finansovym instrumentam [Development of tokenized assets as an alternative to traditional financial instruments]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 45, 471–480. DOI: 10.5281/zenodo.16997499 [in Ukrainian].
3. Kud, A. A. (2020). Fenomen virtualnykh aktiviv: ekonomiko-pravovyi aspekt [The phenomenon of virtual assets: Economic and legal aspect]. *International Journal of Education and Science*, 3(3), 30–42. DOI: 10.26697/ijes.2020.3.3 [in Ukrainian].
4. Bytsiura, Yu. V. (2024). Tokenizatsiia aktiviv ta yii vplyv na transformatsiiu vlasnosti v umovakh formuvannia tsyfrovoy ekonomiky [Asset tokenization and its impact on the transformation of ownership in the conditions of digital economy formation]. *Economy, Finances, Management: Topical Issues of Science and Practice*, 4, 76–95. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-4-6 [in Ukrainian].
5. Aldasoro, I., Doerr, S., Gambacorta, L., Garratt, R., & Wilkens, K. (2023). *The tokenisation continuum*. BIS Bulletin, 72. Basel: Bank for International Settlements. Retrieved from: <https://www.bis.org/publ/bisbull72.htm> [in English].
6. Nassr, I. (2021). *Understanding the tokenisation of assets in financial markets*. OECD Going Digital Toolkit Notes, 19. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c033401a-en> [in English].
7. Securities and Exchange Commission. (2026). *Framework for “Investment Contract” Analysis of Digital Assets*. Retrieved from: <https://www.sec.gov/about/divisions-offices/division-corporation-finance/framework-investment-contract-analysis-digital-assets> [in English].

8. Financial Stability Board. (2024). *The financial stability implications of tokenisation*. Retrieved from: <https://www.fsb.org/uploads/P221024-2.pdf> [in English].
9. FINMA. (2018). *Guidelines for enquiries regarding the regulatory framework for initial coin offerings (ICOs)*. Retrieved from: <https://www.finma.ch/en/news/2018/02/20180216-mm-ico-wegleitung/> [in English].
10. European Parliament. (2023). *Regulation on Markets in Crypto-Assets*. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R1114> [in English].
11. FATF. (2021). *Updated guidance for a risk-based approach to virtual assets and virtual asset service providers*. Retrieved from: <https://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/guidance-rba-virtual-assets-2021.html> [in English].
12. Swinkels, L. (2023). Empirical evidence on the ownership and liquidity of real estate tokens. *Financial Innovation*, 9(45). DOI: 10.1186/s40854-022-00427-5 [in English].
13. Proskurovska, A., & Birch, K. (2025). Tokenization of everything? Exploring the limits of blockchain technologies in the governance of financial markets and assets. *Finance and Society*. DOI: 10.1017/fas.2025.10026 [in English].
14. Goghie, A. S. (2024). Tokenization and the banking system: Redefining authority in the blockchain era. *Finance & Economics*, 28(5). DOI: 10.1177/10245294241258255 [in English].
15. Agur, I., Villegas-Bauer, G., Mancini-Griffoli, T., & Martinez Peria, M. S. (2025). *Tokenization and financial market inefficiencies*. IMF Fintech Notes, Vol. 2025. Issue 001. Washington: International Monetary Fund. Retrieved from: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/ftn063/2025/english/ftnea2025001.pdf> [in English].
16. Lee, M. J., Martin, A., & Townsend, R. M. (2024). *Optimal design of tokenized markets*. Federal Reserve Bank of New York Staff Reports. New York: Federal Reserve Bank of New York. DOI: 10.59576/sr.1121 [in English].
17. Belkhiria, S., Abid, E., & Khiari, W. (2026). The impact of tokenization on the trading process costs and carbon emission: Empirical study on the ODDO BHF Bond. *Carbon Balance and Management*, 21(42). DOI: 10.1186/s13021-025-00390-5 [in English].
18. Azar, P., Carapella, F., Perez-Sangimino, J., Swem, N., & Vardoulakis, A. (2025). *The financial stability implications of tokenized investment funds*. Liberty Street Economics. New York: Federal Reserve Bank of New York. DOI: 10.59576/lse.20250924b [in English].
19. Banerjee, A., Sevillano, J., Higginson, M., Rigo, D., & Spanz, G. (2024). *From ripples to waves: The transformational power of tokenizing assets*. New York: McKinsey & Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/from-ripples-to-waves-the-transformational-power-of-tokenizing-assets> [in English].
20. Agur, I., & Copestake, A. (2025). *Optimal policy for financial market tokenization*. IMF Working Papers, 2025 (185). Washington: International Monetary Fund. Retrieved from: <https://doi.org/10.5089/9798229026505.001> [in English].

Дата надходження статті: 19.04.2026

Дата прийняття статті: 29.04.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## ПУБЛІЧНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

**БАТАМАНЮК-ЗЕЛІНСЬКА Уляна Зеновіївна**

*докторка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри фінансового менеджменту  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4971-5763>*

**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 сучасні особливості та тенденції розвитку співробітництва територіальних громад у Західному регіоні України. Проаналізовано динаміку укладання договорів міжмуніципальної співпраці, а також здійснено оцінку рівня активності областей регіону у впровадженні механізмів взаємодії між ТГ. Особливу увагу приділено ролі бюджетних інвестицій у фінансуванні спільних інфраструктурних, соціальних, екологічних та безпекових проєктів. Встановлено, що в умовах воєнного стану співробітництво територіальних громад трансформується від локальних ініціатив до більш комплексних і стратегічно орієнтованих рішень, спрямованих на підвищення стійкості територій, розвиток соціальних послуг та підтримку внутрішньо переміщених осіб.

**Ключові слова:** бюджетні інвестиції, територіальні громади, міжмуніципальне співробітництво, органи місцевого самоврядування, регіональний розвиток.

**Постановка проблеми.** Під час процесу децентралізації в Україні органи місцевого самоврядування отримали додаткові фінансові повноваження. Однак обмеженість бюджетних ресурсів та зміна пріоритетності видатків місцевих бюджетів у часі війни ускладнює реалізацію масштабних проєктів соціально-економічного розвитку територій їх юрисдикції. Це зумовлює потребу об'єднання фінансових ресурсів та підвищення результативності використання бюджетних коштів під час реалізації спільних інвестпроєктів територіальних громад в межах міжмуніципального співробітництва. Це також дає змогу реалізовувати спільні інфраструктурні та соціальні проєкти на засадах взаємної вигоди ТГ. Водночас, по регіонах України спостерігається «нерівномірний» розвиток такого виду співпраці, що зумовлений недостатнім рівнем координації дій між ОМС, недоступністю інформації про фінансування видатків на реалізацію спільних проєктів ТГ, що ускладнює оцінювання ефективності публічних інвестицій у інфраструктурні, соціальні чи економічні проєкти декількох територіальних громад.

Особливої актуальності ця проблематика набуває для Західного регіону України,

що зумовлено різними пріоритетами розвитку громад; великою кількістю ТГ з обмеженими фінансовими ресурсами; відмінностями в інституційній спроможності ОМС (так як не всі ТГ здатні ефективно управляти інвестиціями); підвищеною вартістю проєктів для гірських/сільських територій, що зумовлено складною логістикою. Прикордонне розташування більшості громад Західного регіону створює додаткові можливості для залучення публічних інвестицій, зокрема за рахунок програм транскордонного співробітництва та міжнародної технічної допомоги. У зв'язку із цим, дослідження ролі публічних інвестицій у реалізації проєктів міжмуніципального співробітництва є важливим для підвищення фінансової спроможності територіальних громад та для забезпечення сталого розвитку територій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання співробітництва ТГ та використання публічних інвестицій у межах міжмуніципальної взаємодії висвітлено у працях українських науковців, зокрема М. Мигун, М. Кіщенко, К. Комарової, Г. Побережник, М. Громовчука, О. Білака та ін. У їхніх дослідженнях розкрито сутність міжмуніципального співробітництва як інструменту вирішення спільних проблем територіальних громад та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів. Окрема увага приділяється нормативно-правовим засадам функціонування співробітництва ТГ, його ролі у забезпеченні сталого розвитку територій, а також можливостям залучення інвестицій у розвиток інфраструктури.

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання ефективності публічних інвестицій у реалізації проєктів міжмуніципального співробітництва, зокрема з урахуванням регіональних особливостей, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

**Мета статті** полягає у дослідженні особливостей публічних інвестицій як інструменту забезпечення ефективного співробітництва територіальних громад Західного регіону України та представленні пріоритетних напрямів підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів у межах міжмуніципальної взаємодії.

**Виклад основних результатів.** Співробітництво територіальних громад є одним із пріоритетних механізмів підвищення ефективності функціонування місцевого самоврядування в Україні, оскільки воно забезпечує можливість об'єднання фінансових, матеріальних і управлінських ресурсів для вирішення спільних проблем розвитку ТГ. В умовах дефіциту бюджетних коштів така взаємодія сприяє реалізації більших інфраструктурних, соціально-економічних та екологічних проєктів, підвищенню якості публічних послуг та зниженню витрат на реалізацію інвестпроєктів за рахунок ефекту масштабу. Крім того, міжмуніципальне співробітництво стимулює узгодження стратегічних пріоритетів розвитку ТГ, посилює інституційну спроможність органів місцевого самоврядування та створює передумови для більш ефективного залучення і використання публічних інвестицій. Особливо актуальним цей механізм є для Західного регіону України, де територіальні громади часто мають обмежені бюджети, але прагнуть забезпечити розвиток локальної інфраструктури та поліпшити якість надання послуг для населення.

На фінансове забезпечення проєктів міжмуніципального співробітництва спрямовані, зокрема, публічні інвестиції, які дають змогу акумулювати кошти на спільні «ініціативи», зменшуючи фінансове навантаження на місцеві бюджети відповідних ТГ, підвищуючи тим самим ефективність використання їх бюджетних ресурсів. На договірних засадах громади можуть об'єднувати кошти для будівництва доріг, модернізацію об'єктів житлово-комунального господарства, створення медичних та освітніх закладів, розвитку туристичної та рекреаційної інфраструктури

тощо [1]. Відповідно, договори про співробітництво є тим інструментом механізму міжмуніципальної взаємодії громад, що доречний для спільного виконання повноважень декількох ОМС щодо управління матеріальними і нематеріальними ресурсами, у т.ч. публічними інвестиціями для реалізації взаємовигідних проєктів на території їх юрисдикції.

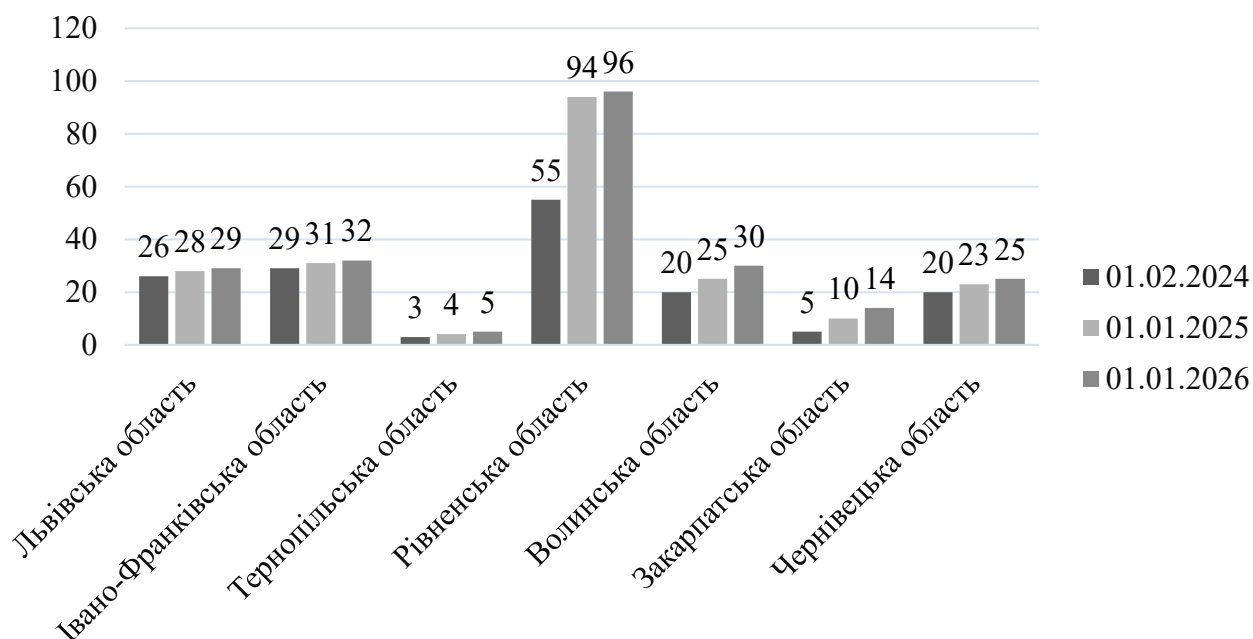
Західний регіон України, до складу якого входять Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Закарпатська, Волинська, Рівненська та Чернівецька області, має значний потенціал для міжмуніципального співробітництва. Географічні особливості, активна участь громад у транскордонних програмах (таких як Interreg NEXT Poland - Ukraine, Interreg NEXT Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна та ін. [2]) і високий рівень ініціативності місцевих органів влади сприяють формуванню ефективних моделей спільного інвестування. У цьому контексті аналіз публічних інвестицій дозволяє оцінити реальні фінансові можливості громад та визначити пріоритетні напрями їх розвитку.

Однією з ознак розвитку міжмуніципального співробітництва в Україні є стале зростання кількості укладених договорів між територіальними громадами. Станом на 1 січня 2026 року в Україні укладено 762 договори співробітництва між 984 громадами, що на 35 угод більше порівняно з попереднім кварталом. Така позитивна динаміка свідчить про поступове зміцнення практики міжмуніципального партнерства, яке активно розвивається після місцевих виборів 2020 року та розширення повноважень ОМС. Зростання кількості договорів демонструє готовність громад об'єднувати фінансові, кадрові та організаційні ресурси для спільного вирішення актуальних проблем, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управління на місцевому рівні та якості надання публічних послуг населенню [3].

Кількість офіційно зареєстрованих договорів є важливим аналітичним індикатором рівня розвитку міжмуніципальної співпраці, адже дозволяє оцінити не лише масштаби залучення громад, а й динаміку змін у часі.

На рис. 1 представлено відповідні показники міжмуніципальної співпраці, зокрема, кількість діючих внутрішніх договорів співробітництва територіальних громад Західного регіону у період 2024-2026рр.

Активність громад Західного регіону щодо укладання міжмуніципальних угод підтверджується не лише загальноукраїнськими тенденціями, але й локальними прикладами. Так, на кінець 2024р. Територіальними громадами Рівненської області (93%) укладено 94 договори про співробітництво і свідчить про активізацію міжмуніципальної співпраці. Станом на 1 січня 2026 року в цій області зареєстровано 96 договорів, що демонструє поступове зростання кількості укладених угод протягом 2025 року і підтверджує позитивну динаміку розвитку регіону [6].



**Рис. 1. Кількість діючих внутрішніх договорів співробітництва ТГ Західного регіону за період 2024-2026рр.**

*Джерело: складено за даними [3-5].*

Незважаючи на режим воєнного стану в Україні, у всіх областях Західного регіону громади розглядають інструмент міжмуніципального співробітництва як ефективний спосіб розв'язання спільних проблем соціально-економічного розвитку та оптимізації бюджетних ресурсів. Для математичного обґрунтування розподілу областей Західного регіону за рівнем активності міжмуніципальної взаємодії доцільно використовувати інтегральний підхід, що поєднує оцінку як абсолютного рівня розвитку, так і його динаміки. Такий підхід дозволяє уникнути однобічності аналізу та забезпечує більш об'єктивну класифікацію регіонів.

Формалізація базових показників передбачає введення таких змінних:

- $D_0$  – кількість укладених договорів на початкову дату (01.02.2024)
- $D_1$  – кількість договорів на кінець аналізованого періоду (01.01.2026),
- $g$  – темп зростання, який визначається як відносна зміна показника:

$$g = \frac{D_1 - D_0}{D_0} \cdot 100\%, \quad (1)$$

З метою узагальнення зазначених характеристик вводиться інтегральний індекс активності:

$$I = \alpha D_1 + \beta g, \quad (2)$$

де  $\alpha=1$  та  $\beta=0,3$  - вагові коефіцієнти, що відображають пріоритетність абсолютного рівня над темпами зростання. Зменшене значення коефіцієнта  $\beta$  дозволяє мінімізувати викривлення результатів, пов'язаних з ефектом низької бази порівняння. Для практичної реалізації запропонованого методичного підходу здійснено розрахунок інтегрального індексу активності та узагальнено розрахункові дані в таблиці 1.

Таблиця 1

## Рівень активності областей щодо співробітництва ТГ Західного регіону

| Рівень активності            | Області           | Кількість договорів ( $D_0 \rightarrow D_1$ ) | Темп зростання, % | Інтегральний індекс (I) |
|------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------|-------------------|-------------------------|
| <b>Високий (лідери)</b>      | Рівненська        | 55 $\rightarrow$ 96                           | +74,5             | 118,35                  |
|                              | Закарпатська      | 5 $\rightarrow$ 14                            | +180,0            | 68,00                   |
|                              | Волинська         | 20 $\rightarrow$ 30                           | +50,0             | 45,00                   |
| <b>Середній (стабільний)</b> | Івано-Франківська | 29 $\rightarrow$ 32                           | +10,3             | 35,09                   |
|                              | Чернівецька       | 20 $\rightarrow$ 25                           | +25,0             | 32,50                   |
|                              | Львівська         | 26 $\rightarrow$ 29                           | +11,5             | 32,45                   |
| <b>Початковий</b>            | Тернопільська     | 3 $\rightarrow$ 5                             | +66,7             | 25,01                   |

*Джерело: розраховано на основі даних [3-5].*

Результати інтегральної оцінки свідчать про чітку диференціацію областей за рівнем активності міжмуніципального співробітництва. До групи лідерів належать Рівненська ( $I = 118,35$ ), Закарпатська ( $I = 68,00$ ) та Волинська ( $I = 45,00$ ) області, які характеризуються поєднанням високих абсолютних показників по кількості договорів. Середній рівень активності мають Івано-Франківська ( $I = 35,09$ ), Чернівецька ( $I = 32,50$ ) та Львівська ( $I = 32,45$ ) області. Тернопільська область ( $I = 25,01$ ) відноситься до початкового рівня, оскільки при відносно високому темпі зростання зберігається низька абсолютна кількість договорів.

Таким чином, запропонований підхід дозволяє здійснити комплексну оцінку рівня міжмуніципальної взаємодії, враховуючи як масштаби, так і інтенсивність розвитку процесів співробітництва. Використання інтегрального індексу забезпечує більш коректну інтерпретацію результатів порівняльного аналізу та підвищує обґрунтованість класифікації регіонів.

Співробітництво територіальних громад у Західному регіоні України впродовж 2022-2024рр. характеризується реалізацією переважно локальних проєктів благоустрою і, водночас, впровадженням комплексних стратегічних ініціатив, орієнтованих на підвищення рівня безпеки, підтримку внутрішньо переміщених осіб та забезпечення енергонезалежності громад [7].

Одним із найбільш поширених напрямків реалізації міжмуніципальних проєктів є «екологія та управління твердими побутовими відходами», що пояснюється капіталомісткістю видатків, необхідністю залучення значних фінансових ресурсів для впровадження сучасних технологій їх переробки та утилізації, а також оптимізації системи збору і транспортування твердих побутових відходів (наприклад, кластерний підхід до поводження з відходами впроваджували Стрийська, Моршинська та сусідні ТГ Стрийського району Львівської області). Доцільною стала практика «делегування завдань», коли менші громади передають субвенції більшій громаді – центру співробітництва, яка здійснює централізовану закупівлю техніки для обслуговування спільної території. Подібні практики поширюються на міжрегіональному рівні, зокрема між громадами Львівської та Закарпатської областей. Прикладом є обмін

досвідом у сфері управління відходами, коли представники Закарпатських громад вивчали впроваджені у Львові підходи Zero Waste та системи роздільного збору відходів [8].

У Чернівецькій області міжмуніципальне співробітництво у соціальній сфері реалізується через спільні аналітичні та організаційні заходи. Зокрема, у п'яти територіальних громадах проведено комплексне визначення потреб населення у соціальних послугах для сімей із дітьми, що дозволило підвищити обґрунтованість планування соціальних послуг та забезпечити більш адресний підхід до їх надання. Отримані результати використовуються для узгодження пріоритетів громад і оптимізації ресурсів у сфері соціального захисту населення [9].

Актуальність безпекового напрямку посилилася після початку повномасштабного вторгнення. У громадах Івано-Франківської та Тернопільської областей поширюється практика створення спільних пожежних депо в межах міжмуніципального співробітництва, що відповідає державній політиці розвитку місцевої пожежної охорони та добровільних підрозділів ДСНС України. Аналогічний підхід реалізується в межах проєкту «Поліцейський офіцер громади», який впроваджується Національною поліцією України та передбачає участь громад у співфінансуванні матеріально-технічного забезпечення офіцерів, що обслуговують декілька територіальних громад [10].

Вагомим напрямом міжмуніципального співробітництва територіальних громад є соціальні видатки від ОМС, розвиток яких посилюється внаслідок зростання кількості внутрішньо переміщених осіб у Західних регіонах України. Так, у 2024 році в Рівненській області реалізовано спільні проєкти громад, зокрема «PRO\_MentalHealth», спрямовані на створення центрів психологічної реабілітації та соціальної адаптації. Такі ініціативи передбачають об'єднання ресурсів для облаштування закладів, що надають послуги місцевим жителям, ВПО та ветеранам [11]. У Волинській області одним із ключових напрямів міжмуніципального співробітництва є розвиток інклюзивної освіти через мережу інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ), які обслуговують декілька територіальних громад. Додатково, у межах освітньої інфраструктури Волині реалізуються проєкти зі створення ресурсних та консультативних центрів інклюзивної освіти, які фінансуються з обласного бюджету та за участі громад, що підтверджує модель спільного утримання соціально важливих установ [12].

У 2024 році Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України активно стимулювало ТГ до міжмуніципального об'єднання ресурсів і координації зусиль, оскільки великі інфраструктурні проєкти, зокрема у сферах енергетики, водопостачання та поводження з твердими побутовими відходами (будівництво водоканалів, сміттєпереробних заводів, енергетичних об'єктів тощо), мають більші можливості на отримання державного фінансування або міжнародної грантової підтримки (зокрема в межах програм USAID, таких як «ГОВЕРЛА») за умови охоплення території з населенням понад 50 тисяч осіб, що, як правило, потребує об'єднання зусиль 3-5 суміжних громад [13].

У центральних та південних областях України міжтериторіальна співпраця частіше спрямована на внутрішні проєкти ТГ: спільне управління інфраструктурою, комунальними підприємствами, соціальними послугами тощо. У східних областях рівень укладання договорів між громадами є нижчим не через меншу зацікавленість, а переважно через інші пріоритети, що стосуються безпеки громадян та з огляду на відсутність фінансових стимулів розвитку такої взаємодії (табл. 2).

**Основні напрями міжмуніципального співробітництва  
за регіонами України**

| Регіон             | Основні напрями співробітництва                                                                                  | Особливості реалізації                                                                                                              |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Західний</b>    | Міжнародне та транскордонне співробітництво; гуманітарні та переселенські програми; освітні й культурні проекти. | Високий рівень інтеграції в європейські програми (зокрема ЄС); активний розвиток міжмуніципальних партнерств і грантових ініціатив. |
| <b>Центральний</b> | Розвиток системи надання публічних послуг; модернізація комунальної та соціальної інфраструктури.                | Орієнтація на внутрішній розвиток територіальних громад та підвищення ефективності муніципального управління.                       |
| <b>Південний</b>   | Відновлення та модернізація інфраструктури; транспортно-логістичні проекти; розвиток портової інфраструктури.    | Значна залежність від процесів відбудови та подолання наслідків руйнувань інфраструктурних об'єктів.                                |
| <b>Східний</b>     | Безпекові ініціативи; соціальний захист населення; відновлення життєзабезпечення та базових послуг.              | Пріоритетність завдань стабілізації безпекової ситуації та соціальної підтримки постраждалого населення.                            |

*Джерело: складено на основі [14].*

Таким чином, міжмуніципальне співробітництво в Україні поступово трансформується з інструменту ситуативної взаємодії ТГ у системний механізм просторового розвитку територій. Його еволюція в Західному регіоні свідчить про формування більш складних моделей партнерства, які поєднують фінансову кооперацію, інституційну взаємодію та стратегічне планування розвитку територій. Особливо важливим є те, що співробітництво дедалі частіше виходить за межі окремих проектів і набуває ознак довгострокових управлінських практик, орієнтованих на підвищення стійкості громад до зовнішніх викликів, зокрема воєнних, економічних та демографічних.

**Висновки.** Співробітництво територіальних громад є ефективним механізмом підвищення результативності роботи органів місцевого самоврядування та оптимізації використання бюджетних ресурсів. Аналіз динаміки укладання договорів співробітництва у Західному регіоні України свідчить про поступове зростання активності громад, що створює передумови для реалізації масштабних спільних проектів. Співробітництво ТГ у поєднанні з раціональним використанням бюджетних інвестицій сприяє підвищенню фінансової спроможності громад, забезпечує сталий розвиток територій та створює умови для масштабної реалізації спільних соціально-економічних та інфраструктурних проектів.

Водночас необхідне подальше вдосконалення нормативно-правової бази та механізмів оцінки ефективності таких інвестицій для забезпечення системного розвитку міжмуніципального співробітництва ТГ. Зокрема, доцільним є запровадження єдиної методики моніторингу результативності спільних проектів, яка б дозволяла порівнювати не лише кількісні показники (кількість договорів чи обсяг фінансування), а й якісні ефекти - рівень покращення доступу населення до послуг, економію бюджетних коштів та соціальний вплив реалізованих ініціатив на громадян.

Новим перспективним напрямом може стати цифровізація міжмуніципального співробітництва – формування електронної платформи управління спільними проєктами громад, де фіксуватимуться договори, етапи реалізації, фінансові внески та показники ефективності в режимі реального часу. Це зменшить адміністративні витрати, посилить довіру між учасниками співробітництва територіальних громад та забезпечить довгостроковий ефект для соціально-економічного розвитку Західних регіонів.

#### *Список використаної літератури*

1. Про співробітництво територіальних громад. Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>
2. Програми співробітництва Interreg, доступні українським громадам. ULEAD. URL: <https://u-lead.org.ua/news/569>.
2. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Офіційний веб портал Міністерства розвитку громад та територій. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/monitoring-iv-kvartal-2025-roku2001.pdf>.
3. Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад. Офіційний веб портал Міністерства розвитку громад та територій. URL: <https://mtu.gov.ua/content/reestr-dogovoriv-pro-spivrobotnictvo-teritorialnih-gromad.html>.
4. Децентралізація: найважливіше за січень. Офіційний веб портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/news/20392>.
5. Примірні форми договорів про співробітництво територіальних громад та додаткових договорів про приєднання до співробітництва. Офіційний веб портал Міністерства розвитку громад та територій України, 09 січня 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/rozvytok-mistsevoho-samovriaduvannia/prymirni-formy-dohovoriv-pro-spivrobotnytstvo-terytorialnykh-hromad-ta-dodatkovykh-dohovoriv-pro-priyednannia-do-spivrobotnytstva>
6. Громади Рівненщини уклали 94 договори про співробітництво. Конгрес місцевих та регіональних влад при Президенті України. URL: <https://www.congress.gov.ua/hromady-rivnenshchyny-uklaly-94-dohovory-pro-spivrobotnytstvo/>.
7. Балдинюк В. (2024). Співробітництво територіальних громад України: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*, (63). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-29>.
8. Закарпатські журналісти дізналися про поводження з відходами у Львові і принципи роботи Zero Waste Lviv. *Zero Waste*. URL: <https://zerowastelviv.org.ua/zakarpatski-zhurnalisty-diznalysya-pro-povodzhennya-z-vidhodamy-u-lvovi-i-pryncypy-roboty-zero-waste-lviv/>.
9. У п'яти територіальних громадах Чернівецької області провели комплексне визначення потреб населення у соціальних послугах для сімей з дітьми. Чернівецька ОДА. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/u-piaty-terytorialnykh-hromadakh-chernivetskoj-oblasti-provely-kompleksne-vyznachennia-potreb-naselennia-u-sotsialnykh-posluhakh-dlia-simej-z-ditmy>.
10. Поліцейський офіцер громади. Офіційний веб портал Національної поліції України. URL: <https://npu.gov.ua/diialnist/reforma-policiyi/policejskij-oficer-gromadi>.
11. На Рівненщині у 2025 році продовжать впроваджувати проєкт

PRO\_MentalHealth. Пресслужба Рівненської ОДА. URL: [https://www.rv.gov.ua/news/na-rivnenshchyni-u-2025-rotsi-prodovzhat-vprovadzhuvaty-proiekt-pro\\_mentalhealth](https://www.rv.gov.ua/news/na-rivnenshchyni-u-2025-rotsi-prodovzhat-vprovadzhuvaty-proiekt-pro_mentalhealth).

12. На Волині відкрили консультативно-ресурсну кімнату центру підтримки інклюзивної освіти. Волинська обласна державна адміністрація. URL: <https://voladm.gov.ua/new/na-volini-vidkrili-konsultativno-resursnu-kimnatu-centru-pidtrimki-inklyuzivnoyi-osviti/>.

13. Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». Офіційний веб портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/donors/hoverla>.

14. Новаковська І., Іщенко Н., Ковальчук Є., Скрипник Л. (2024). Інвестиційна діяльність територіальних громад в контексті сучасних земельних відносин. *Київський економічний науковий журнал*. №4. С. 164-170. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-23>

Дата надходження статті: 20.04.2026

Дата прийняття статті: 01.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.2\(60\).2026.109119120](https://doi.org/10.30970/fp.2(60).2026.109119120)

JEL Classification: H54, H72, R58, O18

## **PUBLIC INVESTMENT AS A TOOL FOR FOSTERING INTER-MUNICIPAL COOPERATION AMONG LOCAL COMMUNITIES IN THE WESTERN REGION OF UKRAINE**

**VATAMANYUK-ZELINSKA Uliana**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Financial Management  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4971-5763>*

**KOZIK Myroslava**

*Student of Bachelor's degree,  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8472-7669>*

**Abstract.** *This article examines the current characteristics and trends in the development of cooperation among territorial communities in the Western region of Ukraine. It analyzes the dynamics of intermunicipal cooperation agreements and assesses the level of activity among the region's oblasts in implementing mechanisms for interaction between local communities. Particular attention is paid to the role of budgetary investments in financing joint infrastructure, social, environmental, and security projects. It has been established that under martial law, cooperation among territorial communities is shifting from local initiatives to more comprehensive and strategically oriented solutions aimed at enhancing the resilience of territories, developing social services, and supporting internally displaced persons.*

**Key words:** *budget investments, local communities, intermunicipal cooperation, local governments, regional development.*

During the decentralization process in Ukraine, local governments were granted additional financial powers. However, limited budgetary resources and shifting priorities in local budget expenditures during wartime complicate the implementation of large-scale socio-economic development projects in the territories under their jurisdiction. This necessitates the pooling of financial resources and the improvement of budget fund utilization efficiency during the implementation of joint investment projects by territorial communities within the framework of intermunicipal cooperation. It also enables the implementation of joint infrastructure and social projects based on mutual benefit for the territorial communities. At the same time, across Ukraine's regions, there is an "uneven" development of this type of cooperation, caused by insufficient coordination between local self-government bodies and the lack of information regarding funding for joint territorial community projects, which complicates the assessment of the effectiveness of public investments in infrastructure, social, or economic projects involving multiple territorial communities. Cooperation among territorial communities, combined with the rational use of budgetary investments, helps to strengthen the financial capacity of communities, ensures the sustainable development of

territories, and creates conditions for the large-scale implementation of joint socioeconomic and infrastructure projects. A new promising direction could be the digitalization of intermunicipal cooperation – the creation of an electronic platform for managing joint community projects, where agreements, implementation stages, financial contributions, and performance indicators would be recorded in real time. This will reduce administrative costs, strengthen trust among participants in inter-municipal cooperation, and ensure a long-term impact on the socio-economic development of the western regions.

### *Reference*

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine “On cooperation of territorial communities”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>
2. ULEAD (2025), “Interreg cooperation programs available to Ukrainian communities”, available at: <https://u-lead.org.ua/news/569>
3. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy (2025), “Monitoring reformy mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady”, available at: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/monitoring-iv-kvartal-2025-roku2001.pdf>
4. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy (2025), “Reiestr dohovoriv pro spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad”, available at: <https://mtu.gov.ua/content/reestr-dohovoriv-pro-spivrobitnytstvo-teritorialnih-gromad.html>
5. Ofitsiynyi veb portal “Detsentralizatsiia” (2025), “Decentralization: the most important things for January”, available at: <https://decentralization.gov.ua/news/20392>
6. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy (2025), “Sample forms of agreements on cooperation of territorial communities and additional accession agreements”, available at: <https://mindev.gov.ua/diialnist/rozvytok-mistsevoho-samovriaduvannia/prymirni-formy-dohovoriv-pro-spivrobitnytstvo-teritorialnykh-hromad-ta-dodatkovykh-dohovoriv-pro-priednannia-do-spivrobitnytstva>
7. Konhres mistsevykh ta rehionalnykh vlad pry Prezydentovi Ukrainy (2025), “Communities of Rivne region signed 94 cooperation agreements”, available at: <https://www.congress.gov.ua/hromady-rivnenshchyny-uklaly-94-dohovory-pro-spivrobitnytstvo/>
8. Baldyniuk, V. (2024), “Cooperation of territorial communities of Ukraine: challenges and prospects”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 63, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-29>
9. Zero Waste Lviv (2025), “Zakarpattia journalists learned about waste management in Lviv and the principles of Zero Waste Lviv”, available at: <https://zerowastelviv.org.ua/zakarpatski-zhurnalisty-diznalsya-pro-povodzhennya-z-vidhodamy-u-lvovi-i-pryncypy-roboty-zero-waste-lviv/>
10. Chernivetska ODA (2025), “Comprehensive assessment of population needs for social services for families with children was conducted in five territorial communities of Chernivtsi region”, available at: <https://bukoda.gov.ua/news/u-piaty-teritorialnykh-hromadakh-chernivetskoi-oblasti-provely-kompleksne-vyznachennia-potreb-naselennia-u-sotsialnykh-posluhakh-dlia-simei-z-ditmy>
11. Natsionalna politsiia Ukrainy (2025), “Community police officer”, available at: <https://npu.gov.ua/diialnist/reforma-policiyi/policejskij-oficer-gromadi>
12. Rivnenska ODA (2025), “Rivne region will continue implementing the PRO\_MentalHealth project in 2025”, available at: <https://www.rv.gov.ua/news/na-rivnenshchyni-u-2025-rotsi-prodovzhat-vprovadzhuvaty-proiekt-pro-mentalhealth>

13. Volynska oblasna derzhavna administratsiia (2025), “Consultative and resource room of the inclusive education support center opened in Volyn region”, available at: <https://voladm.gov.ua/new/na-volini-vidkrili-konsultativno-resursnu-kimnatu-centru-pidtrimki-inklyuzivnoyi-osviti/>

14. Ofitsiyni veb portal “Detsentralizatsiia” (2025), “USAID HOVERLA project”, available at: <https://decentralization.ua/donors/hoverla>

15. Novakovska, I. Ishchenko, N. Kovalchuk, Ye. and Skrypnyk, L. (2024), “Investment activity of territorial communities in the context of modern land relations”, *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, vol. 4, pp. 164–170, available at: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-23>

Дата надходження статті: 20.04.2026

Дата прийняття статті: 01.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## УЧАСТЬ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**ЛАПІШКО Марія Львівна**

*кандидатка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри фінансів, обліку та аналізу  
Національного університету «Львівська політехніка»  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6690-3080>*

**ЄВТУХ Любов Богданівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри фінансів, обліку та аналізу  
Національного університету «Львівська політехніка»  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1644-4533>*

**Анотація.** У статті досліджено дискусійні питання участі банків у забезпеченні енергоефективності територіальних громад в умовах воєнного стану.

Розкрито роль банків у фінансуванні енергоефективних проектів, впровадженні ідей сталого розвитку, їх співпраця з державними установами у фінансуванні зеленої економіки. Визначено перспективи діяльності банків у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад.

**Ключові слова:** банк, територіальна громада, сталий розвиток, ESG-ризики, програми енергоефективності, фінансування, кредитування.

**Постановка проблеми.** Україна з серйозними викликами, спричиненими цілеспрямованим систематичним знищенням рф наших енергетичних об'єктів, пережила зиму 2025-2026 рр. Від початку повномасштабного вторгнення рф здійснила більше 64 масовані атаки на енергетичну інфраструктуру України, застосувавши близько 13 тисяч ударних БПЛА та близько 3 тисяч ракет різних типів.

Спочатку це були удари по об'єктах видобутку, підготовки та зберігання газу, потім рф почала інтенсивно знищувати об'єкти генерації; високовольтні підстанції; інші елементи мереж передачі та розподілу електроенергії; теплоелектроцентралі та навіть окремі котельні. Жорстокі удари були спрямовані на підстанції, що забезпечують видачу потужності АЕС в мережу, а також удари по енергетичній інфраструктурі у західних областях України, що обмежило можливості доставки до споживачів імпортованої електроенергії. Атаки тривають і донині.

За даними українського аналітичного центру DIXI Group, інтенсивність масованих атак суттєво зросла в 2025 р., коли за добу росіяни застосовували понад 600 дронів. За чотири роки війни дві третини довоєнного обсягу генеруючих енергетичних потужностей окуповано, пошкоджено або знищено [1].

Інтенсивність ворожих атак не зменшилась у морозні дні на початку 2026 р., а навпаки, основними цілями стали об'єкти генерації, підстанції та електричні мережі,

зокрема ключові підстанції 750 кВ і ТЕС у низці регіонів. Це призвело до зупинки теплопостачання для десятків тисяч споживачів, вимушеного розвантаження всіх АЕС і суттєвого зростання дефіциту потужності в енергосистемі. Наслідком стало запровадження режиму надзвичайної ситуації в електроенергетиці, а українська енергосистема фактично перейшла в режим надзвичайно жорстких обмежень [2].

На сьогодні все більше зрозуміло, що окремі громадяни чи держава загалом не можуть вирішити питання сталого енергозабезпечення без громад. Тому Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України запровадило складання місцевих енергетичних планів (МЕП) і затвердило відповідну Методику [3], згідно з якої, Стратегія кожної громади має бути сконцентрована на ефективне використання енергетичних ресурсів, відбудову та модернізацію діючих об'єктів, пошук нових відновлюваних джерел енергії. Для реалізації цих цілей місцеві органи влади можуть залучати внутрішні та зовнішні інвестиції. Зокрема, через отримання коштів від випуску муніципальних облігацій, андеррайтером випуску яких стануть банки. Це дасть змогу економити кошти та оперативно вирішувати питання енергозабезпечення громад, покращити якість надання комунальних послуг. Критично важливим стає залучення альтернативних джерел енергії, відновлення пошкоджених об'єктів та забезпечення ефективного використання електричної та теплової енергії в територіальних громадах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У зв'язку з необхідністю фінансування екологічних ініціатив, проектів, програм, виникли нові напрями економічної науки, такі як «зелена економіка», «зелені фінанси», «екологічні фінанси». Відповідно, науковці досліджують теоретичні основи і практичні аспекти «зелених фінансів» в парадигмі сталого інвестиційного розвитку економіки України [4-7]; впровадження та розвиток «зелених фінансів» в Україні [8], поточний стан розвитку зелених фінансів в українських банках [9-10] та інше. Такі дослідження розвивають українську фінансову науку, виявляють її зв'язок з світовими тенденціями та процесами, забезпечують розв'язання окремих завдань. Разом з тим, важливо розкрити роль інституційної складової зеленої економіки в сучасних умовах, зокрема банків, як безумовних учасників процесів обслуговування обігу грошей та трансформацій економіки в напрямку її енергоефективності.

**Мета статті.** Метою даного дослідження є визначення основних практичних аспектів участі українських банків у забезпеченні енергоефективності територіальних громад та подальших перспектив сталого розвитку економіки.

**Виклад основних результатів.** Банки, зважаючи на свою правову основу, в Україні здійснюють широке коло фінансових послуг населенню, громадам, суб'єктам господарювання. У рамках зеленої економіки їх діяльність спрямовується на обслуговування екологічних ініціатив (платіжні послуги); надання кредитів для проведення заходів, закупівлю обладнання природоохоронного характеру (кредитування, фінансовий лізинг). Також банки здійснюють за наявності відповідної ліцензії діяльність з торгівлі фінансовими інструментами, зокрема зеленими облігаціями, включаючи брокерську та дилерську діяльність, діяльність з управління портфелем фінансових інструментів, інвестиційне консультування, діяльність з розміщення з наданням гарантії (андеррайтинг), діяльність з розміщення без надання гарантії. Банки можуть виступати посередниками у страхуванні, пропонуючи страхові продукти як супровід власних послуг, а також бути безпосередньо прямими інвесторами в енергоефективні проекти.

Питання чистоти довкілля, екології і природозбереження в Україні

поглиблюються через ведення військових дій, що ведуть до значного погіршення стану природних ресурсів, води, повітря, тваринного і рослинного світу. Банки як учасники фінансового ринку менш дотичні до створення екологічних негараздів, проте, враховуючи світові тенденції, можуть бути залученими до екологічних ініціатив та створення більш свідомого ставлення до охорони довкілля та зниження впливу на кліматичні зміни. Саме на це спрямована політика Національного банку України (НБУ). Враховуючи норми ЄС, НБУ розробив концепцію нової Політики з розвитку сталого фінансування [11]. Також, Правління НБУ схвалило Білу книгу з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі [12]. Біла книга встановлює відповідні орієнтири збору, аналізу і розкриття інформації про ESG-ризиками, а також управління ними (рис.1).



**Рис.1. Ключові елементи системи ефективного управління ESG-ризиками**

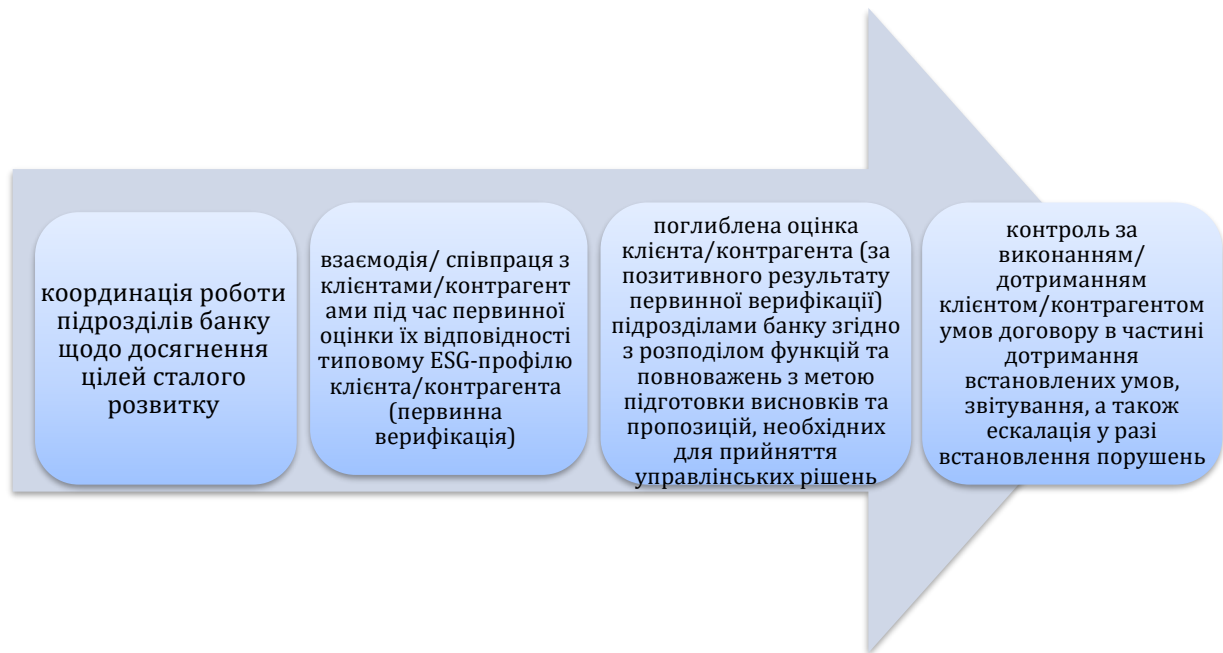
*Джерело: побудовано за даними [12]*

Зазначені в Білій книзі ключові елементи системи ефективного управління ESG-ризиками поступово впроваджуються в практику банківської діяльності. У лютому 2026 р. рішенням Правління НБУ схвалено Зміни до Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України [13], якими розширюються межі корпоративного управління в напрямі відповідального ведення бізнесу, вводяться поняття: «зелене» фінансування», «зелений камуфляж», «стале фінансування», «сталий розвиток», «ESG-ризиками», «ESG-фактори», «принцип подвійної суттєвості» (оцінка суттєвості впливу ESG-факторів) та ін.

Методичні рекомендації [13] передбачають розробку банками Стратегії сталого розвитку банку як самостійного документа, або ж як складову стратегії банку, яка у свою чергу має «ґрунтуватися на принципах економічної, екологічної, соціальної, управлінської відповідальності», тобто принципах сталого розвитку. Напрями роботи банку з питань сталого розвитку наведено на рис.2.

Одне з завдань банків у реалізації зелених фінансів є допомогти клієнтам і партнерам переходити до екологізації господарських процесів, обирати енергоефективні проекти, впроваджувати енергоефективні технології, дотримуватись енергозбереження, втілювати еко-ініціативи, надавати перевагу екологічно чистим продуктам та послугам. Таку діяльність банки здійснюють не перший рік. Зокрема, це обслуговування різноманітних грантових програм Уряду та міжнародних організацій,

кредитування енергозберігаючих проєктів, участь в розміщенні зелених облігацій.



**Рис.2. Напрями роботи банку з питань сталого розвитку**

*Джерело: побудовано за даними [13]*

Впровадження стандартів сталого розвитку банки здійснюють у тісній взаємодії з державними установами, зокрема Фондом енергоефективності, який створено в 2017 р. з метою виконання Паризької угоди, впровадження *acquis communautaire* ЄС та виконання Договору про заснування Енергетичного Співтовариства, забезпечення дотримання Україною міжнародних зобов'язань у сфері енергоефективності [14].

На сьогодні Фонд енергоефективності підтримує об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) під час впровадження енергоефективних заходів та заходів із відновлення будинків – надає гранти на реалізацію комплексних технічних рішень з урахуванням кращих європейських практик з термомодернізації будівель. Діяльність Фонду енергоефективності фінансується за рахунок коштів Державного бюджету України, фінансової підтримки ЄС та уряду Німеччини [15]. Банки-партнери Фонду енергоефективності: АБ «Укргазбанк», АТ «КРЕДОБАНК», АТ КБ «ПриватБанк», АТ КБ «Глобус», АТ «Сенс Банк», ПАТ «МТБ БАНК» забезпечують безпосередні виплати коштів бенефіціарам.

З 2019 р. Фонд енергоефективності реалізує програму «Енергодім», з 2022 р. почала діяти програма «Віднови ДІМ», а з 2024 р. програма «Грін ДІМ». Окремі особливості програм енергоефективності ДУ Фонд енергоефективності подано у табл.1.

Отже, усі діючі програми енергоефективності ДУ Фонд енергоефективності спрямовані на ОСББ, а «Грін ДІМ» і на ЖБК (житлово-будівельні кооперативи). Діяльність Фонду енергоефективності значно залежить від фінансування з Державного бюджету та коштів Європейського Союзу. Так, станом на початок квітня 2026 р. тимчасово було призупинено реєстрацію нових заявок за програмою «Грін ДІМ», оскільки вже було розподілено передбачені на цю програму кошти у розмірі 100 млн грн [15]. У квітні 2026 р. КМУ збільшив статутний капітал Фонду енергоефективності, що в подальшому сприятиме збільшенню грантової підтримки ОСББ та ЖБК [16].

Таблиця 1

**Особливості програм енергоефективності ДУ Фонд енергоефективності**

| <b>Програма</b>            | <b>Енергодім</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Віднови ДІМ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Грін ДІМ</b>                                                                                                                                        |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Заявники (бенефіціари)     | ОСББ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ОСББ які зазнали пошкоджень, вартістю більше 1 млн грн                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ОСББ , ЖБК                                                                                                                                             |
| Мета                       | підвищення рівня енергоефективності багатоквартирних будинків                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | фінансування будівельних робіт з відновлення житлових будівель ОСББ, пошкоджених внаслідок військової агресії російської федерації проти України.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | забезпечення безперебійного функціонування критично важливих внутрішньо-будинкових систем будинку та покриття загально-будинкових потреб               |
| Об'єкти фінансування       | часткове відшкодування вартості таких заходів після їх реалізації: проведення Енергетичного аудиту; розробка Проект-ної документації та її експертиза; провадження заходів з енергоефективності, що включає вартість робіт (послуг), обладнання та матеріалів; послуги з технічного та авторського нагляду; сертифікація енергетичної ефективності після реалізації Проекту; обстеження інженерних систем будівлі, щодо яких здійснено заходи з енергоефективності. Послуги з супроводу. | заміна або ремонт пошкоджених світлопрозорих огорожувальних конструкцій, зовнішніх дверей та внутрішніх тамбурних; ремонт пошкоджень фасадів будівлі, конструкцій даху /покриття будівлі, обладнання дахових котелень та інженерних мереж; встановлення індивідуальних теплових пунктів; ремонтно-відновлювальні роботи в місцях загального користування (під'їздах); улаштування засобів безперешкодного доступу для маломобільних груп населення (пандусів та/або підйомників) та ін. | часткове відшкодування вартості: сонячних електростанцій, установок зберігання енергії, дизельних, бензинових та газових генераторів, теплових насосів |
| Максимальні розміри гранту | до 25 млн грн (Пакет Б)<br>до 5 млн грн (Пакет А)<br>від 40% до 70 % витрат                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | до 8,8 млн грн<br>100% вартості витрат на роботи і матеріали.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | до 7 млн грн.<br>до 70% вартості обладнання<br>до 50% вартості генератора                                                                              |
| Банки-партнери Фонду       | АБ «Укргазбанк», АТ «КРЕДОБАНК», АТ КБ «ПриватБанк», АТ КБ «Глобус», АТ «Ощадбанк», АТ «Сенс Банк», ПАТ «МТБ БАНК», АТ «КРИСТАЛБАНК»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | АБ «Укргазбанк», АТ «КРЕДОБАНК», АТ КБ «ПриватБанк», АТ КБ «Глобус», АТ «Сенс Банк».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | АБ «Укргазбанк», АТ «КРЕДОБАНК», АТ КБ «ПриватБанк», АТ КБ «Глобус», АТ «Сенс Банк», ПАТ «МТБ БАНК»                                                    |
| Джерела фінансування       | кошти Фонду, кошти Міжнародної фінансової корпорації (IFC) та Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | кошти Європейського Союзу та кошти Фонду.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | кошти Європейського Союзу та кошти Фонду.                                                                                                              |

*Джерело: складено за даними [15]*

За даними Міністерства розвитку громад та територій, учасниками програми «Енергодім» на кінець 2025 р. з моменту заснування став 801 багатоквартирний будинок, загальний розмір грантів, відшкодованих в межах програми, 2,3 млрд грн.; на участь у програмі «Грін ДІМ», подано загально 188 заявок, 149 з яких уже завершено, сплачено грантів на суму 131 млн грн; за програмою «Віднови ДІМ» до Фонду енергоефективності подано 1374 заявки, загальний розмір виплачених грантів становив 1,7 млрд грн [17].

Банківське кредитування дедалі більше має «енергетичне» спрямування. Розглянемо окремі банківські продукти спрямовані на кредитування обладнання і технологій енергоефективності та енергонезалежності домогосподарств та бізнесу (табл.2).

Таблиця 2

**Умови кредитування технологій енергоефективності в окремих банках**

| Банківські продукти  | ЕнергоГрант                                                                                                                    | Зелена енергія                                                                                                                                       | Фінансування енергонезалежності та енергоефективності                                                                                   | ЕнергоНезалежний                                                                                                                                  |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Банк                 | Приватбанк                                                                                                                     | Ощадбанк                                                                                                                                             | Райфайзен                                                                                                                               | Укргазбанк                                                                                                                                        |
| Мета кредитування    | забезпечення енергонезалежності домогосподарств, зниження витрат на електрику та компенсація вартості обладнання до 25%        | придбання та встановлення гібридних систем енергопостачання, сонячних електростанцій, інверторів, вітрогенераторів для приватних будинків та квартир | придбання/будівництво та встановлення сонячних електростанцій; генераторів та інших технологій енергонезалежності та енергоефективності | для придбання у власність енергетичного / енергогенеруючого обладнання та альтернативних систем теплопостачання                                   |
| Позичальники         | громадяни України, громадяни інших країн або особи без громадянства, які проживають в Україні та є її податковими резидентами. | фізичні особи, які отримують доходи                                                                                                                  | клієнти мікро, малого, середнього та великого бізнесу (юридичні особи та ФОП)                                                           | фізичні особи, які отримують доходи, як наймані працівники, пенсіонери; фізичні особи, які отримують доходи від власного бізнесу; нотаріуси       |
| Сума кредиту         | 100 тис. грн - 1 млн грн                                                                                                       | 100 тис. грн - 1 млн грн                                                                                                                             | до 50 млн грн                                                                                                                           | 20 тис. грн - 500 тис. грн                                                                                                                        |
| Строк                | від 1 до 5 років                                                                                                               | від 1 до 6 років                                                                                                                                     | до 5 років                                                                                                                              | до 5-ти років                                                                                                                                     |
| Ставка               | UIRD 3M+ 7% річних (з урахуванням компенсації)                                                                                 | 19,5% річних                                                                                                                                         | 13,5% річних (або UIRD 3M+0,5%) – на 1 рік фінансування, UIRD 12M + 3% - починаючи з другого року фінансування.                         | 19,5% (1 рік)<br>20,5% (від 1 року+2 дні до 2 років)<br>21,0% (від 2 років+2 дні до 3 років)<br>21,5% (від 3 років+2 дні до 5 років)<br>фіксована |
| Разова комісія       | 1,5% від суми кредиту                                                                                                          | 2,99% від суми кредиту                                                                                                                               | до 0,5% від суми кредиту                                                                                                                | -                                                                                                                                                 |
| Основне забезпечення | без застави                                                                                                                    | товар, що придбається за рахунок кредиту                                                                                                             | обладнання, що купується/альтернативна застава, порука власника або ін. комп. групи                                                     | без застави                                                                                                                                       |
| Власний внесок       | -                                                                                                                              | від 15% від вартості товарів та робіт з їх встановлення, монтажу та запуску в експлуат.                                                              | від 30%                                                                                                                                 | не менше 20% від вартості відновлювальних джерел енергії.                                                                                         |

Джерело: складено за даними [18-21]

Важливим є створення банками умов такого кредитування, що сприяє розвитку нових технологій, покращення довкілля та розділення тягаря фінансування енергоефективних заходів між банками і позичальниками. Як правило, такі кредити банки надають у співпраці з міжнародними організаціями. Так, за програмою «Енерго Грант» від АТ КБ «Приватбанк» передбачено після введення в експлуатацію обладнання, на закупівлю якого використано кредитні кошти, отримання позичальником компенсації 15%, а для вразливих груп 25%, вартості обладнання від Європейського банку реконструкції та розвитку [18]. АТ «Райффайзен Банк» також пропонує можливу компенсацію від Європейського банку реконструкції та розвитку за програми Фінансування енергонезалежності та енергоефективності [19]. Схожі умови кредитування для підприємств малого і середнього бізнесу з можливістю часткової компенсації від ЄБРР пропонує ОТП БАНК. Перевага надається агробізнесу для купівлі агротехніки світових брендів в рамках підтримки сталих інвестицій в енергоефективні та «зелені» технології [22]. Інші кредитні продукти «Зелена енергія» та «ЕнергоНезалежний» зорієнтовані на фізичних осіб для придбання енергозберігаючих систем (див. табл.2).

Розглянуті банківські продукти діють в рамках Меморандуму про банківське кредитування проектів з відновлення енергетичної інфраструктури України [23]. У межах спільного Меморандуму банки за 1,5 роки профінансували енергетичних проектів на 36,6 млрд грн у 21 області: майже 3 тис. кредитів бізнесу на 34 млрд грн і понад 14 тис. кредитів населенню на 2,6 млрд грн, що дало змогу реалізувати проекти генерації потужністю 1,373 ГВт. та генерації тепла – на 556 МВт [2]. Ці показники продовжують зростати. Банки активно фінансують енергоефективні проекти: створення систем накопичення, набуття інверторів та акумуляторів тощо, теплопостачання, модернізацію теплообладнання. За інформацією НБУ, валовий портфель «енергетичних» кредитів юридичним особам станом на 1 лютого 2026 р. становив 24,2 млрд грн, фізичним особам – 2,1 млрд грн [24].

Окремі ініціативи Уряду щодо кредитування енергообладнання банки реалізують разом з Національною установою розвитку - правонаступником Фонду розвитку підприємництва. В рамках Урядової програми «Доступні кредити 5-7-9» банки-партнери Національної установи розвитку (НУР) здійснюють пільгове кредитування за такими групами позичальників: 1) ФОП та юридичні особи (мікро-, малого і середнього бізнесу); 2) ОСББ та ЖБК; 3) власники приватних будинків та таунхаусів. Кредитування спрямоване виключно на купівлю енергообладнання, що забезпечує автономність (газотурбінні, газопоршнєві, біогазові, дизельні, бензинові та газові генератори) терміном до 3 років. Ставки залежно від позичальника та об'єктів кредитування коливаються від 0% до 7% річних. Перевагами є компенсація процентів банкам-партнерам від НУР; для ОСББ та ЖБК, можлива компенсація державою до 70 % тіла кредиту; а для власників приватних будинків і таунхаусів діє державна компенсація до 30% тіла кредиту [25].

Іншим прикладом співпраці банків з урядовими установами є Програма здешевлення кредитів для впровадження енергоефективних рішень, енергомодернізації та розвитку альтернативної енергетики, що реалізується у рамках Державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації з липня 2025 р. АБ «УКРГАЗБАНК» та АТ «Сенс Банк» спільно з Державним агентством з енергоефективності та енергозбереження України (Держенергоефективності). Програма націлена на кредитування модернізації обладнання підприємств, стимулювання впровадження енергоефективних рішень, скорочення викидів вуглекислого газу [26]. Перевагами для позичальників є компенсація 12 % відсоткової ставки (14 % якщо придбають українське обладнання); строк кредитування – до 10 років,

максимальна сума кредиту – до 60 млн грн для бізнесу і до 90 млн грн для комунальних підприємств [26].

**Висновки:** Руйнівна шкода нанесена військовими діями РФ енергетичній системі України змусила кожен територіальну громаду скласти місцевий енергетичний план (МЕП), Методику створення якого запропонувало Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури. МЕП передбачає ефективне використання енергетичних ресурсів, відбудову та модернізацію діючих об'єктів, пошук нових відновлюваних джерел енергії, які неможливо здійснити без достатнього фінансування.

Сьогодні банки, за підтримки держави та спільно з міжнародними інвесторами, приймають активну участь у фінансуванні трансформації енергетичного сектора. Державні програми, пільгові кредити, гранти, міжнародні проекти, що пропонуються вітчизняними та іноземними банками і якими можуть скористатися територіальні громади, спрямовані на досягнення європейського рівня енергоефективності та забезпечення сталого розвитку територіальних громад. При цьому банки дедалі більше враховують ESG-ризик, що забезпечуватиме в подальшому впровадження екологічних ініціатив.

Використання програм енергоефективності сприяє розвитку відновлюваної енергетики, термомодернізації систем теплопостачання як житлових, так і громадських будівель (дитячих садочків, навчальних закладів, медичних установ, тощо). Для досягнення енергетичної автономності багатоквартирних будинків у містах слід активізувати створення ОСББ, яких сьогодні ще недостатньо, та їх діяльність щодо утеплення будівель, встановлення приладів обліку та автономних джерел енергії; запровадити обов'язкові енергопаспорти для моніторингу енергоспоживання, сертифікацію будівель. У сільських районах за інвестиційні кошти є можливість встановлювати сонячні та вітрові електростанції, у котельнях використовувати біопаливо.

Також, територіальні громади можуть укладати енергосервісні договори з інвестором, який фінансує об'єкти зеленої енергетики, обслуговує їх, а за рахунок економії споживання енергії та комунальних платежів повертає собі вкладені кошти.

Найскладніша ситуація з енергопостачанням у прифронтових регіонах та населених пунктах, що потерпіли від ворожих атак. Відбудова пошкодженого енергетичного обладнання, створення нових енергетичних об'єктів потребують участі держави, зокрема спеціальних фондів, створених у співпраці з іноземними інвесторами.

Інвестиції в енергетичні об'єкти зменшать споживання енергії в житловому, комунальному та соціальному секторах за умови успішного енергоменеджменту на місцях. Досягнення енергетичної автономії громад забезпечить регіональну енергетичну незалежність, економію місцевих бюджетів, підвищить якість життя громадян.

#### *Список використаної літератури*

1. РФ за 4 роки понад 60 разів масовано обстріляла енергетику з застосуванням 2,9 тис. ракет та 12,9 тис. БПЛА. DIXI Group. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1146905.html>
2. Російська війна проти України: Енергетичний вимір. DiXi Group Alert – щотижневий огляд. URL: <https://dixigroup.org/analytica>
3. Про затвердження Методики розроблення місцевих енергетичних планів. Мінінфраструктури, розв. громад; Наказ, Методика, Коефіцієнти [...] від 21.12.2023 №

1163. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0245-24#Text>

4. Луців Б., Дзюблюк О., Чайковський Я., Луців П., Чайковський Є. Роль зеленого банкінгу в забезпеченні цілей сталого економічного розвитку. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2024. № 1. С. 23-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2024\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2024_1_4)

5. Шевченко О.М. «Зелені» фінанси як головне джерело сталого розвитку Modern systems of science and education in the USA, EU and other countries '2024 : ProConference in conjunction with KindleDP Seattle, Washington, USA конф January 21. 2024. Р. 117–120. URL: <https://doi.org/10.30888/2709-2267.2024-22-00-017>

6. Карлін М. І., Івашко О. А. Зелені фінанси як новий напрям залучення інвестицій в економіку України. Економічний форум. 2020. № 3. С. 97-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2020\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2020_3_17)

7. Шкварук, Д., Дончак, Л. Зелені фінанси: теоретичний аспект та особливості функціонування в Україні. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024, 326(1), 123-127. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-21>

8. Дубко А. С. Впровадження та розвиток зелених фінансів в Україні: євро інтеграційний контекст та правове підґрунтя. Українське право. Том 1. 2022. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2022.6.1.15>

9. Чайковський Я., Луців Б., Дзюблюк О., Чайковський Є., Луців П. Банківське зелене кредитування як ключовий інструмент екологічної модернізації економіки. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2025. № 2. С. 54-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2025\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2025_2_6)

10. Крилова О. В., Замковий О. І., Горяча О. І., Федорова О. Г.. Проблеми розвитку «зеленого» банкінгу в Україні. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2023. № 1. С. 68-75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2023\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2023_1_8)

11. Політика з розвитку сталого фінансування. НБУ.17.09.2024 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/politika-natsionalnogo-banku-ukrayini-schodo-rozvitku-stalogo-finansuvannya-na-period-do-2025-roku>

12. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bila-kniga-z-upravlinnya-ekologichnimi-sotsialnimi-ta-upravlinskimi-esg-rizikami-u-finansovomu-sektori>

13. Зміни до Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України. Схвалено Рішення Правління Національного банку України 03 лютого 2026 року № 31-рш. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision\\_03022026\\_31-rsh](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_03022026_31-rsh)

14. Статут державної установи «Фонд енергоефективності». Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2017 р. № 1099 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2026 р. № 411) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1099-2017-%D0%BF#Text>

15. Фонд енергоефективності. Офіційний сайт. URL: <https://eefund.org.ua/profond/>

16. Кабінет міністрів збільшив статутний капітал ДУ «Фонд енергоефективності» на 629,652 млн грн. Укрінформ.02.04.2026. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4108280-kabmin-zbilsiv-statutnij-kapital-fondu-energoeektivnosti-na-6296-miljona.html>

17. Цьогоріч Фонд енергоефективності реалізував майже 1,5 тисячі проєктів. Укрінформ.20.12.2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4071745-cogoric->

fond-energoefektivnosti-realizuvav-majze-15-tisaci-proektiv.html

18. ЕнергоГрант. АТ КБ «ПРИВАТБАНК». URL: <https://privatbank.ua/kredyty/energogrant>

19. Фінансування енергонезалежності та енергоефективності бізнесу. Райффайзен Банк. URL: <https://raiffeisen.ua/uk/aem/korporatyvnym-klientam/finansuvannya/finansuvannya-energoefektyvnosti.html>

20. Зелена енергія. АТ Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/credit/green-energy>

21. Кредит ЕнергоНезалежний. Укргазбанк. URL: [https://www.ukrgasbank.com/energy\\_loan/](https://www.ukrgasbank.com/energy_loan/)

22. Кредит з частковою компенсацією суми «Кредитна лінія EU4Business-ЄБРР». ОТП БАНК. URL: [23. Найбільші банки України підписали меморандум про пільгове кредитування відновлення енергоінфраструктури. Економічна правда. 25 червня 2024. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/06/25/715756/#>:](https://www.otpbank.com.ua/smb/products-financing/ebr/>https://www.otpbank.com.ua/smb/products-financing/ebr/</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

24. Відверто про кредитування. Андрій Пишний, Голова Національного банку України. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/1146621.html>

25. Програма «Енергокредит»: 0% на енергообладнання для бізнесу (активна). Національна установа розвитку. URL: <https://bdf.gov.ua/programs/prohrama-enerhokredyt-0-na-enerhoobladnannia-dlia-biznesu/>

26. Держенергоефективності у співпраці з банками запускають програму здешевлення кредитів для «зелених» проектів. КМУ. 18 липня 2025 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhenerhoefektyvnosti-u-spivpratsi-z-bankamy-zapuskaiut-prohramu-zdeshevlennia-kredytiv-dlia-zelenykh-proektiv>

Дата надходження статті: 22.04.2026

Дата прийняття статті: 03.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.2\(60\).2026.121133134](https://doi.org/10.30970/fp.2(60).2026.121133134)

JEL Classification G21, H72, Q42, R51

## **PARTICIPATION OF UKRAINIAN BANKS IN ENSURING ENERGY EFFICIENCY OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN CONDITIONS OF MARTIAL STATE**

**LAPISHKO Maria**

*PhD in Economics, Professor,*

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

*Lviv Polytechnic National University*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6690-3080>*

**YEVTUKH Liubov**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

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

*Lviv Polytechnic National University*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1644-4533>*

**Abstract.** *The article explores the controversial issues of banks' participation in ensuring energy efficiency of territorial communities under martial law.*

*The role of banks in financing energy efficiency projects, implementing sustainable development ideas, and their cooperation with state institutions in financing the green economy are revealed. The prospects for banks' activities in ensuring sustainable development of territorial communities are determined.*

**Keywords:** *bank, territorial community, sustainable development, ESG risks, energy efficiency programs, financing, lending.*

The article examines the participation of banks in ensuring energy efficiency of territorial communities under martial law. The relevance is due to the significant destruction of energy infrastructure due to systematic attacks by the Russian Federation, which affected the energy independence of territorial communities. Achieving energy sustainability is impossible without the active participation of communities through the implementation of local energy plans, which require attracting significant investments.

The purpose of this study is to determine the main practical aspects of the participation of Ukrainian banks in ensuring energy efficiency of territorial communities and further prospects for sustainable economic development.

Banks in Ukraine provide a wide range of financial services to the population, communities, and business entities. Within the framework of the green economy, their activities are aimed at servicing environmental initiatives (payment services); providing loans for events, purchasing environmental equipment (lending, financial leasing). An important aspect of the activities of financial institutions is the implementation of a policy of sustainable financing and ESG risk management.

The cooperation of banks with state funds and international organizations on grant support and preferential lending to legal entities and individuals for financing energy-efficient equipment is analyzed.

The conclusions emphasize that financial support for the transformation of the energy

sector by banks contributes to saving local budgets and improving the quality of life of citizens. Despite the difficult situation, especially in frontline regions, the combination of efforts of the state, banks and international investors creates the foundation for the energy autonomy of communities and sustainable development of the Ukrainian economy.

### Reference

1. RF za 4 roky ponad 60 raziv masovano obstrilyala enerhetyku z zastosuvannyam 2,9 tys. raket ta 12,9 tys. BPLA [In 4 years, the Russian Federation has massively bombed the energy sector more than 60 times, using 2.9 thousand missiles and 12.9 thousand UAVs.] *DIXI Group*. Retrieved from <https://interfax.com.ua/news/economic/1146905.html> (in Ukr.).
2. Rosiiska viina proty Ukrainy: Enerhetychnyi vymir [Russian War Against Ukraine: The Energy Dimension] *DiXi Group Alert – shchotyzhnevnyi ohliad*. Retrieved from <https://dixigroup.org/analytica> (in Ukr.).
3. Mininfrastruktury. (2023, December 21). Pro zatverdzhennia Metodyky rozroblennia mistsevykh enerhetychnykh planiv (Nakaz № 1163). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0245-24#Text> (in Ukr.).
4. Lutsiv, B., Dziubliuk, O., Chaikovskiy, Ya., Lutsiv, P., & Chaikovskiy, Ye. (2024). Rol zelenoho bankinhu v zabezpechenni tsilei staloho ekonomichnoho rozvytku [The role of green banking in achieving sustainable economic development goals]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky [Financial and credit activities: problems of theory and practice]*, 1 (pp. 23-36).. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2024\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2024_1_4) (in Ukr.).
5. Shevchenko, O. M. (2024). «Zeleni» finansy yak holovne dzherelo staloho rozvytku ["Green" finance as the main source of sustainable development]. *Modern systems of science and education in the USA, EU and other countries '2024: ProConference* (pp. 117–120). KindleDP Seattle.. DOI: <https://doi.org/10.30888/2709-2267.2024-22-00-017> (in Ukr.).
6. Karlin, M. I., & Ivashko, O. A. (2020). Zeleni finansy yak novyi napriam zaluchennia investysii v ekonomiku Ukrainy [Green finance as a new direction for attracting investments into the Ukrainian economy]. *Ekonomichnyi forum [Economic Forum]*, 3 (pp. 97-104). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2020\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2020_3_17) (in Ukr.).
7. Shkvaruk, D., & Donchak, L. (2024). Zeleni finansy: teoretychnyi aspekt ta osoblyvosti funktsionuvannia v Ukraini [Green finance: theoretical aspect and features of functioning in Ukraine.]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), (pp. 123-127).. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-21> (in Ukr.).
8. Dubko, A. S. (2022). Vprovadzhennia ta rozvytok zelenykh finansiv v Ukraini: yevro intehratsiinyi kontekst ta pravove pidhruntia [Introduction and development of green finance in Ukraine: Euro integration context and legal basis]. *Ukrainske pravo [Ukrainian law]*, 1. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2022.6.1.15> (in Ukr.).
9. Chaikovskiy, Ya., Lutsiv, B., Dziubliuk, O., Chaikovskiy, Ye., & Lutsiv, P. (2025). Bankivske zelene kredytuvannia yak kliuchovyi instrument ekolohichnoi modernizatsii ekonomiky [Green banking lending as a key tool for the ecological modernization of the economy]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2 (pp. 54-72).. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2025\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2025_2_6) (in Ukr.).
10. Krylova, O. V., Zamkovyi, O. I., Horiacha, O. I., & Fedorova, O. H. (2023). Problemy rozvytku «zelenoho» bankinhu v Ukraini [Problems of developing "green" banking in Ukraine.]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki [Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic Institute]*, (pp. 68-75).. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2023\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2023_1_8) (in Ukr.).
11. Polityka z rozvytku staloho finansuvannia [Sustainable finance development policy]

. (2024, September 17). Natsionalnyi bank Ukrainy.. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/politika-natsionalnogo-banku-ukrayini-schodo-rozvitku-stalogo-finansuvannya-na-period-do-2025-roku> (in Ukr.).

12. Bila knyha z upravlinnia ekolohichnymy, sotsialnymy ta upravlinskymy (ESG) ryzykamy u finansovomu sektori [White Paper on Managing Environmental, Social and Governance (ESG) Risks in the Financial Sector] (n.d.). Natsionalnyi bank Ukrainy.. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bila-kniga-z-upravlinnya-ekologichnimi-sotsialnimi-ta-upravlinskimi-esg-rizykami-u-finansovomu-sektori> (in Ukr.).

13. Zminy do Metodychnykh rekomendatsii shchodo orhanizatsii korporatyvnoho upravlinnia v bankakh Ukrainy. (2026, February 3) [Changes to the Methodological Recommendations on the Organization of Corporate Governance in Ukrainian Banks]. Rishennia Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy № 31-rsh.. Retrieved from [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision\\_03022026\\_31-rsh](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_03022026_31-rsh) (in Ukr.).

14. Statut derzhavnoi ustanovy «Fond enerhoefektyvnosti» [Charter of the state institution "Energy Efficiency Fund"]. (2017, December 20). Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 1099 (v redaktsii vid 01.04.2026 № 411). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1099-2017-%D0%BF#Text> (in Ukr.).

15. Fond enerhoefektyvnosti [Energy Efficiency Fund]. (n.d.). Ofitsiyni sait.. Retrieved from <https://eefund.org.ua/pro-fond/> (in Ukr.).

16. Kabinet ministriv zbilshyv statutnyi kapital DU «Fond enerhoefektyvnosti» na 629,652 mln hrn. [The Cabinet of Ministers increased the authorized capital of the State Enterprise "Energy Efficiency Fund" by UAH 629.652 million] (2026, April 2). *Ukrinform*.. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4108280-kabmin-zbilsiv-statutnij-kapital-fondu-energoefektivnosti-na-6296-miljona.html> (in Ukr.).

17. Tsyiohorich Fond enerhoefektyvnosti realizuvav maizhe 1,5 tysiachi proiektiv [This year, the Energy Efficiency Fund implemented almost 1.5 thousand projects]. (2025, December 20). *Ukrinform*.. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4071745-cogoric-fond-energoefektivnosti-realizuvav-majze-15-tisaci-proektiv.html> (in Ukr.).

18. AT KB «PRIVATBANK». (n.d.). EnerhoHrant.. Retrieved from <https://privatbank.ua/kredyty/energogrant> (in Ukr.).

19. Raiffeisen Bank. (n.d.). Finansuvannia enerhonezalezhnosti ta enerhoefektyvnosti biznesu.. Retrieved from <https://raiffeisen.ua/uk/aem/korporatyvnym-klientam/finansuvannya/finansuvannya-energoefektyvnosti.html> (in Ukr.).

20. AT Oshchadbank. (n.d.). Zelena enerhiia.. Retrieved from <https://www.oschadbank.ua/credit/green-energy> (in Ukr.).

21. Ukrhazbank. (n.d.). Kredyt EnerhoNezalezhnyi.. Retrieved from [https://www.ukrgasbank.com/energy\\_loan/](https://www.ukrgasbank.com/energy_loan/) (in Ukr.).

22. OTP BANK (n.d.). Kredyt z chastkovoju kompensatsiieiu sumy «Kredyt na liniia EU4Business-IeBRR». Retrieved from <https://www.otpbank.com.ua/smb/products-financing/ebrr/> (in Ukr.).

23. Naibilshi banky Ukrainy pidpysaly memorandum pro pilhove kredytuvannia vidnovlennia enerhoinfrastruktury [The largest banks in Ukraine have signed a memorandum on preferential lending for the restoration of energy infrastructure]. (2024, June 25). *Ekonomichna pravda* [Economic truth]. Retrieved from <https://epravda.com.ua/news/2024/06/25/715756/#>: (in Ukr.).

24. Pyshnyi, A. (2024). Vidverto pro kredytuvannia. [Frankly about lending] *Interfax-Ukraine*. Retrieved from <https://interfax.com.ua/news/blog/1146621.html> (in Ukr.).

25. Natsionalna ustanova rozvytku. (n.d.). Prohrama «Enerhokredyt»: 0% na enerhoobladnannia dlia biznesu (aktyvna) [Energy Credit Program: 0% on energy equipment for business (active)]. Retrieved from <https://bdf.gov.ua/programs/prohrama-enerhokredyt-0-na-enerhoobladnannia-dlia-biznesu/> (in Ukr.).

26. Derzhenerhoefektyvnosti u spivpratsi z bankamy zapuskaiut prohramu zdeshevlennia kreditiv dlia «zelenykh» proektiv [The State Agency for Energy Efficiency, in cooperation with banks, is launching a program to reduce the cost of loans for "green" projects]. (2025, July 18). Kabinet Ministriv Ukrainy.. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhenerhoefektyvnosti-u-spivpratsi-z-bankamy-zapuskaiut-prohramu-zdeshevlennia-kreditiv-dlia-zelenykh-proektiv> (in Ukr.).

Дата надходження статті: 22.04.2026

Дата прийняття статті: 03.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ЦИФРОВУ ДОБУ

**ПРОКОПИШИН Оксана Степанівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри обліку і оподаткування*

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

*ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7027-3499>*

**ТРУШКІНА Наталія Валеріївна**

*кандидатка економічних наук, старша дослідниця, старша наукова співробітниця  
Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>*

**ДРАНУС Валентин Вікторович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів і кредиту*

*Чорноморського національного університету імені Петра Могили*

*ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5617-6740>*

**ДРАНУС Любов Сергіївна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри менеджменту*

*Чорноморського національного університету імені Петра Могили*

*ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6427-1315>*

**Анотація.** Досліджено стратегічну стійкість підприємства як здатність розвиватися в кризових умовах. Актуальність зумовлена війною, цифровізацією та змінами в економіці України. Обґрунтовано стійкість як основу бізнесу. Розроблено циклічну модель, де цифрові технології оптимізують ресурси та впроваджують ESG-принципи.

**Ключові слова:** стратегічна стійкість; конкурентоспроможність; сталий розвиток; цифрова трансформація; динамічні здібності; економічна безпека; системний підхід; складні адаптивні системи; синергетика.

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства працюють в умовах підвищеного рівня невизначеності, технологічних зрушень, геополітичної нестабільності, цифрової трансформації та зростання регуляторного тиску. Для українських підприємств ці процеси ускладнюються воєнними ризиками, логістичними обмеженнями, валютними коливаннями та структурною перебудовою економіки. Традиційні підходи до

стратегічного управління виявляються недостатніми для забезпечення довгострокового розвитку.

Зміщується акцент із досягнення короткострокових фінансових результатів на формування здатності підприємства зберігати цілісність, функціональну збалансованість і стратегічну траєкторію розвитку в умовах підвищеної невизначеності. Внаслідок цього особливої актуальності набуває категорія стратегічної стійкості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна наукова дискусія щодо стратегічної стійкості підприємств формується на перетині теорії динамічних здібностей, концепції організаційної стікості, підходів економічної безпеки, ESG-орієнтованого управління, системного мислення та теорії складних адаптивних систем. Дослідження та аналіз публікацій [1–20] дали змогу виділити кілька ключових напрямів інтерпретації стратегічної стійкості як основи конкурентоспроможності та сталого розвитку в цифрову епоху.

Передусім, у працях [1–3] стратегічна стійкість розглядається крізь призму динамічних здібностей підприємства. У дослідженні Shojaee A., Vasa L. [1] обґрунтовано взаємозв'язок між динамічними можливостями та організаційною стійкістю на основі симетричного підходу, що дозволяє встановити середній ефект впливу можливостей на стійкість. Водночас застосування симетричних моделей обмежує розуміння асиметричних конфігурацій, коли одні й ті самі чинники по-різному впливають на підприємства залежно від рівня цифровізації, галузевої специфіки чи невизначеності середовища. У продовження цієї логіки Shojaee A. et al. [2] досліджують конфігураційний підхід, здійснюючи поєднання проактивних та реактивних можливостей у нестабільному середовищі, що більш адекватно відображає умови цифрової економіки. Проте навіть у цьому випадку потрібна подальша конкретизація таких можливостей через цифрові інструменти, аналітику даних, гнучкість бізнес-процесів, кіберстійкість чи інноваційний потенціал. Дослідження García-Valenzuela V. M., Jacobo-Hernandez C. A., Flores-López J. G. [3] акцентує увагу на малих і середніх підприємствах, що є особливо актуальним для економік, які змінюються. Однак домінування анкетних методів оцінювання можливостей і стійкості створює ризик декларативності результатів і потребує доповнення об'єктивними показниками конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Дослідження [5; 6] інтегрують проблематику ESG та корпоративного управління в контекст стратегічної стійкості. Liu H., Fan W., Li C. [5] емпірично демонструють зв'язок між ESG-показниками та стійкістю виробничих компаній, підкреслюючи роль екологічної та соціальної відповідальності як чинників довгострокової стабільності. Однак залишається відкритим питання причинності: чи саме ESG формує стійкість, чи фінансово стійкі підприємства мають більше ресурсів для впровадження ESG-практик. Raheer R. et al. [6] розширюють цей підхід, розглядаючи ESG-інтеграцію як елемент стратегічного фінансового управління. Такий підхід є цінним для формування структури стратегічної стійкості, проте вимагає деталізації конкретних управлінських механізмів – політики ліквідності, управління ризиками, систем внутрішнього контролю та цифрової прозорості.

У працях [7–10] стратегічна стійкість розглядається крізь категорію економічної та фінансової безпеки. Serhiienko Y. [7] визначає економічну безпеку як об'єкт управління і, таким чином, формує базове теоретичне підґрунтя для подальших досліджень. Baidala V., Yakymovska A. [8] підкреслюють значення стратегічного управління безпекою, а Petrukha N. et al. [9] розширюють проблематику у контексті

динамічних змін ринку праці. Савченко В., Маклюк О. [10] акцентують на безпекоорієнтованому управлінні як основі ефективності. Однак у межах цифрової економіки надмірна концентрація на захисному аспекті може звужувати трактування стратегічної стійкості до пасивно-захисної реакції на загрози. У сучасних умовах вона повинна включати не лише збереження функціональної цілісності, а й здатність до інноваційного оновлення та випереджального розвитку.

Значний внесок у формування системного бачення стратегічної стійкості здійснено в дослідженнях [11–14], що спираються на системне мислення та синергетику. Libanova E. M. et al. [11] застосовують синергетичний підхід до аналізу соціо-еколого-економічної стійкості, що дозволяє розглядати розвиток як результат нелінійної взаємодії підсистем. Siriram R., Plessis C. D. [12], Wilden D., Hopkins J., Sadler I. [13] та Manzini D., Oosthuizen R., Chikwanda H. [14] доводять у своїх дослідженнях, що системне мислення підвищує конкурентні можливості та стійкість організацій, зокрема в ланцюгах постачання. Але частина робіт залишається на концептуальному рівні й потребує більш чіткого опису інструментів вимірювання зворотних зв'язків, затримок та нелінійностей, що формують реальну основу стратегічної стійкості підприємства.

Дослідження [15] присвячені аналізу сталого розвитку та соціальної відповідальності суб'єктів фінансового ринку в умовах цифрової трансформації економіки. Дранус В., Дранус Л., Лункіна Т., Трушкіна Н., Полегенька М., Прокопишин О. розглядають маркетингове управління як інструмент забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності фінансових установ, акцентовано увагу на необхідності інтеграції принципів соціальної відповідальності у маркетингові стратегії, що сприяє зміцненню довіри споживачів, формуванню позитивної репутації та забезпеченню довгострокової стійкості суб'єктів господарювання. Водночас недостатньо розкритими залишаються практичні механізми оцінювання ефективності таких стратегій у цифровому середовищі та їх вплив на фінансову результативність підприємств.

Найбільш методологічно перспективним для цифрової доби є підхід складних адаптивних систем, представлений у працях [16–18]. Liu J., Tong T. W., Sinfield J. V. [16] розглядають бізнес-моделі як складні адаптивні системи, що можуть еволюціонувати під впливом середовища. De Angelis R. [17] поширює цю логіку на циркулярні бізнес-моделі і визначає їх потенціал формувати стійкість через замкнені потоки ресурсів і адаптивність. Akpinar H., Özer-Çaylan D. [18] пропонують концептуальний підхід досягнення стійкості через CAS-підхід. Однак складність емпіричного вимірювання системних ефектів і самоорганізації потребує подальшого дослідження і розробки інтегральних показників та системних моделей.

Праці [19; 20] присвячені синергетичному ефекту та розвитку систем управління в аграрному секторі. Вони демонструють прикладну реалізацію ідей самоорганізації та взаємодії підсистем. Проте галузева специфіка обмежує типізацію висновків, а категорія «синергія» іноді використовується без достатнього практичного підтвердження.

Таким чином, можна констатувати, що сучасні дослідження стратегічної стійкості концентруються навколо трьох ключових векторів: формування динамічних здібностей як основи адаптації; інтеграції ESG та систем управління як інституційного підґрунтя сталості; системно-синергетичного бачення підприємства як складної адаптивної системи. Водночас існує потреба в інтеграції цих підходів у цілісну модель, яка б поєднувала безпековий, інноваційний, екологічний та цифровий виміри. Така

інтегративна структура стратегічної стійкості дозволяє розглядати її як стратегічну властивість підприємства підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток в умовах невизначеності цифрової доби.

**Мета статті.** Мета статті полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні стратегічної стійкості як інтегративної можливості підприємства забезпечувати й утримувати конкурентоспроможність та досягати цілей сталого розвитку в умовах цифрових змін та невизначеності.

**Виклад основних результатів.** У науковій літературі стратегічна стійкість розглядається з позицій [1–20]:

- 1) теорії динамічних здібностей;
- 2) концепції сталого розвитку;
- 3) теорії економічної безпеки;
- 4) системного та синергетичного підходів;
- 5) маркетингового підходу до соціальної відповідальності;
- 6) теорії складних адаптивних систем;
- 7) ризик-орієнтованого управління.

Але спостерігається певна неузгодженість підходів: одні автори акцентують увагу на фінансовій стабільності [7–10], інші – на інноваційній гнучкості [1–4], треті – на соціально-екологічній відповідальності [5; 6; 11]. Окремий напрям – системно-синергетичний та підхід складних адаптивних систем. У цих працях підприємство трактується як складна адаптивна система, а стійкість пояснюється через системне мислення, синергію та нелінійність [12–20].

Підходи до обґрунтування стратегічної стійкості підприємств систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

#### Підходи до обґрунтування стратегічної стійкості підприємства

| Підхід                                                   | Сутність або характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Теорія динамічних здібностей [1–4]                       | Стратегічна стійкість формується через здатність підприємства інтегрувати, реконфігурувати та адаптувати ресурси й компетенції в умовах турбулентності; організаційна резильєнтність виступає проявом динамічних здібностей.                                                                                               |
| Концепція сталого розвитку / ESG [5; 6]                  | Інтеграція ESG-практик підсилює корпоративну резильєнтність; стратегічна стійкість забезпечує баланс економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної стабільності.                                                                                                                                    |
| Теорія економічної безпеки підприємства [7–10]           | Стратегічна стійкість є складовою економічної безпеки; захищеність фінансових, виробничих та інформаційних ресурсів визначає здатність підприємства до стабільного розвитку.                                                                                                                                               |
| Системний підхід [12–14]                                 | Стійкість формується через управління взаємозв'язками, причинно-наслідковими петлями та міжфункціональною узгодженістю; системне мислення підвищує конкурентні здібності й адаптивність.                                                                                                                                   |
| Маркетинговий підхід до соціальної відповідальності [15] | Управління маркетингом розглядається як інструмент реалізації соціальної відповідальності; стратегічна стійкість досягається через формування довіри стейкхолдерів, розвиток прозорих комунікацій, підвищення фінансової інклюзії та адаптацію маркетингових стратегій до принципів сталого розвитку й цифрової економіки. |
| Теорія складних адаптивних систем [16–18]                | Підприємство трактується як складна адаптивна система; стійкість означає здатність до емерджентності та перебудови бізнес-моделі під впливом змін середовища.                                                                                                                                                              |

*Продовження табл. 1*

|                                            |                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Синергетичний підхід<br>[11; 19; 20]       | Стратегічна стійкість виникає через самоорганізацію та інтеграцію економічних, соціальних та управлінських компонентів; синергія забезпечує приріст ефективності системи.   |
| Ризик-орієнтоване управління<br>[1; 9; 10] | Управління ризиками інтегрується в стратегічний контур; здатність прогнозувати, ідентифікувати та мінімізувати загрози визначає рівень стратегічної стійкості підприємства. |

*Джерело: систематизовано на основі [1-20]*

Інтеграція системного підходу, концепції складних адаптивних систем (CAS/RCAS) та синергетики дозволяє сформувати цілісну методологічну основу управління стратегічною стійкістю підприємства.

Системний підхід забезпечує інструментарій управління взаємозв'язками між елементами підприємства. Він дозволяє розглядати організацію як цілісну структуру, в якій ресурси, процеси, управлінські рішення та зовнішнє середовище перебувають у постійній взаємодії. Через аналіз параметрів зворотного зв'язку, причинно-наслідкових залежностей та узгодженості функціональних підсистем формується розуміння, як локальні управлінські рішення впливають на загальний напрям розвитку. Таким чином, системний підхід відповідає на питання, як управляти стійкістю: формуючи баланс елементів і координацію управлінських дій.

Концепція складних адаптивних систем поглиблює це бачення. Вона дає пояснення, чому стійкість підприємства не є статичною характеристикою. Це пов'язано з тим, що підприємство є відкритою нелінійною системою, як здатна до адаптації та перебудови під впливом зовнішніх і внутрішніх шоків. У цьому контексті стійкість – це не збереження попереднього стану, а можливість системи змінювати власну структуру, оновлювати бізнес-модель і формувати нові поєднання ресурсів. Це дає можливість зберігати стратегічну життєздатність. Отже, CAS-підхід відповідає на питання, чому стратегічна стійкість має адаптивну й динамічну природу.

Синергетичний підхід доповнює зазначені вище концепції. Він розкриває механізм виникнення додаткового ефекту від узгодженої взаємодії елементів системи. Через процеси самоорганізації, інтеграції та координації підсистем підприємство може досягати якісно нового рівня розвитку. Це може перевищити суму окремих результатів його структурних компонентів. Синергетика пояснює, як у процесі нелінійної взаємодії виникає приріст ефективності, конкурентоспроможності та стійкості.

Таким чином, у межах єдиної логіки зазначені підходи виконують функції, що взаємодоповнюються. Системний підхід формує інструментарій управління, координації взаємозв'язків. Концепція CAS обґрунтовує адаптивно-еволюційну природу стратегічної стійкості. Синергетика пояснює механізм її якісного зростання через самоорганізацію та інтеграцію. У підсумку вони дозволяють трактувати стратегічну стійкість підприємства як результат цілісного управління складною відкритою системою, яка здатна до адаптивної перебудови та генерації синергетичного ефекту в умовах невизначеності.

Отже, стратегічна стійкість не є статичним станом – це динамічна характеристика, що формується у процесі взаємодії ресурсів, ризиків та управлінських рішень.

Зроблені вище висновки свідчать про формування цілісної міждисциплінарної основи осмислення стійкості підприємства й підтверджуються наступними цитатами з наукових досліджень (див. табл. 1). У межах системного підходу стратегічна стійкість розглядається як результат узгодженого функціонування взаємопов'язаних елементів

організації. Зокрема, у праці Siriram R., Plessis C. D. [12] підкреслюється, що «системне мислення дає змогу розвивати конкурентні здібності підприємства та покращувати його результативність», а також що «застосування системного мислення дозволяє підприємству усвідомити своє місце в ширшому середовищі та підвищити ефективність діяльності». Аналогічно Wilden et al. [13] доводять, що «наявність навичок системного мислення позитивно впливає на здатність організацій долати виклики стійкості в ланцюгах постачання». Отже, системний підхід пояснює, що стійкість формується через управління взаємозв'язками, причинно-наслідковими петлями та узгодження управлінських рішень у межах єдиної організаційної структури.

Подальше поглиблення розуміння природи стійкості забезпечує концепція складних адаптивних систем (CAS). У дослідженні Liu J., Tong T. W., Sinfield J. V. наголошується, що «бізнес-модель може розглядатися як резильєнтна складна адаптивна система, здатна зберігати життєздатність в умовах змін» [16]. Це означає, що підприємство не просто підтримує стабільність, а перебудовується, адаптується та змінює конфігурацію своїх елементів під впливом турбулентності. Своєю чергою, De Angelis R. [17] зазначає, що «циркулярні бізнес-моделі функціонують як складні адаптивні системи, що підсилюють організаційну стійкість». Таким чином, CAS-підхід обґрунтовує динамічну, еволюційну природу стратегічної стійкості, яка передбачає здатність до адаптивної трансформації, а не лише підтримання рівноваги.

Синергетичний підхід доповнює зазначені концепції, акцентуючи увагу на механізмах самоорганізації та інтеграції різних складових розвитку підприємства. У праці Sudomyr S., Kolisnichenko P. підкреслюється, що «підприємства потребують інноваційних систем управління для забезпечення конкурентоспроможності, сталості та резильєнтності», а також що «синергетичний підхід дозволяє інтегрувати екологічні, соціальні, інтелектуальні та економічні компоненти розвитку» [20]. Отже, синергетика пояснює, яким чином у процесі узгодженої взаємодії елементів організації виникає додатковий ефект стійкості, що перевищує суму окремих результатів підсистем.

Враховуючи зроблені авторські висновки, які підтверджені конкретними думками сучасних науковців та дослідників, стратегічну стійкість підприємства доцільно трактувати не як статичний стан фінансової стабільності, а як результат системної взаємодії ресурсів, управлінських механізмів і адаптивних здібностей організації. Внаслідок узагальнення положень сучасних досліджень, можна запропонувати таке авторське визначення: стратегічна стійкість підприємства – це інтегративна здатність відкритої соціально-економічної системи зберігати стратегічний напрям розвитку та конкурентні позиції в умовах невизначеності шляхом адаптивної перебудови, самоорганізації та синергетичного поєднання ресурсних, процесних та інституційних компонентів.

Запропоноване трактування стратегічної стійкості підприємства потребує візуалізації її функціональних взаємозв'язків із конкурентоспроможністю, сталим розвитком та цифровою трансформацією. Інтегративну логіку цих взаємодій представлено на рис. 1.

Запропонована модель відображає циклічну взаємодію стратегічної стійкості, конкурентоспроможності, сталого розвитку та цифрових змін в умовах зовнішнього цифрового середовища. Вона демонструє не лінійний, а поступально-накопичувальний характер розвитку підприємства, де кожен наступний етап посилює попередній і формує нову якість управління.

У центрі моделі знаходиться стратегічна стійкість як системоутворювальний елемент. Вона формується через узгоджену взаємодію трьох ключових підсистем:

адаптивного реагування, цифрової координації та управління ризиками. Їх синхронізоване функціонування забезпечує цілісність управлінських рішень, підтримання внутрішньої збалансованості та здатність підприємства діяти в умовах невизначеності. Стратегічна стійкість дозволяє організації одночасно виконувати дві взаємопов'язані функції: зберігати рівновагу системи та створювати нові конкурентні переваги.

Здатність адаптуватися до технологічних і ринкових змін, підтримувати узгодженість ресурсів і процесів, мінімізувати втрати від ризиків і зберігати керованість у нестабільному середовищі трансформується у швидкість реагування, операційну ефективність та інноваційну спроможність. У результаті формується довгострокова конкурентоспроможність підприємства як стійка здатність утримувати й розширювати свої позиції на ринку.

Сформована конкурентоспроможність, своєю чергою, створює фінансову й організаційну основу для реалізації принципів сталого розвитку. Підприємство отримує можливість інвестувати в екологічні та соціальні ініціативи. Тим самим воно підвищує ресурсну ефективність, впроваджує стандарти прозорості та відповідальності, забезпечує баланс економічних, соціальних і екологічних цілей. Таким чином, конкурентоспроможність виступає інструментом досягнення сталого розвитку.



**Рис. 1. Інтегративна циклічна модель стратегічної стійкості підприємства в умовах цифрового середовища**

*Джерело: розроблено авторами*

Реалізація сталого розвитку потребує високого рівня вимірюваності, прозорості та керованості процесів, що зумовлює активне впровадження цифрових технологій. Аналітика даних, автоматизація, цифрові платформи, smart-виробництво та інші елементи цифрової трансформації стають засобами оптимізації ресурсів, контролю впливу на довкілля та підвищення ефективності управління. Водночас цифрова трансформація не є кінцевою метою, а виступає інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства.

У результаті впровадження цифрових рішень посилюється швидкість прийняття управлінських рішень, покращується моніторинг ризиків, зміцнюється кіберстійкість і забезпечується гнучкість бізнес-моделі. Це формує посилений зворотний зв'язок, у межах якого цифрова трансформація підвищує рівень стратегічної стійкості підприємства в наступному циклі його розвитку.

Отже, модель демонструє, що стратегічна стійкість не є лише захисною характеристикою організації, а виступає динамічним механізмом розвитку, який через узгодження адаптивної, цифрової та ризикової підсистем забезпечує формування конкурентних переваг, досягнення сталого розвитку та еволюційне посилення підприємства в умовах цифрової економіки.

Запропоноване трактування стратегічної стійкості як інтегративної здатності відкритої соціально-економічної системи зберігати стратегічну траєкторію розвитку в умовах невизначеності створює підґрунтя для переосмислення її функціонального значення у сучасному економічному середовищі. Якщо в попередніх підходах акцент робився переважно на адаптації та самоорганізації як механізмах збереження життєздатності, то в умовах цифрової трансформації стратегічна стійкість набуває нової якості – вона стає активним фактором формування конкурентних переваг і довгострокового сталого розвитку.

Цифрова доба характеризується високою швидкістю технологічних змін, формування платформних моделей ринку, зростанням ролі даних як стратегічного ресурсу, посиленням мережових ефектів та підвищенням прозорості бізнес-процесів. За таких умов конкурентоспроможність підприємства визначається не лише обсягом ресурсів, а насамперед здатністю швидко переорганізовувати бізнес-модель, інтегрувати цифрові інструменти та забезпечувати гнучкість управління. Стратегічна стійкість забезпечує цю здатність, оскільки є фундаментом адаптивних цифрових змін.

З одного боку, стратегічна стійкість створює основу для конкурентоспроможності через підтримання балансу між інноваційністю та стабільністю. Підприємство, здатне системно управляти взаємозв'язками та перебудовувати внутрішні складові під впливом цифрових змін, отримує переваги у швидкості реагування, оптимізації витрат, персоналізації продуктів і формуванні довіри стейкхолдерів. З іншого боку, стратегічна стійкість виступає передумовою реалізації принципів сталого розвитку, оскільки цифрові технології дозволяють підвищувати ефективність використання ресурсів, зменшувати навантаження на екологію, покращити прозорість управління та забезпечити соціальну відповідальність бізнесу.

Таким чином, у цифрову добу стратегічна стійкість змінюється з інструмента забезпечення стабільності у стратегічний актив підприємства, який інтегрує конкурентні, технологічні та соціально-екологічні виміри розвитку. Вона виступає системоутворювальним чинником, що поєднує цифрову зміну, конкурентоспроможність і сталість у єдиній логіці довгострокового розвитку суб'єктів господарювання.

**Висновки.** Узагальнення сучасних наукових підходів до трактування стратегічної стійкості підприємства засвідчило багатовекторність її теоретичного осмислення. У межах різних концепцій вона пов'язується з інноваційною гнучкістю та реконфігурацією ресурсів, інтеграцією ESG-принципів і досягненням збалансованості розвитку, забезпеченням економічної безпеки та фінансової стабільності, а також із самоорганізацією й адаптивною перебудовою бізнес-моделі. Така методологічна різноманітність зумовлює необхідність інтеграції зазначених підходів у межах єдиної концептуальної логіки.

Обґрунтовано, що поєднання системного підходу, концепції складних адаптивних систем і синергетики формує цілісну методологічну основу управління стратегічною стійкістю. Системний підхід забезпечує координацію взаємозв'язків і балансування підсистем, CAS-підхід пояснює її адаптивно-еволюційну природу, а синергетика розкриває механізм виникнення додаткового ефекту від інтеграції компонентів розвитку. На цій основі стратегічну стійкість запропоновано трактувати як інтегративну здатність відкритої соціально-економічної системи зберігати стратегічний напрям розвитку та конкурентні позиції шляхом адаптивної перебудови й самоорганізації.

Розроблена інтегративна циклічна модель демонструє системоутворювальну роль стратегічної стійкості у взаємодії з конкурентоспроможністю, сталим розвитком і цифровою трансформацією. Встановлено, що в умовах цифрової економіки вона трансформується зі стабілізаційного механізму у стратегічний актив, який забезпечує узгоджене функціонування адаптивної, цифрової та ризикової підсистем і формує поступально-накопичувальний характер довгострокового розвитку підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичного інструментарію кількісного оцінювання стратегічної стійкості підприємства з урахуванням цифрових та ESG-параметрів, а також у проведенні емпіричної апробації інтегративної моделі на прикладі підприємств різних галузей. Окремої уваги потребує дослідження механізмів взаємодії адаптивної, ризикової та цифрової підсистем у формуванні довгострокових конкурентних переваг.

#### *Список використаної літератури*

1. Shojaee A., Vasa L. Relationship between dynamic capability view and organizational resilience: Findings from a symmetric approach. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, No. 4. P. 671–682. doi: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.51](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.51).
2. Innovative configurations for organizational resilience: Bridging the proactive and reactive capability in volatile environments / A. Shojaee et al. *Sustainable Futures*. 2025. Vol. 10. P. 101236. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101236>.
3. García-Valenzuela V. M., Jacobo-Hernandez C. A., Flores-López J. G. Dynamic Capabilities and Their Effect on Organizational Resilience in Small and Medium-Sized Commercial Enterprises. *Management & Marketing*. 2023. Vol. 18, No. 4. P. 496–514. doi: <https://doi.org/10.2478/mmcks-2023-0027>.
4. Amoguis J. A. Surviving the Dynamic Business Landscape: The Influence of Dynamic Capabilities on Organizational Resilience. *11th ISC 2024 "Research and Education Sustainability: Unlocking Opportunities in Shaping Today's Generation Decision Making and Building Connections" October 22-23, 2024*, Universitas Advent Indonesia. 2024. P. 681–698. URL: <https://jurnal.unai.edu/isc/article/download/3401/2495/14375>

5. Liu H., Fan W., Li C. From ESG Performance to Corporate Resilience: Evidence from China's Manufacturing Industry. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 21. P. 9672. doi: <https://doi.org/10.3390/su17219672>.
6. From ESG integration to strategic resilience: Rethinking corporate financial governance / R. Raheer et al. *RIVISTA DI STUDI SULLA SOSTENIBILITA'*. 2026. Vol. 10, No. 2. doi: <https://doi.org/10.3280/riss2025oa21101>.
7. Serhiienko Y. Economic Security of the Enterprise as an Object of Management. *Modern Economics*. 2020. Vol. 24, No. 1. P. 171–176. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.v24\(2020\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.v24(2020)-27).
8. Baidala V., Yakymovska A. Strategic management of economic security of enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Vol. 8, No. 3. P. 241–245. doi: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-36>.
9. Ensuring financial and economic security of enterprises in conditions of dynamic labour market changes / N. Petrukha et al. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2025. Vol. 1, No. 60. P. 299–308. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4598>.
10. Савченко В., Маклюк О. Безпекоорієнтоване управління як основа ефективності функціонування суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-23>.
11. Synergistic approach to the resilience management of socio-ecological and economic development of Ukraine / E. M. Libanova et al. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. No. 3. P. 192–200. doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-3/192>.
12. Siriram R., Plessis C. D. A Systems Thinking Approach to Improving Firms' Competitive Capabilities and Firm Performance. *Systemic Practice and Action Research*. 2024. doi: <https://doi.org/10.1007/s11213-024-09704-z>.
13. Wilden D., Hopkins J., Sadler I. System thinking skills and their effect upon supply chain resilience: A practitioner perspective. *Systems Research and Behavioral Science*. 2024. doi: <https://doi.org/10.1002/sres.3072>.
14. Manzini D., Oosthuizen R., Chikwanda H. Enhancing organisational resilience through systems thinking. *Social Sciences & Humanities Open*. 2025. Vol. 12. P. 101783. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101783>.
15. Marketing management for the implementation of social responsibility of financial market entities / Dranus V. et al. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2026. No. 1(66). P. 588–605. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.66.2026.5042>.
16. Liu J., Tong T. W., Sinfield J. V. Toward a resilient complex adaptive system view of business models. *Long Range Planning*. 2020. P. 102030. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102030>.
17. De Angelis R. Circular economy business models as resilient complex adaptive systems. *Business Strategy and the Environment*. 2022. doi: <https://doi.org/10.1002/bse.3019>.
18. Akpinar H., Özer-Çaylan D. Achieving organizational resilience through complex adaptive systems approach: a conceptual framework. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. 2022. doi: <https://doi.org/10.1108/mrjiam-01-2022-1265>.
19. Lukashova L. Evaluation of the synergetic effect from implementation of economic activity by small business entities. *Technology audit and production reserves*. 2020. Vol. 1, No. 4(51). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2020.198535>.

20. Sudomyr S., Kolisnichenko P. Developing an Effective Management System for Agricultural Enterprises: a Synergetic Approach. *Economics, Finance and Management Review*. 2025. No. 4(24). P. 91–100. doi: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-4-91-100>.

Дата надходження статті: 25.04.2026

Дата прийняття статті: 09.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.2\(60\).2026.135147148](https://doi.org/10.30970/fp.2(60).2026.135147148)

JEL Classification: L25, O33, Q01, D21

## STRATEGIC RESILIENCE AS THE FOUNDATION OF COMPETITIVENESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT FOR BUSINESS ENTITIES IN THE DIGITAL AGE

**PROKOPYSHYN Oksana**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation*

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

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>*

**TRUSHKINA Nataliia**

*PhD in Economics, Senior Research Fellow,*

*Research Center for Industrial Problems of Development of the NAS of Ukraine*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>*

**DRANUS Valentyn**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Finance and Credit*

*Petro Mohyla Black Sea National University*

*ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5617-6740>*

**DRANUS Liubov**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Management*

*Petro Mohyla Black Sea National University*

*ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6427-1315>*

**Abstract.** *This study examines the strategic resilience of a business as its ability to thrive in times of crisis. The relevance of this topic stems from the war, digitalization, and changes in Ukraine's economy. The study establishes resilience as the foundation of business. A cyclical model has been developed in which digital technologies optimize resources and implement ESG principles.*

**Keywords:** *strategic sustainability; competitiveness; sustainable development; digital transformation; dynamic capabilities; economic security; systems approach; complex adaptive systems; synergetics.*

This article conceptualizes strategic resilience as a key characteristic of an enterprise, defined not only by its ability to withstand instability, but also by its capacity to maintain strategic continuity, strengthen competitive advantages, and ensure long-term sustainability. The relevance of the study is driven by rapid technological change, economic digitalization, the expansion of platform-based business models, and growing geopolitical and regulatory

pressures affecting modern enterprises, particularly in Ukraine. Military threats, logistical disruptions, currency volatility, and structural economic changes increase uncertainty and require new managerial approaches. In such conditions, traditional strategic management models focused mainly on short-term financial stability are insufficient for sustainable development.

The study aims to substantiate strategic resilience as a system-forming attribute of an enterprise and to develop an integrative model showing its relationship with competitiveness, sustainable development, and digital transformation. The methodological framework is based on the systems approach, the theory of complex adaptive systems, synergetics, dynamic capabilities theory, and approaches related to economic security and ESG-oriented management. The research demonstrates that strategic resilience has a dynamic and adaptive nature, arising from an enterprise's ability to flexibly reconfigure resources, processes, and business models in response to environmental changes.

The article proposes an integrative cyclical model revealing the interdependence between strategic resilience, competitiveness, sustainable development, and digital transformation. Digital technologies are shown to improve managerial efficiency, accelerate decision-making, support ESG implementation, optimize resources, and increase operational transparency. The practical value of the study lies in developing a holistic management framework aimed at enhancing adaptability, innovation, and long-term organizational resilience in the digital economy and conditions of growing global uncertainty.

#### Reference

1. Shojae, A., & Vasa, L. (2024). Relationship between dynamic capability view and organizational resilience: Findings from a symmetric approach. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 671–682. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.51](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.51)
2. Shojae, A., et al. (2025). Innovative configurations for organizational resilience: Bridging the proactive and reactive capability in volatile environments. *Sustainable Futures*, 10, 101236. <https://doi.org/10.1016/j.sft.2025.101236>
3. García-Valenzuela, V. M., Jacobo-Hernandez, C. A., & Flores-López, J. G. (2023). Dynamic capabilities and their effect on organizational resilience in small and medium-sized commercial enterprises. *Management & Marketing*, 18(4), 496–514. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2023-0027>
4. Amoguis, J. A. (2024). Surviving the dynamic business landscape: The influence of dynamic capabilities on organizational resilience. In *11th ISC 2024 "Research and Education Sustainability: Unlocking Opportunities in Shaping Today's Generation Decision Making and Building Connections"*, Universitas Advent Indonesia. 681–698. Retrieved from <https://jurnal.unai.edu/isc/article/download/3401/2495/14375>
5. Liu, H., Fan, W., & Li, C. (2025). From ESG performance to corporate resilience: Evidence from China's manufacturing industry. *Sustainability*, 17(21), 9672. <https://doi.org/10.3390/su17219672>
6. Raher, R., et al. (2026). From ESG integration to strategic resilience: Rethinking corporate financial governance. *Rivista di Studi sulla Sostenibilità*, 10(2). <https://doi.org/10.3280/riss2025oa21101>
7. Serhiienko, Y. (2020). Economic security of the enterprise as an object of management. *Modern Economics*, 24(1), 171–176. [https://doi.org/10.31521/modecon.v24\(2020\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.v24(2020)-27)

8. Baidala, V., & Yakymovska, A. (2023). Strategic management of economic security of enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(3), 241–245. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-36>
9. Petrukha, N., et al. (2025). Ensuring financial and economic security of enterprises in conditions of dynamic labour market changes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(60), 299–308. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4598>
10. Savchenko, V., & Makliuk, O. (2025). Bezpekooriiientovane upravlinnia yak osnova efektyvnosti funktsionuvannia subiektiv hospodariuvannia [Safety-oriented management as the foundation for the effective operation of business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-23>
11. Libanova, E. M., et al. (2025). Synergistic approach to the resilience management of socio-ecological and economic development of Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3, 192–200. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-3/192>
12. Siriram, R., & du Plessis, C. D. (2024). A systems thinking approach to improving firms' competitive capabilities and firm performance. *Systemic Practice and Action Research*. <https://doi.org/10.1007/s11213-024-09704-z>
13. Wilden, D., Hopkins, J., & Sadler, I. (2024). System thinking skills and their effect upon supply chain resilience: A practitioner perspective. *Systems Research and Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1002/sres.3072>
14. Manzini, D., Oosthuizen, R., & Chikwanda, H. (2025). Enhancing organisational resilience through systems thinking. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 101783. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101783>
15. Dranus, V., et al. (2026). Marketing management for the implementation of social responsibility of financial market entities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(66), 588–605. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.66.2026.5042>
16. Liu, J., Tong, T. W., & Sinfield, J. V. (2020). Toward a resilient complex adaptive system view of business models. *Long Range Planning*, 102030. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102030>
17. De Angelis, R. (2022). Circular economy business models as resilient complex adaptive systems. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3019>
18. Akpınar, H., & Özer-Çaylan, D. (2022). Achieving organizational resilience through complex adaptive systems approach: A conceptual framework. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-01-2022-1265>
19. Lukashova, L. (2020). Evaluation of the synergetic effect from implementation of economic activity by small business entities. *Technology Audit and Production Reserves*, 1(4(51)), 4–10. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2020.198535>
20. Sudomyr, S., & Kolisnichenko, P. (2025). Developing an effective management system for agricultural enterprises: A synergetic approach. *Economics, Finance and Management Review*, 4(24), 91–100. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-4-91-100>

Дата надходження статті: 25.04.2026

Дата прийняття статті: 09.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## DIGITAL BUSINESS ANALYTICS TOOLS AS A MEANS OF ENSURING BUSINESS TRANSPARENCY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

**YASINOVSKA Iryna**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Financial Management*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2766-8700>*

**Abstract.** *The article discusses the role of digital business analytics tools as a key factor in ensuring operational transparency and implementing the concept of sustainable development. The advantages and functional capabilities of modern analytical platforms, such as Microsoft Excel, Google Sheets, Tableau, and Power BI, are analyzed in the context of forming a multi-level data processing ecosystem. The study emphasizes the importance of integrating non-financial indicators into digital models for assessing the long-term sustainability of businesses. In addition, the paper suggests ways to use business analytics tools to improve business competitiveness.*

**Keywords:** *business analytics, financial analysis, sustainable development, digitalization, shadow economy reduction.*

**Introduction.** The relevance of the study is determined by the objective need to transform analytical processes at enterprises in the context of the rapid digitalization of the global economy. In modern conditions, data are becoming a strategic asset; however, their effective use is impossible without the implementation of advanced Business Intelligence tools. The use of digital instruments makes it possible to move from fragmented information processing to the creation of an integrated ecosystem for managerial decision-making based on the principles of objectivity and efficiency.

This issue becomes especially important in the context of European integration processes and the need to reduce the shadow economy, where the automation of analytical procedures serves as an effective mechanism for ensuring financial transparency and minimizing corruption risks by reducing the influence of the subjective human factor. At the same time, the integration of digital technologies into management is directly connected with the implementation of the sustainable development (ESG) concept, since modern BI systems provide opportunities for comprehensive monitoring not only of financial results, but also of environmental and social indicators of enterprise activity.

During the period of overcoming the consequences of global crises and wartime challenges, the ability of businesses to adapt quickly and maintain public accountability becomes a key condition for preserving resilience and increasing investment attractiveness. Therefore, the study of practical aspects of using business analytics software is important for the development of a transparent, socially responsible, and competitive corporate sector capable of functioning effectively under conditions of constant global transformation.

**Analysis of recent research and publications.** The practical aspects of using digital business analytics tools have been studied in the works of domestic and foreign researchers.

In particular, Balaniuk I., Bezsmertna Yu., Hunko S., Zamlynska O., Zamlynskyi V., Ivanochko B., Kvita H., Liba N., Liashenko O., Melnyk I., Stavytskyi O., Talakh V., Talakh T., Shelenko D., Shikovets K., and Shchurovska A. examine the specific features of using various digital tools in business analytics in their studies. At the same time, Almashi V., Behun S., Dziubanovska N., Proskura V., Chernychko T., and Tsehelnii I. study digital tools as a factor of sustainable development. Foreign researchers also make a significant contribution to the research of this topic.

**The purpose of the article.** The purpose of the article is to provide a theoretical justification and examine the practical aspects of using digital business analytics tools as a factor in ensuring operational transparency and implementing the concept of sustainable development under conditions of global economic challenges.

**Results and discussion.** The implementation of specialized software makes it possible to integrate environmental and social characteristics into the overall financial model, transforming abstract sustainable development goals into specific and measurable indicators that can be continuously monitored. In the context of modern global challenges, such as energy instability and the need for rapid adaptation to changing market conditions, digital business analytics tools serve as the foundation of enterprise resilience.

In the modern architecture of business analysis, the use of such tools as Microsoft Excel, Google Sheets, Tableau and Power BI forms a multi-level data processing ecosystem in which cloud services ensure flexibility and continuity of operational data collection, while BI systems provide intelligent visualization and the integration of complex indicators. The organization of analytical processes based on digital algorithms automatically creates a transparent environment in which hidden data manipulation becomes almost impossible, making it an effective tool for reducing shadow financial flows.

Spreadsheet processors in business analysis are programs that allow users to process, analyze, and visualize data in the form of tables, formulas, charts, and reports. The most widely used among them are Microsoft Excel and Google Sheets. Microsoft Excel is used to create, edit, and analyze spreadsheets, perform mathematical, financial, and statistical calculations, as well as build charts, models, and reports.

An integral part of any research is the statistical analysis of empirical data, since its results make it possible to provide scientific support for the hypotheses proposed at the beginning of the study, identify relationships, and reveal patterns and trends in the phenomena and processes under investigation. The tools of Microsoft Excel that enable statistical data analysis can be divided into three levels: user formulas, statistical functions, and the Data Analysis add-in (Analysis ToolPak) [1].

Digital technologies provided by Microsoft Excel offer opportunities not only for recording and systematizing financial and economic indicators, but also for their in-depth analysis, forecasting, and clear visualization, which is important for timely and well-grounded managerial decision-making. Although automated accounting systems and ERP solutions have advantages in the context of regulated accounting and comprehensive integration of business processes, Microsoft Excel remains indispensable for small enterprises, individual entrepreneurs, and users who require flexible and adaptive analytical tools [2].

One of the most powerful tools of Microsoft Excel is Pivot Tables. They allow users to summarize, filter, and organize data efficiently. Based on a single data source, it is possible to create numerous different views, reports, and charts. A created Pivot Table can be easily modified by adding or removing data, columns, and rows, or by changing summary types without affecting the original data source [3].

It is important to consider that achieving maximum accuracy and efficiency in economic

analytics also depends on several additional factors, including the quality of input data, the correct use of Excel functions, error control, and result verification. Microsoft Excel may be prone to errors when processing large volumes of data, and incorrect use of functions can lead to inaccurate results [4].

As noted by Liashenko O.S., although the use of the spreadsheet processor Microsoft Excel makes it possible not only to create correlation and regression models, but also to forecast general indicators of economic processes and determine future enterprise development, it is not fully adapted for solving more complex analytical tasks. Several difficulties arise during modeling, including challenges in determining trend lines, while the assessment of model reliability and the calculation of interval estimates for forecasted values are not automated [5].

Google Sheets is an online spreadsheet processor that allows users to work with spreadsheets directly in a web browser. Its main functions include creating and editing spreadsheets online, real-time collaboration, automatic saving, built-in functions and formulas, and script support [6].

Google Sheets makes it possible to easily obtain information from various sources, including databases and CRM systems; use built-in tools such as filters, sorting, formulas, and charts for in-depth data analysis; create graphs and diagrams for a better understanding of trends in indicator changes; and allow several users to work simultaneously on the same document, which contributes to effective team analysis.

The advantages of using spreadsheet processors in business analysis include accessibility and convenience, automation of calculations, data visualization, and flexibility in building custom models. Their disadvantages include difficulties when working with large amounts of data, the lack of automatic import from accounting systems without integration, and the risk of human error.

Regression analysis is one of the most powerful tools in statistics and economics, allowing researchers to study relationships between variables and predict future outcomes. In modern conditions, the use of specialized software for multiple regression calculations is becoming increasingly important. Such software enables analysts and researchers to process large datasets efficiently, consider the influence of several factors simultaneously, and obtain more accurate forecasts of financial results.

Software suitable for multiple regression analysis includes the following tools [7]:

- R is free open-source software that provides accessibility for a wide range of users. It supports a large number of packages for statistical analysis, data processing and visualization, as well as machine learning, including ggplot2, dplyr, caret, and others.

- Python (together with libraries such as scikit-learn) is another free open-source tool. Python is widely used in data analysis due to libraries such as pandas, numpy, matplotlib, and scikit-learn.

- SPSS is user-friendly software designed for statistical analysis. The program includes advanced functions for regression, factor, and other types of statistical analysis.

- SAS is a powerful analytical platform for working with large volumes of data. It ensures accuracy and reliability of results and supports regression analysis, forecasting, and other statistical methods.

- Stata is known for its convenient and intuitive interface, which makes it easy to use even for beginners. The program provides a wide range of functions for statistical analysis, including regression analysis.

– Microsoft Excel (with add-ins such as Analysis ToolPak) is one of the most widely used tools for data processing and is available on almost every computer. It is user-friendly and allows users to perform basic statistical calculations quickly.

One of the most effective mechanisms is the use of Business Intelligence (BI) tools, which make it possible to improve the quality of data collection, consolidation of information, and analytical research. Business analytics systems help automate reporting processes in different company departments and enable data analysis from various perspectives [8].

Tableau and Power BI are data visualization tools that are widely used in financial analysis because they allow users to build interactive dashboards based on financial indicators. Tableau makes it possible to create interactive graphs, charts, and dashboards based on large volumes of data. It does not require programming knowledge and supports databases, Microsoft Excel, Google Sheets, cloud services, and other sources.

Power BI is software that allows users to create interactive reports, dashboards, and analytical models from various data sources. Its main capabilities include connections to multiple data sources (Excel, SQL Server, cloud services, websites, APIs, and others); interactive visualizations such as charts, diagrams, maps, and matrices; report creation using drag-and-drop tools; regular automatic data updates; and the built-in DAX (Data Analysis Expressions) language for complex calculations.

By using Power BI for business analysis, enterprises gain the ability to monitor real-time events and processes. Specialists can regularly compare planned and achieved performance indicators online. As a result, enterprise efficiency and responsiveness to changing market conditions are improved [9].

Thus, Power BI plays an important role in business analysis because it allows users to transform raw data into clear interactive reports and visualize analytical results, helping managers better understand business situations and make informed decisions.

A key factor in the successful digital transformation of Ukraine is close cooperation with international experts and organizations. Through partnerships with leading global technology hubs, consulting firms, and institutions such as the European Union and the World Bank, Ukrainian projects gain opportunities to adapt advanced international experience to national conditions. Knowledge exchange, integration of modern technologies such as blockchain, machine learning algorithms, and analytical tools, as well as optimization of management processes, are important aspects of this cooperation. Through such partnerships, Ukraine not only strengthens transparency and efficiency in the use of investment resources, but also creates a favorable environment for innovation and long-term economic growth during the post-war recovery process [10].

Digital transformation brings numerous environmental benefits to businesses. Through process automation and improved logistics, companies can significantly reduce carbon dioxide emissions. Digital solutions make it possible to optimize delivery routes, reduce fuel consumption, and decrease environmental pollution. Technologies such as blockchain ensure transparency in supply chains, helping companies comply with environmental standards and report their environmental performance indicators. This increases responsibility and promotes environmentally sustainable business practices [11].

Globally dispersed supply chains are a reality for many MNCs today and appear to offer both considerable risk and opportunity in equal measure. Supply chain transparency across the supply chain is vital to the efficient, flexible, resilient, and sustainable operation of today's global companies. Technology plays a central and growing role in the creation of global supply chain transparency [12].

In the context of globalization, it is important to recognize the significant role of digitalization in creating business competitive advantages. Savytska N. and Polevych A.

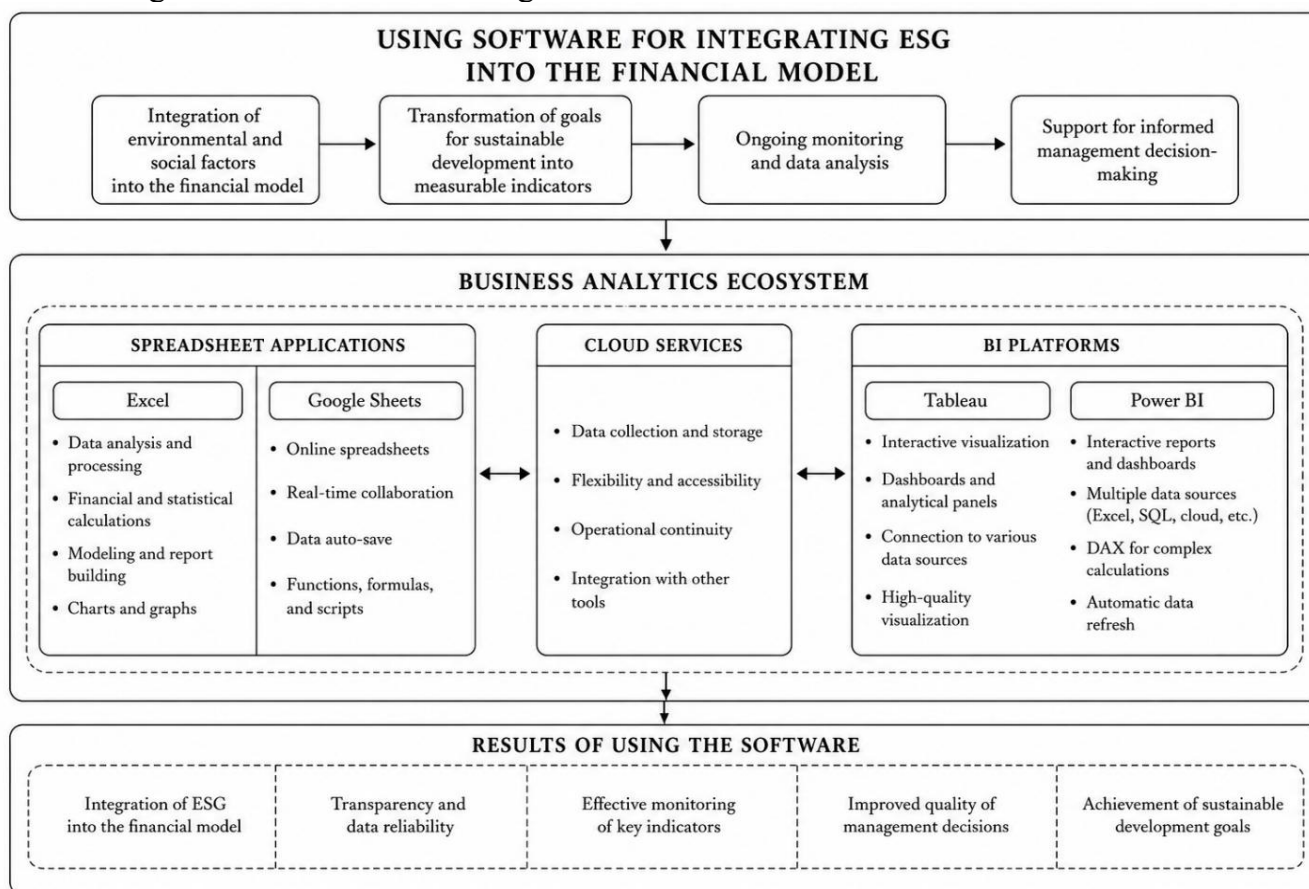
propose an integrative conceptual model that combines strategic, technological, behavioral, and environmental aspects of business digital transformation based on the principles of sustainable development and the circular economy. The model serves as a methodological basis for assessing the effects of implementing digital tools such as ERP, CRM, artificial intelligence, Big Data, IoT, cloud services, ESG, and others at the enterprise level [13].

We support the opinion of Behun S.I. that in the conditions of the digital economy, digital forecasting tools acquire system-forming importance, as they ensure the combination of technological capabilities with the tasks of socio-economic stability and sustainable development of enterprises. This, in turn, creates the conditions for the formation of adaptive, socially responsible, and competitive business models capable of ensuring long-term efficiency in a dynamic global environment [14].

Enterprises, researchers, and policymakers can use AI technologies to support competitiveness and innovation without harming sustainable development. Properly implemented AI-based analytics can become an effective tool for achieving long-term resilience, ethical management, and sustainable growth in the business economy [15].

Data analytics integrated into the core of sustainability strategies will remain highly essential in organizations in today's increasingly complicated global business world seeking to reduce their environmental impacts while increasing efficiency in operations. Companies can have a more critical view of their sustainability metrics through the use of descriptive, predictive, and prescriptive analytics to make informed decisions toward desired environmental outcomes [16].

The stages of implementing sustainable development factors into the business financial model using software are shown in Fig. 1.



**Fig. 1. Business analytics ecosystem for the integration of ESG approaches into the financial model of an enterprise**

*Source: based on [6, 13, 16]*

Fig. 1 summarizes the process of using software to integrate ESG factors into the financial model of an enterprise. This process involves transforming environmental and social indicators into a system of measurable analytical data to support managerial decision-making. The scheme illustrates the interaction of spreadsheet processors, cloud services, and BI platforms within a unified business analytics ecosystem that ensures data collection, processing, visualization, and monitoring, while also contributing to greater transparency, management efficiency, and the achievement of sustainable development goals.

**Conclusions.** The use of digital business analytics tools in modern conditions is becoming a fundamental factor in ensuring operational transparency and implementing sustainable development strategies. The organization of analytical processes based on digital algorithms creates an open environment that minimizes opportunities for hidden data manipulation and contributes to the reduction of shadow financial flows.

An ecosystem that combines spreadsheet processors such as Microsoft Excel and Google Sheets with powerful BI systems such as Power BI and Tableau makes it possible to transform abstract economic, environmental, and social goals into specific measurable indicators. This increases management efficiency and improves responsiveness to market changes. It should be noted that each software product has its own advantages and features that are suitable for different tasks and levels of user expertise.

At the same time, socio-economic stability is not limited only to financial sustainability, but also includes a combination of economic, social, innovative, and environmental characteristics of enterprise development. Therefore, an important component of digital forecasting is the inclusion of non-financial indicators that were previously not considered in traditional evaluation approaches. In particular, it is important to consider indicators of social trust, environmental responsibility, innovation potential, adaptability of organizational structure, and inclusiveness of business processes. The integration of such parameters into digital analytical models makes it possible to determine more accurately the long-term stability of a business model and the potential for sustainable development.

### *Reference*

1. Hunko S. (2014). Osoblyvosti vykorystannia tablychnoho protsesora Microsoft Excel dlia statystychnoho analizu empirychnykh danykh [Features of using the Microsoft Excel spreadsheet processor for statistical analysis of empirical data]. Scientific Bulletin of Lesia Ukrainka Eastern European National University. Pedagogical Sciences, 8. 41-44. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvvnup\\_2014\\_8\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvvnup_2014_8_11) [in Ukrainian].
2. Balaniuk I., Liba N., Ivanochko B., Shelenko D. & Melnyk I. (2025). Tsyfrovii tekhnolohii Excel yak instrument harmonizatsii bukhhalterskoho obliku ta ekonomichnoho kontroliu z potrebamy biznesu seredovyscha [Digital EXCEL technologies as a tool for harmonizing accounting and economic control with the needs of the business environment]. Current Issues of Economic Sciences, 14. Retrieved from: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16915316> [in Ukrainian].
3. Prokopova Z., Silhavy P. & Silhavy R. (2012). Data analysis: tools and methods. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/228969012\\_Data\\_analysis\\_tools\\_and\\_methods](https://www.researchgate.net/publication/228969012_Data_analysis_tools_and_methods) [in English].
4. Talakh T. & Talakh V. (2023). Vykorystannia funktsii Excel v analitychnykh doslidzhenniakh ta v ekonomichnii analitytsi [Using Excel functions in analytical research and economic analytics]. Economy and Society, 50. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-58> [in Ukrainian].

5. Liashenko O. (2019). Zasoby tablychnoho protsesu Microsoft Excel dlia prohnozuvannia ekonomichnykh protsesiv [Microsoft Excel spreadsheet tools for forecasting economic processes]. International Scientific Journal "Inter-Science", 8(1). 75-79. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2019\\_8\(1\)\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_8(1)_17) [in Ukrainian].
6. Sytnyk N. & Yasinovska I. (2025). Finansovy analiz: navch. posib. [Financial analysis: tutorial]. Lviv: "Halych-Pres". Retrieved from: [https://financial.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2026/01/FA\\_posibnyk\\_ISBN\\_86ed2276-1efd-4555-8145-ea7d3589e3d1.pdf](https://financial.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2026/01/FA_posibnyk_ISBN_86ed2276-1efd-4555-8145-ea7d3589e3d1.pdf) [in Ukrainian].
7. Stavytskyi O. (2025). Otsinka finansovykh pokaznykiv pidpriemstva za dopomohoiu metodiv mnozhynnoi rehresii ta spetsializovanoho prohramnoho zabezpechennia [Evaluation of financial indicators of the enterprise using multiple regression methods and specialized software]. Actual Problems of Economic Sciences. Retrieved from: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/176/188> [in Ukrainian].
8. Zamlynskyi V., Shchurovska A. & Zamlynska O. (2023). Osoblyvosti ta kharakterystyky business intelligence (BI)-system yak instrumentu pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti kompanii [Features and characteristics of business intelligence (BI) systems as a tool for increasing company efficiency]. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, 8(1). Retrieved from: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-8> [in Ukrainian].
9. Shikovets K., Kvita H. & Bezsmertna Yu. (2020). Plan-faktnyi biznes-analiz u seredovyschi Microsoft Power BI [Plan-fact business analysis in the Microsoft Power BI environment]. Market Infrastructure, 39. 260-266. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifctr\\_2020\\_39\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifctr_2020_39_45) [in Ukrainian].
10. Dziubanovska N. & Tsehelni I. (2025). Tsyfrovi instrumenty dlia zabezpechennia prozorosti zaluchennia investytsii: vyklyky ta mozhlyvosti dlia povoiennoi Ukrainy [Digital tools for ensuring transparency of investment attraction: challenges and opportunities for post-war Ukraine]. Economic Analysis, 35(1). 525-535 [in Ukrainian].
11. Chernychko T., Proskura V. & Almashi V. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv yak faktor staloho rozvytku [Digital transformation of business processes as a factor of sustainable development]. Investments: Practice and Experience, 15. 66-71 [in Ukrainian].
12. McGrath P., McCarthy L., Marshall D. & Rehme J. (2021). Tools and Technologies of Transparency in Sustainable Global Supply Chains. California Management Review. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/00081256211045> [in English].
13. Savytska N. & Polevych A. (2025). Digital Business Transformation: Scientific Approaches and Tools for Sustainable Development. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, 10(3). 230-233. Retrieved from: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-45> [in English].
14. Behun S. (2026). Tsyfrovi instrumenty prohnozuvannia sotsialno-ekonomichnoi stabilnosti biznes-modeli staloho zrostantia [Digital tools for forecasting the socio-economic stability of a sustainable growth business model]. Ukrainian Economic Journal, 12. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-1> [in Ukrainian].
15. Srijani Choudhury (2025). AI-Driven Business Analytics for Sustainable Decision-Making in U.S. Organizations: Integrating the Technology Acceptance Model and Sustainability Theory. International Journal of Research and Scientific Innovation. Retrieved from: <https://dx.doi.org/10.51244/IJRSI.2025.12110059> [in English].
16. Md Mizanur Rahaman, Mia Md Tofayel Gonee Manik, Inshad Rahman Noman, Md Rashedul Islam, Md Munna Aziz, Mohammad Muzahidur Rahman Bhuiyan, Kallol Das (2023). Data Analytics for Sustainable Business: Practical Insights for Measuring and

Growing Impact. International Research Journal of Science, Technology, Education, and Management. Retrieved from: <https://doi.org/10.53272/icrrd.v5i4.2> [in English].

Дата надходження статті: 27.04.2026

Дата прийняття статті: 10.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

**ЯСІНОВСЬКА Ірина Фантинівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,*

*доцентка кафедри фінансового менеджменту*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2766-8700>*

**Анотація.** У статті обґрунтовано роль цифрових інструментів бізнес-аналітики як ключового чинника забезпечення прозорості діяльності та реалізації концепції сталого розвитку. Досліджено переваги та функціональні можливості сучасних аналітичних платформ, таких як Microsoft Excel, Google Sheets, Tableau та Power BI у контексті формування багаторівневої екосистеми обробки даних. Розглянуто важливість інтеграції нефінансових індикаторів у цифрові моделі для оцінки довгострокової стійкості бізнесу. Запропоновано напрями використання інструментів бізнес-аналітики для посилення конкурентоспроможності бізнесу.

**Ключові слова:** бізнес-аналітика, фінансовий аналіз, сталий розвиток, цифровізація, детінізація.

У статті обґрунтовано роль цифрових інструментів бізнес-аналітики як стратегічного чинника забезпечення прозорості діяльності та реалізації концепції сталого розвитку підприємств в умовах глобальних економічних викликів. Застосування програмного забезпечення дозволяє інтегрувати екологічні та соціальні характеристики у загальну фінансову модель, перетворюючи абстрактні цілі на вимірювані показники, що підлягають постійному моніторингу. Цифрові рішення стають основою резильєнтності бізнесу, забезпечуючи адаптивність до енергетичної нестабільності та динамічних змін ринкової кон'юнктури.

Досліджено переваги та функціональні можливості сучасних аналітичних платформ, таких як Microsoft Excel, Google Sheets, Tableau та Power BI у контексті формування багаторівневої екосистеми обробки даних. Особливостями є автоматизація звітності та розрахунків, можливість спільної роботи в реальному часі, створення інтерактивних дашбордів для моніторингу запланованих і досягнутих результатів онлайн, тощо.

Побудова аналітичних процесів на основі цифрових алгоритмів створює прозоре середовище, що стає дієвим інструментом детінізації фінансових потоків. У межах дослідження зазначається важливість статистичного та регресійного аналізу емпіричних даних для наукового обґрунтування управлінських рішень. Для розв'язання складних аналітичних задач пропонується залучення спеціалізованого програмного забезпечення, що дозволяє враховувати вплив кількох факторів одночасно та отримувати точні прогнози фінансових результатів. Важливою складовою є контроль якості вхідних даних та перевірка результатів для мінімізації ризику людських помилок при роботі з великими масивами інформації.

Особлива увагу приділено необхідності включення нефінансових індикаторів у цифрові аналітичні моделі, оскільки соціально-економічна стабільність не обмежується лише фінансовою стійкістю. Так, важливо врахувати показники соціальної довіри, екологічної відповідальності, інноваційного потенціалу, адаптивності організаційної структури та інклюзивності бізнес-процесів. Запропоновано напрями використання інструментів бізнес-аналітики для посилення конкурентоспроможності бізнесу.

#### *Список використаної літератури*

1. Гунько С. Особливості використання табличного процесора Microsoft Excel для статистичного аналізу емпіричних даних // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Серія: Педагогічні науки. 2014. № 8. С. 41–44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvvnur\\_2014\\_8\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvvnur_2014_8_11)
2. Баланюк І., Ліба Н., Іваночко Б., Шеленко Д., Мельник І. Цифрові технології Excel як інструмент гармонізації бухгалтерського обліку та економічного контролю з потребами бізнес-середовища // Актуальні проблеми економічних наук. 2025. № 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16915316>
3. Прокопова З., Сільгави П., Сільгави Р. Аналіз даних: інструменти та методи. 2012. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228969012\\_Data\\_analysis\\_tools\\_and\\_methods](https://www.researchgate.net/publication/228969012_Data_analysis_tools_and_methods)
4. Талах Т., Талах В. Використання функцій Excel в аналітичних дослідженнях та в економічній аналітиці // Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-58>
5. Ляшенко О. Засоби табличного процесора Microsoft Excel для прогнозування економічних процесів // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2019. № 8 (1). С. 75–79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2019\\_8\(1\)\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_8(1)_17)
6. Ситник Н., Ясіновська І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Львів : Галич-Прес, 2025. URL: [https://financial.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2026/01/FA\\_posibnyk\\_ISBN\\_86ed2276-1efd-4555-8145-ea7d3589e3d1.pdf](https://financial.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2026/01/FA_posibnyk_ISBN_86ed2276-1efd-4555-8145-ea7d3589e3d1.pdf)
7. Ставицький О. Оцінка фінансових показників підприємства за допомогою методів множинної регресії та спеціалізованого програмного забезпечення // Актуальні проблеми економічних наук. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/176/188>
8. Замлинський В., Щуровська А., Замлинська О. Особливості та характеристики Business Intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8. № 1. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-8>
9. Шиковець К., Квіта Г., Безсмертна Ю. План-фактний бізнес-аналіз у середовищі Microsoft Power BI // Інфраструктура ринку. 2020. № 39. С. 260–266. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_39\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_45)
10. Дзюбановська Н., Цегельний І. Цифрові інструменти для забезпечення прозорості залучення інвестицій: виклики та можливості для повоєнної України // Економічний аналіз. 2025. Т. 35. № 1. С. 525–535.
11. Черничко Т., Проскура В., Алмаші В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку // Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 15. С. 66–71.
12. McGrath P., McCarthy L., Marshall D. & Rehme J. (2021). Tools and Technologies of Transparency in Sustainable Global Supply Chains. California Management Review.

Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/00081256211045>

13. Савицька Н., Полевич А. Цифрова трансформація бізнесу: наукові підходи та інструменти сталого розвитку // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10. № 3. С. 230–233. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-45>

14. Бегун С. Цифрові інструменти прогнозування соціально-економічної стабільності бізнес-моделі сталого зростання // Український економічний журнал. 2026. № 12. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-1>

15. Srijani Choudhury (2025). AI-Driven Business Analytics for Sustainable Decision-Making in U.S. Organizations: Integrating the Technology Acceptance Model and Sustainability Theory. International Journal of Research and Scientific Innovation. Retrieved from: <https://dx.doi.org/10.51244/IJRSI.2025.12110059>

16. Md Mizanur Rahaman, Mia Md Tofayel Gonee Manik, Inshad Rahman Noman, Md Rashedul Islam, Md Munna Aziz, Mohammad Muzahidur Rahman Bhuiyan, Kallol Das (2023). Data Analytics for Sustainable Business: Practical Insights for Measuring and Growing Impact. International Research Journal of Science, Technology, Education, and Management. Retrieved from: <https://doi.org/10.53272/icrrd.v5i4.2>

Дата надходження статті: 27.04.2026

Дата прийняття статті: 10.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

**СУШКОВА Анна Сергіївна**

*старша викладачка кафедри правового забезпечення підприємницької діяльності та фінансової безпеки*

*Харківського національного університету внутрішніх справ*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7264-9865>*

**Анотація.** У статті проведено комплексне дослідження процесів трансформації фінансової системи України в контексті динамічних змін, що відбуваються у світовій економіці на сучасному етапі. Актуальність обраної проблематики обумовлена поєднанням глобальних викликів — інтенсифікації фінансової глобалізації, цифровізації грошового обігу, посилення волатильності міжнародних ринків капіталу — з безпрецедентними внутрішніми обставинами, спричиненими повномасштабною військовою агресією російської федерації проти України. Метою дослідження є виявлення ключових напрямів та інструментів адаптації національної фінансової системи до зовнішніх економічних шоків, а також обґрунтування стратегічних пріоритетів її подальшого розвитку. Методологічною основою послуговували загальнонаукові методи аналізу й синтезу, історико-логічний підхід, порівняльний аналіз, а також статистичний метод обробки фактологічних даних. У роботі систематизовано теоретичні підходи до розуміння сутності фінансової системи, проаналізовано її структурні компоненти, охарактеризовано вплив таких глобальних факторів, як цифрова трансформація, фінтех-революція, монетарна політика провідних центральних банків світу, кліматичні зміни та геополітичні зрушення. Виокремлено специфічні риси функціонування фінансової системи України в умовах воєнного стану, серед яких — суттєва залежність від міжнародної фінансової допомоги, активне використання інструментів облігацій внутрішньої державної позики, посилення ролі Національного банку України в забезпеченні макрофінансової стабільності. Запропоновано стратегічні напрями реформування, що охоплюють посилення інституційної спроможності регуляторних органів, інтеграцію до європейського фінансового простору, розвиток ринку небанківських фінансових послуг та впровадження інноваційних цифрових інструментів. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні державної фінансової політики, розробці середньострокових стратегій повоєнного відновлення та удосконаленні законодавчого забезпечення функціонування фінансового сектору України.

**Ключові слова:** фінансова система; глобалізація; воєнний стан; цифровізація; монетарна політика; макрофінансова стабільність; міжнародна фінансова допомога; повоєнне відновлення.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується безпрецедентною інтенсивністю трансформаційних процесів, що зачіпають усі без винятку сфери господарської діяльності, проте найбільш гостро та

яскраво вони проявляються саме у фінансовій системі. Глобалізація фінансових ринків, прискорена цифровізація грошового обігу, поширення криптовалют та інструментів децентралізованих фінансів, посилення волатильності цін на енергоносії, продовольство і метали, кліматичні виклики, що вимагають масштабного перерозподілу інвестиційних потоків, а також геополітична фрагментація світового устрою — усі ці явища у сукупності формують принципово нове середовище, в якому функціонують національні фінансові системи. Для України ці виклики набувають особливо складного характеру, оскільки накладаються на безпрецедентний за своїм масштабом і тривалістю військовий конфлікт, спричинений повномасштабною агресією російської федерації, що розпочалася 24 лютого 2022 року. Війна спричинила глибокі структурні зрушення у фінансовій системі країни: суттєво зросла частка державного сектору в економіці, змінилися джерела фінансування державного бюджету, посилилася залежність від міжнародної допомоги, виникли нові інструменти мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів. Водночас Україна продовжує курс на євроінтеграцію, що передбачає поступову гармонізацію національного фінансового законодавства зі стандартами Європейського Союзу. Поєднання цих різнопланових чинників — глобальних трансформаційних процесів, воєнних викликів та інтеграційних прагнень — формує унікальну ситуацію, яка вимагає глибокого наукового осмислення та вироблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо подальшого розвитку фінансової системи держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика функціонування та реформування фінансової системи України в умовах сучасних глобальних викликів привертає увагу багатьох вітчизняних дослідників. Фундаментальне колективне дослідження, присвячене сучасним реаліям, викликам та перспективам розвитку фінансової системи України, представлене у монографії за редакцією І. О. Лютого, де всебічно проаналізовано як теоретичні засади, так і практичні аспекти функціонування національної фінансової системи [10]. Інституційні трансформації фінансової системи в контексті розгортання цифрової економіки досліджували М. Дубина, О. Попело та О. Тарасенко, які обґрунтували необхідність комплексного підходу до модернізації фінансових інститутів [5]. Стратегічні пріоритети розвитку фінансової системи в умовах глобалізації стали предметом наукового аналізу А. О. Чорновол, яка акцентувала увагу на необхідності збалансування національних інтересів і вимог глобальних фінансових ринків [11]. Особливості функціонування фінансової системи в умовах воєнного стану розглянули Л. М. Маршук, Д. О. Мовчан і О. О. Покойовий, які виокремили основні виклики, що постали перед фінансовим сектором з початком повномасштабного вторгнення [7]. Правові аспекти функціонування фінансової системи у воєнний період проаналізували А. В. Гарбінська-Руденко, В. М. Дудник і Ю. Г. Яценко [2]. Питанням впливу війни на функціонування фінансової системи присвячені праці Н. Татарин і Р. Чорного [9], а також В. І. Рошило [8]. Проблеми кризи інноваційних стартапів в умовах війни розглянуті Н. М. Давиденко і А. Л. Волковим [3]. Інституціоналізацію фінансових факторів національної економічної безпеки в умовах сучасних викликів дослідили О. Гапєєва і О. Почтамцев [1]. Вплив фінансової системи на фінансове забезпечення підприємств вивчала Н. М. Давиденко [4]. Поточні тенденції виконання державного бюджету в умовах війни висвітлював у своїх аналітичних публікаціях Я. Железняк [6]. Попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються комплексний вплив глобальних трансформаційних процесів на національну фінансову систему в умовах війни, а також

стратегічні напрями адаптації фінансових інститутів до постійно змінюваного зовнішнього середовища, що й обумовлює актуальність цього дослідження.

**Мета статті.** Метою статті є визначення ключових напрямів та особливостей трансформації фінансової системи України під впливом розвитку світової економіки, виявлення основних викликів, з якими стикається національна фінансова система в сучасних умовах, а також обґрунтування стратегічних пріоритетів її подальшого реформування для забезпечення макрофінансової стабільності та сталого економічного розвитку.

**Виклад основних результатів.** Фінансова система являє собою складне багаторівневе утворення, що поєднує сукупність фінансових інститутів, ринків, інструментів та відносин, які забезпечують перерозподіл фінансових ресурсів у національній економіці. У сучасній економічній літературі домінує трактування фінансової системи як інтегрованої сукупності взаємопов'язаних компонентів, що включає публічні фінанси, фінанси підприємств, фінанси домогосподарств, страхування, фінансовий ринок та міжнародні фінанси [10]. Кожна з цих складових виконує специфічні функції, проте всі вони взаємодіють у межах єдиного механізму, забезпечуючи безперебійне функціонування економічної системи країни. Глобалізація як процес посилення взаємозалежності національних економік суттєво модифікує традиційне розуміння фінансової системи, оскільки національні кордони втрачають свою колишню значущість для руху капіталу, а глобальні фінансові процеси все більш безпосередньо впливають на стан національних фінансових ринків. Цифровізація економіки додає до цього ще один вимір трансформації, оскільки фінансові послуги все більше переходять у віртуальний простір, а технологічні інновації стають визначальним фактором конкурентоспроможності фінансових інститутів [5]. Концептуальною основою аналізу впливу зовнішніх факторів на національну фінансову систему слугують теорії відкритої економіки, теорія фінансової стабільності, концепція фінансової інклюзії, а також теоретичні підходи до управління в умовах невизначеності та кризових явищ. Особливого значення в умовах воєнного стану набуває теорія державного фінансування під час війни, що передбачає мобілізацію максимально можливих фінансових ресурсів для забезпечення обороноздатності країни при одночасному підтриманні базової функціональності цивільної економіки [11].

Таблиця 1

### Основні компоненти трансформації фінансової системи України та їх характеристика

| Компонент трансформації      | Зміст змін                                                                                                | Очікуваний результат                                                             |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Цифровізація                 | Впровадження електронної гривні, розвиток фінтех-послуг, впровадження систем дистанційної ідентифікації   | Підвищення доступності фінансових послуг, зниження операційних витрат            |
| Євроінтеграція               | Гармонізація законодавства з нормами ЄС, інтеграція платіжних систем, впровадження стандартів регулювання | Розширення доступу до європейського ринку капіталу, підвищення довіри інвесторів |
| Реформа банківського сектору | Посилення нагляду, очищення банківської системи, підвищення капіталізації                                 | Зростання стабільності та ефективності банківської системи                       |

Продовження табл. 1

|                                |                                                                                                            |                                                                     |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Розвиток ринку капіталу</b> | <i>Стимулювання випуску корпоративних облігацій, розвиток біржової торгівлі, реформа пенсійної системи</i> | <i>Створення альтернативних джерел фінансування економіки</i>       |
| <b>Антикорупційні заходи</b>   | <i>Підвищення прозорості фінансових операцій, посилення фінансового моніторингу</i>                        | <i>Зменшення тіньового сектору, зростання податкових надходжень</i> |

*Джерело: сформовано автором*

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання економічних явищ. Використано системний підхід для розгляду фінансової системи як цілісного утворення з виокремленням її структурних компонентів та зв'язків між ними. Історико-логічний метод застосовано для аналізу еволюції фінансової системи України під впливом глобальних та внутрішніх факторів. Порівняльний аналіз дав змогу зіставити різні підходи до реформування фінансових систем у міжнародній практиці. Методи аналізу й синтезу використано для опрацювання значного обсягу статистичної та аналітичної інформації. Емпіричною базою дослідження стали офіційні статистичні дані Національного банку України, Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, аналітичні матеріали міжнародних фінансових інституцій, зокрема Міжнародного валютного фонду та Світового банку, а також результати наукових досліджень провідних українських учених. Часовий горизонт дослідження охоплює період з 2014 року до теперішнього часу, з особливим акцентом на період повномасштабного вторгнення, що дає змогу простежити динаміку трансформаційних процесів у різних умовах.

#### 1. Глобальні фактори трансформації фінансової системи

Сучасний етап розвитку світової економіки демонструє низку фундаментальних тенденцій, які визначають вектор трансформації національних фінансових систем. По-перше, відбувається суттєва зміна архітектури глобальних фінансових потоків, пов'язана з посиленням ролі країн, що розвиваються, переформатуванням торговельних відносин та геополітичною фрагментацією. По-друге, технологічна революція у фінансовій сфері, що отримала назву «фінтех-революція», радикально змінює модель надання фінансових послуг, робить їх більш доступними та зменшує операційні витрати. По-третє, посилюється волатильність міжнародних фінансових ринків, що пов'язано з безпрецедентними монетарними експериментами провідних центральних банків після світової фінансової кризи 2008 року та пандемії COVID-19. По-четверте, кліматичні зміни та концепція сталого розвитку формують потужний запит на «зелене фінансування», що передбачає масштабний перерозподіл інвестиційних потоків на користь екологічно безпечних проектів. Усі ці процеси не оминають Україну, яка змушена адаптуватися до них в умовах серйозних внутрішніх викликів [11].

#### 2. Особливості трансформації фінансової системи України в умовах воєнного стану

Повномасштабне вторгнення російської федерації стало найсерйознішим випробуванням для фінансової системи України за весь період її незалежності. Вже в перші дні війни Національний банк України вжив надзвичайних заходів для забезпечення стабільності банківської системи: було запроваджено фіксований курс гривні до долара США, обмежено зняття готівки, запроваджено валютні обмеження, заморожено облікову ставку. Ці заходи дозволили уникнути паніки серед населення та забезпечити безперебійне функціонування платіжної системи навіть у найскладніший

період бойових дій [9]. Бюджетна політика також зазнала кардинальних змін: видатки на оборону та безпеку зросли в рази, що вимагало пошуку нових джерел фінансування. Основними джерелами покриття дефіциту державного бюджету стали міжнародна фінансова допомога, облігації внутрішньої державної позики, в тому числі спеціальні «військові облігації», та емісійне фінансування з боку Національного банку, яке згодом було суттєво обмежено. Значну роль у забезпеченні стійкості фінансової системи відіграла міжнародна підтримка, яка надходила від США, ЄС, окремих європейських країн, міжнародних фінансових організацій. За даними експертних оцінок, обсяги міжнародної фінансової допомоги Україні з початку повномасштабного вторгнення сягнули десятків мільярдів доларів, що стало безпрецедентним явищем у новітній історії [6].

### 3. Цифрова трансформація фінансової системи

Одним з найбільш значущих напрямів трансформації фінансової системи України в сучасних умовах є її цифровізація, яка відбувається на тлі глобальних тенденцій розвитку фінтеху. Україна досягла значних успіхів у цьому напрямі ще до початку повномасштабного вторгнення, маючи розвинуту систему безготівкових розрахунків, високий рівень проникнення мобільного банкінгу, активний розвиток системи Bank ID. Війна не лише не зупинила, а й прискорила цифрову трансформацію, оскільки традиційні канали надання фінансових послуг часто виявлялися недоступними через бойові дії, тимчасову окупацію територій та масштабні переміщення населення [5]. Національний банк України продовжує роботу над концепцією цифрової валюти центрального банку — електронної гривні, що в перспективі має суттєво розширити можливості грошово-кредитної політики та підвищити ефективність розрахунків. Одночасно з цим розвивається ринок криптовалют, які набули особливого значення в умовах війни як для збору благодійних коштів, так і як інструмент трансграничних розрахунків. Однак у цій сфері існують і серйозні виклики, пов'язані з необхідністю запобігання використанню криптоактивів для відмивання коштів та обходу санкцій [3].

### 4. Євроінтеграційний вектор реформування фінансової системи

Отримання Україною статусу кандидата у члени Європейського Союзу в червні 2022 року та початок переговорного процесу про вступ створили потужний стимул для прискореної гармонізації національного фінансового законодавства з нормами ЄС. Процес євроінтеграції охоплює всі основні напрями функціонування фінансової системи: банківське регулювання, нагляд за фінансовим ринком, платіжні системи, протидія відмиванню коштів, корпоративне управління фінансових установ. Вже досягнуто суттєвого прогресу у багатьох сферах, зокрема прийнято низку законодавчих актів, що адаптують українську фінансову систему до європейських стандартів. Проте обсяг роботи, який ще належить здійснити, залишається значним, особливо враховуючи необхідність одночасного розв'язання поточних проблем, спричинених війною [2]. Інтеграція до європейського фінансового простору відкриває для України можливості залучення значних обсягів інвестицій для повоєнного відновлення, проте водночас вимагає істотних зусиль з підвищення інституційної спроможності національних регуляторів та забезпечення дотримання вимог європейського законодавства.

### 5. Виклики та ризики трансформаційних процесів

Незважаючи на досягнуті успіхи у адаптації фінансової системи до екстремальних умов воєнного стану, перед нею стоїть низка серйозних викликів. Серед них слід виокремити: високу залежність державних фінансів від зовнішньої допомоги, що створює ризики у разі скорочення такої підтримки; накопичений державний борг, що

потребуватиме обслуговування протягом тривалого періоду; інфляційний тиск, спричинений низкою факторів, включаючи руйнування виробничих потужностей, проблеми у логістиці, зростання вартості імпорту; посилення тіньового сектору внаслідок дезорганізаційного впливу війни; складнощі з підтриманням стабільності курсу національної валюти в умовах хронічного дефіциту платіжного балансу [1]. Окрему групу викликів становлять ризики, пов'язані з впливом глобальних факторів: волатильність цін на світових сировинних ринках, посилення протекціоністських тенденцій у світовій торгівлі, можливі кризові явища у провідних світових економіках, що традиційно викликають відплив капіталу з ринків, що розвиваються. Подолання цих викликів вимагає скоординованих зусиль усіх гілок влади, активної взаємодії з міжнародними партнерами, а також залучення експертного потенціалу наукової спільноти [8].

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило встановити, що фінансова система України перебуває в стані глибокої трансформації, обумовленої поєднанням глобальних та внутрішніх факторів. Розвиток світової економіки створює як нові можливості для модернізації національної фінансової системи, так і серйозні виклики, які потребують адекватної реакції. Цифровізація фінансових послуг, євроінтеграційні процеси, гармонізація законодавства зі стандартами ЄС стають визначальними напрямками реформування. Водночас, безпрецедентні умови воєнного стану надають цим процесам особливий характер, вимагаючи поєднання довгострокових стратегічних пріоритетів з нагальними завданнями забезпечення макрофінансової стабільності в умовах військового конфлікту. Ключовими досягненнями фінансової системи України в умовах війни стали збереження стабільності банківського сектору, забезпечення безперебійного функціонування платіжної інфраструктури, успішна мобілізація внутрішніх та зовнішніх фінансових ресурсів для підтримки оборонних потреб та функціонування цивільної економіки. Водночас залишаються не до кінця розв'язаними проблеми зменшення залежності від зовнішнього фінансування, відновлення стійкого економічного зростання, забезпечення прозорості фінансових операцій, протидії корупції у фінансовому секторі. Стратегічними пріоритетами подальшого розвитку фінансової системи мають стати: продовження євроінтеграційних реформ, поглиблення цифрової трансформації, розвиток ринку капіталу як альтернативного джерела фінансування економіки, формування ефективної системи післявоєнного відновлення з активним залученням приватних інвестицій. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні специфічних аспектів повоєнного відновлення фінансової системи, оцінці ефективності окремих інструментів державної фінансової політики в умовах війни, аналізі впливу нових технологій на функціонування фінансових ринків, а також у розробці комплексних моделей оцінки фінансової стійкості в умовах множинних шоків. Особливої уваги потребує розробка довгострокової стратегії фінансової інтеграції України до європейського фінансового простору з урахуванням специфіки повоєнного відновлення та необхідності залучення значних обсягів інвестицій для відбудови країни.

#### *Список використаної літератури*

1. Гапєєва О., Почтамцев О. Інституціоналізація фінансових факторів національної економічної безпеки в умовах сучасних викликів. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 2(11). С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-12>
2. Гарбінська-Руденко А. В., Дудник В. М., Яценко Ю. Г. Правові проблеми функціонування фінансової системи України в період дії воєнного стану. Аналітично-

порівняльне правознавство. 2022. № 2. С. 132–136. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261776/258186>

3. Давиденко Н. М., Волков А. Л. Війна в Україні: криза інноваційних стартапів. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-55>

4. Давиденко Н. М. Вплив фінансової системи на фінансове забезпечення підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. Вип. 9(160). С. 76–80.

5. Дубина М., Попело О., Тарасенко О. Інституційні трансформації фінансової системи України в умовах розвитку цифрової економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 1(25). С. 91–110.

6. Железняк Я. Держбюджет у серпні поставив позитивні рекорди, але розслаблятися не можна. URL: [https://lb.ua/blog/yaroslav\\_zhelezniak/5218\\_derzhbyudzheth\\_serpni\\_postaviv.html](https://lb.ua/blog/yaroslav_zhelezniak/5218_derzhbyudzheth_serpni_postaviv.html)

7. Маршук Л. М., Мовчан Д. О., Покойовий О. О. Особливості фінансової системи в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1228>

8. Рошило В. І. Особливості функціонування фінансової системи України в умовах війни. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2023. № 10(2). С. 31–41. DOI: 10.52566/msu-econ2.2023.31

9. Татарин Н., Чорний Р. Фінансова система України під час війни. Галицький економічний вісник. 2022. № 5–6. С. 75–83.

10. Фінансова система України: реалії, виклики, перспективи: монографія / І. О. Лютий, С. Я. Боринець, З. С. Варналій, С. В. Науменкова, О. Д. Рожко ; за ред. І. О. Лютого ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ : ЗУНУ, 2023. 419 с.

11. Чорновол А. О. Стратегічні пріоритети розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації. Економічний вісник університету. 2022. Вип. 52. С. 176–181.

Дата надходження статті: 29.04.2026

Дата прийняття статті: 13.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## FINANCIAL SYSTEM TRANSFORMATION OF UKRAINE UNDER THE INFLUENCE OF GLOBAL ECONOMIC DEVELOPMENT

**SUSHKOVA Anna**

*Senior Lecturer of the Department of Legal Support of Entrepreneurial Activity and Financial Security*

*Kharkiv National University of Internal Affairs*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7264-9865>*

**Abstract.** *The article presents a comprehensive study of the transformation processes of Ukraine's financial system in the context of dynamic changes occurring in the global economy at the present stage. The relevance of the chosen research topic is determined by the combination of global challenges — intensification of financial globalization, digitalization of monetary circulation, increased volatility of international capital markets — with unprecedented internal circumstances caused by the full-scale military aggression of the Russian Federation against Ukraine. The aim of the research is to identify key directions and instruments of national financial system adaptation to external economic shocks, as well as to substantiate strategic priorities for its further development. The methodological basis included general scientific methods of analysis and synthesis, historical-logical approach, comparative analysis, and statistical method of factual data processing. The work systematizes theoretical approaches to understanding the essence of the financial system, analyzes its structural components, characterizes the impact of such global factors as digital transformation, fintech revolution, monetary policy of leading central banks of the world, climate change and geopolitical shifts. The specific features of the functioning of Ukraine's financial system under martial law are highlighted, including significant dependence on international financial assistance, active use of domestic government bond instruments, and strengthening of the role of the National Bank of Ukraine in ensuring macrofinancial stability. Strategic directions of reform are proposed, covering strengthening of institutional capacity of regulatory bodies, integration into the European financial space, development of the non-bank financial services market and implementation of innovative digital instruments. The research results can be used in the formation of state financial policy, development of medium-term strategies for post-war recovery and improvement of legislative support for the functioning of the financial sector of Ukraine.*

**Keywords:** *financial system; globalization; martial law; digitalization; monetary policy; macrofinancial stability; international financial assistance; post-war recovery.*

The article presents a comprehensive study of the transformation processes of Ukraine's financial system in the context of dynamic changes occurring in the global economy at the present stage. The relevance of the chosen research topic is determined by the combination of global challenges — intensification of financial globalization, digitalization of monetary circulation, increased volatility of international capital markets — with unprecedented internal circumstances caused by the full-scale military aggression of the

Russian Federation against Ukraine. The aim of the research is to identify key directions and instruments of national financial system adaptation to external economic shocks, as well as to substantiate strategic priorities for its further development. The methodological basis included general scientific methods of analysis and synthesis, historical-logical approach, comparative analysis, and statistical method of factual data processing. The work systematizes theoretical approaches to understanding the essence of the financial system, analyzes its structural components, characterizes the impact of such global factors as digital transformation, fintech revolution, monetary policy of leading central banks of the world, climate change and geopolitical shifts. The specific features of the functioning of Ukraine's financial system under martial law are highlighted, including significant dependence on international financial assistance, active use of domestic government bond instruments, and strengthening of the role of the National Bank of Ukraine in ensuring macrofinancial stability. Strategic directions of reform are proposed, covering strengthening of institutional capacity of regulatory bodies, integration into the European financial space, development of the non-bank financial services market and implementation of innovative digital instruments. The research results can be used in the formation of state financial policy, development of medium-term strategies for post-war recovery and improvement of legislative support for the functioning of the financial sector of Ukraine.

### *Reference*

1. Hapieieva, O., & Pochtamtsev, O. (2024). Institutionalization of financial factors of national economic security in the conditions of modern challenges. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 2(11), 78–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-12> (in Ukrainian).
2. Harbinska-Rudenko, A. V., Dudnyk, V. M., & Yatsenko, Yu. H. (2022). Legal problems of functioning of the financial system of Ukraine during martial law. *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo*, 2, 132–136. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261776/258186> (in Ukrainian).
3. Davydenko, N. M., & Volkov, A. L. (2022). War in Ukraine: crisis of innovative startups. *Ekonomika ta suspilstvo*, 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-55> (in Ukrainian).
4. Davydenko, N. M. (2014). The influence of the financial system on the financial support of enterprises. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 9(160), 76–80 (in Ukrainian).
5. Dubyna, M., Popelo, O., & Tarasenko, O. (2021). Institutional transformations of the financial system of Ukraine in the conditions of the development of the digital economy. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 1(25), 91–110 (in Ukrainian).
6. Zhelezniak, Ya. The state budget in August set positive records, but we cannot relax. URL: [https://lb.ua/blog/yaroslav\\_zhelezniak/5218\\_derzhbyudzheth\\_serpni\\_postaviv.html](https://lb.ua/blog/yaroslav_zhelezniak/5218_derzhbyudzheth_serpni_postaviv.html) (in Ukrainian).
7. Marshuk, L. M., Movchan, D. O., & Pokoiovyi, O. O. (2022). Features of the financial system under martial law. *Ekonomika ta suspilstvo*, 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1228> (in Ukrainian).
8. Roshylo, V. I. (2023). Features of the functioning of the financial system of Ukraine in the conditions of war. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriya "Ekonomika"*, 10(2), 31–41. DOI: 10.52566/msu-econ2.2023.31 (in Ukrainian).
9. Tataryn, N., & Chornyi, R. (2022). Financial system of Ukraine during the war. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 5–6, 75–83 (in Ukrainian).

10. Liutyi, I. O., Borynets, S. Ya., Varnalii, Z. S., Naumenkova, S. V., & Rozhko, O. D. (2023). Financial system of Ukraine: realities, challenges, prospects: monograph. Kyiv: ZUNU. 419 p. (in Ukrainian).
11. Chornovol, A. O. (2022). Strategic priorities for the development of the financial system of Ukraine in the conditions of globalization. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, 52, 176–181 (in Ukrainian).

Дата надходження статті: 29.04.2026

Дата прийняття статті: 13.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## АНАЛІЗ ТА ВИКОРИСТАННЯ СТАТИСТИЧНИХ І ЕКОНОМІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВЧИХ ПОТРЕБ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

**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>*

**ПІКУЛИК Оксана Іванівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри економіки та публічного управління  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7640-9158>*

**Анотація.** У статті досліджено споживчі потреби населення як об'єкт економічного аналізу, публічної статистики та управлінських рішень у системі публічного управління. Обґрунтовано використання інструментів мікро- та макроекономічного аналізу, індексного методу, показників платоспроможності та кореляційного підходу для оцінювання динаміки, структури й доступності задоволення потреб населення. Проаналізовано трансформацію споживчих потреб в Україні в умовах воєнного стану та відновлення на основі даних RDNA5, Світового банку, Eurostat, Info Sapiens та інших аналітичних джерел. Визначено роль органів публічної влади й місцевого самоврядування у формуванні клієнтоцентричної політики, орієнтованої на потреби громадян. Запропоновано підходи до використання статистичних даних і економічних індикаторів у процесі прийняття управлінських рішень у публічному секторі.

**Ключові слова:** споживчі потреби, публічне управління, сталий розвиток, клієнтоцентричність, публічні послуги, управлінські рішення, відновлення України, публічна статистика, соціально-економічні індикатори, платоспроможність населення, RDNA.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах трансформації економіки та публічного управління особливого значення набуває аналіз споживчих потреб населення як основи формування ефективних управлінських рішень. У контексті децентралізації, цифровізації та євроінтеграції публічне управління дедалі більше орієнтується на клієнтоцентричний підхід, який передбачає врахування реальних потреб громадян.

Актуальність дослідження значно зростає в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, що супроводжується суттєвими змінами структури споживчих потреб, зниженням платоспроможності населення та зростанням ролі держави у забезпеченні базових соціальних стандартів. За оцінками міжнародних

організацій, зокрема RDNA5, масштаби руйнувань та потреб у відновленні визначають нову конфігурацію попиту на публічні послуги та соціально-економічні ресурси.

У цих умовах виникає необхідність використання сучасних інструментів мікро- та макроекономічного аналізу, а також методів публічної статистики для оцінювання структури та динаміки споживчих потреб, аналізу їх платоспроможності, формування обґрунтованих управлінських рішень.

**Метою** статті є дослідження споживчих потреб як об'єкта економічного аналізу та публічного управління, а також обґрунтування використання статистичних і економічних інструментів для підвищення ефективності управлінських рішень в умовах відновлення України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика споживчих потреб та їх взаємодії з публічним управлінням активно досліджується в межах міждисциплінарного підходу, що поєднує економіку, соціологію, маркетинг і теорію публічної політики. Сучасні наукові праці акцентують увагу на трансформації споживчої поведінки під впливом глобалізації, цифровізації та концепції сталого розвитку. Значний внесок у розвиток теорії сталого споживання зробили зарубіжні дослідники, зокрема Patrzalek W., Fila E., Jankowska E., Zbróg Z.A., а також вітчизняні науковці Рибалкін В., Федоренко В., Климко Г. та ін., які обґрунтовують необхідність комплексного підходу до аналізу споживчої поведінки, поєднуючи мікрорівень (індивідуальні рішення споживачів) і макрорівень (інституційні та політичні механізми). Вони підкреслюють наявність розриву між екологічними установками споживачів і їх реальною поведінкою, що потребує втручання публічної політики.

**Виклад основних результатів.** Сучасні емпіричні дослідження доводять, що державна політика відіграє ключову роль у формуванні моделей сталого споживання через вплив на екологічну обізнаність, соціальні норми та поведінкові установки громадян. Зокрема, ефективність таких політик підсилюється через використання цифрових каналів комунікації та соціальних медіа. У науковій літературі здавна активно розглядався вплив публічних політик і громадянського суспільства на формування відповідальної споживчої поведінки. Дослідження показують, що поєднання регуляторних механізмів держави та ініціатив громадськості сприяє зменшенню негативного екологічного впливу споживання та стимулює відповідальні практики.

За І. В. Вернадським, «потребою називається усвідомлена умова нашого існування і розвитку» [1, с. 824]. На його думку, «потреби різко відрізняються від бажань; бажання, як певний прояв волі нашої, може іноді виражати в даний момент часу яку-небудь потребу, але ніколи не може бути нею; воно є лише формою, в якій виражаються наші потреби» [1, с. 824].

Проте нам ближча позиція тих науковців, які надають перевагу повнішому, як видається, визначенню, а саме такому: потреба - це «відчуття стану браку індивідом чогось, що у зв'язку з будовою організму, досвідом і місцем індивіда в суспільстві є необхідним для підтримання його життя, уможливлення його розвитку, виконання ним певної соціальної ролі, збереження душевної рівноваги» [5, с. 35]. Перевагу цього визначення ми вбачаємо в тому, що воно відповідає вимогам основних підходів до трактування потреб, а саме біоцентричного, за якого потреби людей пов'язують з умовами їх виживання; соціоцентричного, відповідно до якого ці потреби розглядаються насамперед як продукт історично сформованих суспільних відносин чи певної культури; психоцентричного, серед прихильників якого переважає трактування потреби людини як стану відчуття браку чогось; еконоцентричного, з погляду якого

«<...> потреба виникає тоді, коли вона виражена економічною поведінкою, тобто коли індивід шукає товари та послуги, щоб компенсувати нестачу, яку відчуває» [6, с. 13–18].

Утім, належить визнати, що в дефініції, про яку йдеться, соціоцентричний аспект потреб виражено недостатньо. На наш погляд, вона мала б містити вказівку на зв'язок потреби індивіда з його культурою, впливом на нього з боку суспільства. Також видається, що дану дефініцію варто доповнити згадкою про інтелектуальний чинник. Нарешті, слід прислухатися до думки тих науковців, які, вважають, що «нестача не може бути потребою», а тому, характеризуючи потреби, нелогічно використовувати словосполучення «стан браку чогось» [6, с. 14]. Отож, пропонуємо розуміти під потребою стан індивіда, у якому він відчуває необхідність чогось, що з огляду на будову організму, досвід, культуру, інтелект, соціальний статус індивіда й вплив на нього з боку суспільства є важливим для його життя, розвитку, виконання певної соціальної ролі, збереження душевної рівноваги.

Зрозуміло, що для нас становить інтерес типологія споживчих потреб. Адже вона є важливим аспектом їх наукового аналізу.

За можливостями задоволення особисті потреби в предметах споживання поділяють на абсолютні, дійсні, платоспроможні. Абсолютними вважають споживчі потреби, які не обмежені розвитком продуктивних сил і виробництвом конкретних споживчих товарів, а дійсними – ті, які реально можуть бути задоволені за даного розвитку продуктивних сил. Що ж до платоспроможних потреб, то можливості їх задоволення визначаються насамперед співвідношенням цінового чинника та грошових доходів населення [7, с. 42].

Відповідно до ролі ринку в задоволенні особистих потреб у предметах споживання здійснюється їх поділ на два класи. Один з них становлять потреби, які задовольняються на ринку, а іншу – ті, що задовольняються поза ним.

Варто сказати й про поділ особистих потреб у предметах споживання на природні та уявні, раціональні та ірраціональні, базові та похідні.

Критерій поділу потреб на природні та уявні дуже простий: потреба, що виражає доцільну, розумну необхідність для людини, є природною потребою; потреба, в якій виявляються нерозумні бажання, задоволення яких призводить лише до шкоди людині, є уявною потребою. Уявні потреби, отже, є не природними потребами, але штучними, створеними людиною, а їх задоволення, як правило, шкідливе для фізичного або психічного здоров'я (як от переїдання, пияцтво, нікотинова чи наркотична залежність). Найчастіше вони є продуктом снобізму, несмаку, бездумного наслідування, фрустрації тощо.

Розумні особисті потреби в предметах споживання – це потреби, які відповідають науковим уявленням про рівень споживання, за якого забезпечується підтримання здорового способу життя людини та розвиток особистості. Натомість ірраціональні потреби виходять за межі розумних, набувають гіпертрофованих, а часом збочених форм [8, с. 24].

Як бачимо, у двох останніх класифікаціях уявним і ірраціональним потребам протиставляється фактично та сама альтернатива – розумні потреби. Тому видається доцільним замінити їх однією класифікацією, а саме такою, у якій один клас становлять розумні потреби, а інший – уявні й ірраціональні. Зрозуміло, що і в цьому випадку підставою класифікації виступатиме критерій розумності потреб.

Тепер звернемо увагу на поділ особистих потреб на базові та похідні. Під базовими потребами розуміються вроджені потреби, тобто властиві людині як виду, та

набуті, а саме культурні й соціальні потреби, залежні від життєвого досвіду, середовища існування та стадії розвитку суспільства. Похідна ж потреба трактується як особливий технологічний відгук (товар чи послуга) на базову потребу, а також як об'єкт бажання: наприклад, потреба в автомобілі є похідною потребою від вродженої потреби в індивідуальній мобільності, а потреба в дорогому й престижному автомобілі - це реакція на набуту потребу в суспільному визнанні.

Є класифікація особистих потреб у предметах споживання за ступенем їх комплексності. Вона передбачає поділ цих потреб на такі, які задовольняються: 1) одним видом предметів споживання; 2) кількома видами; 3) широким колом видів предметів споживання.

Поділяють особисті потреби в предметах споживання і за рівнем їх необхідності. Відповідно до цього критерію розрізняють потреби в предметах першої необхідності та потреби в предметах розкоші [9, с. 32]. Зустрічаємо в літературі й іншу класифікацію особистих потреб в предметах споживання за рівнем їх необхідності. Вона передбачає поділ цих потреб на настійні, менш настійні та такі, без задоволення яких людина може існувати.

Рух особистих потреб у предметах споживання відбувається відповідно до закону зростання потреб, який «відображає внутрішньо необхідні суттєві та сталі зв'язки між виробництвом і споживанням, потребами та наявними можливостями їх задоволення» [9, с. 33]. Існує чимало визначень даного закону, у яких наголошується на динамічності потреб, породженні потреб виробництвом, постійному процесі розвитку й розширенні існуючих потреб. Проте, при формулюванні закону зростання потреб необхідно врахувати ті обставини, що в міру того як людина піднімається дедалі вище сходами цивілізації, у міру того як розвивається її розум, її потреби швидко стають дедалі більше витонченими й різноманітними і що кожний наступний щабель розвитку людини не лише розширяв коло її потреб, але й збільшував різноманіття способів їх задоволення. Це загальний об'єктивний закон, який можна охарактеризувати як економічний та соціальний. А у фундаментальному підручнику з економічної теорії [10, с. 124] цей закон зараховано до кола законів суспільного розвитку.

Враховуючи вищезазначені підходи, суть закону зростання потреб можна сформулювати наступним чином: постійний процес розвитку й розширення існуючих, а також поява й примноження нових потреб, які відбуваються в міру розвитку виробництва й людини та її уяви й обумовлюють кількісні та якісні зміни в структурі споживання і розвивають виробництво, а також удосконалюють існуючі і сприяють виникненню нових способів задоволення потреб.

У літературі часто можна зустріти наголошення на тому, що закон, про який тут ідеться, передбачає облагороджування споживчих потреб. Проте доводиться констатувати, що в процесі дії обговорюваного закону спостерігаються негативні явища, які аж ніяк не свідчать про облагороджування цих потреб. Доцільно вказати на такі явища.

По-перше, неухильно розширяється коло уявних і ірраціональних потреб. Під цим оглядом слід визнати дуже зловбоденними такі висловлювання Г. В. Колодка: «Неконтрольоване зростання потреб – це, однак, водночас руйнівна сила, оскільки воно може замулити уми, зіпсувати уподобання, спровокувати гідні осуду риси і, як наслідок, впровадити ірраціональні елементи в економіку» [11, с. 10].

По-друге, у сучасному суспільстві, яке значною мірою орієнтується на гедонізм, багато потреб, особливо спрямованих на забезпечення комфортних умов життя та розваг, має достатньо примітивний характер і відволікає індивіда від неспоживацьких

установок і прагнень, наприклад когнітивних, культурних, самореалізації тощо. Унаслідок цього відбуваються його спрощення та певна ментальна інфантилізація. Тут важливо сказати про таке: «Інфантилізовані споживачі не є пасивними жертвами “культури захланного споживання” - вони піддаються їй, тому що самі шукають спосіб втечі від реальності. Споживання виявляється дуже корисним для задоволення цієї потреби. Мабуть, жодного іншого суспільства – окрім суспільства часів занепаду Римської імперії та споживчого суспільства, про яке йдеться, – не стосується стара римська фраза: *Mundus vult decipi, ergo decipiat*, світ хоче бути обманутим, тож нехай буде» [12, с. 30].

Зростання потреб супроводжується і іншими негативними явищами. Насамперед це такі:

1) надмірна кредитна заборгованість населення, що негативно позначається на соціально-економічному розвитку;

2) зростання індивідуальної та соціальної фрустрації, викликане тим, що потреби в епоху споживацтва, як правило, залишаються значно вищими за рівень свого задоволення [11, с. 11]. У процесі економічного зростання збільшується нерівновага між зростанням потреб і можливостями їх задоволення.

3) виникнення феномена «відчуження споживача». Цей феномен полягає загалом у тому, що споживач не здійснює достатнього контролю над товарами й послугами, які пропонують йому реклама, вітрини, соціальні мережі тощо, і не здатен повністю охопити їх критичною та рефлексивною оцінкою, про що свідчить, зокрема, ірраціональність поведінки багатьох покупців під час розпродажу. У результаті цього споживач, свідомо чи несвідомо, часто підпадає під деструктивний, небажаний чи навіть шкідливий вплив товарів і послуг, що негативно позначається на його особистості, духовності, емоційності, внутрішній культурі тощо.

Реакцією на названі та інші негативні наслідки зростання потреб стала поява орієнтації на парадигму зрівноваженого споживання. І хоча досі не існує згоди в трактуванні цієї парадигми, не буде, на наш погляд, помилкою виходити з того, що додержання її насамперед означає «раціональне користування обмеженим колом товарів і послуг у свідомий спосіб, тобто з виявом високої свідомості щодо власних потреб, потреб інших людей, потреб довкілля та потреб майбутніх поколінь» [13, с. 36].

Названій парадигмі відповідає низка моделей споживчої поведінки, основними з яких є: етичне споживання, екологізація споживання, спільне споживання, дематеріалізація споживання, свідома участь населення в обмеженні споживання [4, с. 81; 14, с. 18].

Перша з названих моделей передбачає, що придбання та використання товарів і послуг мають відповідати засадам сучасної етики. У літературі найчастіше називають такі риси етичного споживача: 1) купує лише ті товари, які справді йому необхідні й можуть ефективно спричинитися до покращання якості його життя; 2) приймає рішення про купівлю товару, ураховуючи його корисність, а не моду; 3) купує продукцію національного виробництва; 4) надає перевагу підтримці компаній, які провадять етичну й відповідальну діяльність, зокрема тих, що діють відповідно до правил так званої справедливої торгівлі, які передбачають: а) господарські відносини з підприємствами, що забезпечують гідну заробітну плату, безпечні та чисті робочі місця, б) сприяння сталому розвитку місцевого підприємництва, покращанню становища ремісників, в) купівлю товарів, виготовлених у країнах, що розвиваються; 5) бойкотує аморальні компанії, наприклад ті, які порушують права працівників і використовують дитячу працю; 6) розглядає кредит як крайній засіб; 7) уважає гроші

лише засобом сприяння гідному життю та саморозвитку; 8) уникає купувати продукцію, вироблену з використанням тестів на тваринах; 9) не викидає товарів, які ще можна споживати; 10) ставиться до довкілля як до великого багатства [15, с. 109–110; 16, с. 197–200].

Спільне споживання насамперед характеризує відмова від володіння благами на користь їх ужитку [14, с. 19]. Чи не найпоширеніша форма спільного споживання - це локальна система обміну й торгівлі LETS (Local Exchange Trading Systems). Ці системи створюють і контролюють місцеві громади. Вони засновані на базах даних користувачів, де можна знайти інформацію про пропоновані послуги й матеріальні блага, а також про потреби фізичних осіб. За допомогою цих баз даних люди можуть зв'язуватися один з одним, пропонуючи співпрацю, обмін і допомогу. Користувачі визначають вартість матеріальних благ або послуг між собою, орієнтуючись на те, що баланс транзакції має дорівнювати нулю.

Дематеріалізація споживання полягає в заміні матеріальних благ послугами. Прикладами можуть служити заміна пральних машин послугами пралень, власної дачі - готельними послугами, власного автомобіля - таксі, купівлі продтоварів - послугами кейтерингу.

Найвідомішими формами свідомої участі населення в обмеженні споживання, що набуває особливої ваги на шляху суспільства до сталого розвитку, є рухи «Поволі» й «Добровільна простота». Рух «Поволі» виступає проти стрімкого зростання темпу життя і споживання. Проявами його, зокрема, є: 1) поява повільних міст, в яких інтенсивно розбудовують інфраструктуру повільного руху: стежки для прогулянок, траси для роверів, вздовж яких розташовують торговельні об'єкти; 2) пропагування так званої солідної праці, під якою розуміють реалізацію вимоги робити повільно, але добре; 3) орієнтація на скорочення послуговування електронною поштою і безпроводними телефонами. Прихильники руху «Добровільна простота» керуються гаслом повернення до помірному споживання, яке відповідає законам природи й не шкодить здоров'ю людини, агітують за раціональну ринкову та споживчу поведінку, організовують акції антиспоживацького спрямування, наприклад, так звані дні без м'яса, без телевізора, без інтернету, без купування. Є думка, що формою свідомої участі населення в обмеженні споживання є і ретроспоживання. Воно, зокрема, полягає в зростанні попиту на старі речі.

У сучасному світі споживчі потреби динамічно змінюються під впливом цифровізації, глобалізації та соціально-економічних змін. Це вимагає адаптації публічних стратегій управління для задоволення цих потреб, враховуючи зміну споживчих пріоритетів. Ключовим інструментом забезпечення балансу між економічними інтересами, екологічною стійкістю та соціальною справедливістю є ефективне публічне управління. Однак недосконалість механізмів взаємодії між державою та громадянами може стати бар'єром для суспільного розвитку через недостатнє задоволення споживчих потреб.

Взаємодія між споживчими потребами та публічним управлінням прямо впливає на формування соціальної згуртованості, економічного зростання та якості життя. У контексті глобальних викликів, таких як кліматичні зміни, пандемії, військовий стан та міграційні процеси, ефективне управління стає критично важливим чинником, що впливає на суспільний розвиток. Розробка науково обґрунтованих рекомендацій дозволить підвищити ефективність публічного управління, зокрема через впровадження інноваційних підходів до аналізу та задоволення споживчих потреб. Ця проблема має міждисциплінарний характер і важлива для державного управління,

економіки, соціології та екології. Вивчення взаємодії між споживачами та державними органами дозволяє сформулювати нові підходи до управління, які враховують сучасні виклики та сприяють сталому суспільному розвитку.

Важливим аспектом для створення ефективної системи управління, яка орієнтована на громадян, є поєднання споживчих потреб та публічного управління. Основна ідея полягає в тому, щоб публічні органи влади враховували реальні потреби, пріоритети та очікування громадян у процесі прийняття рішень і надання публічних послуг. Одним із ключових напрямків, що може сприяти тісному взаємозв'язку публічного управління та споживчих потреб населення є організація публічних послуг за принципом «клієнтоцентричності». Даний принцип означає, що публічні послуги мають бути орієнтовані на громадян як на споживачів, з акцентом на зручність, якість та доступність. Надання послуг повинно передбачати використання сучасних технологій, таких як електронні уряди та мобільні додатки, для швидкого й ефективного реагування на запити споживачів.

Поєднання споживчих потреб та публічного управління передбачає також врахування зворотного зв'язку від громадян, що означає проведення регулярних опитувань, консультацій і збору відгуків для розуміння нагальних потреб суспільства, а також створення платформ для громадської участі, де громадяни можуть висловлювати свої потреби та пропозиції.

Гармонізація споживчих потреб і публічного управління означає прозорість і підзвітність у прийнятті управлінських рішень. Забезпечення прозорості в роботі органів публічної влади є важливим для того, щоб громадяни могли оцінити, як їхні потреби враховуються в управлінні. Принцип підзвітності означає регулярні звіти про виконання програм та досягнення результатів, які відповідають споживчим запитам.

Посилення взаємозв'язку між споживчими потребами та публічним управлінням може здійснюватися шляхом індивідуалізації публічних послуг з метою ефективного задоволення суспільних інтересів, що полягає у наданні послуг, які враховують потреби різних соціальних груп (молодь, літні люди, люди з обмеженими можливостями тощо), адаптації інфраструктури та управлінських процесів для забезпечення рівного доступу до послуг.

Публічне управління може виступати інструментом задоволення споживчих потреб громадян за умови застосування інноваційних підходів в управлінні, що означає використання великих даних (Big Data) для аналізу потреб громадян і прийняття рішень на основі цих даних, створення партнерств між державою, бізнесом і громадянським суспільством для розробки інноваційних рішень.

Орієнтація на споживчі потреби в системі публічного управління пов'язана із врахуванням етичних аспектів управління. Мова йде про дотримання принципів соціальної справедливості, етики й сталого розвитку в процесі задоволення потреб громадян, уникнення популізму та врахування довгострокових інтересів суспільства.

Реформа децентралізації в Україні є гідним прикладом того, як публічне управління може відповідати на потреби громадян, створюючи умови для більш доступного надання послуг і підвищення якості життя на місцях. Завдяки реформі відбулася передача значної частини адміністративних і фінансових повноважень від центральної влади до органів місцевого самоврядування. Це дозволило громадам самостійно визначати пріоритети розвитку та оперативно реагувати на споживчі потреби своїх мешканців. Громади отримали більшу фінансову самостійність та частку податкових надходжень, що дозволило їм інвестувати в інфраструктуру, освіту, охорону здоров'я та інші важливі сфери, що забезпечують задоволення першочергових

потреб населення. Мешканці отримали можливість впливати на ухвалення рішень, брати участь у громадських обговореннях і пропонувати власні ідеї для розвитку громади. Територіальні громади стали спроможними створювати сучасні адміністративні центри, школи, лікарні, транспортну інфраструктуру, що суттєво підвищило доступність і якість послуг на місцях. Багато громад впровадили інноваційні рішення у публічному управлінні, такі як електронне урядування, прозорі бюджетні платформи та цифрові послуги для мешканців. Це підвищило ефективність роботи місцевої влади та рівень довіри громадян. Завдяки автономії у прийнятті рішень громади можуть впроваджувати проєкти, орієнтовані на сталий розвиток, довгостроковий економічний, соціальний та екологічний ефект, забезпечувати краще задоволення споживчих потреб населення.

В умовах повномасштабної війни в Україні відбувається глибока трансформація структури споживчих потреб населення. Якщо у довоєнний період переважали потреби підвищення якості життя, комфортного споживання та самореалізації, то в сучасних умовах домінують базові потреби, пов'язані з безпекою, житлом, енергетичною стабільністю, доступом до медичних, освітніх і соціальних послуг.

Така трансформація має об'єктивний характер і зумовлена масштабами руйнувань економіки та інфраструктури. Зокрема, відповідно до оцінки Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), підготовленої World Bank, European Commission, Урядом України та United Nations, станом на 2026 рік прямі збитки України перевищили 195 млрд дол. США, тоді як загальні потреби у відновленні оцінюються у 587,7 млрд дол. США [17]. Найбільших втрат зазнали житловий сектор, транспортна інфраструктура та енергетика, що безпосередньо формує нову структуру суспільних потреб.

Особливо критичною є ситуація у житловій сфері. За даними RDNA4, пошкоджено або зруйновано близько 13% житлового фонду, що вплинуло на понад 2,5 млн домогосподарств [18]. Це означає, що потреба у житлі трансформується з індивідуальної у системну суспільну проблему, яка потребує комплексного державного реагування через програми відновлення, компенсацій і розвитку соціального житла.

Водночас значно загострюється проблема платоспроможних потреб. За оцінками World Bank, рівень бідності в Україні у 2025 році становить близько 36,9% населення [19], що істотно обмежує можливості задоволення навіть базових потреб. У цьому контексті проявляється суперечність між зростанням потреб і зниженням економічної спроможності населення, що підтверджує дію закону зростання потреб у кризових умовах.

Додатковим індикатором є динаміка споживчих настроїв населення. За даними аналітичної компанії Info Sapiens, індекс споживчих настроїв у 2025 році коливався в межах 72-84 пунктів [20], що свідчить про нестабільність економічних очікувань та високий рівень невизначеності, який безпосередньо впливає на поведінку споживачів.

Узагальнення ключових аналітичних показників трансформації споживчих потреб в Україні подано в табл. 1.

Таблиця 1

**Аналітичні показники трансформації споживчих потреб в Україні  
в умовах відновлення**

| Аналітичний напрям | Показник                | Зв'язок із споживчими потребами                      | Управлінський висновок                      |
|--------------------|-------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Масштаби руйнувань | понад 195 млрд дол. США | домінування базових потреб (житло, енергія, безпека) | політика має бути потребоорієнтованою       |
| Житловий сектор    | 13% фонду пошкоджено    | критична потреба у житлі                             | розвиток програм відновлення та компенсацій |
| Бідність           | 36,9% населення         | обмеження платоспроможних потреб                     | необхідність соціальної підтримки           |
| Споживчі настрої   | 72–84 пункти            | нестабільність споживчої поведінки                   | важливість прогнозованої політики           |
| Роль громад        | децентралізація         | наближеність до потреб населення                     | громади — ключовий рівень відновлення       |

*Джерело: складено авторами за даними Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), World Bank, RDNA4 та Info Sapiens [17–20].*

З метою підвищення об'єктивності кількісного аналізу доцільно інтегрувати систему соціально-економічних індикаторів, що мають прямий вплив на процеси формування, структуру та платоспроможність споживчих потреб населення. У табл.2 узагальнено ключові показники, що характеризують макроекономічні та соціальні умови споживання в Україні в період війни та відновлення.

Таблиця 2

**Динаміка ключових соціально-економічних індикаторів, що визначають  
споживчі потреби населення України**

| Показник                             | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025         |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| Реальний ВВП, % до попереднього року | +3,4   | -28,8  | +5,5   | +2,9   | +1,8 / +2,0* |
| Рівень бідності, % населення         | 20,6** | 30,0** | 35,5** | 37,0** | 36,9**       |
| Індекс споживчих цін, % р/р          | 10,0   | 26,6   | 12,9   | 8,6    | 8,0***       |
| Індекс споживчих настроїв, пункти    | 82     | 68     | 75     | 80     | 72,5-84,3    |
| Безробіття, % робочої сили           | 9,8    | 24,5   | 19,1   | 17,4   | 16,5*        |

*Примітки: \*оцінки або прогнозні значення за CES / World Bank / IMF; \*\*оцінки Світового банку щодо бідності; \*\*\*інфляція за даними 2025 року / останнім доступним офіційним показником.*

*Джерело: складено авторами за даними World Bank, IMF, Державної служби статистики України, Info Sapiens, НБУ та CES [19; 20; 22-24].*

Аналіз наведених показників свідчить про суттєву зміну соціально-економічного середовища, в якому формуються споживчі потреби населення. Різке падіння ВВП у 2022 році, прискорення інфляції та погіршення споживчих настроїв зумовили переорієнтацію домогосподарств на базові потреби. Поступове відновлення економічної активності у 2023-2025 роках не супроводжується пропорційним відновленням платоспроможності, що формує структурний розрив між потребами населення та ресурсами їх задоволення.

Для кількісного оцінювання такого розриву доцільно застосовувати коефіцієнт платоспроможності населення, який розраховується за формулою (1):

$$PP = Y / C, \quad (1)$$

де  $PP$  - коефіцієнт платоспроможності;

$Y$  - середній дохід домогосподарств;

$C$  - середні споживчі витрати.

Якщо  $PP < 1$ , це свідчить про дефіцит ресурсів для задоволення поточних потреб та про зростання залежності домогосподарств від заощаджень, кредитів, соціальних трансфертів або зовнішньої підтримки.

Для оцінювання динаміки споживчих потреб може застосовуватися індексний підхід, як показано у формулі (2):

$$I_c = C_t / C_0, \quad (2)$$

де  $I_c$  – індекс зміни споживчих витрат;

$C_t$  – споживчі витрати у поточному періоді;

$C_0$  – споживчі витрати у базисному періоді.

Такий підхід дає змогу визначити темпи зміни споживання, виявити структурні зрушення та оцінити вплив інфляції, доходів, міграції та воєнних ризиків на поведінку домогосподарств.

Важливим інструментом дослідження взаємозв'язку між доходами та споживчими витратами є кореляційний аналіз залежності між доходами населення та споживчими витратами. У стабільних економічних умовах зв'язок між доходами та споживанням є тісним, однак у період війни він може послаблюватися через вплив цінових шоків, переміщення населення, втрату житла, зміну структури зайнятості та зростання частки вимушених витрат.

Узагальнюючи результати дослідження, модель використання аналітичних інструментів у публічному управлінні можна подати як послідовність: споживчі потреби – статистичні дані – економічний аналіз – управлінські рішення – публічна політика – зворотний зв'язок. Така логіка відповідає принципам data-driven policy і дозволяє підвищити адресність, обґрунтованість та результативність публічної політики у сфері відновлення України.

З позицій публічного управління наведені дані свідчать про необхідність переходу до нової моделі управління, орієнтованої на потреби громадян у процесі відновлення. Відновлення України слід розглядати не лише як інфраструктурний процес, а як комплексний механізм забезпечення базових і соціально значущих потреб населення.

У цьому контексті особливого значення набуває роль органів місцевого самоврядування, які в умовах децентралізації виступають ключовими суб'єктами ідентифікації та задоволення потреб громадян. Саме на рівні територіальних громад реалізуються проекти відновлення житлової, соціальної та транспортної інфраструктури, забезпечується підтримка внутрішньо переміщених осіб, формуються локальні механізми економічної адаптації.

Для порівняння, у країнах Європейського Союзу структура споживчих потреб є більш стабільною та орієнтованою на якість життя і сталий розвиток. За даними Eurostat, значна частка витрат домогосподарств спрямовується на забезпечення стандартів життя, енергоефективність і соціальні послуги [21]. У ЄС домінує модель сталого споживання, яка передбачає етичність, екологічність та раціональність використання ресурсів.

На відміну від цього, в Україні формується модель відновлювального споживання, орієнтована на задоволення базових потреб у кризових умовах. Це визначає стратегічний вектор розвитку публічного управління – поступовий перехід від відновлення базових функцій до впровадження принципів сталого розвитку за європейськими стандартами.

Таким чином, трансформація споживчих потреб у період війни є не лише соціально-економічним явищем, а й ключовим фактором формування нової моделі публічного управління, орієнтованої на забезпечення стійкості, адаптивності та довгострокового розвитку суспільства.

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує, що споживчі потреби населення є ключовим об'єктом аналізу в системі публічного управління та визначальним фактором формування управлінських рішень.

У сучасних умовах війни та відновлення України відбувається суттєва трансформація структури потреб, що характеризується домінуванням базових потреб (житло, безпека, енергія), зниженням рівня платоспроможності населення, підвищенням ролі держави та місцевого самоврядування.

Використання інструментів мікро- та макроекономічного аналізу, а також методів публічної статистики дозволяє об'єктивно оцінювати потреби населення, виявляти дисбаланси між попитом і можливостями його задоволення та формувати ефективну соціально-економічну політику.

Особливу роль у процесі задоволення споживчих потреб відіграють органи місцевого самоврядування, які в умовах децентралізації забезпечують більш точну ідентифікацію потреб громадян та їх адресне задоволення.

Встановлено, що ефективне публічне управління повинно базуватися на клієнтоцентричному підході, використанні статистичних даних (data-driven policy), інтеграції економічного аналізу у процес прийняття рішень.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка інструментів оцінювання ефективності управлінських рішень на основі показників якості життя, доступності послуг і соціально-економічної стійкості.

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання запропонованих статистичних та економічних інструментів у діяльності органів публічної влади для оцінювання потреб населення, прогнозування їх змін, визначення пріоритетів фінансування та підвищення якості управлінських рішень у процесі відновлення України.

#### *Список використаної літератури*

1. Вернадський І. Витоки. Творча спадщина у контексті історії економічної думки в Україні / за ред. В. Д. Базилевича. Київ : Знання, 2009. 862, [2] с.
2. Северин-Мрачковська Л. В. Консьюмеризм як феномен духовно-економічного життя сучасної людини: pro et contra // Університетська кафедра : альманах. Київ : КНЕУ, 2017. Вип. 6. С. 137-150. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/archive/2017\\_06.pdf#page=137](https://kneu.edu.ua/userfiles/archive/2017_06.pdf#page=137)

3. Patrzalek W. Between consumerism and deconsumption - in search of a new model of society // Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business. 2019. Vol. 63, nr 10. P. 221-234. URL: [https://dbc.wroc.pl/Content/75139/Patrzalek\\_Between\\_consumerism\\_and\\_deconsumption.pdf](https://dbc.wroc.pl/Content/75139/Patrzalek_Between_consumerism_and_deconsumption.pdf)
4. Fila E. Konsumpcjonizm jako pandemia społeczna w XXI wieku - analiza zjawiska oraz dostępnych sposobów jego ograniczania // Wyzwania i problemy społeczne początku XXI wieku / red. N. Laurisz. Kraków, 2020. S. 74-84. URL: <https://fundacijagap.pl/wp-content/uploads/2021/03/Problemy-spo%C5%82eczne-XXI-wieku.pdf>
5. Jankowska E. Pojęcie i narzędzia pomiaru jakości życia // Toruńskie Studia Międzynarodowe. 2011. № 1 (4). S. 33-39. URL: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171513384>
6. Zbróg Z. Identyfikowanie i zaspokajanie potrzeb społecznych w niepublicznych szkołach podstawowych. Kraków : Impuls, 2011. URL: [https://www.researchgate.net/publication/321753802\\_Identyfikowanie\\_i\\_zaspokajanie\\_potrzeb\\_spoecznych\\_w\\_niepublicznych\\_szkolach\\_podstawowych\\_demo](https://www.researchgate.net/publication/321753802_Identyfikowanie_i_zaspokajanie_potrzeb_spoecznych_w_niepublicznych_szkolach_podstawowych_demo)
7. Мочерний С. В. Політекономія : підручник. Київ : Вікар, 2003. 385с.
8. Політична економія : навч. посіб. / за ред. Рибалкіна В. О., Бодрова В. Г. Київ : Академвидав, 2007. 671с.
9. Федоренко В. Г., Діденко О. М., Руженський М. М., Іткін О. Ф. Політична економія : підручник / за наук. ред. В. Г. Федоренка. Київ : Алерта, 2008. 486с.
10. Климко Г. Н., Нестеренко В. П., Каніщенко Л. О., Чухно А. А. Основи економічної теорії: політекономічний аспект : підруч. для студ. екон. спец. вищ. закл. осв. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Вища школа, 1999.
11. Kołodko G. W. Racjonalne potrzeby jako podstawa rozwoju społeczno-gospodarczego // Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie. 2015. № 2. S. 7-18. URL: <https://econjournals.sgh.waw.pl/KNoP/article/view/2019>
12. Romaniszyn K. O sile konsumpcjonizmu // Nowa droga do zniewolenia? O życiu w społeczeństwie konsumpcyjnym / pod. red. K. Romaniszyn. Kraków : Wydaw. Uniw. Jagiellońskiego, 2011. S. 15-50. URL: <https://docplayer.pl/189829245-O-sile-konsumpcjonizmu.html>
13. Jaros B. Koncepcja zrównoważonej konsumpcji - problemy implementacji w Polsce : rozprawa dr. Jelenia Góra, 2015. 298 s. URL: [https://wir.ue.wroc.pl/docstore/download/WUTa35822e4584940e8970a785750ab4bcb/Jaros\\_B\\_Koncepcja\\_Zrownowazonej\\_Konsumpcji\\_Problemy\\_Implementacji.pdf](https://wir.ue.wroc.pl/docstore/download/WUTa35822e4584940e8970a785750ab4bcb/Jaros_B_Koncepcja_Zrownowazonej_Konsumpcji_Problemy_Implementacji.pdf)
14. Matel A. Konsumpcja umiaru a współczesne trendy zachowań konsumenckich // Zarządzanie. Teoria i Praktyka. 2015. № 3 (13). S. 17-24. URL: [https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Zarzadzanie\\_Teoria\\_i\\_Praktyka/Zarzadzanie\\_Teoria\\_i\\_Praktyka-r2015-t-n3\\_\(13\)/Zarzadzanie\\_Teoria\\_i\\_Praktyka-r2015-t-n3\\_\(13\)-s17-24/Zarzadzanie\\_Teoria\\_i\\_Praktyka-r2015-t-n3\\_\(13\)-s17-24.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Zarzadzanie_Teoria_i_Praktyka/Zarzadzanie_Teoria_i_Praktyka-r2015-t-n3_(13)/Zarzadzanie_Teoria_i_Praktyka-r2015-t-n3_(13)-s17-24/Zarzadzanie_Teoria_i_Praktyka-r2015-t-n3_(13)-s17-24.pdf)
15. Wróbel M. Konsumpcjonizm a etyczna konsumpcja jako alternatywne formy kształtowania społeczeństw // Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management. 2011. Nr 51. S. 103-116. URL: [https://www.researchgate.net/publication/283569399\\_KONSUMPCJONIZM\\_A\\_ETYCZN\\_A\\_KONSUMPCJA\\_JAKO\\_ALTERNATYWNE\\_FORMY\\_KSZTALTOWANIA\\_SPOLECZENSTW](https://www.researchgate.net/publication/283569399_KONSUMPCJONIZM_A_ETYCZN_A_KONSUMPCJA_JAKO_ALTERNATYWNE_FORMY_KSZTALTOWANIA_SPOLECZENSTW)
16. Byłok F. Moralność i konsumpcja etyczna: dyskusja nad wymiarami etycznymi w konsumpcji // Władza sądenia. 2017. V. 13. S. 193-206. URL:

[http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.hdl\\_11089\\_25817](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.hdl_11089_25817)

17. World Bank, European Commission, United Nations, Government of Ukraine. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

18. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

19. World Bank. Ukraine Economic Update 2025. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/bf81d702093c4e7ce911cb00603d3fb9>

20. Info Sapiens. Consumer Sentiment Index. URL: <https://www.sapiens.com.ua/en/other-research>

21. Eurostat. Household consumption expenditure statistics. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>

22. International Monetary Fund. IMF DataMapper: Ukraine. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/profile/UKR>

23. Центр економічної стратегії. Ukraine War Economy Tracker. URL: <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/>

24. Національний банк України. Inflation Report, October 2025. URL: <https://bank.gov.ua/>

Дата надходження статті: 02.05.2026

Дата прийняття статті: 14.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.2\(60\).2026.170184185](https://doi.org/10.30970/fp.2(60).2026.170184185)

JEL Classification: D12, H41, E21, C10, O18

## **ANALYSIS AND APPLICATION OF STATISTICAL AND ECONOMIC TOOLS FOR RESEARCHING CONSUMER NEEDS IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S RECONSTRUCTION**

**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>*

**PIKULYK Oksana**

*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/0000-0002-7640-9158>*

**Abstract.** *The article examines consumer needs as an object of economic analysis, public statistics, and decision-making in public administration. The use of micro- and macroeconomic tools, index analysis, purchasing power indicators, and a correlation approach for assessing the dynamics, structure, and affordability of population needs is substantiated. The transformation of consumer needs in Ukraine under wartime conditions and recovery processes is analyzed based on RDNA5, World Bank, Eurostat, Info Sapiens, and other analytical sources. The role of public authorities and local self-government bodies in shaping citizen-oriented policy is identified. Approaches to the use of statistical data and economic indicators in public decision-making are proposed.*

**Keywords:** *consumer needs, public administration, sustainable development, citizen-centricity, public services, public decision-making, Ukraine's recovery, public statistics, socio-economic indicators, purchasing power of the population, RDNA.*

The article explores consumer needs as a key object of economic analysis, public statistics, and decision-making within the system of public administration, particularly in the context of Ukraine's wartime conditions and recovery. The article aims to substantiate the theoretical and methodological foundations for analyzing consumer needs as a key object of public administration in the context of Ukraine's wartime transformation and recovery. The study applies micro- and macroeconomic tools, index methods, purchasing power indicators, and correlation analysis to assess the dynamics, structure, and affordability of meeting population needs.

The study emphasizes that consumer needs are multidimensional and shaped by biological, social, cultural, and economic factors, requiring a comprehensive interdisciplinary approach. The results demonstrate a significant transformation of consumer needs under crisis conditions, characterized by the dominance of basic needs (housing, security, energy, and essential services) and a decline in purchasing power. The paper identifies a structural

imbalance between growing needs and limited financial capacity, supported by statistical data from international and national sources. It proves that effective public policy must rely on data-driven approaches and integrated socio-economic indicators.

The scientific novelty lies in the development of a comprehensive approach to the analysis of consumer needs, combining economic theory, public statistics, and governance tools, as well as in proposing a model of decision-making based on the sequence: needs – data – analysis – policy – feedback. The study also justifies the importance of a citizen-centric approach and the increasing role of local self-government in identifying and addressing community needs.

The practical significance of the results is related to their application in public authorities' activities for improving the quality of decision-making, enhancing accessibility of public services, and ensuring sustainable recovery. The conclusions emphasize the necessity of aligning public policy with real consumer needs and strengthening adaptive, transparent, and socially oriented governance mechanisms.

### *Reference*

1. Vernadskyi I. Vytoky. (2009). Tvorchy spadshchyna u konteksti istorii ekonomichnoi dumky v Ukraini / za red. V. D. Bazylevycha. Kyiv: Znannia.
2. Severyn-Mrachkovska L. V. (2017) Konsiumeryzm yak fenomen dukhovno-ekonomichnoho zhyttia suchasnoi liudyny: pro et contra. Universytetska kafedra: almanakh. Issue 6. P. 137-150. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/archive/2017\\_06.pdf#page=137](https://kneu.edu.ua/userfiles/archive/2017_06.pdf#page=137)
3. Patrzalek W. (2019) Between consumerism and deconsumption - in search of a new model of society. Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business. Vol. 63, No. 10. P. 221-234. URL: [https://dbc.wroc.pl/Content/75139/Patrzaiek\\_Between\\_consumerism\\_and\\_deconsumption.pdf](https://dbc.wroc.pl/Content/75139/Patrzaiek_Between_consumerism_and_deconsumption.pdf)
4. Fila E. (2020) Konsumpcjonizm jako pandemia społeczna w XXI wieku - analiza zjawiska oraz dostępnych sposobów jego ograniczania. In: Wyzwania i problemy społeczne początku XXI wieku / red. N. Laurisz. Kraków. P. 74-84. URL: <https://fundacijagap.pl/wp-content/uploads/2021/03/Problemy-spo%C5%82eczne-XXI-wieku.pdf>
5. Jankowska E. (2011). Pojęcie i narzędzia pomiaru jakości życia. Toruńskie Studia Międzynarodowe. No. 1 (4). P. 33-39. URL: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171513384>
6. Zbróg Z. (2011) Identyfikowanie i zaspokajanie potrzeb społecznych w niepublicznych szkołach podstawowych. Kraków: Impuls. URL: [https://www.researchgate.net/publication/321753802\\_Identyfikowanie\\_i\\_zaspokajanie\\_potrzeb\\_spoecznych\\_w\\_niepublicznych\\_szkolach\\_podstawowych\\_demo](https://www.researchgate.net/publication/321753802_Identyfikowanie_i_zaspokajanie_potrzeb_spoecznych_w_niepublicznych_szkolach_podstawowych_demo)
7. Mochernyi S. V. (2003). Politekonomiia : pidruchnyk. Kyiv : Vikar. 385s.
8. Politychna ekonomiiia : navch. posib. / za red. Rybalkina V. O., Bodrova V. H. (2007). Kyiv : Akademvydav. 671s.
9. Fedorenko V. H., Didenko O. M., Ruzhenskyi M. M., Itkin O. F. (2008). Politychna ekonomiiia: pidruchnyk / za nauk. red. V. H. Fedorenka. Kyiv : Alerta. 486s.
10. Klymko H. N., Nesterenko V. P., Kanishchenko L. O., Chukhno A. A. (1999). Osnovy ekonomichnoi teorii: politekonomichnyi aspekt. 2nd ed. Kyiv: Vyscha shkola.
11. Kołodko G. W. (2015). Racjonalne potrzeby jako podstawa rozwoju społeczno-gospodarczego. Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie. No. 2. P. 7-18. URL: <https://econjournals.sgh.waw.pl/KNoP/article/view/2019>

12. Romaniszyn K. (2011). O sile konsumpcjonizmu. In: Nowa droga do zniewolenia? O życiu w społeczeństwie konsumpcyjnym / red. K. Romaniszyn. Kraków. P. 15-50. URL: <https://docplayer.pl/189829245-O-sile-konsumpcjonizmu.html>
13. Jaros B. (2015). Koncepcja zrównoważonej konsumpcji - problemy implementacji w Polsce: rozprawa doktorska. Jelenia Góra, URL: [https://wir.ue.wroc.pl/docstore/download/WUTa35822e4584940e8970a785750ab4bcb/Jaros\\_B\\_Koncepcja\\_Zrownowazonej\\_Konsumpcji\\_Problemy\\_Implementacji.pdf](https://wir.ue.wroc.pl/docstore/download/WUTa35822e4584940e8970a785750ab4bcb/Jaros_B_Koncepcja_Zrownowazonej_Konsumpcji_Problemy_Implementacji.pdf)
14. Matel A. (2015). Konsumpcja umiaru a współczesne trendy zachowań konsumenckich. Zarządzanie. Teoria i Praktyka. No. 3 (13). P. 17-24. URL: [https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Zarzadzanie\\_Teoria\\_i\\_Praktyka/Zarzadzanie\\_Teoria\\_i\\_Praktyka-r2015-t-n3\\_\(13\)/Zarzadzanie\\_Teoria\\_i\\_Praktyka-r2015-t-n3\\_\(13\)-s17-24/Zarzadzanie\\_Teoria\\_i\\_Praktyka-r2015-t-n3\\_\(13\)-s17-24.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Zarzadzanie_Teoria_i_Praktyka/Zarzadzanie_Teoria_i_Praktyka-r2015-t-n3_(13)/Zarzadzanie_Teoria_i_Praktyka-r2015-t-n3_(13)-s17-24/Zarzadzanie_Teoria_i_Praktyka-r2015-t-n3_(13)-s17-24.pdf)
15. Wróbel M. (2011). Konsumpcjonizm a etyczna konsumpcja jako alternatywne formy kształtowania społeczeństw. Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management. No. 51. P. 103-116. URL: [https://www.researchgate.net/publication/283569399\\_KONSUMPCJONIZM\\_A\\_ETYCZN\\_A\\_KONSUMPCJA\\_JAKO\\_ALTERNATYWNE\\_FORMY\\_KSZTALTOWANIA\\_SPOLE\\_CZENSTW](https://www.researchgate.net/publication/283569399_KONSUMPCJONIZM_A_ETYCZN_A_KONSUMPCJA_JAKO_ALTERNATYWNE_FORMY_KSZTALTOWANIA_SPOLE_CZENSTW)
16. Bylok F. (2017). Moralność i konsumpcja etyczna: dyskusja nad wymiarami etycznymi w konsumpcji. Władza sądenia. Vol. 13. P. 193-206. URL: [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.hdl\\_11089\\_25817](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.hdl_11089_25817)
17. World Bank, European Commission, United Nations, Government of Ukraine. (2026). Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
18. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) (2025). URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
19. World Bank. Ukraine Economic Update (2025). URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/bf81d702093c4e7ce911cb00603d3fb9>
20. Info Sapiens. Consumer Sentiment Index. URL: <https://www.sapiens.com.ua/en/other-research>
21. Eurostat. Household consumption expenditure statistics. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
22. International Monetary Fund. IMF DataMapper: Ukraine. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/profile/UKR>
23. Center for Economic Strategy. Ukraine War Economy Tracker. URL: <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/>
24. National Bank of Ukraine. Inflation Report, October 2025. URL: <https://bank.gov.ua/>

Дата надходження статті: 02.05.2026

Дата прийняття статті: 14.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## **ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ВETERANІВ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ**

**ГРИЦЕНКО Ольга Миколаївна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9253-7299>*

**БУРБЕЛА Алла Леонідівна**

*викладачка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6463-0458>*

**Анотація.** У статті досліджено актуальність проблеми збереження та відтворення трудового потенціалу України в умовах тривалого воєнного стану та системного повоєнного відновлення. Традиційна модель соціальної підтримки, орієнтована на пасивне надання пільг, вичерпала свою ефективність, що вимагає наукового переосмислення механізмів державного фінансового забезпечення професійної реінтеграції ветеранів.

Ціллю статті є обґрунтування теоретико-методологічних та прикладних засад фінансування активної зайнятості ветеранів як стратегічного інструменту інституційної трансформації національної ветеранської політики. У цьому контексті особливу увагу приділено Державній цільовій програмі «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки, яка розглядається як базовий фундамент для створення механізмів професійної самореалізації захисників.

Методологічний апарат дослідження базується на системному аналізі актуальних статистичних даних щодо демографічного та соціального профілю ветеранської спільноти станом на 2026 рік. Шляхом поєднання змістовного оцінювання професійних очікувань демобілізованих осіб та компаративного аналізу досвіду Ізраїлю, США й Канади, було сформовано підхід до оцінки бар'єрів у цивільному секторі економіки.

Основні результати статті доводять, що впровадження диференційованого фінансування через механізми ваучерного забезпечення та грантової підтримки генерує потужний мультиплікативний ефект для фінансової системи. Обчислено, що системна інтеграція ветеранів у легальний сегмент зайнятості трансформує витратні зобов'язання держави у стабільне джерело доходів бюджету, забезпечуючи високу економічну ефективність та швидку окупність інвестицій у професійне навчання.

Практичне значення результатів полягає у формуванні підходу до інклюзивної реінтеграції, де головна роль відводиться підтримці соціально відповідальних роботодавців. Запропоновані підходи дозволяють органам державної влади оптимізувати управління людським капіталом та зміцнити фінансову стійкість

*держави в умовах тривалої глобальної нестабільності.*

**Ключові слова:** людський капітал, державне фінансове забезпечення, Державна цільова програма, державний бюджет, соціальний забезпечення, фінансова стійкість держави.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах триваючого воєнного стану в Україні особливої актуальності набуває питання ефективного державного фінансового забезпечення програм соціальної адаптації ветеранів війни. Станом на сьогоднішній день державна політика у цій сфері зазнає трансформації так, як фінансові ресурси дедалі частіше спрямовуються не лише на соціальні виплати, а й на збереження та відновлення людського капіталу як критично важливого ресурсу для стійкості та безперервності функціонування національної економіки. Державна цільова програма «Ветеран. Робота» на 2026-2027 роки виступає ключовим інструментом, що передбачає фінансування активних заходів подолання безробіття серед демобілізованих осіб.

На сьогоднішній день країна стикається із серйозним викликом: ветерани, які повертаються з фронту, часто не можуть знайти роботу у цивільному секторі. Це зумовлено не лише психосоціальними чинниками, а й об'єктивною втратою актуальності їхньої попередньої професійної кваліфікації або фізичним руйнуванням підприємств, де вони працювали до мобілізації. Для держави стає пріоритетним не просто формальний соціальний захист, а забезпечення реальної можливості для самореалізації ветерана. У випадках, коли попередня спеціалізація вже не дозволяє особі бути конкурентоспроможною на ринку праці, надання державної фінансової допомоги для перенавчання за новими фахами є безальтернативним шляхом зміцнення кадрового резерву для галузей, що забезпечують життєдіяльність країни.

Саме для розв'язання цих проблем було розроблено Державну цільову програму «Ветеран. Робота», ефективність фінансування якої безпосередньо залежить від дієвості конкретних бюджетних інструментів: грантів, освітніх ваучерів та компенсаційних виплат роботодавцям.

Наукове обґрунтування того, як поточні державні видатки на професійну адаптацію сприятимуть майбутньому наповненню бюджету через податкові надходження та знизять навантаження на систему соціального страхування, є стратегічно важливим для забезпечення економічної стійкості держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукова думка щодо реінтеграції ветеранів в Україні базується на поєднанні економічної ефективності та соціальної відповідальності: І. Цимбалюк та А. Колосок визначають теоретичний фундамент цього процесу як комплексну трансформацію, тоді як Н. А. Азьмук обґрунтовує пріоритетність зміцнення людського капіталу через освітні ваучери. Концептуальні підходи до інклюзивності та подолання бар'єрів для ветеранів з інвалідністю ґрунтовно розробляє П. Г. Перерва, а І. С. Гращенко доповнює систему принципами тристоронньої солідарної відповідальності держави, бізнесу та суспільства. Сформовані наукові погляди підтверджують необхідність переходу від моделі пасивних виплат до активного інвестування в зайнятість, що безпосередньо корелює з цілями Державної програми «Ветеран. Робота».

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та аналіз ролі державного фінансування цільових програм соціальної адаптації ветеранів як дієвого механізму зміцнення людського капіталу в умовах кризового стану економіки.

**Виклад основних результатів.** Реінтеграція ветеранів/ветеранок у цивільний

сектор є критично важливим чинником з економічної точки зору, оскільки в умовах глибокої соціально-економічної кризи, зумовленої значним дефіцитом фінансових ресурсів та безпрецедентними втратами людського капіталу, повернення цієї категорії громадян до активної праці стає стратегічним пріоритетом держави. Цей підхід повністю відповідає цілям та завданням Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року, яка визначає перехід від моделі пільг до моделі можливостей.

Забезпечення доступу до освіти та сприяння працевлаштуванню ветеранів визначено ключовими цілями державної Стратегії, що має пряме економічне обґрунтування. Створення нових робочих місць для цієї категорії громадян дозволяє державі трансформувати соціальні зобов'язання у стабільне джерело податкових надходжень. Відповідно, через механізми офіційної зайнятості забезпечується системне наповнення бюджету, що перетворює процес професійної адаптації ветеранів на фундаментальний фактор фінансової стійкості країни [1].

Наявність в Україні станом на березень 2026 року понад 1,76 млн зареєстрованих ветеранів/ветеранок обумовлює стратегічну необхідність їхньої масштабної інтеграції у цивільний сектор економіки, що за умови офіційного працевлаштування навіть половини цієї чисельності із середньою заробітною платою дозволить генерувати щомісячні податкові надходження у вигляді ПДФО, ЄСВ та військового збору (5%) обсягом у десятки мільярдів гривень [2].

За результатами дослідження «Портрет ветерана - 2025», проведеного у вересні-грудні 2025 року, відчутний суттєвий дисбаланс у структурі споживання пільг та високий рівень тривожності щодо майбутньої зайнятості. Найбільш затребуваним інструментом підтримки залишаються субсидії на оплату комунальних послуг (69%), тоді як послуги з освіти та перекваліфікації посідають одне з останніх місць (лише 10%). Така низька пріоритетність освітніх програм корелює з песимістичними прогнозами ветеранів щодо власної затребуваності на ринку праці: сумарно понад 73% опитаних оцінюють ризик залишитися без роботи як високий або ймовірний (34% - «дуже ймовірно», 39% - «скоріш ймовірно»), і лише 5% респондентів вважають такий сценарій неможливим. Це підкреслює необхідність трансформації державної політики від моделі пасивних пільг до активного стимулювання професійної реалізації захисників [3].

Результати опитування, проведеного за ініціативою Українського ветеранського фонду та платформи [roboota.ua](http://roboota.ua), засвідчують наявність критичних бар'єрів на шляху професійної реінтеграції ветеранів, серед яких ключове місце посідають проблеми зі здоров'ям та невідповідність пропозицій ринку очікуванням кандидатів. Зокрема, 49,5% респондентів мають статус особи з інвалідністю, 36,3% вказують на суттєві обмеження через фізичний стан, а 25,5% відзначають складний психоемоційний стан як перешкоду для працевлаштування. Поряд із медичними чинниками, вагомими бар'єрами виступають економічні та соціальні аспекти, так 37,3% опитаних наголошують на невідповідності рівня пропонованої заробітної плати, тоді як 23,3% ветеранів стикаються з проявами прямої або опосередкованої дискримінації з боку роботодавців та упередженого ставлення колег до статусу учасника бойових дій (УБД), данні чинники породжують відчуття соціальної несправедливості та знецінюють у суспільній свідомості внесок ветеранів у збереження державності та забезпечення миру [4, 5].

Згідно з результатами аналітичного дослідження, 63,3 % ветеранів та ветеранок не повернулися до попередньої професійної діяльності, що свідчить про глибоку структурну трансформацію їхніх кар'єрних траєкторій після завершення служби.

Одним із вагомих чинників такої тенденції є професійна дезадаптація, оскільки для 14,3 % респондентів критичним бар'єром стала невідповідність наявних навичок і компетенцій сучасним динамічним вимогам цивільного сектору економіки, що підкреслює гостру потребу в актуалізації програм перекваліфікації та професійного навчання.

Дослідження професійних очікувань ветеранів після демобілізації дозволяє визначити пріоритетні вектори спрямування бюджетних коштів у межах Державної цільової програми. Станом на сьогодні значна частина респондентів пов'язує своє майбутнє із публічним сектором: 35,4 % опитаних бачать себе у ролі державних службовців, а 27,6 % виявляють інтерес до роботи в органах місцевого самоврядування. Окрім цього, вагомими напрямками потенційного працевлаштування залишаються сфера оборони та безпеки (25,5 %), охоронна діяльність (24,2 %) та сектор логістики (22,7 %).

Така структура професійних пріоритетів свідчить про необхідність цільового фінансування програм перепідготовки саме за напрямками публічного управління, адміністрування та логістичного менеджменту. Оскільки понад третина ветеранів прагне долучитися до державного управління, бюджетна підтримка їхнього навчання за цими профілями забезпечить подвійний ефект: професійну самореалізацію колишніх військовослужбовців та якісне оновлення кадрового потенціалу державних інституцій. Це підтверджує, що державне фінансування адаптаційних заходів має бути диференційованим, відповідно до реальних запитів ветеранської спільноти, що сприятиме раціональному використанню бюджетних ресурсів та зміцненню стійкості держави.

Результати опитування свідчать, що станом на сьогодні половина респондентів вказала на необхідність повної перекваліфікації, а трохи менше половини опитаних потребують додаткової освіти для підвищення наявного професійного рівня. Такий високий запит на освітні послуги підтверджує, що державне фінансування у формі навчальних ваучерів, стипендій та грантів на перепідготовку є найбільш затребуваним інструментом підтримки. Це створює умови для переходу від пасивного очікування робочих місць до активного формування оновленого людського капіталу, здатного ефективно працювати в умовах сучасної економіки.

Ефективність державного фінансування програм адаптації значною мірою залежить від об'єктивних критеріїв відбору персоналу, якими керуються роботодавці станом на сьогоднішній день. Результати моніторингу висвітлюють реальний стан готовності бізнесу до інтеграції демобілізованих осіб: при виборі між претендентами на вакантну посаду 51,6 % роботодавців нададуть перевагу кандидату без військового досвіду, але з кращим рівнем професійної підготовки, тоді як лише 22,6 % готові обрати ветерана за відсутності у нього відповідних фахових навичок. Такий суттєвий розрив між запитом на кваліфікацію та соціальною прихильністю підтверджує, що статус ветерана як такий не забезпечує автоматичної конкурентоспроможності на ринку праці [4].

Ефективність практичної реалізації державної ветеранської стратегії безпосередньо залежить від дієвості інституційної інфраструктури, де ключова роль у забезпеченні економічної реінтеграції належить Державній службі зайнятості (ДСЗ). Дослідження динаміки надання послуг ветеранам у 2025 році виявило значний розрив між первинним зверненням та кінцевим результатом.

Аналіз статистичних даних свідчить про недостатній рівень залучення ветеранів до активних програм зайнятості. Зокрема, із 18 тисяч осіб, які звернулися до центрів

зайнятості, лише 55% скористалися інструментами професійної інтеграції. Це охоплює 4000 працевлаштованих осіб та 5890 тих, хто пройшов різні форми професійної трансформації, що вказує на значний невикористаний потенціал наявних державних механізмів

Факт того, що значна частина претендентів (майже 45%) припиняє взаємодію з органами зайнятості без досягнення цільового результату, свідчить про наявність суттєвих бар'єрів таких, як невідповідність пропонованих вакансій очікуванням ветеранів до складності бюрократичних процедур у межах державної цільової програми. Водночас висока питома вага експериментальних проєктів (4 тисячі осіб) та ваучерної підтримки (890 осіб) вказує на те, що дієвим інструментом утримання залишається саме персоналізований підхід, тоді як стандартні механізми фінансування соціальної адаптації потребують перегляду в напрямі підвищення їхньої привабливості та ефективності для отримувача послуг [6].

Для розв'язання проблеми професійної реінтеграції ветеранів розглядаються три стратегічні сценарії, кожен з яких має різний ступінь впливу на економічну стабільність та соціальну згуртованість. Перший варіант, орієнтований на збереження поточного стану, забезпечує короткострокову економію бюджетних коштів, проте супроводжується критичними ризиками: соціальною ізоляцією захисників, деградацією людського капіталу та неминучим зростанням державних видатків у майбутньому для подолання негативних наслідків професійної дезадаптації. Другий варіант пропонує системне реформування законодавства через впровадження економічних преференцій для роботодавців та ліквідацію бюрократичних бар'єрів. Попри довгострокову ефективність та прискорення темпів працевлаштування, цей шлях потребує значного часового ресурсу на ухвалення рішень та може зумовити додаткові витрати приватного сектору на адаптацію внутрішніх процесів, що дещо уповільнює отримання негайних результатів у відповідь на актуальні виклики сьогодення [7].

Третій, оптимальний варіант базується на реалізації Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки, яка пропонує модель комплексної взаємодії між державою, бізнесом та ветеранською спільнотою.

Схвалення Кабінетом Міністрів України Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки, розробленої Мінветеранів, знаменує перехід до якісно нової парадигми державної політики. Програма виступає стратегічним інструментом формування системи зайнятості та професійної адаптації, де ветерани й ветеранки розглядаються не як реципієнти соціальної допомоги, а як потужний людський капітал - рушійна сила економічного відновлення України.

Фундаментальні засад Програми охоплюють такі напрями:

По-перше, передбачено розбудову комплексної системи професійної адаптації та неперервної освіти, що дозволяє актуалізувати навички ветеранів відповідно до динамічних запитів цивільного ринку праці. Важливим елементом є впровадження сучасних цифрових рішень, які оптимізують процес пошуку роботи та роблять його максимально доступними

По-друге, Програма запроваджує механізм системної взаємодії держави з роботодавцями. Це передбачає розробку методичних стандартів для інтеграції ветеранів у трудові колективи та стимулювання створення адаптованих робочих місць, зокрема для осіб з інвалідністю внаслідок війни. Особливий акцент зроблено на посиленні ролі публічного сектору, що відкриває широкі можливості для реалізації професійного потенціалу ветеранів на державній службі.

По-третє, стратегія орієнтована на результат: Державна служба зайнятості забезпечує фаховий супровід ветеранів протягом 6-12 місяців після навчання, що гарантує сталу зайнятість. Ефективність цих заходів контролюється через єдину систему моніторингу та показників результативності [8,9].

Таблиця 1

**Прогнозний податковий ефект від працевлаштування 8400 ветеранів (за рік)**

| Показник             | Нарахування на 1 особу / міс | Усього за рік (8 400 осіб) | Призначення платежу              |
|----------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| ПДФО (18%)           | 4 500 грн                    | 453,6 млн грн              | Місцеві та державний бюджети     |
| Військовий збір (5%) | 1 250 грн                    | 126,0 млн грн              | Сектор безпеки та оборони        |
| ЄСВ (22%)            | 5 500 грн                    | 554,4 млн грн              | Пенсійний фонд та соцстрахування |
| Усього               | 11 250 грн                   | 1 134,0 млн грн            | Чистий дохід держави             |

*Джерело: сформовано авторами*

*\*(за умови сприяння Державної служби зайнятості та середньої зарплати 25 000 грн)*

Економічна доцільність реалізації зазначених ініціатив підтверджується високими показниками прямої окупності витрат: загальний дворічний бюджет Програми (276,47 млн грн) повністю компенсується надходженнями від військового збору та ПДФО вже за перші шість місяців роботи працевлаштованих ветеранів. Особливе значення має акумуляція військового збору за ставкою 5%, що забезпечує близько 126 млн грн щорічних надходжень для безпосереднього фінансування Збройних Сил, формуючи замкнений цикл оборонно-економічної підтримки. Завдяки активному посередництву Державної служби зайнятості відбувається фундаментальна зміна статусу ветерана з реципієнта соціальних виплат на активного донора бюджету. Це створює сумарний позитивний фінансовий розрив у розмірі понад 1,3 млрд грн, який складається з економії близько 180 млн грн видатків на допомогу по безробіттю та залучення 1,134 млрд грн нових податкових надходжень, що перетворює професійну адаптацію захисників на один із найбільш ефективних інструментів зміцнення фінансової стійкості держави.

Побудова оптимальної національної моделі адаптації потребує системного врахування успішного світового досвіду. Систематизація кращих міжнародних практик (табл. 2) дала змогу виокремити релевантні фінансові та організаційні інструменти, що підлягають імплементації в межах Державної цільової програми «Ветеран. Робота». Необхідність вивчення кейсів таких країн, як Ізраїль, США та Канада, зумовлена передусім потребою мінімізації інституційних ризиків та запобігання неефективному використанню бюджетних коштів.

Аналіз зарубіжних моделей дозволив ідентифікувати апробовані механізми, що продемонстрували високу фінансову ефективність. Зокрема, досвід Ізраїлю свідчить про результативність надання стартового капіталу для розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів. У США через програму SkillBridge успішно реалізовано концепцію ранньої профорієнтації та стажування ще до моменту офіційної демобілізації, тоді як у Канаді за допомогою системи Job Bank впроваджено технологічні рішення для точного співвідношення навичок кандидатів із запитами ринку. Використання цих алгоритмів дозволяє сформувати гнучку національну систему, яка поєднує специфіку вітчизняного ринку праці з перевіреними методами трансформації соціальних видатків у розвиток адаптивних спроможностей робочої сили.

**Порівняльна характеристика міжнародного досвіду підтримки ветеранів  
на ринку праці**

| Країна  | Законодавче та інституційне забезпечення                                 | Фінансові інструменти та пільги                                                             | Програми професійної адаптації та навчання                                                                                    | Роль бізнесу та НУО                                                                                                |
|---------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ізраїль | Employment Equal Opportunity Law (захист від дискримінації)              | Одноразова виплата на навчання, бізнес або житло; пільгові кредити для розвитку регіонів.   | Надання навчальних матеріалів (інвестування в майбутнє); воркшопи та семінари з інтеграції.                                   | Неприбуткові організації (НУО) тримають соціальні центри: психологічний супровід та групи підтримки.               |
| США     | Програми на базі Міністерства оборони та Veteran Readiness & Employment. | Компенсація до 50% зарплати ветеранів з інвалідністю; збереження виплат під час стажування. | TAP: обов'язкова підготовка до цивільного життя; SkillBridge: стажування в компаніях під час служби; спеціалізовані IT-курси. | Великі корпорації створюють «військово-дружні» вакансії та навчають HR-менеджерів працювати з військовим досвідом. |
| Канада  | Державна платформа Career Transition Services та My VAC Account.         | Грантові навчальні програми для здобуття нових кваліфікацій.                                | Veterans Job Bank: адаптовані фільтри та конвертація військових навичок; менторський супровід.                                | Сертифікація veteran-ready роботодавців (Boeing, Scotiabank); внутрішні програми наставництва в корпораціях.       |

*Джерело: сформовано авторами на основі [10,11,12]*

Фундаментальною спільністю розглянутих моделей є залучення приватного сектору не через адміністративний примус, а за допомогою інструментів добровільної сертифікації та методичної підтримки роботодавців. Саме такий підхід є критично важливим для успішної реалізації Державної цільової програми «Ветеран. Робота» в українських реаліях, оскільки він забезпечує реальну зацікавленість бізнесу та сталий розвиток ветеранської спільноти.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження дозволяють констатувати, що професійна реінтеграція ветеранів є не лише соціальним обов'язком держави, а й фундаментальним економічним фактором фінансової стабільності. Встановлено, що існуючий дисбаланс у споживанні пільг та тривожність ветеранів щодо працевлаштування зумовлені бюрократичними бар'єрами та невідповідністю кваліфікацій запитам ринку. Оптимальним шляхом подолання цих викликів є реалізація Державної цільової програми «Ветеран. Робота», яка забезпечує перехід від статусу реципієнта бюджетних коштів до статусу активного донора. Розрахунки

підтверджують високу економічну ефективність цього підходу: за умови офіційної зайнятості лише частини ветеранів, держава отримує мільярдні надходження у вигляді ПДФО, ЄСВ та військового збору, що значно перевищує витрати на навчання та адаптацію.

Підсумовуючи, ключовими факторами успіху ветеранської політики в Україні мають стати персоналізація послуг через цифрові інструменти, стимулювання роботодавців до інклюзивності та системна взаємодія з приватним сектором за прикладом провідних країн світу. Використання механізмів професійної трансформації (ваучерів, грантів, перепідготовки для публічного сектору) дозволить не лише зміцнити кадровий резерв країни, а й забезпечити замкнений цикл оборонно-економічної підтримки. У кінцевому підсумку, державне інвестування у професійну реалізацію захисників стає стратегічним капіталовкладенням, що забезпечує довгострокову стійкість національної економіки та соціальну згуртованість суспільства у поствоєнний період.

#### Список використаної літератури

1. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листоп. 2024 р. № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>
2. Міністерство у справах ветеранів України : вебсайт. URL: <https://mva.gov.ua>
3. Портрет ветерана – 2025 : аналітичний звіт. Український ветеранський фонд. 2025. 112 с. URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/12/Portret-veterana-2025.pdf>
4. Селінова А., Чебаненко Д., Кузьбіда В. Працевлаштування ветеранів та ветеранок: бар'єри та адаптаційні виклики 2025 : аналіт. звіт. Міністерство у справах ветеранів України, Robota.ua. Київ, 2025. 27 с. URL: [https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/Pratsevlashtuvannia\\_veteraniv\\_ta\\_veteranok\\_bariery\\_ta\\_adaptatsiyni.pdf](https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/Pratsevlashtuvannia_veteraniv_ta_veteranok_bariery_ta_adaptatsiyni.pdf)
5. Азьмук Н. А. Соціально-економічна та освітня реінтеграція ветеранів до ринку праці: український контекст. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 117–122. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).C.117-122](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).C.117-122)
6. Державний центр зайнятості : інфографіка : вебсайт. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/infograph>
7. Правовий статус та потреби ветеранів війни в Україні : моніторинг інформ. поля. № 2 (1–15 лют. 2026 р.) / Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського, Центр дослідж. соц. комунікацій, Нац. юрид. б-ка ; уклад. О. Каращук ; відп. за вип. С. Закірова. Київ, 2026. 28 с. URL: <http://nbuv.gov.ua/node/6542>
8. Про затвердження Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 лют. 2026 р. № 154-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-derzhavnoi-tsilovi-154-110226>
9. Очікувані результати виконання Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки : додаток 3 до Програми : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 лют. 2026 р. № 154-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2026-%D1%80#n9>
10. Career Transition Services: Veterans Affairs Canada: official website. Retrieved from: <https://www.veterans.gc.ca/eng/education-and-jobs/finding-a-job/career-transition-services>

11. Veteran Readiness and Employment (VR&E): U.S. Department of Veterans Affairs: official website. Retrieved from: <https://www.va.gov/careers-employment/vocational-rehabilitation>
12. Israel Defense Forces. Retrieved from: <https://ngointention.org.ua/en/our-analytics/israel-experience>

Дата надходження статті: 06.05.2026

Дата прийняття статті: 17.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.2\(60\).2026.186196197](https://doi.org/10.30970/fp.2(60).2026.186196197)

JEL Classification: H53, H22, J24, J14

## STATE TARGET PROGRAM FOR VETERANS' SOCIAL ADAPTATION AS A FACTOR IN STRENGTHENING HUMAN CAPITAL WITHIN THE CONTEXT OF ECONOMIC RECOVERY

**HRYTSENKO Olha**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and the Stock Market*

*Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9253-7299>*

**BURBELA Alla**

*Lecturer of the Department of Finance, Banking, Insurance and the Stock Market*

*Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6463-0458>*

**Abstract.** *The article explores the urgency of the problem of preserving and reproducing Ukraine's labor potential in the conditions of prolonged martial law and systemic post-war recovery. The traditional model of social support, focused on the passive provision of benefits, has exhausted its effectiveness, which requires a scientific rethinking of the mechanisms of state financial support for the professional reintegration of veterans.*

*The purpose of the article is to substantiate the theoretical, methodological, and applied foundations of financing the active employment of veterans as a strategic tool for the institutional transformation of national veteran policy. In this context, special attention is paid to the State Target Program "Veteran. Work" for 2026–2027, which is considered as a basic foundation for creating mechanisms for the professional self-realization of defenders.*

*The methodological apparatus of the study is based on a systematic analysis of current statistical data regarding the demographic and social profile of the veteran community as of 2026. By combining a substantive assessment of the professional expectations of demobilized persons and a comparative analysis of the experience of Israel, the USA, and Canada, an approach to assessing barriers in the civilian sector of the economy was formed.*

*The main results of the article prove that the introduction of differentiated financing through voucher security mechanisms and grant support generates a powerful transformative multiplicative effect for the financial system. It is calculated that the systemic integration of veterans into the legal employment segment transforms the state's expenditure obligations into a stable source of budget revenue, ensuring high economic efficiency and rapid payback of investments in vocational training.*

*The practical significance of the results lies in the formation of an approach to inclusive reintegration, where the main role is assigned to the support of socially responsible employers. The proposed approaches allow state authorities to optimize human capital management and strengthen the financial stability of the state in conditions of prolonged global instability.*

**Keywords:** *human capital, state financial support, State Target Program, state budget,*

*social security, financial stability of the state.*

Under the ongoing martial law in Ukraine, the issue of effective state financing for targeted economic and social adaptation programs for war veterans has acquired exceptional strategic urgency. With the registered veteran population exceeding 1.76 million individuals, state policy is undergoing a major paradigm shift. Financial resources are increasingly directed away from passive welfare payments toward active human capital restoration, which serves as a critical resource for maintaining the continuity and resilience of the national economy. The State Target Program "Veteran. Employment" designed for 2026–2027 serves as a key fiscal instrument to fund active countermeasures against post-demobilization unemployment, focusing directly on the institutional deployment of grants, training vouchers, and compensatory employer payments.

The domestic labor market faces structural mismatches as demobilized personnel encounter psychosocial hurdles alongside the physical destruction of pre-war enterprises and the depreciation of prior professional qualifications. Empirical evidence from recent thematic surveys, including the comprehensive "Veteran Profile 2025," underscores a severe misallocation in support consumption: while 69% of recipients still rely on passive municipal utility subsidies, only 10% utilize educational or retraining services. This low priority correlates with high systemic anxiety, given that over 73% of surveyed veterans evaluate their risk of long-term civilian unemployment as highly probable. Furthermore, health restrictions represent a profound operational barrier, with 49.5% holding an official disability status and 25.5% reporting complex psycho-emotional strain, alongside reported corporate biases and wage discrepancies during civilian hiring processes.

To successfully decouple veterans from chronic budget dependence, the State Employment Service must optimize its active labor initiatives. Current statistics reveal that out of 18,000 applicants, only 55% utilize institutional integration mechanisms, pinpointing bureaucratic delays and rigid vacancy profiles as key attrition factors. Financial modeling proves that investments in targeted retraining offer substantial direct fiscal returns. Facilitating the official employment of just 8,400 veterans at an average monthly salary of UAH 25,000 generates UAH 1.134 billion annually via personal income tax, unified social contributions, and the 5% military tax. Consequently, the program's entire two-year budget of UAH 276.47 million is completely recovered within the first six months of active employment, generating a net positive fiscal gap of UAH 1.3 billion through accumulated tax revenues and reduced unemployment benefit spending.

Systematizing global best practices indicates that sustainable integration requires non-coercive, incentive-based frameworks. Adapting structural elements from Israel's entrepreneurial seed capital programs, the United States' military-to-civilian pre-discharge internships like SkillBridge, and Canada's digital skills-matching infrastructure allows Ukraine to build a highly agile domestic reintegration model. Educational focus should align with specific veteran professional preferences, notably within public administration, logistics, and localized security sectors, thereby refreshing the state's institutional capacity. Ultimately, targeted public expenditure on veteran professional adaptation transforms demobilized individuals from passive budget recipients into active fiscal donors, securing a sustainable, self-contained loop of defense-economic support and driving long-term macroeconomic stability during the post-war recovery period.

*Reference*

1. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the Veteran Policy Strategy for the period up to 2030 and approval of the operational action plan for its implementation in 2024–2027» No 1209-r. dated 29 November, 2024. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>
2. Official website of the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. <https://mva.gov.ua>
3. Portrait of a Veteran – 2025 analytical report. 2025. 112 p. <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/12/Portret-veterana-2025.pdf>
4. Selinova, A., Chebanenko, D., & Kuzbida, V. (2025). Employment of veterans (male and female): barriers and adaptation challenges 2025 analytical report Ministry of Veterans Affairs of Ukraine, Robota.ua. Kyiv. 27 p. URL: [https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/Pratsevlashtuvannia\\_veteraniv\\_ta\\_veteranok\\_bariery\\_ta\\_adaptatsiyni.pdf](https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/Pratsevlashtuvannia_veteraniv_ta_veteranok_bariery_ta_adaptatsiyni.pdf)
5. Azmuk, N. A. (2023). Socio-economic and educational reintegration of veterans into the labor market: Ukrainian context. Herald of Economic Science of Ukraine, 2 (45), 117–122. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).117-122](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).117-122)
6. State Employment Center: infographics: website. <https://dcz.gov.ua/stat/infograph>
7. Legal status and needs of war veterans in Ukraine: monitoring of the information field. № 2 (1–15 Feb. 2026) / V. I. Vernadsky National Library of Ukraine, Center for Social Communications Research, National Legal Library; compiler O. Karashchuk; responsible for the issue S. Zakirova. Kyiv, 2026. 28 p. <http://nbuv.gov.ua/node/6542>
8. On approval of the State Targeted Program «Veteran. Work» for 2026–2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 11 Feb. 2026 № 154-r. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-derzhavnoi-tsilovi-154-110226>
9. Expected results of the State Targeted Program «Veteran. Work» for 2026–2027: appendix 3 to the Program: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 11 Feb. 2026 № 154-r. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2026-%D1%80#n9>
10. Career Transition Services: Veterans Affairs Canada: official website. <https://www.veterans.gc.ca/eng/education-and-jobs/finding-a-job/career-transition-services>
11. Veteran Readiness and Employment (VR&E): U.S. Department of Veterans Affairs: official website. <https://www.va.gov/careers-employment/vocational-rehabilitation>
12. Israel Defense Forces. <https://ngointention.org.ua/en/our-analytics/israel-experience>

Дата надходження статті: 06.05.2026

Дата прийняття статті: 17.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**СМОЛІНСЬКА Софія Дмитрівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,*

*доцентка кафедри фінансового менеджменту*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7355-6988>*

**СМОЛІНСЬКИЙ Валентин Броніславович**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри інформаційних технологій*

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

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5482-8263>*

**Анотація.** Досліджено сучасні цифрові інструменти оцінювання кредитоспроможності підприємств. Запропоновано авторську класифікацію інструментів за шістьма групами. Здійснено порівняльний аналіз традиційного та цифрового підходів, обґрунтовано переваги ансамблевих методів машинного навчання.

**Ключові слова:** кредитоспроможність; цифрові інструменти; машинне навчання; кредитний скоринг; фінансові технології; великі дані; альтернативні дані.

**Постановка проблеми.** Оцінювання кредитоспроможності підприємств посідає центральне місце в системі управління кредитним ризиком фінансових установ. Традиційні підходи, що сформувалися ще у другій половині ХХ ст. і ґрунтуються на аналізі фінансової звітності та суб'єктивній оцінці бізнес-середовища позичальника, протягом десятиліть слугували головним інструментарієм кредитних аналітиків. Однак глибокі структурні зміни в економіці, зумовлені цифровою трансформацією, суттєво переосмислюють їх придатність.

Класичний підхід зберігає внутрішню логічну цілісність, однак має відчутні вади в умовах цифрової економіки. Фінансова звітність за своєю природою ретроспективна: вона фіксує те, що вже відбулося, тоді як банк оцінює те, що відбудеться в майбутньому. Суб'єктивізм аналітика залишається вагомим чинником – практика засвідчує суттєві розбіжності в оцінках одного й того самого позичальника між різними установами. Традиційна методологія також слабо враховує нефінансові фактори ризику: репутаційні, ринкові, технологічні. Окремою проблемою є малі й середні підприємства без кредитної історії – саме та категорія позичальників, яка є найбільш значущою для розвитку реального сектору і водночас найменш придатною для класичного аналізу.

Водночас стрімкий розвиток фінансових технологій, великих даних (Big Data), машинного навчання та штучного інтелекту відкриває принципово нові можливості для побудови більш точних, оперативних і об'єктивних моделей оцінювання

кредитоспроможності. Цифрові інструменти дозволяють обробляти масиви різномірних структурованих і неструктурованих даних, залучати альтернативні джерела інформації та реалізовувати адаптивні системи прийняття рішень у режимі реального часу.

Зазначене обумовлює актуальність комплексного дослідження цифрових інструментів оцінювання кредитоспроможності підприємств як пріоритетного напрямку розвитку кредитної аналітики в умовах цифрової трансформації фінансового сектору.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема кількісного оцінювання кредитоспроможності підприємств не втрачає актуальності в академічній дискусії. E. Altman, M. Iwanicz-Drozowska, E. Laitinen та A. Suvas [1] у масштабному міжнародному дослідженні довели, що традиційні моделі на основі фінансових коефіцієнтів зберігають певну прогностичну силу, проте їхня ефективність суттєво варіює залежно від країни та галузі. Водночас P. Addo, D. Guegan та B. Hassani [2] показали принципову перевагу ML- і Deep Learning-підходів над статистичними моделями у задачах кредитного аналізу: нейронні мережі здатні фіксувати нелінійні взаємозалежності між ознаками, які залишаються поза увагою класичного дискримінантного аналізу. F. Barboza, H. Kimura та E. Altman [3] підтвердили цю тенденцію на вибірці з понад 500 компаній, встановивши стабільне перевернення SVM, Random Forest і Gradient Boosting над дискримінантними моделями.

Масштабне порівняльне дослідження 41 алгоритму класифікації, проведене S. Lessmann та співавторами [4], стало методологічним орієнтиром для галузі: ансамблеві методи систематично перевершують логістичну регресію та лінійний дискримінантний аналіз за більшістю метрик ефективності. Систематичний огляд статистичних і ML-моделей у кредитному скорингу здійснили X. Dastile, T. Celik та M. Potsane [5], виявивши стійку тенденцію до зростання частки нейронних мереж і ансамблевих методів у публікаціях після 2015 р. Аналогічні висновки містяться і в огляді M. Leo, S. Sharma та K. Maddulety [10], де додатково акцентовано на проблемі «чорного ящика» глибоких нейронних мереж у банківському застосуванні.

Питання прозорості алгоритмічних рішень набуло самостійного наукового виміру. N. Bussmann, P. Giudici та співавтори [6] запропонували метод інтерпретованості ML-моделей у кредитному ризик-менеджменті на основі значень Шеплі, що відкриває можливість обґрунтування рішень перед регулятором і позичальником. Паралельно E. Dumitrescu та співавтори [7] показали, як поєднання логістичної регресії з нелінійними ефектами дерев рішень дозволяє досягти балансу між точністю і прозорістю – особливо важливого у контексті регуляторного нагляду. Комплексний аналіз вимог до прозорості, аудитуваності та пояснюваності ML-моделей у кредитному скорингу систематизовано у роботі M. Bücker та співавторів [8].

Регуляторний вимір цифровізації кредитного аналізу представлено у двох ключових документах: звіті Базельського комітету [11] щодо наслідків розвитку FinTech для банківського нагляду та звіті ЕВА [12] про великі дані й передову аналітику у фінансовому секторі. Обидва документи визнають потенціал цифрових інструментів і водночас окреслюють регуляторні ризики їх некерованого впровадження. В Україні базовим нормативним документом залишається Постанова НБУ № 351 [13], яка, однак, не враховує специфіки алгоритмічних систем оцінювання і потребує оновлення.

Таким чином, незважаючи на значний міжнародний науковий доробок, вітчизняна академічна дискусія щодо цифрових інструментів оцінювання кредитоспроможності підприємств залишається значно менш розвиненою. Питання систематизації підходів і

порівняльного аналізу їх ефективності в умовах українського ринку потребують окремого дослідження.

**Метою статті** є систематизація та класифікація сучасних цифрових інструментів оцінювання кредитоспроможності підприємств, здійснення порівняльного аналізу їх ефективності відносно традиційних підходів, а також концептуальне обґрунтування архітектури інтегрованої цифрової системи кредитного аналізу та формулювання практичних рекомендацій щодо її впровадження в умовах вітчизняного банківського ринку.

**Виклад основних результатів.** Під цифровими інструментами оцінювання кредитоспроможності підприємств варто розуміти сукупність технологічних рішень, що використовують цифрові дані та обчислювальні методи для автоматизованого або напівавтоматизованого формування оцінки кредитного ризику позичальника. Їх принципова відмінність від традиційних підходів полягає у: здатності обробляти великі обсяги різномірних даних; застосуванні алгоритмів машинного навчання, що адаптуються з часом; можливості роботи в режимі реального або близького до реального часу; залученні альтернативних нефінансових джерел інформації.

Аналіз науково-практичного доробку та актуальних технологічних рішень дозволяє запропонувати авторську класифікацію цифрових інструментів оцінювання кредитоспроможності підприємств, подану у табл. 1. В основу класифікації покладено технологічну природу інструменту, характер використовуваних даних та функціональне призначення у кредитному процесі.

Таблиця 1

### Класифікація цифрових інструментів оцінювання кредитоспроможності підприємств

| Група цифрових інструментів       | Конкретні технології / методи                                         | Основні джерела даних                                               | Сфера застосування в кредитному аналізі                                           |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Методи машинного навчання         | Логістична регресія, Random Forest, XGBoost, Neural Networks, SVM     | Фінансова звітність, кредитна історія, транзакційні дані            | Кредитний скоринг, прогнозування дефолту, класифікація ризику                     |
| Великі дані та потокова аналітика | Потокова обробка, Data Mining, OLAP                                   | Транзакційні бази, реєстри, соціальні медіа, IoT-сенсори            | Моніторинг фінансового стану у реальному часі, виявлення ризик-сигналів           |
| API-інтеграції та Open Banking    | REST/Open API, Banking-as-a-Service, платіжні ініціатори              | Рахунки підприємства, платіжна активність, баланс у реальному часі  | Cash flow-аналіз, верифікація фінансових даних, оцінка ділової активності         |
| Блокчейн-рішення                  | Smart contracts, розподілений реєстр, цифрові ідентифікатори          | Реєстри прав власності, ланцюги постачання, eSeal-документи         | Верифікація застави та активів, незмінна кредитна історія, перевірка контрагентів |
| Платформи альтернативних даних    | Reputational scoring, ESG-аналітика, патентні бази, галузеві рейтинги | Відкриті реєстри, ЗМІ, аналітичні агрегатори                        | Нефінансова оцінка ризику, ділова репутація, інноваційний потенціал               |
| Регтех-рішення                    | Автоматизована КУВ-перевірка, комплаєнс-аналіз, AML-скринінг          | Реєстри юридичних осіб, санкційні та РЕР-списки, реєстри банкрутств | Ідентифікація клієнта, перевірка благонадійності, дотримання регуляторних вимог   |

*Джерело: складено автором на основі [1-5]*

Традиційна оцінка кредитоспроможності підприємства передбачає аналіз системи фінансових коефіцієнтів (показників ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності) у поєднанні з якісною оцінкою бізнес-середовища, репутації

менеджменту та конкурентної позиції. Ця методологія є усталеною банківською практикою, однак, як засвідчило дослідження [1], її прогностична сила суттєво варіює залежно від країни, галузі та структури вибірки. Суттєвим обмеженням залишається і суб'єктивний чинник: результат оцінювання значною мірою залежить від кваліфікації конкретного аналітика, що породжує систематичні розбіжності між різними установами навіть при ідентичному позичальнику.

Цифрові інструменти долають зазначені обмеження завдяки алгоритмічній об'єктивності, масштабованості та багатовимірності аналізу. Порівняльну характеристику двох підходів за ключовими критеріями подано у табл. 2.

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика традиційного та цифрового підходів до оцінювання кредитоспроможності підприємств**

| Критерій порівняння      | Традиційний підхід                                      | Цифровий підхід                                              |
|--------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Джерела даних            | Фінансова звітність, заявочні документи                 | Фінансові та альтернативні дані                              |
| Часовий горизонт даних   | Ретроспективний                                         | Ретроспективний та поточний                                  |
| Тривалість аналізу       | Від кількох днів до тижнів                              | Від кількох секунд до кількох годин                          |
| Рівень автоматизації     | Низький–середній (значна частка ручної роботи)          | Середній–високий (автоматизація більшості етапів)            |
| Суб'єктивність рішення   | Висока (залежить від кваліфікації та досвіду аналітика) | Низька (алгоритмічна об'єктивність, відтворюваність)         |
| Масштабованість          | Обмежена чисельністю кредитних аналітиків               | Практично необмежена (паралельна обробка заявок)             |
| Оцінка нових підприємств | Суттєво ускладнена або неможлива                        | Можлива через альтернативні дані та транзакційну аналітику   |
| Прогностична точність    | Помірна                                                 | Висока                                                       |
| Регуляторна прозорість   | Висока (зрозуміла методологія для регулятора)           | Потребує обґрунтування алгоритмічних рішень для регулятора   |
| Вартість впровадження    | Відносно низька (усталені процедури)                    | Середня–висока (ІТ-інфраструктура, дані, навчання персоналу) |

*Джерело: складено автором на основі [4; 5; 7]*

Дані табл. 2 наочно демонструють, що цифровий підхід вигідно вирізняється за більшістю операційних параметрів, особливо за тривалістю аналізу, рівнем автоматизації та масштабованістю. Натомість традиційний підхід зберігає конкурентну перевагу у сфері регуляторної прозорості та нижчих витрат на впровадження, що визначає доцільність гібридних архітектур рішень, де цифровий інструментарій доповнює, а не замінює експертну складову кредитного аналізу.

Серед цифрових інструментів кредитного аналізу найбільшого поширення у науковому середовищі та банківській практиці набули методи машинного навчання. Відповідно до результатів масштабного порівняльного дослідження [4], ансамблеві алгоритми демонструють стабільно вищу прогностичну точність порівняно з логістичною регресією і лінійним дискримінантним аналізом. У табл. 3 узагальнено дані про ефективність основних алгоритмів ML у задачах кредитного скорингу на підставі аналізу провідних емпіричних досліджень [3; 4; 5; 10].

Таблиця 3

**Порівняльні показники ефективності алгоритмів машинного навчання у задачах кредитного скорингу**

| Алгоритм                               | AUC-ROC   | Accuracy | F1-Score  | Ключові переваги                                                                                         | Основні обмеження                                                              |
|----------------------------------------|-----------|----------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Логістична регресія                    | 0,72–0,78 | 72–76 %  | 0,68–0,74 | Висока інтерпретованість, простота реалізації, прозорість рішення для кредитного аналітика та регулятора | Лінійна межа рішення; не враховує нелінійних взаємодій між ознаками            |
| Decision Tree                          | 0,70–0,75 | 70–74 %  | 0,66–0,72 | Наочна графічна інтерпретація правил; швидкість навчання                                                 | Висока схильність до перенавчання; нестабільність при зміні даних              |
| Random Forest                          | 0,80–0,87 | 78–84 %  | 0,76–0,82 | Висока точність; стійкість до перенавчання; оцінка важливості ознак                                      | Знижена інтерпретованість порівняно з одnodеревними моделями                   |
| Gradient Boosting (XGBoost / LightGBM) | 0,82–0,89 | 80–86 %  | 0,78–0,84 | Найвища прогностична точність серед класичних ML-методів; гнучкість налаштування                         | Обчислювальна складність; ризик перенавчання при неналежній валідації          |
| Neural Network (MLP)                   | 0,79–0,86 | 77–83 %  | 0,75–0,81 | Здатність апроксимувати складні нелінійні залежності                                                     | Ефект "чорного ящика"; висока потреба в обсязі навчальних даних                |
| Support Vector Machine (SVM)           | 0,75–0,82 | 74–80 %  | 0,71–0,77 | Ефективність при відносно малих обсягах даних та високій розмірності ознак                               | Складне налаштування гіперпараметрів; значний час навчання на великих вибірках |

*Джерело: складено автором на основі [3; 4; 5; 10]*

Представлені в табл. 3 дані підтверджують висновок [4] про те, що ансамблеві методи (передусім алгоритми сімейства Gradient Boosting) забезпечують найвищу прогностичну точність серед класичних ML-підходів. Разом з тим критично важливим є усвідомлення компромісу між точністю та інтерпретованістю: логістична регресія, попри нижчий AUC-ROC, залишається незамінною у контексті регуляторних вимог до прозорості кредитних рішень та вимог щодо прозорості та обґрунтованості кредитних рішень.

Принциповою перевагою цифрових інструментів є можливість залучення нетрадиційних (альтернативних) джерел даних, що виходять за межі стандартної фінансової звітності. До ключових категорій таких даних відносять:

по-перше, аналітику транзакційної активності розрахункових рахунків (cash flow analytics) – найбільш інформативне й доступне джерело для оцінки реального фінансового стану підприємства;

по-друге, дані з платформ електронної комерції та цифрових торгових майданчиків;

по-третє, відкриті реєстрові дані (відомості про судові справи, ліцензії, перевірки, зміни у структурі власності);

по-четверте, результати аналізу новин і соціальних медіа щодо ділової репутації підприємства та його керівництва.

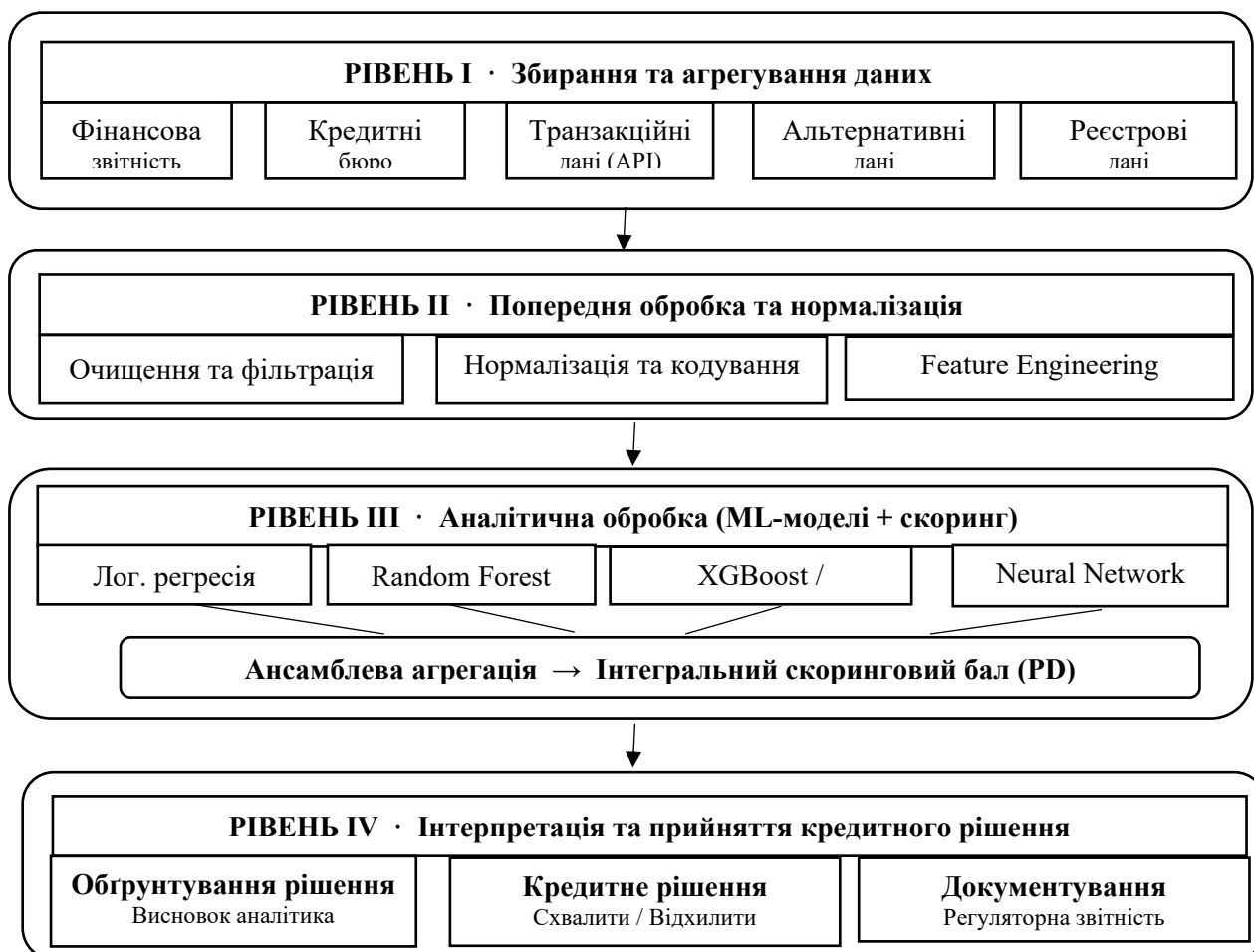
Зазначений підхід набуває особливої значущості для малих і середніх

підприємств, що не мають тривалої кредитної історії або повного пакету аудиторської фінансової звітності. Дослідження [8] підтверджує, що застосування альтернативних даних здатне підвищити рівень фінансової доступності для суб'єктів малого бізнесу без пропорційного зростання кредитного ризику портфеля.

Результатом синтезу розглянутих підходів є концептуальна модель інтегрованої цифрової системи оцінювання кредитоспроможності підприємства, що охоплює чотири функціональні рівні (рис. 1).

Перший рівень (збирання та агрегування даних) передбачає інтеграцію структурованих (фінансова звітність, дані кредитних бюро, рейтинги) і неструктурованих (текстові дані новин, транзакційна активність, поведінкові метрики) джерел через API-з'єднання та потокові канали передачі даних. Другий рівень включає нормалізацію, очищення, розв'язання проблеми пропущених значень та трансформацію ознак.

Третій рівень охоплює паралельне застосування кількох ML-моделей з ансамблевою агрегацією результатів та формуванням інтегрального скорингового балу. Четвертий рівень забезпечує автоматичне формування обґрунтування для кредитного аналітика із зазначенням чинників, що найбільше вплинули на оцінку ризику позичальника, прийняття рішення (схвалення, відхилення або передача на ручний розгляд кредитним комітетом) та документування результатів для потреб внутрішнього аудиту і регуляторної звітності.



**Рис. 1. Концептуальна архітектура інтегрованої цифрової системи оцінювання кредитоспроможності підприємства**

*Джерело: розроблено авторами*

Впровадження подібних систем у вітчизняну банківську практику стикається з низкою системних обмежень:

- недостатньою цифровізацією фінансової звітності підприємств;
- обмеженою повнотою та якістю даних кредитних бюро;
- чинними регуляторними вимогами НБУ [13] щодо прозорості методологій оцінки кредитного ризику;
- проблемами захисту персональних та корпоративних даних.

Разом з тим стрімка цифровізація банківського сектору України, посилення конкуренції з боку FinTech-компаній і вимоги євроінтеграції формують сприятливе середовище для поступового впровадження цифрових інструментів кредитного аналізу відповідно до кращих практик ЄС [11; 12].

**Висновки.** Цифрові інструменти оцінювання кредитоспроможності підприємств сформували самостійний і динамічно розвинений клас технологічних рішень. Запропонована у статті класифікація охоплює шість груп: від методів машинного навчання і аналітики великих даних до RegTech-рішень і платформ альтернативних даних і відображає реальний спектр інструментів, що застосовуються у сучасній банківській практиці.

Результати порівняльного аналізу свідчать про відчутну перевагу цифрових підходів за більшістю операційних параметрів. Водночас традиційний підхід зберігає перевагу у сфері регуляторної прозорості та нижчих витрат на впровадження, що визначає логіку гібридних архітектур, де алгоритмічний і експертний компоненти взаємодоповнюють одне одного.

Запропонована чотирирівнева концептуальна модель системи (від агрегування даних до формування обґрунтованого кредитного рішення) може слугувати методологічним орієнтиром для банків, що реалізують стратегії цифровізації кредитних процесів. Успішне впровадження потребує не лише технологічної інфраструктури, а й відповідної бази альтернативних даних, узгодження з вимогами регулятора та підвищення цифрової компетентності аналітиків.

Серед перспективних напрямів подальших досліджень слід виділити емпіричну верифікацію ML-моделей на реальних масивах даних українських підприємств, розроблення методики аудиту алгоритмічних систем кредитного аналізу, а також дослідження регуляторних умов для FinTech-кредитування в контексті євроінтеграційних вимог.

#### *Список використаної літератури*

1. Altman E. I., Iwanicz-Drozdowska M., Laitinen E. K., Suvas A. Financial Distress Prediction in an International Context: A Review and Empirical Analysis of Altman's Z-Score Model. *Journal of International Financial Management & Accounting*. 2017. Vol. 28, № 2. P. 131–171.
2. Addo P. M., Guegan D., Hassani B. Credit Risk Analysis Using Machine and Deep Learning Models. *Risks*. 2018. Vol. 6, № 2. P. 38.
3. Barboza F., Kimura H., Altman E. Machine Learning Models and Bankruptcy Prediction. *Expert Systems with Applications*. 2017. Vol. 83. P. 405–417.
4. Lessmann S., Baesens B., Seow H.-V., Thomas L. C. Benchmarking State-of-the-Art Classification Algorithms for Credit Scoring: An Update of Research. *European Journal of Operational Research*. 2015. Vol. 247, № 1. P. 124–136.
5. Dastile X., Celik T., Potsane M. Statistical and Machine Learning Models in Credit Scoring: A Systematic Literature Survey. *Applied Soft Computing*. 2020. Vol. 91. Article

106263.

6. Bussmann N., Giudici P., Marinelli D., Papenbrock J. Explainable Machine Learning in Credit Risk Management. *Computational Economics*. 2021. Vol. 57. P. 203–216.

7. Dumitrescu E., Hué S., Hurlin C., Tokpavi S. Machine Learning for Credit Scoring: Improving Logistic Regression with Non-linear Decision-tree Effects. *European Journal of Operational Research*. 2022. Vol. 297, № 3. P. 1178–1192.

8. Bucker M., Szepannek G., Gosiewska A., Biecek P. Transparency, Auditability, and Explainability of Machine Learning Models in Credit Scoring. *Journal of the Operational Research Society*. 2021. Vol. 73, № 1. P. 70–90.

9. Chen T., Guestrin C. XGBoost: A Scalable Tree Boosting System. *Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*. New York: ACM, 2016. P. 785–794.

10. Leo M., Sharma S., Maddulety K. Machine Learning in Banking Risk Management: A Literature Review. *Risks*. 2019. Vol. 7, № 1. P. 29.

11. Basel Committee on Banking Supervision. *Sound Practices: Implications of Fintech Developments for Banks and Bank Supervisors*. Basel: BIS, 2018. 50 p.

12. European Banking Authority. *EBA Report on Big Data and Advanced Analytics*. EBA/REP/2020/01. London: EBA, 2020. 60 p.

13. Про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова Правління НБУ від 30.06.2016 № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>

Дата надходження статті: 08.05.2026

Дата прийняття статті: 19.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.2\(60\).2026.198206207](https://doi.org/10.30970/fp.2(60).2026.198206207)

JEL Classification: G21, G32, O33, C53

## DIGITAL TOOLS FOR ASSESSING THE CREDITABILITY OF ENTERPRISES

**SMOLINSKA Sofia**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Financial Management  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7355-6988>*

**SMOLINSKYI Valentyn**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Information Technologies  
Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5482-8263>*

**Abstract.** *The article examines modern digital tools for assessing enterprise creditworthiness. An original six-group classification of these tools is proposed. A comparative analysis of traditional and digital approaches is carried out, and the advantages of ensemble machine learning methods are substantiated.*

**Keywords:** *creditworthiness; digital tools; machine learning; credit scoring; financial technologies; big data; alternative data.*

The article examines the transformation of approaches to assessing the creditworthiness of enterprises in the context of the digitalization of the financial sector. It summarizes theoretical and applied approaches to credit scoring, identifies the limitations of classical methods, in particular their retrospective nature, subjectivity of assessment, and insufficient consideration of non-financial risk factors. It is proven that the implementation of machine learning technologies, big data, API integrations, RegTech solutions, blockchain technologies, and alternative data platforms provides increased accuracy, speed, and scalability of credit analysis.

The purpose of the study is to systematize and classify modern digital tools for assessing creditworthiness, conduct a comparative analysis of their effectiveness relative to traditional methods.

The results of the study indicate that ensemble machine learning algorithms demonstrate the highest predictive accuracy, surpassing traditional statistical models. At the same time, it was found that logistic regression retains its value in the context of regulatory transparency and interpretability of decisions. A comparative characteristic of traditional and digital approaches is proposed, which confirms the advantages of digital technologies in data processing speed, automation and the ability to analyze new enterprises without a credit history.

The scientific novelty lies in the development of a generalized classification of digital tools for assessing the creditworthiness of enterprises and the construction of a four-level conceptual model of an integrated credit analysis system that combines the stages of data

collection, processing, modeling and formation of a substantiated credit decision with elements of algorithm explainability.

The scope of application of the results covers banking institutions, financial companies, the FinTech sector and regulatory authorities that carry out credit risk assessment and implement digital scoring technologies.

The conclusions confirm the feasibility of transitioning to hybrid credit analysis models that combine algorithmic digital tools and expert assessment. Further development of the research is associated with the adaptation of the models to the Ukrainian market, increasing their interpretability and improving the regulatory support for algorithmic credit scoring.

### Reference

1. Altman, E. I., Iwanicz-Drozowska, M., Laitinen, E. K., & Suvas, A. (2017). Financial Distress Prediction in an International Context: A Review and Empirical Analysis of Altman's Z-Score Model. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 28(2), 131–171.
2. Addo, P. M., Guegan, D., & Hassani, B. (2018). Credit Risk Analysis Using Machine and Deep Learning Models. *Risks*, 6(2), 38.
3. Barboza, F., Kimura, H., & Altman, E. (2017). Machine Learning Models and Bankruptcy Prediction. *Expert Systems with Applications*, 83, 405–417.
4. Lessmann, S., Baesens, B., Seow, H.-V., & Thomas, L. C. (2015). Benchmarking State-of-the-Art Classification Algorithms for Credit Scoring: An Update of Research. *European Journal of Operational Research*, 247(1), 124–136.
5. Dastile, X., Celik, T., & Potsane, M. (2020). Statistical and Machine Learning Models in Credit Scoring: A Systematic Literature Survey. *Applied Soft Computing*, 91, Article 106263.
6. Bussmann, N., Giudici, P., Marinelli, D., & Papenbrock, J. (2021). Explainable Machine Learning in Credit Risk Management. *Computational Economics*, 57, 203–216.
7. Dumitrescu, E., Hué, S., Hurlin, C., & Tokpavi, S. (2022). Machine Learning for Credit Scoring: Improving Logistic Regression with Non-linear Decision-tree Effects. *European Journal of Operational Research*, 297(3), 1178–1192.
8. Bücken, M., Szepannek, G., Gosiewska, A., & Biecek, P. (2021). Transparency, Auditability, and Explainability of Machine Learning Models in Credit Scoring. *Journal of the Operational Research Society*, 73(1), 70–90.
9. Chen, T., & Guestrin, C. (2016). XGBoost: A Scalable Tree Boosting System. In *Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining* (pp. 785–794). ACM.
10. Leo, M., Sharma, S., & Maddulety, K. (2019). Machine Learning in Banking Risk Management: A Literature Review. *Risks*, 7(1), 29.
11. Basel Committee on Banking Supervision. (2018). *Sound Practices: Implications of Fintech Developments for Banks and Bank Supervisors*. BIS.
12. European Banking Authority. (2020). *EBA Report on Big Data and Advanced Analytics* (EBA/REP/2020/01). EBA.
13. National Bank of Ukraine. (2016). *Resolution No. 351 on Determining Credit Risk by Ukrainian Banks (30.06.2016)*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>

Дата надходження статті: 08.05.2026

Дата прийняття статті: 19.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## БЮДЖЕТНА ПОЛІТИКА В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ: ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ

**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>*

**ГАЛЬЧУК Христина Андріївна**

*здобувачка освітнього рівня «бакалавр»  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3627-3769>*

**КОЧІШ Тетяна Романівна**

*здобувачка освітнього рівня «бакалавр»  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3851-0299>*

**Анотація:** У статті досліджено тенденції бюджетної системи України щодо реалізації соціальної політики протягом 2024–2026 років. Проаналізовано роль видатків як інструменту захисту вразливих верств населення в умовах воєнного стану. Вивчено вплив програмно-цільового методу, адресної допомоги, цифровізації та європейських стандартів на ефективність використання ресурсів. Окреслено виклики дефіциту бюджету й напрями інтеграції до європейського простору.

**Ключові слова:** бюджетна політика, соціальна сфера, державні видатки, соціальний захист, воєнний стан, міжнародна фінансова допомога, євроінтеграція, цифровізація соціальних послуг.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах повномасштабної агресії фінансовий сектор України стикається з безпрецедентними викликами, що потребують не лише стабілізації, а й докорінної трансформації механізмів соціального захисту громадян. Попри масштабні руйнування інфраструктури та дестабілізацію економіки, потреба у забезпеченні державних соціальних гарантій залишається критично високою, що робить актуальним формування надійної та гнучкої бюджетної політики у соціальній сфері.

Основний виклик полягає у суперечності між застарілими підходами до розподілу бюджетних ресурсів та сучасними суспільними запитами на адресність, прозорість і якість надання соціальних послуг в умовах воєнного стану. Необхідність адаптації вітчизняної системи публічних фінансів до європейських стандартів, зокрема гармонізація з нормами ЄС та впровадження ефективних моделей управління видатками, створює складне завдання для регулятора та виконавчих органів влади.

Зв'язок із практичними завданнями проявляється у необхідності повної

цифровізації соціальних виплат та запровадженні інструментів прямого фінансування послуг, що є критично важливим для забезпечення фінансової безпеки українців. Проблема посилюється наявністю системних викликів, таких як обмеженість власних фіскальних надходжень, фінансова залежність від міжнародної допомоги та необхідність оптимізації видатків без втрати їх результативності, що потребує наукового обґрунтування шляхів подальшої реалізації бюджетної політики в соціальному секторі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування та реалізації бюджетної політики в соціальній сфері перебуває у центрі уваги провідних українських науковців, які досліджують її як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Значна увага приділяється теоретичним засадам соціальної політики держави, питанням фінансового забезпечення соціального захисту населення, а також оцінці ефективності бюджетного регулювання соціальної сфери.

Так, С. Коваль та Ю. Мельничук досліджують теоретичні аспекти державного регулювання фінансових процесів та наголошують на важливості використання бюджетних і податкових інструментів для забезпечення соціальної стабільності держави [14, с. 21–23]. О. Кириленко та С. Онищук у своїх дослідженнях розглядають взаємозв'язок між фіскальною стійкістю та фінансовим потенціалом територіальних громад. Науковці доводять, що ефективна бюджетна політика є основою забезпечення соціального розвитку регіонів, фінансування соціальних програм та підтримки місцевої інфраструктури. Особливу увагу автори приділяють ролі бюджетної децентралізації у зміцненні фінансової спроможності громад [15, с. 57–60].

С. Жукевич досліджує проблеми фінансової стійкості територіальних громад в умовах сталого розвитку та підкреслює, що соціальні видатки бюджету є одним із ключових чинників забезпечення добробуту населення. Авторка наголошує на необхідності підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами та вдосконалення системи фінансового контролю [16, с. 198–202].

Інші дослідники акцентують увагу на необхідності забезпечення адресності соціальної допомоги, підвищення ефективності бюджетних програм та удосконалення системи соціального захисту населення в умовах економічної нестабільності [17, с. 45–48].

**Метою статті.** Метою дослідження є комплексне теоретичне обґрунтування та прикладний аналіз трансформації бюджетної політики в соціальній сфері України в умовах воєнного стану та активізації євроінтеграційних процесів протягом 2024–2026 років. Для досягнення поставленої мети передбачено розкриття сутності та функціональної ролі бюджетної соціальної політики як фундаментального інструменту забезпечення суспільної стабільності та реалізації державних гарантій. Важливим завданням дослідження є вивчення нормативно-правового підґрунтя та механізмів формування видатків бюджету, а також проведення детального аналізу динаміки соціальних витрат загального фонду з урахуванням адаптації фінансової системи до кризових умов. Особлива увага приділяється дослідженню міжнародного досвіду, зокрема успішних кейсів поствоєнного відновлення соціального сектору, з метою визначення стратегічних напрямів модернізації вітчизняної соціальної моделі.

**Виклад основних результатів.** Бюджетна політика в соціальній сфері є одним із ключових інструментів реалізації стратегічних пріоритетів держави, спрямованих на забезпечення соціальної справедливості та підвищення якості життя населення. В умовах економічної нестабільності, демографічних викликів та обмеженості фінансових ресурсів особливої актуальності набуває питання ефективного

функціонування механізмів формування та розподілу бюджетних коштів на потреби охорони здоров'я, освіти та соціального захисту.

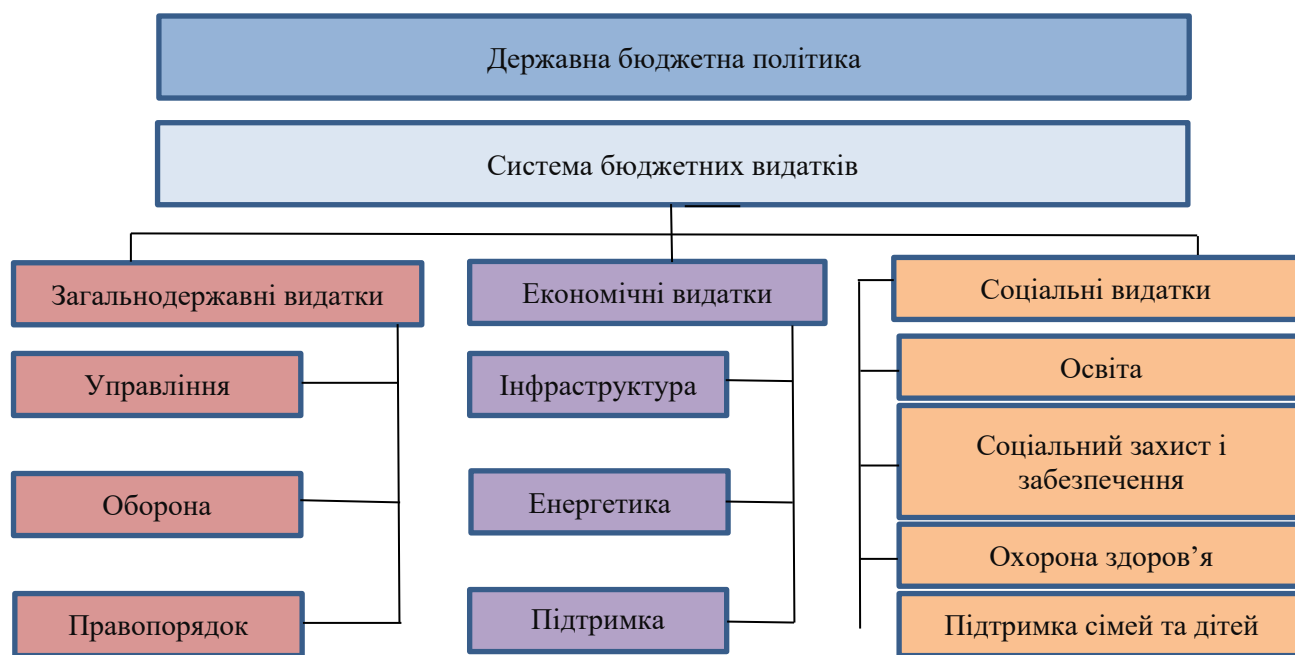
Щороку через державний та місцеві бюджети перерозподіляються значні обсяги фінансових ресурсів, і саме виважена бюджетна політика покликана гарантувати кожному громадянину доступ до базових соціальних послуг незалежно від поточних економічних коливань. Крім того, в контексті євроінтеграційних прагнень України та необхідності адаптації системи публічних фінансів до стандартів Європейського Союзу, дослідження етапів та форм реалізації соціальних видатків є не лише теоретично значущим, а й практично необхідним для розбудови стійкої соціальної моделі. З огляду на це, для глибшого розуміння природи та механізмів здійснення державної діяльності у цій сфері, насамперед слід розкрити теоретичні аспекти та сутнісні характеристики бюджетної політики як економічної категорії.

У Бюджетному Кодексі України бюджетна система визначається як сукупність державного бюджету та місцевих бюджетів, побудована з урахуванням економічних відносин, державного і адміністративно-територіальних устроїв і врегульована нормами права. При цьому стаття 87 Кодексу регламентує видаткову частину Державного бюджету України, закріплюючи фінансування програм загальнодержавного значення, серед яких особливе місце посідає соціальний блок. Зокрема, у сфері освіти кошти спрямовуються на державні заклади спеціалізованої освіти та оплату держзамовлення у профтехучилищах, коледжах і вишах. У галузі охорони здоров'я фінансуються програми медичних гарантій обслуговування населення, заходи боротьби з епідеміями та підтримка державних лікарень. Найбільший сегмент охоплює соціальний захист та забезпечення, що передбачає покриття дефіциту Пенсійного фонду України, виплату пенсій військовослужбовцям, надання житлових субсидій і пільг на оплату житлово-комунальних послуг ветеранам, чорнобильцям та іншим категоріям громадян, а також виплату державних допомог малозабезпеченим сім'ям, особам з інвалідністю, фінансування програм протезування, реабілітації та підтримки дітей-сиріт [19].

Відповідно до статті 95 Конституції України, бюджетна система ґрунтується на принципах справедливого і неупередженого розподілу суспільного багатства між громадянами і територіальними громадами, а будь-які видатки держави визначаються виключно законом про Державний бюджет України (рис.1) [5].

Бюджетна соціальна політика, як складова загальної бюджетної політики держави, спрямована на забезпечення соціального захисту населення, підтримку рівня життя громадян та фінансування соціально значущих галузей. Її сутність полягає у формуванні, розподілі та використанні бюджетних ресурсів для реалізації соціальних гарантій, передбачених законодавством. Через бюджет держава забезпечує фінансування пенсійного забезпечення, допомоги малозабезпеченим верствам населення, підтримки сімей з дітьми, охорони здоров'я, освіти, культури та інших соціальних програм [6, с.33].

Сутність бюджетної соціальної політики проявляється у перерозподілі частини валового внутрішнього продукту через бюджетну систему з метою зменшення соціальної нерівності, підтримки соціально вразливих категорій населення та забезпечення соціальної стабільності в суспільстві. Саме через механізм бюджетних видатків держава впливає на рівень добробуту населення та якість соціальних послуг [6, с.33].



**Рис. 1. Місце соціальної сфери у структурі бюджетної політики держави**

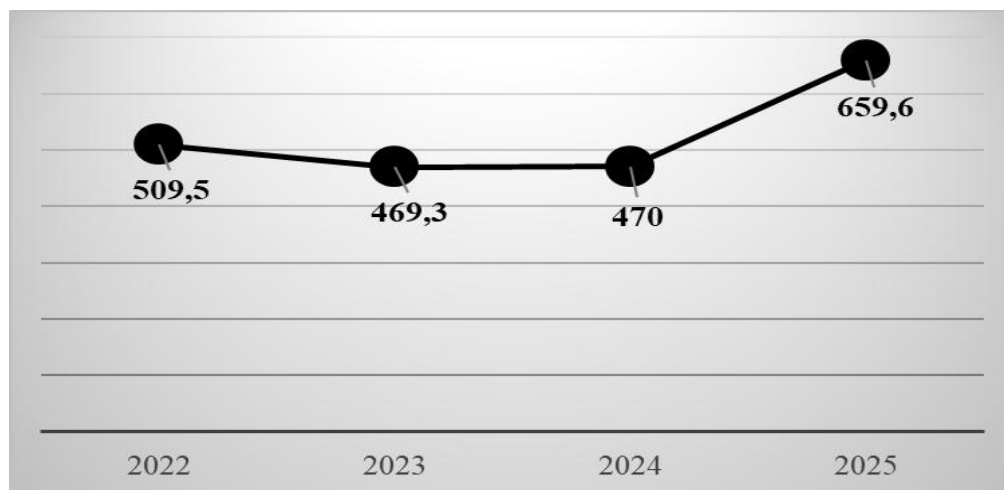
*Джерело: побудовано за [18, с.11-13]*

У Бюджетному кодексі України визначено, що видатки бюджету класифікуються за функціями держави, що дозволяє окремо виділяти соціальні видатки та контролювати їх результативність. Це забезпечує більш ефективне управління бюджетними ресурсами у соціальній сфері. Нормативно-правову основу регулювання соціальних видатків в Україні становлять Конституція України, Бюджетний кодекс України, закони про Державний бюджет України на відповідний рік, а також спеціальні закони у сфері соціального захисту населення [7].

Конституція України гарантує право громадян на соціальний захист, включаючи пенсійне забезпечення, допомогу у випадку безробіття, втрати працездатності та інших соціальних ризиків. Бюджетний кодекс України визначає правові засади функціонування бюджетної системи, порядок планування та здійснення соціальних видатків, а також розмежування повноважень між державним і місцевими бюджетами щодо фінансування соціальної сфери [5].

Однак ключову роль у регулюванні соціальних видатків відіграє Міністерство фінансів України, яке через розробку основних напрямів бюджетної політики визначає стратегічні пріоритети фінансування соціальної сфери. Позиція Міністерства ґрунтується на необхідності забезпечення системного та безперебійного фінансування соціального захисту, освіти й охорони здоров'я, що є особливо критичним в умовах дефіциту бюджетних ресурсів та зовнішніх економічних викликів [8].

Практичне втілення зазначених законодавчих норм та ефективність функціонування механізмів бюджетного фінансування найбільш наочно відображаються у динаміці соціальних видатків загального фонду, аналіз яких дозволяє оцінити реальний стан виконання державою своїх соціальних зобов'язань у складних макроекономічних умовах. Зокрема, статистичні дані за період 2022–2025 років демонструють трансформацію пріоритетів бюджетної політики під впливом зовнішніх викликів:



**Рис. 2. Динаміка соціальних видатків загального фонду  
впродовж 2022–2025 рр, млрд грн**  
*Джерело: побудовано за [1–4]*

Протягом 2022–2025 років, спостерігається неоднорідна динаміка соціальних видатків загального фонду, що відображає адаптацію фінансової системи до кризових умов. Зокрема, після певного скорочення обсягів фінансування з 509,5 млрд грн у 2022 році до 469,3 млрд грн у 2023 році, відбувся період стабілізації показників на рівні 470 млрд грн у 2024 році. Така тенденція свідчить про вимушену оптимізацію витрат та жорстку пріоритезацію бюджетних ресурсів. Водночас, прогнозний показник на 2025 рік демонструє різке зростання видатків до 659,6 млрд грн, що становить понад 40% приросту порівняно з попереднім роком. Таке суттєве збільшення фінансових призначень підтверджує наміри держави щодо посилення соціальної підтримки населення, індексації виплат та розширення програм реабілітації, що є логічним продовженням стратегії Міністерства фінансів стосовно пріоритетності соціального вектора навіть у складних макроекономічних обставинах [1–4].

Разом з тим, у 2025 році видатки на охорону здоров'я з держбюджету разом із трансфертами становили 222,1 млрд грн, з яких 172,8 млрд грн – на програму медичних гарантій, що свідчить про те, що більшість бюджетних коштів іде в оплату медичних послуг, а не в інфраструктуру, що відповідає логіці реформи медичного фінансування. Частка видатків на освіту в держбюджеті в цьому ж році становила близько 1,26% загальних видатків, при цьому реальне фінансування відчуває тиск з боку інфляції та потреби в реконструкції закладів у воєнних регіонах. У сфері освіти все ще низька частка капітальних видатків (приблизно 10–15% соціального блоку), що ускладнює довгострокову розвитку інфраструктури [9]. Соціальний захист у 2025 р. – один із найбільших соціальних блоків, адже на виплату пенсій, надбавок та підвищень спрямовано понад 240 млрд грн, додатково – десятки мільярдів на підтримку малозабезпечених сімей, житлові субсидії, дітей та особи з інвалідністю. Загалом соціальний захист населення у 2025 р. складає десятки мільярдів гривень, але абсолютний обсяг зростає повільніше, ніж видатки на оборону [10].

За оцінками експертів, державні видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення в Україні 2025 р. становили близько 6% ВВП, що на 0,9% менше рівня 2022–2023 рр. через перерозподіл ресурсів на оборону. При цьому в розвинутих країнах ЄС державні видатки на соціальний захист займають близько 14–17% ВВП, тобто в Україні цей показник більш ніж вдвічі нижчий. У структурі видатків державних бюджетів країн ЄС соціальні напрямки (пенсії, соціальний захист, охорона здоров'я,

освіта) традиційно зазвичай становлять 40–60% загальних видатків, тоді як у Україні їхня частка зменшилася через зростання військово-безпечного блоку. Це вказує на те, що навіть при зростанні номінальних сум соціальні витрати в Україні залишаються відносно слабкою частиною бюджету порівняно з європейськими стандартами [11].

З початку повномасштабної війни відбувся різкий перерозподіл ресурсів: частка видатків на оборону та безпеку збільшилася, а темпи зростання соціальних видатків сповільнилися, особливо в 2023 р. через високі військові потреби. Водночас держава зберігала мінімальні соціальні гарантії: пенсії, підтримку ВПО, дітей, сімей з дітьми, але значна частина ресурсів на це фінансувалася за допомогою міжнародної допомоги, а не за рахунок збільшення власних фіскальних надходжень. У період 2024–2025 років військова складова бюджету залишалася пріоритетною, проте у 2025 році прогнозувалось зростання видатків на соціальний захист через заплановану індексацію виплат та розширення програм Міністерства соціальної політики. Тим не менш, воєнний стан суттєво обмежує структурний розвиток соціальної галузі, оскільки переважна частина капітальних видатків зосереджена на оборонних та інфраструктурних проектах. У цьому контексті надзвичайно цінним для України є аналіз міжнародного досвіду країн, які проходили через подібні дисбаланси в системі публічних фінансів, зокрема приклад реформування соціального сектору Грузії після збройного конфлікту 2008 року [12].

Після збройного конфлікту 2008 року та глобальної економічної кризи Грузія опинилася в ситуації критичного фіскального тиску, що супроводжувався різким спадом економіки: якщо у 2007 році зростання ВВП становило 12,3%, то у 2009 році воно скоротилося на 3,9%. Згідно зі спільним звітом ООН та Світового банку, уряд обрав шлях стимулюючої бюджетної політики, що призвело до радикальної переорієнтації видатків з оборонного сектору на соціальне та інфраструктурне відновлення. Зокрема, видатки на оборону були суттєво скорочені – з 32,8% до 13,7% бюджету, тоді як частка видатків на соціальний захист зросла до 21%, а на охорону здоров'я – до 5,1%. Така трансформація стала можливою завдяки безпрецедентній міжнародній підтримці в обсязі 3,2 млрд доларів США, більша частина якої була спрямована на пряму бюджетну підтримку та допомогу внутрішньо переміщеним особам (ВПО) [13, с.14].

Вихід із кризи було знайдено не лише через збільшення фінансування, а й через глибокі структурні реформи, спрямовані на подолання неефективності застарілої категорійної системи пільг. Ключовим інструментом стала впроваджена у 2006–2008 роках система цільової соціальної допомоги (TSA), яка використовувала бальну оцінку добробуту домогосподарств (Proxу Means Testing) для забезпечення високої адресності виплат. Це дозволило навіть в умовах кризи фактично подвоїти допомогу найбіднішим сім'ям та підвищити реальні пенсії на 36%. У медичній сфері Грузія здійснила безпрецедентний крок, передавши більшість державних лікарень у приватну власність, де держава залишила за собою роль «страховика», який купує медичні пакети для громадян. Особливим досягненням стала інтегрована система адміністрування, що об'єднала пенсії, медичне страхування та підтримку 138 тисяч ВПО, для яких у стислі терміни було збудовано 6 тисяч житлових будинків. Поеднання міжнародної допомоги з монетизацією та цифровізацією послуг дозволило Грузії стабілізувати рівень життя та забезпечити відновлення країни після конфлікту [13, с.35-42].

Для України грузинський досвід є цінним уроком переходу від радянської моделі «підтримки за статусом» до сучасної європейської моделі «підтримки за потребою». В умовах воєнного стану, коли капітальні видатки спрямовані на безпеку, критично

важливо забезпечити адресність виплат, щоб кожна гривня міжнародної допомоги чи бюджетних надходжень доходила до тих, хто втратив житло або засоби до існування [13, с.36].

Шлях Грузії підтверджує, що навіть при дефіциті бюджету можна досягти високого соціального ефекту, якщо замінити утримання неефективних установ прямим фінансуванням послуг для громадян. Такий підхід до монетизації та цифровізації соціальних послуг дозволить Україні зберегти стабільність системи навіть при високих оборонних витратах, перетворюючи соціальну політику з пасивного «розподілу коштів» на активний інструмент боротьби з бідністю.

**Висновки.** Підсумовуючи проведені дослідження, можна констатувати, що бюджетна політика в соціальній сфері України в умовах воєнного стану пройшла складний етап адаптації, трансформувавшись із традиційної моделі стабільного розвитку в гнучку систему антикризового управління. Повномасштабна агресія зумовила радикальний перерозподіл фінансових ресурсів на користь оборонного сектору, що призвело до вимушеної оптимізації соціальних видатків, проте державі вдалося зберегти ключові соціальні гарантії завдяки безпрецедентній міжнародній фінансовій допомозі.

Аналіз динаміки видатків загального фонду протягом 2022–2025 років підтверджує стратегічну пріоритетність соціального захисту, що відображається у суттєвому зростанні номінальних обсягів фінансування до рівня 659,6 млрд грн у прогнозованому 2025 році для забезпечення індексації виплат та розширення програм реабілітації. Разом із тим, міжнародний досвід, зокрема успішний кейс реформування Грузії після конфлікту 2008 року, демонструє необхідність рішучого переходу від застарілих категорійних пілг до принципів адресності та монетизації послуг.

Важливим вектором подальшого розвитку має стати повна цифровізація соціальної сфери, впровадження європейських стандартів управління публічними фінансами та гармонізація вітчизняного законодавства з нормами ЄС. Таким чином, лише поєднання ефективного контролю за результативністю бюджетних програм із розбудовою прозорої системи соціальної підтримки «за потребою» дозволить Україні створити стійку фінансову основу для поствоєнного відновлення та повної інтеграції в європейське економічне співтовариство.

#### *Список використаної літератури*

1. Президент підписав Держбюджет-2022: які ключові показники. Бухгалтер.UA. 2021. URL: [https://buh.ligazakon.net/news/208084\\_prezident-pdpisav-derzhbyudzheth-2022-yak-klyuchov-pokazniki](https://buh.ligazakon.net/news/208084_prezident-pdpisav-derzhbyudzheth-2022-yak-klyuchov-pokazniki)
2. Бюджет 2023. Міністерство фінансів України. 2022. URL: [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_2023-582](https://mof.gov.ua/uk/budget_2023-582)
3. Мінфін: у 2024 році видатки загального фонду держбюджету становлять 3,5 трлн грн. Міністерство фінансів України. 2024. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_u\\_2024\\_rotsi\\_vidatki\\_zagalnogo\\_fondu\\_derzhbiudzhetu\\_stanovliat\\_35\\_trln\\_grn-4990](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2024_rotsi_vidatki_zagalnogo_fondu_derzhbiudzhetu_stanovliat_35_trln_grn-4990)
4. Мінфін: видатки загального фонду держбюджету у 2025 році становили 4,19 трлн грн. Міністерство фінансів України. 2025. URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_vidatki\\_zagalnogo\\_fondu\\_derzhbiudzhetu\\_u\\_2025\\_rotsi\\_stanovili\\_419\\_trln\\_grn-5554](https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_vidatki_zagalnogo_fondu_derzhbiudzhetu_u_2025_rotsi_stanovili_419_trln_grn-5554)
5. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vp#Text>

6. Малиняк Б. С. Аналіз видатків бюджету в системі управління публічними фінансами. *Світ фінансів*. 2017. № 3(52). С. 22–34. URL: <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/950/958>
7. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
8. Видатки на соціальну допомогу. Міністерство фінансів України. URL: [https://mof.gov.ua/uk/expenditures\\_on\\_social\\_assistance](https://mof.gov.ua/uk/expenditures_on_social_assistance)
9. Видатки Державного бюджету України. Мінфін: портал. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/>
10. Соціальний бюджет 2025: збільшення фінансування на виховання дітей в сімейному середовищі, адресна підтримка та збереження виплат для ВПО. Міністерство соціальної політики України. 2024. URL: <https://www.msp.gov.ua/press-center/news/sotsialnyu-byudzheth-2025>
11. Видатки зведеного бюджету України. Мінфін: портал. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/expense/>
12. У 2025 році видатки держбюджету зросли на 20%. Економічна правда. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/u-2025-roci-vidatki-derzhbyudzhetu-zrosli-na-20-816875/>
13. Georgia: Public Expenditure Review. World Bank; UN; Ministry of Finance of Georgia. 2010. URL: <https://mof.ge/files/download/3%201.pdf/bd5673b1-446c-47c6-a7e1-6afbe53dd88a>
14. КОВАЛЬ, Світлана, and Юрій МЕЛЬНИЧУК. “ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОДАТКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ”. *Науковий журнал «Світ фінансів»*, no. 1(82), Apr. 2025, pp. 21-30, <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1780>.
15. Кириленко О., Онищук С. Фіскальна стійкість та фінансовий потенціал територіальної громади: сутність і взаємозв'язок // *Світ фінансів*. 2025. № 1(82). С. 57–68. URL: <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1367>
16. Жукевич, Світлана. “Управлінський концепт «фінансова стійкість»: аналіз та критерії визначення в умовах сталого розвитку територіальних громад”. *Вісник Економіки*, no. 4, Dec. 2023, pp. 198-15, <https://doi.org/10.35774/>.
17. Матеріали репозитарію Сумський державний університет щодо соціальної функції бюджету та фінансового забезпечення соціальної політики. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/49fae13a-4e05-4740-ba22-2c432510a28a>
18. Макарова О. В. Соціальна політика в Україні : монографія / О. В. Макарова ; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Київ, 2015. 244 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/49fae13a-4e05-4740-ba22-2c432510a28a>
19. БЮДЖЕТНИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ : ВРУ від 08.07.2010, № 2456-VI : станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

Дата надходження статті: 08.05.2026

Дата прийняття статті: 20.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.2\(60\).2026.208217218](https://doi.org/10.30970/fp.2(60).2026.208217218)

JEL Classification: H50, H53, I38

## BUDGET POLICY IN THE SOCIAL SPHERE: STAGES OF FORMATION AND IMPLEMENTATION

**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>*

**HALCHUK Khrystyna**

*Student of Bachelor's degree  
Ivan Franko National University of Lviv,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3627-3769>*

**KOCHISH Tetiana**

*Student of Bachelor's degree  
Ivan Franko National University of Lviv,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3851-0299>*

**Abstract.** *The article examines the trends of Ukraine's budget system in implementing social policy during 2024–2026. The role of expenditures as a tool for protecting vulnerable categories of the population under martial law is analyzed. The impact of the performance-based budgeting method, targeted assistance, digitalization, and European standards on resource efficiency is studied. The challenges of the budget deficit and directions for integration into the European space are outlined.*

**Keywords:** *Budget policy, social sphere, government expenditures, social protection, martial law, international financial aid, European integration, digitalization of social services.*

Under current conditions of full-scale aggression, Ukraine's financial sector faces unprecedented challenges that require not only stabilization but also a radical transformation of social protection mechanisms. Despite large-scale infrastructure destruction and economic destabilization, the need to ensure state social guarantees remains critically high, making the formation of a reliable and flexible budget policy in the social sphere highly relevant.

The main challenge lies in the contradiction between outdated approaches to the allocation of budget resources and current societal demands for targeting, transparency, and quality of social service delivery under martial law. The necessity to adapt the domestic public finance system to European standards, particularly harmonization with EU norms and the implementation of effective expenditure management models, poses a complex task for regulators and executive authorities.

The connection with practical tasks is manifested in the need for full digitalization of social payments and the introduction of direct service financing tools, which is critically important for ensuring the financial security of Ukrainians. The problem is compounded by

systemic challenges, such as limited domestic fiscal revenues, financial dependence on international aid, and the need to optimize expenditures without losing their effectiveness, which requires a scientific justification for the further implementation of budget policy in the social sector.

### Reference

1. Prezydent pidpysav Derzhbiudzheth-2022: yaki kliuchovi pokaznyky [The President signed the State Budget-2022: what are the key indicators]. (2021). *Bukhhalter.UA*. [https://buh.ligazakon.net/news/208084\\_prezydent-pdpisav-derzhbyudzheth-2022-yak-klyuchov-pokazniki](https://buh.ligazakon.net/news/208084_prezydent-pdpisav-derzhbyudzheth-2022-yak-klyuchov-pokazniki)
2. Biudzheth 2023 [Budget 2023]. (2022). *Ministry of Finance of Ukraine*. [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_2023-582](https://mof.gov.ua/uk/budget_2023-582)
3. Minfin: u 2024 rotsi vydatky zahalnoho fondu derzhbiudzhethu stanovliat 3,5 trln hrn [Ministry of Finance: in 2024, the expenditures of the general fund of the state budget amount to 3.5 trillion UAH]. (2024). *Ministry of Finance of Ukraine*. [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_u\\_2024\\_rotsi\\_vidatki\\_zagalnogo\\_fondu\\_derzhbiudzhethu\\_stanovliat\\_35\\_trln\\_grn-4990](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2024_rotsi_vidatki_zagalnogo_fondu_derzhbiudzhethu_stanovliat_35_trln_grn-4990)
4. Minfin: vydatky zahalnoho fondu derzhbiudzhethu u 2025 rotsi stanovyly 4,19 trln hrn [Ministry of Finance: expenditures of the general fund of the state budget in 2025 amounted to 4.19 trillion UAH]. (2025). *Ministry of Finance of Ukraine*. [https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_vidatki\\_zagalnogo\\_fondu\\_derzhbiudzhethu\\_u\\_2025\\_rotsi\\_stanovili\\_419\\_trln\\_grn-5554](https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_vidatki_zagalnogo_fondu_derzhbiudzhethu_u_2025_rotsi_stanovili_419_trln_grn-5554)
5. *Konstitutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28.06.1996 № 254k/96-VR* [Constitution of Ukraine: Law of Ukraine dated June 28, 1996 No. 254k/96-VR]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-Bp#Text>
6. Malyniak, B. S. (2017). Analiz vydatkiv biudzhethu v systemi upravlinnia publichnymy finansamy [Analysis of budget expenditures in the public finance management system]. *Svit finansiv [World of Finance]*, 3(52), 22–34. <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/950/958>
7. *Biudzhethnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 08.07.2010 № 2456-VI* [Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine dated July 8, 2010 No. 2456-VI]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
8. Vydatky na sotsialnu dopomohu [Expenditures on social assistance]. *Ministry of Finance of Ukraine*. [https://mof.gov.ua/uk/expenditures\\_on\\_social\\_assistance](https://mof.gov.ua/uk/expenditures_on_social_assistance)
9. Vydatky Derzhavnoho biudzhethu Ukrainy [Expenditures of the State Budget of Ukraine]. *Minfin: portal*. <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/>
10. Sotsialnyi biudzheth 2025: zbilshennia finansuvannia na vykhovannia ditei v simeinomu seredovyshchi, adresna pidtrymka ta zberezhennia vyplat dlia VPO [Social budget 2025: increased funding for raising children in a family environment, targeted support and preservation of payments for IDPs]. (2024). *Ministry of Social Policy of Ukraine*. <https://www.msp.gov.ua/press-center/news/sotsialnyy-byudzheth-2025>
11. Vydatky zvedenoho biudzhethu Ukrainy [Expenditures of the consolidated budget of Ukraine]. *Minfin: portal*. <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/expense/>
12. U 2025 rotsi vydatky derzhbiudzhethu zrosly na 20% [In 2025, state budget expenditures increased by 20%]. (2024). *Ekonomichna pravda [Economic Truth]*. <https://epravda.com.ua/biznes/u-2025-roci-vidatki-derzhbyudzhethu-zrosli-na-20-816875/>
13. *Georgia: Public Expenditure Review*. (2010). World Bank; UN; Ministry of Finance of Georgia. <https://mof.ge/files/download/3%201.pdf/bd5673b1-446c-47c6-a7e1->

6afbe53dd88a

14. Koval, S., & Melnychuk, Y. (2025). Teoretychni aspekty podatkovoho rehuiuvannia [Theoretical aspects of tax regulation]. *Svit finansiv [World of Finance]*, 1(82), 21–30. <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1780>

15. Kyrylenko, O., & Onyshchuk, S. (2025). Fiskalna stiikist ta finansovyi potentsial terytorialnoi hromady: sutnist i vzaiemozviazok [Fiscal sustainability and financial potential of the territorial community: essence and interconnection]. *Svit finansiv [World of Finance]*, 1(82), 57–68. <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1367>

16. Zhukevych, S. (2023). Upravlinskyi kontsept «finansova stiikist»: analiz ta kryterii vyznachennia v umovakh staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Management concept "financial stability": analysis and determination criteria in terms of sustainable development of territorial communities]. *Visnyk Ekonomiky [Journal of Economics]*, 4, 198–215. <https://doi.org/10.35774/>

17. Materialy repozytariiu Sumskyi derzhavnyi universytet shchodo sotsialnoi funktsii biudzhetu ta finansovoho zabezpechennia sotsialnoi polityky [Materials of the repository of Sumy State University regarding the social function of the budget and financial support of social policy]. *Sumy State University*. <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/49fae13a-4e05-4740-ba22-2c432510a28a>

18. *Biudzhetni kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 08.07.2010 № 2456-VI* [Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine dated July 8, 2010 No. 2456-VI]. Verkhovna Rada of Ukraine. As of January 1, 2026. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

Дата надходження статті: 08.05.2026

Дата прийняття статті: 20.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## РОЗВИТОК ІНТЕРНЕТ-ТРЕЙДИНГУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**ГРУДЗЕВИЧ Уляна Ярославівна**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри фінансових технологій та консалтингу  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0243-7957>

**ОГРЕБЧУК Вікторія Анатоліївна**

здобувачка освітнього рівня «магістр»  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4292-395X>

**Анотація.** У статті досліджено підходи до трактування поняття «інтернет-трейдинг», основні етапи становлення інтернет-трейдингу в світі. Проаналізовано розвиток інтернет-трейдингу в Україні з моменту його становлення на фондовій біржі «Українська біржа» до сучасного етапу, визначено ключові особливості пов'язані з розвитком торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу впродовж 2021-2025 років, акцентовано на зміщенні спекулятивного капіталу в сегмент віртуальних активів, та орієнтацію фізичних осіб на торгівлю облігаціями внутрішньої державної позики (ОВДП) та військовими облігаціями. Визначено, що ключовими аспектами розвитку інтернет-трейдингу в Україні є: розширення спектру торгових інструментів; інтеграція з іншими фінансовими секторами, такими як онлайн-банкінг; розвиток штучного інтелекту в трейдингу, зокрема для аналізу ринку, розробки торгових стратегій та автоматизації торгових процесів; відновлення фізичної інфраструктури та створення стабільного та ефективного економічного середовища.

**Ключові слова:** біржова торгівля, інтернет-трейдинг, інфраструктура інтернет-трейдингу, фінансові активи, трейдер, торгова платформа, криптовалюта.

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні процеси, розвиток технологій, цифровізація процесів та доступність Інтернету в останні роки зумовлюють популярність інтернет-трейдингу для широкого кола користувачів. на початку квітня 2026 року інтернетом користувалося 6,12 млрд чол. у світі, що становить 73,8%. Темпи зростання кількості інтернет-користувачів у світі становлять близько 2,5% на рік. Це свідчить про те, що Інтернет стає все більш доступним для людей у різних куточках світу, сприяючи розвитку освіти, економіки та комунікацій [1]. Інтернет-трейдинг розвивається дуже динамічно і впродовж декількох десятиліть з'явилися нові фінансові інструменти (криптовалюти) та нові підходи до торгівлі. Власне з розвитком інтернету та цифровізацією процесів суттєво збільшились можливості здійснювати торгівлю фінансовими активами в тому числі і для персональних трейдерів, з будь-якої точки

світу, у будь-який час.

Розвиток інтернет-трейдингу в Україні супроводжується як значними можливостями для отримання прибутку, так і численними викликами, пов'язаними із специфікою ринків, регуляторними обмеженнями, нестабільністю економіки та політичної ситуації, низьким рівнем фінансової грамотності, недосконалістю інфраструктури ринку, психологічними факторами.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням проблем розвитку Інтернет-трейдингу присвячено праці як науковців так і практиків, зокрема слід виділити праці Голюк В., Сохацької О., Кириченко А. В., Піхоцької О., Попович Н., Ткачук В., Фішук С., проте динамічні зміни на даному ринку і глобальні виклики зумовлюють необхідність детального вивчення можливостей розвитку інтернет-трейдингу в Україні та світі.

**Мета статті** дослідити основні етапи становлення та перспективи розвитку інтернет-трейдингу в Україні та світі.

**Виклад основних результатів.** У сучасній економічній літературі є ряд підходів до трактування сутності інтернет-трейдингу, який часто ототожнюють з онлайн-трейдингом, електронним-трейдингом. У таблиці 1 подано підходи вітчизняних та закордонних авторів до даного поняття.

Таблиця 1

**Підходи до трактування поняття «інтернет-трейдинг»**

| Автор                                  | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Joachim Nagel<br>(Deutsche Bundesbank) | Електронна торгівля стосується передачі права власності на фінансовий інструмент, за допомогою якої зіставлення двох контрагентів на етапі переговорів або виконання угоди відбувається через електронну систему, включає як високочастотну торгівлю на біржах, так і угоди, узгоджені голосом, але виконані та розраховані електронним способом. [2]                                                                                                                             |
| EBSCO Information Services             | Онлайн-торгівля стосується купівлі та продажу цінних паперів, таких як акції та облігації, через Інтернет, практика, яка розвинулася з розвитком технологій та розширенням цифрового ринку.[3]                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| О.Піхоцька<br>Н.Попович                | Інтернет-трейдинг – інструмент діяльності на грошовому ринку, що утворився під впливом цифровізації фінансових сфер як похідна форма біржової діяльності, що водночас є по-суті еквівалентом класичних фондових торгів, оскільки в його основу покладено той самий принцип отримання прибутку на курсових різницях та різниці цін на активи (цінні папери, акції, об'єкти торгів на ринку дорогоцінних металів, криптовалютні активи тощо) в процесі операцій купівлі-продажу [4] |
| Беля А                                 | Інтернет-трейдинг (internet trading) – це спосіб доступу до торгів на валютній, фондовій або товарній біржі з використанням Інтернету як засобу зв'язку.[5]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Ситник І. П.<br>Кеба А. А.             | Інтернет-трейдинг – це система роботи з цінними паперами, яка дає інвестору доступ до біржової інформації, а також дає можливість укласти угоди з купівлі-продажу цінних паперів на біржі в режимі реального часу за допомогою спеціальної сертифікованої програми, встановленої на персональному комп'ютері [6]                                                                                                                                                                  |
| Кириченко А.В.<br>Давидова А.О         | Інтернет-трейдингу - можливість торгувати на фондових та валютних ринках з використанням мережі інтернет [7]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Гаряга Л                               | Інтернет-трейдинг в умовах цифровізації – це процес купівлі та продажу товарів і послуг через Інтернет за допомогою спеціалізованих торгових платформ та електронних майданчиків [8]                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

*Джерело: складено на основі [2-8]*

Узагальнюючи підходи вважаємо, що Інтернет-трейдинг (електронний трейдинг) – це така форма торгівлі та система роботи з активами (цінними паперами, валютою, криптовалютою, деривативами, сировиною, товарами, тощо), яка дає можливість трейдеру мати доступ до біржової та позабіржової інформації, укласти договори купівлі-продажу активів в режимі реального часу за допомогою спеціальних

торгівельних платформ (браузерних, десктопних або мобільних).

Історично розвиток інтернет-трейдингу пов'язують з появою онлайн-торгових платформ на початку 80-х років XX століття. У 1998 році повноцінною онлайн-платформою стала Nasdaq. Вона була пов'язана з тими ж годинами торгівлі та обмеженнями, що й Нью-Йоркська фондова біржа, і могла використовуватися лише для торгівлі акціями кількох тисяч компаній, які складали саму біржу Nasdaq. На відміну від інших фондових бірж, які мали фізичні локації та торгові майданчики, вся торгова діяльність Nasdaq відбувалася через комп'ютерну мережу із використанням системи автоматизованих котирувань, що відразу відобразилось на ефективності діяльності та зробило біржу Nasdaq популярною серед інших технологічних компаній.

У 1990-х роках процес автоматизації набув глобального масштабу. Одним із яскравих прикладів стала реалізація платформи Globex групою CME, концепція якої була розроблена у 1987 році, а повноцінний запуск відбувся у 1992 році. Globex забезпечив цілодобовий доступ до ф'ючерсних ринків, казначейських зобов'язань та іноземних валют, використовуючи технології новинного агентства Reuters, що дозволило трейдерам діяти в позаробочий час, синхронізуючи ринки Лондона, Токіо та Чикаго. Globex розробила нові ф'ючерсні продукти, зокрема e-mini S&P 500. Суттєвою перевагою була політика відкритого доступу Globex, яка дозволяла торгувати без брокерів і спричинила перехід до повністю електронних фондових бірж [9].

Наступним етапом став розвиток SWX Europe (віртуальної біржі) та Tradepoint (електронної платформи для транскордонної торгівлі акціями), яка працювала з 1995 по 2009 рік і консолідувала регіональні біржі у єдиний центр. У 2009 році весь бізнес було передано її власнику SIX Swiss Exchange (Швейцарська біржа SIX).

Трансформації змінили філософію біржової діяльності. У квітні 2001 року NYSE оприлюднила суворіші правила щодо маржинальної торгівлі, що проводиться денними трейдерами, а у 2007 році - завершила поглинання європейської системи Euronext, у 2013 році в свою чергу була куплена Intercontinental Exchange (ICE). Ці угоди символізували остаточне перетворення бірж із локальних клубів брокерів на глобальні технологічні компанії, де швидкість та надійність платформи стали головним конкурентним ресурсом.

Зі зростанням попиту на послуги дисконтних брокерів, ці компанії почали розробляти програмне забезпечення та створювати торговельні платформи, які дозволяли інвесторам фактично проводити фінансові операції в режимі реального часу через Інтернет. Перша онлайн-платформа для торгівлі створена компанією TradePlus, яку пізніше придбала E\*TRADE. Платформа дозволяла інвесторам отримувати доступ до котирувань акцій у режимі реального часу, розміщувати ордери та контролювати свої портфелі онлайн. Це стало переломним моментом для фінансової галузі та проклало шлях для появи багатьох інших онлайн-платформ для торгівлі. Торговельні платформи швидко набули популярності, темпи зростання E-Trade становили 9% на місяць у 1999 році.

Наприкінці 2000-х років, з появою цифрових інструментів, почало з'являтися нове покоління інвестиційних компаній, які пропонували послуги для допомоги непрофесійним інвесторам у торгівлі. У 2007 році була заснована багатоактивна інвестиційна компанія eToro, яка спеціалізується на копі-трейдингу, соціальній торгівлі та інших видах торгових послуг. До 2010-х років більшість торгових майданчиків спорожніли, оскільки інвестиційні фірми почали витрачати дедалі більше коштів на IT-інфраструктуру, замінюючи брокерів алгоритмами. У 2017 році була заснована біржа біткойнів Binance.

Початок двадцять першого століття був періодом посилення регуляторного контролю за сектором фінансових послуг. Важливими подіями в цьому відношенні стали посилені вимоги до фінансової звітності, передбачені Законом Сарбейнса-Окслі 2002 року (SOX), вимогами до дотримання Закону Патріота, Законом Додда-Франка про реформу Уолл-стріт та захист прав споживачів 2010 року та Законом «Jumpstart Our Business Startups Act» 2012 року [3].

Електронна торгівля принесла фундаментальні переваги, що призвели до структурної перебудови посередництва. Запровадження наскрізної обробки без ручної обробки (Straight-Through Processing, STP) дозволило автоматизувати весь цикл угоди — від розміщення наказу до клірингу та розрахунків, що суттєво знизило операційні витрати і в свою чергою, підвищило ліквідність ринку, оскільки електронні системи полегшили взаємодію між компаніями та інвесторами незалежно від їхнього географічного розташування; підвищило швидкість і ефективність торгівлі, зробивши ринки гнучкими. Технологічний прогрес відіграв ключову роль у цих змінах, трансформувачи спосіб торгівлі акціями та зробивши ринки доступнішими для ширшого кола інвесторів.

На даний час структура торгівлі на Світовому фінансовому ринку включає криптовалютний, фондовий, товарно-сировинний ринки, Forex, ринок деривативів. А сучасна інфраструктура інтернет-трейдингу є сукупністю технічних засобів, каналів зв'язку та фінансових інститутів, що забезпечують можливість купівлі-продажу активів у реальному часі (рис 1)



**Рис.1. Інфраструктура інтернет-трейдингу**

*Джерело: Складено авторами*

Для персонального трейдера надзвичайно важливими питаннями стають проблеми вибору торговельної платформи та брокера. Зокрема, вибір торгової платформи залежить від індивідуальних потреб та стилю торгівлі. Важливо зазначити, що кількість інструментів та індикаторів - це лише один з факторів, який трейдерам слід враховувати при виборі торгової платформи. Інші важливі аспекти включають зручність інтерфейсу, наявність необхідних функцій, підтримку платформи та умови, які пропонує брокер, можливість миттєвого доступу до ринкової інформації,

персоналізовані сповіщення та прості у використанні інструменти для торгівлі. Платформи для онлайн-торгівлі також дають можливість трейдерам персоналізувати свої інвестиційні стратегії відповідно до власних фінансових цілей та рівня толерантності до ризику. Основними компаніями на ринку торгових онлайн-платформ, які займають найбільшу частку ринку та визначають галузеві тенденції є MetaQuotes Software Corp., Interactive Brokers, E\*TRADE, Saxo Bank, IG Group, eToro, Robinhood, Plus500, CMC Markets. В умовах високої конкуренції на ринку, компанії зосереджені на створенні інноваційних рішень, зокрема розробці інтелектуальних платформ на базі штучного інтелекту, які здатні оптимізувати торгові операції та підвищити їх точність.

Одним з перспективних напрямів розвитку інтернет-трейдингу у світовій практиці є швидке впровадження алгоритмічної торгівлі, яка використовує автоматизоване програмне забезпечення для виконання угод за мілісекунди на основі даних та заздалегідь визначених правил. Близько 75% усіх торгів акціями в США виконуються комп'ютерами. Окрім інституційної високочастотної торгівлі, роздрібні алгоритмічні платформи контролюють понад 11 млрд. доларів США у світових витратах, при цьому використання роздрібною торгівлі зростає на 10,8% щорічно [10]. Це домінування підкреслює, наскільки автоматизовані системи переконливо справляються з великими обсягами торгівлі. Вона швидка, точна та обробляє великі обсяги, але їй бракує людської інтуїції.

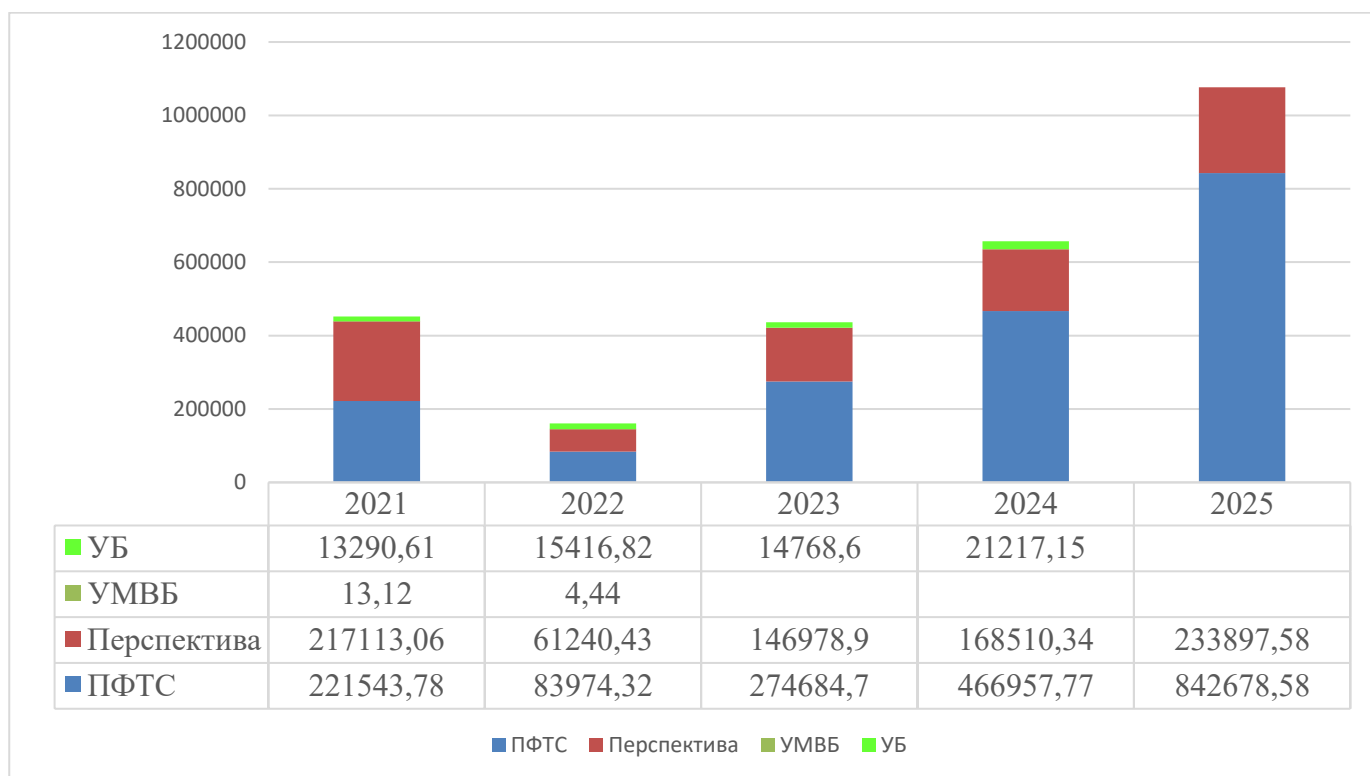
В Україні інтернет-трейдинг з'явився у 2009 році на біржовій платформі фондової біржі «Українська біржа». Відтоді, інвестування стало доступним для широкого кола українців. Було розроблено нормативно-правові акти, що визначають правові засади функціонування фондового ринку в Україні, права та обов'язки його учасників, а також повноваження державних органів у цій сфері. (Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки»), а також ліцензійні умови НКЦПФР для різних видів діяльності на фондовому ринку, зокрема, для професійних учасників, таких як брокери, дилери, депозитарії тощо. Ці умови деталізують вимоги до капіталу, кваліфікації персоналу, організації внутрішнього контролю та інших аспектів діяльності. НКЦПФР затверджує правила, які регулюють порядок здійснення конкретних операцій на фондовому ринку, наприклад, торгівлі акціями, облігаціями, деривативами тощо. Крім основних законів та підзаконних нормативно-правових актів, діяльність на фондовому ринку також регулюється цивільним та податковим законодавством.

У зв'язку з повномасштабним вторгненням росії Національний банк України Постановою № 18 від 24 лютого 2022 року обмежив більшість операцій, пов'язаних із рухом капіталу з України за кордон. Купівля іноземної валюти та її переказ для придбання активів на міжнародних біржах приватними особами повністю заблоковані. Хоча регулятор періодично здійснює пом'якшення обмежень — зокрема, у травні 2024 року було скасовано валютні ліміти на імпорту робіт та послуг для бізнесу, дозволено репатріацію дивідендів за період з початку 2023 року в межах ліміту 1 млн євро на місяць, спрощено операції з купівлі банківських металів без поставки та виплати за єврооблігаціями — капітальні інвестиційні операції для населення залишаються під суворою заборорою. Для протидії непрямому виведенню капіталу НБУ також встановив щомісячний ліміт у 500 тис. грн на транскордонні розрахунки гривневими картками за певними кодами торговців (зокрема, особисті послуги МСС 7299 та рекламні послуги МСС 7311). Зазначені обмеження безпосередньо заблокували розвиток перспективних мобільних фінтех-додатків. Для українських трейдерів, які прагнуть торгувати на міжнародних ринках через глобальних брокерів (наприклад,

через Interactive Brokers (IBKR)), процедура відкриття рахунку залишається доступною за наявності стандартних документів (ID-картки та підтвердження адреси проживання).

Аналіз обсягу торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу упродовж 2022-2025 рр. відображено на рис 2. Незважаючи на зменшення кількості бірж, обсяги торгів зростають, починаючи з 2024 року.

У 2025 році у структурі торгів ПФТС державні облігації (ОВДП та ОЗДП) складала 71,7% (605,7 млрд грн), валютні свопи як інструмент міжбанківської ліквідності — 21,4% (180, млрд грн), а облігації іноземних держав — 6,1% (51,3 млрд грн). Частка акцій українських підприємств скоротилася до критичного мінімуму — лише 0,003% (29,5 млн грн) від загального обороту ПФТС. На біржі «Перспектива» державні облігації сформували абсолютну більшість торгів — 96,5% (225.63 млрд грн) [11].



**Рис.2. Обсяг торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу впродовж 2021-2025 років, млн грн**

*Джерело: складено на основі [11]*

За умов обмеженого доступу до іноземних інвестиційних активів, внутрішній ринок облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) та військових облігацій став головним майданчиком для інтернет-трейдингу в Україні. Динаміка участі фізичних та юридичних осіб у фінансуванні бюджету через інструменти ОВДП демонструє поступове зростання (табл 2).

Аналізуючи дані активності фізичних і юридичних осіб спостерігаємо наступні тенденції:

- впродовж 2025 року портфель ОВДП у власності громадян зріс на 42,6% — з 78,5 млрд грн до 111,9 млрд грн, а їхня частка в загальній структурі державного боргу збільшилася з 4,2% до 5,7%. Станом на 01.05.2026 року портфель фізичних осіб досяг 137,2 млрд грн;

- у сегменті військових облігацій фізичні особи сконцентрували значні частки: 49,04 млрд грн (18,4% від загального випуску в гривні), 858.2 млн дол. США (45,9% від випуску в USD) та 126,5 млн євро (16,0% від випуску в EUR);
- загальний обсяг інвестицій бізнесу (юридичних осіб) в ОВДП за 2025 рік зріс з 178,2 млрд грн до 212,3 млрд грн. і на 1 травня 2026 року становив 1 189,6 млрд грн [12].

Таблиця 2

**Динаміка участі фізичних та юридичних осіб у фінансуванні бюджету через інструменти ОВДП**

| Категорія інвесторів                   | 01.01.2022 | 01.01.2023 | 01.01.2024 | 01.01.2025 | 01.01.2026 |
|----------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1. Фізичні особи (громадяни), млрд грн | 25,1       | 30,2       | 52,2       | 78,5       | 111,9      |
| - абсолютний приріст, млрд грн         | -          | 5,1        | 22         | 26,3       | 33,4       |
| - темп приросту, %                     |            | 20,3       | 72,8       | 50,4       | 42,54      |
| 2. Юридичні особи (бізнес), млрд грн   | н/д        | н/д        | 139,0      | 178,8      | 212,3      |
| - абсолютний приріст, млрд грн         | -          | -          |            | 39,8       | 33,5       |
| - темп приросту, %                     |            |            |            | 28,6       | 18,7       |

*Джерело: складено на основі [12]*

Обмеження класичного інтернет-трейдингу призвело до того, що значна частина спекулятивного капіталу в Україні змістилася в сегмент віртуальних активів. Хоча тенденція до накопичення біткоїнів почалася у 2018 році, коли 57 українських чиновників заявили про володіння понад 21 000 BTC. До 2021 року ця цифра зросла більш ніж удвічі: 652 чиновники повідомили про загальну суму 46 351 BTC. З того часу Україна розглядається як країна з одним з найвищих рівнів володіння біткоїнами серед урядовців [13]. У 2025 році Україна стала світовим лідером за практичним використанням криптовалют. Перші місця країна зайняла одразу в кількох міжнародних рейтингах. Зокрема, ключовий показник - першість у світі за співвідношенням обсягу операцій зі стейблкоїнами до ВВП, а також лідерство за інтенсивністю їх реального використання [14]. У загальному рейтингу впровадження криптоактивів Україна посіла 13-те місце, залишивши позаду Велику Британію, Австрію та Польщу. За даними Chainalysis у вересні 2025 р, у рейтингу інтенсивності впровадження криптовалют, скоригованому за населенням, Україна посіла перше місце у світі, а в загальному — восьме з 151 країн [15].

З метою врегулювання сектора віртуальних активів 3 вересня 2025 року Верховна Рада ухвалила в першому читанні законопроект про регулювання ринку віртуальних активів, розроблений за участі НКЦПФР на основі європейських норм. Документ структурує активи за трьома основними класами: криптоактиви, токени електронних грошей (ЕМТ) та токени, пов'язані з іншими активами (ART). Паралельно НКЦПФР представила детальну матрицю оподаткування операцій із віртуальними активами, яка має інтегруватися до Податкового кодексу України [16]. Крім того Комісія складає і оприлюднює офіційний перелік сумнівних інвестиційних проєктів (SCAM-проєктів). Станом на травень 2026 року цей чорний список містить 462 фіктивні платформи.

Післявоєнний період для українського фінансового ринку має стати часом активної інтеграції у світовий фінансовий простір (рис.3). На відміну від розвинених країн, де фондові ринки відповідають міжнародним стандартам, український ринок потребує значного вдосконалення.



**Рис. 3. Ключові аспекти розвитку інтернет-трейдингу в Україні**

*Джерело: складено на основі [17]*

Основними перспективними напрямками розвитку інтернет-трейдингу в Україні є:

- очікуване зростання кількості українців, які активно інвестують в фінансові активи (цінні папери, валюту, криптовалюту) через Інтернет;
- розвиток мобільного трейдингу;
- розширення спектру торгових інструментів;
- інтеграція з іншими фінансовими секторами, такими як онлайн-банкінг, платежі тощо;
- розвиток штучного інтелекту в трейдингу, зокрема для аналізу ринку, розробки торгових стратегій та автоматизації торгових процесів.

**Висновки.** В Україні інтернет-трейдинг набув специфічного характеру через обмеження воєнного стану. Блокування транскордонного виведення капіталу стимулювало безпрецедентний розвиток внутрішнього ринку державних цінних паперів Одночасно з цим відбувається очищення інфраструктури від неліцензованих

брокерів та шахрайських проєктів з боку НКЦПФР. Майбутнє торгівлі фінансовими активами може бути пов'язане з зняттям валютних обмежень, повноцінною інтеграцією України у європейський фінансовий простір та з постійним технологічним прогресом.

Інновації в сфері інтернет-трейдингу призводять до створення комплексних платформ, які об'єднують різноманітні фінансові інструменти та сервіси. На даний час торговельні платформи дають змогу здійснювати операції з різноманітними фінансовими активами: цінними паперами, валютою, криптовалютою і т. д. Сучасні брокерські компанії працюють над розширенням можливостей інтеграції своїх систем з іншими програмними продуктами, що дозволяє інвесторам отримувати більш персоналізований та зручний досвід. Особливої уваги заслуговує інтеграція систем інтернет-трейдингу з системами банків. Така взаємодія дозволяє створити єдиний цифровий простір для клієнтів, де вони можуть здійснювати як банківські операції, так і торгувати на фінансових ринках, за умови зняття обмежень НБУ.

Важливими новаціями є активне впровадження штучного інтелекту для аналізу даних, зростання швидкості, ефективності і доступності послуг. По мірі розвитку технологій будуть розвиватись та вдосконалюватись торгові платформи та інструменти, які ще більше демократизують доступ до фондових ринків. Інтеграція штучного інтелекту, алгоритмічної торгівлі, машинного навчання та технології блокчейн у майбутньому підвищить прозорість, знизить витрати та покращить загальний досвід торгівлі.

Актуальність даної теми дослідження є незаперечним і дослідження на нашу думку будуть проводитись і в подальшому, оскільки досить динамічно розвиваються форми інтернет-торгівлі і в Україні є ряд невирішених питань у першу чергу регулятивного і податкового характеру.

#### *Список використаної літератури*

1. Digital Around the World – DataReportal – Global Digital Insights. DataReportal – Global Digital Insights. URL: <https://datareportal.com/global-digital-overview>
2. Electronic trading in fixed income markets  
URL: <https://www.bis.org/publ/mktc07.pdf>
3. Tiwary, Richa S. (2021) Online trading. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/online-trading>
4. Піхоцька О, Попович Н. Інтернет-трейдинг: суть, практичні аспекти та перспективи розвитку на біржовому ринку України. *Věda a perspektivy*. 2022. No 11(18). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/2932/2945>
5. Беля А. Біржовий інтернет-трейдинг у системі механізмів функціонування фінансового ринку. *Вісник університету банківської справи*. 2016. No 3 (27) – С.8-16. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/115/121>
6. Ситник І, Кеба А. Актуальні питання й перспективи розвитку інтернет-трейдингу та його платіжних систем в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 7, частина 3. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7\\_3\\_2016ua/23.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/23.pdf)

7. Кириченко А. В. Давидова А. О. Інтернет-трейдинг на біржовому ринку: теоретичний та аналітичний огляд. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. №2. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/65>
8. Гаряга Л., Скічко А. Цифрова трансформація інтернет-трейдингу на вітчизняних біржах. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/351>
9. How The First Electronic Trading Platform Changed Everything. URL: <https://axcera.io/blog/how-the-first-electronic-trading-platform-changed-everything>
10. Tavares R. (2025) The Rise Of Algorithmic Trading: How AI Is Reshaping Financial Markets. URL: <https://www.forbes.com/sites/delltechnologies/2025/12/02/the-rise-of-algorithmic-trading-how-ai-is-reshaping-financial-markets/>
11. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/>
12. Військові ОВДП. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/iz-pochatku-2026-roku-uryad-zaluchiv-vid-prodaju---obminu-ovdp-na-auksionah-ponad-184-mlrd-grn-a-zagalom-uprodovj-voyennogo-stanu---bilshe-nij-2-211-mlrd-grn>
13. Україна займає 4 місце серед держав світу за кількістю біткоїнів — Мінфін URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/08/23/157148906/>
14. Шадрін А. (2025) Україна посіла перше місце у світі за використанням стейблкоїнів відносно ВВП. URL: <https://itc.ua/ua/novini/ukrayina-posila-pershe-mistse-u-sviti-za-vykorystannyam-steyblkoyiniv-vidnosno-vvp/>
15. The 2025 Global Adoption Index: India and the United States Lead Cryptocurrency Adoption. URL: <https://www.chainalysis.com/blog/2025-global-crypto-adoption-index/>
16. Матриця оподаткування віртуальних активів. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/matrytsia-opodatkovannia-va-1.pdf>
17. Ткачук В. Основні тренди розвитку електронної біржової торгівлі. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3588/3519>

Дата надходження статті: 10.05.2026

Дата прийняття статті: 22.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.2\(60\).2026.219230231](https://doi.org/10.30970/fp.2(60).2026.219230231)

JEL Classification: G 10, G 11 ,G 15, G 24

## THE DEVELOPMENT OF INTERNET TRADING IN UKRAINE AND THE WORLD: CHALLENGES AND PROSPECTS

**GRUDZEVYCH Uljana**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Financial Technologies and Consulting*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0243-7957>*

**OHREBCHUK Viktoriia**

*Student of Master's degree*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4292-395X>*

**Abstract.** *The article considers approaches to interpreting the concept of "internet trading" and investigates the main stages of its formation globally. The development of internet trading in Ukraine is analyzed from its inception on the 'Ukrainian Exchange' stock exchange to the contemporary stage. Key features associated with the development of financial instrument trading on organized capital market operators during 2021–2025 are identified. Emphasis is placed on the shift of speculative capital into the virtual assets segment, as well as the orientation of individuals toward trading domestic government bonds (OVDP) and war bonds. It is determined that the key aspects of internet trading development in Ukraine include: expanding the range of trading instruments; integration with other financial sectors, such as online banking; the development of artificial intelligence in trading, specifically for market analysis, trading strategy formulation, and the automation of trading processes; and the restoration of physical infrastructure alongside the creation of a stable and efficient economic environment.*

**Key words:** *stock trading, internet trading, internet trading infrastructure, financial assets, trader, trading platform, cryptocurrency.*

The study is dedicated to urgent issues regarding the development of internet trading in Ukraine and worldwide, identifying key challenges, regulatory transformations, and strategic prospects within the context of the global digitalization of financial markets.

The paper thoroughly examines theoretical and methodological approaches to interpreting the definition of "internet trading" as a complex ecosystem for the electronic trading of financial assets. The key historical stages of its establishment and evolution on a global scale are identified and systematized—ranging from the earliest electronic communication networks (ECNs) to modern high-frequency algorithmic platforms. In parallel, the genesis of internet trading in Ukraine is analyzed, starting from its official launch on the "Ukrainian Exchange" stock exchange, which once granted retail investors direct access to the order book, and concluding with its contemporary stage of functioning under unprecedented macroeconomic shocks.

Special attention is paid to researching the key features of trading financial instruments

via operators of organized capital markets during the period of 2021–2025. A clear trend towards a structural shift of speculative capital into the virtual assets segment (cryptocurrencies and tokenized rights) has been detected, whereas the conventional capital of individuals has reoriented towards conservative, yet state-guaranteed instruments—namely, the purchase and sale of domestic government bonds (OVDs) and military bonds through mobile applications and integrated banking services.

It was found that in Ukraine, Internet trading has acquired a specific character due to the restrictions of martial law. Blocking cross-border capital withdrawal stimulated the unprecedented development of the domestic government securities market. At the same time, the NSSMC is cleaning the infrastructure from unlicensed brokers and fraudulent projects. The future of trading in financial assets may be associated with the removal of currency restrictions, full integration of Ukraine into the European financial space, and constant technological progress.

It is substantiated that the key aspects of the development of Internet trading in Ukraine are: expanding the range of trading instruments; integration with other financial sectors, such as online banking; development of artificial intelligence in trading, in particular for market analysis, development of trading strategies and automation of trading processes; restoration of physical infrastructure and creation of a stable and efficient economic environment.

**Key words:** stock trading, internet trading, internet trading infrastructure, financial assets, trader, trading platform, cryptocurrency.

### Reference

1. Digital Around the World – DataReportal – Global Digital Insights. DataReportal – Global Digital Insights. Retrieved from: <https://datareportal.com/global-digital-overview>
2. Electronic trading in fixed income markets. Retrieved from: <https://www.bis.org/publ/mkfc07.pdf>
3. Tiwary, Richa S. (2021). Online trading. Retrieved from: <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/online-trading>
4. Pikhotska O. & Popovych N. (2022). Internet-treidynh: sut, praktychni aspekty ta perspektyvy rozvytku na birzhovomurnku Ukrainy [Internet trading: essence, practical aspects and prospects for development on the Ukrainian stock market]. *Věda a perspektivy-Science and perspectives*. 11 (18). Retrieved from: <https://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/2932/2945> [in Ukrainian]
5. Belia A. (2016). Birzhovi internet-treidynh u systemi mekhanizmiv funktsionuvannia finansovoho rynku. [Stock exchange Internet trading in the system of mechanisms of the functioning of the financial market]. *Visnyk universytetu bankivskoi spravy- University of Banking Bulletin*. 3 (27), p. 8-16. Retrieved from: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/115/121> [in Ukrainian].
6. Sytnyk I. & Keba A. (2016). Aktualni pytannia y perspektyvy rozvytku internet-treidynhu ta yoho platizhnykh system v Ukraini. [Current issues and prospects for the development of Internet trading and its payment systems in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. 7. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7\\_3\\_2016ua/23.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/23.pdf) [in Ukrainian].

7. Kyrychenko A. & Davydova A. (2022). Internet-treidynh na birzhovomu rynku: teoretychnyi ta analitychnyi ohliad [Internet trading on the stock market: theoretical and analytical review] *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka - Digital economy and economic security*. 2. Retrieved from: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/65> [in Ukrainian].
8. Hariaha L. & Skichko A. (2024) Tsyfrova transformatsiia internet-treidynhu na vitchyznianskykh birzhakh. [Digital transformation of internet trading on domestic exchanges]. Retrieved from: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/351> [in Ukrainian].
9. How The First Electronic Trading Platform Changed Everything. Retrieved from: <https://axcera.io/blog/how-the-first-electronic-trading-platform-changed-everything>
10. Tavares R. (2025) The Rise Of Algorithmic Trading: How AI Is Reshaping Financial Markets. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/delltechnologies/2025/12/02/the-rise-of-algorithmic-trading-how-ai-is-reshaping-financial-markets/>
11. Analitychni dani shchodo rozvytku fondovoho rynku. [Analytical data on stock market development]. Retrieved from: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/> [in Ukrainian].
12. Viiskovi OVDP. [Military government bonds.]. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/iz-pochatku-2026-roku-uryad-zaluchiv-vid-prodaju---obminu-ovdp-na-auksionah-ponad-184-mlrd-grn-a-zagalom-uprodovj-voyennogo-stanu---bilshe-nij-2-211-mlrd-grn> [in Ukrainian].
13. Ukrain.a zaimaie 4 mistse sered derzhav svitu za kilkistiu bitkoiniv — Minfin. [Ukraine ranks 4th among the countries in the world in terms of the number of bitcoins — Ministry of Finance]. Retrieved from: <https://minfin.com.ua/ua/2025/08/23/157148906/> [in Ukrainian].
14. Shadrin A. (2025) Ukraina posila pershe mistse u sviti za vykorystanniam steiblkoiniv vidnosno VVP. [Ukraine ranked first in the world in the use of stablecoins relative to GDP]. Retrieved from: <https://itc.ua/ua/novini/ukrayina-posila-pershe-mistse-u-sviti-za-vykorystannyam-stejblkoyiniv-vidnosno-vvp/> [in Ukrainian].
15. The 2025 Global Adoption Index: India and the United States Lead Cryptocurrency Adoption. Retrieved from: <https://www.chainalysis.com/blog/2025-global-crypto-adoption-index/>
16. Matrytsia opodatkuvannia virtualnykh aktyviv. [Virtual Asset Taxation Matrix.]. Retrieved from: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/matrytsia-opodatkuvannia-va-1.pdf> [in Ukrainian].
17. Tkachuk V. (2024). Osnovni trendy rozvytku elektronnoi birzhovoi torhivli. [Main trends in the development of electronic stock trading]. *Ekonomika ta suspilstvo.- Economy and Society*. 60. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3588/3519> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 10.05.2026

Дата прийняття статті: 22.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ: ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

**ТЯЖКОРОБ Ірина Володимирівна**

*докторка економічних наук, професорка,*

*професорка кафедри фінансових технологій та консалтингу*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8260-5999>*

**Анотація.** Узагальнено інституційно-правові засади розвитку сталого фінансування у банківській діяльності. Визначено рівень інтеграції ESG-факторів у стратегічне управління українських банків. Виявлено проблеми та структурні бар'єри подальшого розширення ESG-підходу у діяльність банків України. Виокремлено напрями подальшої ESG-трансформації вітчизняних банків.

**Ключові слова:** сталий розвиток, стале фінансування, фінансування сталого розвитку, ESG-ризик-менеджмент, ESG-проекти, нефінансова звітність, соціально відповідальне корпоративне управління, стратегія розвитку банку.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції глобального економічного розвитку характеризуються посиленням ролі екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG-факторів), що безпосередньо впливають на стабільність фінансових систем. Кліматичні зміни, ресурсна вразливість, соціальна нерівність та посилення регуляторних вимог формують нову парадигму функціонування фінансового сектору, в якій першочергового значення набуває концепція сталого розвитку. Саме на основі цієї моделі, яка була сформована у межах Програми ООН, виник підхід сталого фінансування, який передбачає залучення та розподіл фінансових ресурсів із урахуванням довгострокового впливу на довкілля, суспільство та якості корпоративного управління [1; 15]. У цьому контексті банки, як ключові учасники фінансової системи, відіграють визначальну роль у перерозподілі капіталу та спрямуванні інвестицій у сфери, що сприяють збалансованому економічному зростанню.

Сьогодні сталий фінансовий розвиток трансформується із добровільної практики у необхідність, обумовлену глобальними викликами та міжнародними стандартами та відповідною потребою імплементації принципів сталого розвитку у національне законодавство. Тому набуває актуальності дослідження інституційно-правових аспектів цих змін задля подальшого удосконалення діяльності банків через адаптацію до сучасних регуляторних вимог, розвиток ESG-орієнтованих фінансових інструментів, мінімізацію ESG-ризиків та формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Базові положення концепції сталого розвитку започатковано та сформовано низкою міжнародних організацій, насамперед ООН, а також міжнародними фінансовими та екологічними інституціями. Так, теоретичною основою міжнародних документів у сфері формування політики сталого

розвитку вважається визначення поняття «сталий розвиток», сформульоване Комісією Брундтланд, яка була створена під егідою ООН для дослідження глобальних екологічних та економічних проблем і розроблення концепції сталого розвитку (1983 р.). Зокрема, згідно доповіді Комісії (1987 р.) сталий розвиток – це розвиток, що задовольняє потреби сучасності, не підриваючи здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [1].

Відповідно до підходу Світового банку сталий розвиток розглядається як процес, який забезпечує економічне зростання без виснаження природного капіталу та погіршення якості життя населення (1992 р.) [2]. Особлива увага приділяється також збереженню людського, соціального, виробничого та фінансового капіталу. При цьому зазначено, що сталий розвиток передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціального добробуту, екологічної безпеки та ефективного використання природних ресурсів.

У Стратегії сталого розвитку Європейського Союзу (редакція 2001 р. з подальшими оновленнями у 2006 р. та 2016 р.) сталий розвиток представлено як модель прогресу, що спрямована на збалансоване економічне зростання, соціальну згуртованість та захист довкілля в довгостроковій перспективі [3]. Така модель ґрунтується на збалансуванні економічного розвитку, соціальної справедливості та захисту навколишнього середовища. Стратегія підкреслює необхідність раціонального використання природних ресурсів, відповідального виробництва та споживання, боротьби зі зміною клімату, підвищення якості життя населення, довгострокової економічної стабільності.

Серія аналітичних матеріалів і стратегічних рамок Організації економічного співробітництва та розвитку, що визначають рекомендації до інтеграції сталого розвитку та «зеленого» економічного зростання в державну політику, ґрунтується на розумінні сталого розвитку як здатності економіки зберігати продуктивність у довгостроковій перспективі, забезпечуючи екологічну рівновагу та соціальну стабільність [4]. У документах обґрунтовано, що економічне зростання має поєднуватися з охороною довкілля та раціональним використанням ресурсів, а також формуванням інноваційної, ресурсоефективної економіки.

На формування сучасного розуміння сталого розвитку та реалізацію глобальної політики у цій сфері вплинули й праці провідних сучасних економістів. Зокрема, ключова ідея Дж. Сакса полягає у поєднанні економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної стабільності у глобальному масштабі [5]. Вчений акцентує увагу на тому, що сталий розвиток можливий лише за умов подолання крайньої бідності; забезпечення доступу до освіти, медицини та базових послуг; переходу до «зеленої» економіки; декарбонізації енергетики; глобальної співпраці між країнами.

На думку одного з засновників екологічної економіки Г. Дейлі, сталий розвиток має ґрунтуватися на збереженні екологічної рівноваги, раціональному використанні природного капіталу та дотриманні екологічних меж [6]. Відповідно до його концепції «стаціонарної економіки» обсяги виробництва і споживання повинні залишатися стабільними та не перевищувати здатності екосистем до самовідновлення. Дослідник наголошує, що природний капітал має розглядатися як основа добробуту суспільства.

Отже, узагальнюючи вищенаведені підходи, можна зробити висновок, що сталий розвиток є системним процесом соціально-економічних змін, який забезпечує зростання добробуту населення за умов збереження природних ресурсів, екологічної рівноваги та відповідальності перед майбутніми поколіннями. Засади сталого розвитку

поширюються на всі види економічної діяльності, не виключенням є й фінансова сфера, зокрема, банківництво. Відповідно виокремилось поняття сталих фінансів, поступово удосконалюється механізми та з'являються інструменти фінансування сталого розвитку.

Зазначені тенденції також знаходять своє відображення у вітчизняній науці і практиці. Зокрема, Національним банком України (НБУ) розроблено нормативну базу щодо сталого фінансування та ESG-орієнтованої трансформації банківського сектору України. Основним стратегічним документом НБУ стала Політика розвитку сталого фінансування до 2025 р. [7], а також схвалена у 2025 р. Біла книга з управління ESG-ризиками у фінансовому секторі [8].

Окрім того, українськими вченими деталізовано розуміння сутності сталих фінансів та сталого фінансування, обґрунтовано взаємозв'язок цих понять із поняттями соціальних та зелених фінансів, соціального та зеленого банкінгу, сформульовано певні рекомендації щодо типологізації системи фінансів сталого розвитку, запропоновано заходи для ефективного використання міжнародних та національних фінансових ресурсів у забезпеченні сталого розвитку, складено архітектуру системи «зелених фінансів» тощо [9-13].

Водночас потребують подальшого дослідження питання удосконалення інституційних, організаційних, управлінських та аналітичних механізмів забезпечення підвищення рівня ESG-зрілості банківських установ для забезпечення їх фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Тому **метою статті** є узагальнення інституційно-правових засад розвитку сталого фінансування у банківській діяльності та визначення напрямів подальшої ESG-трансформації банків України.

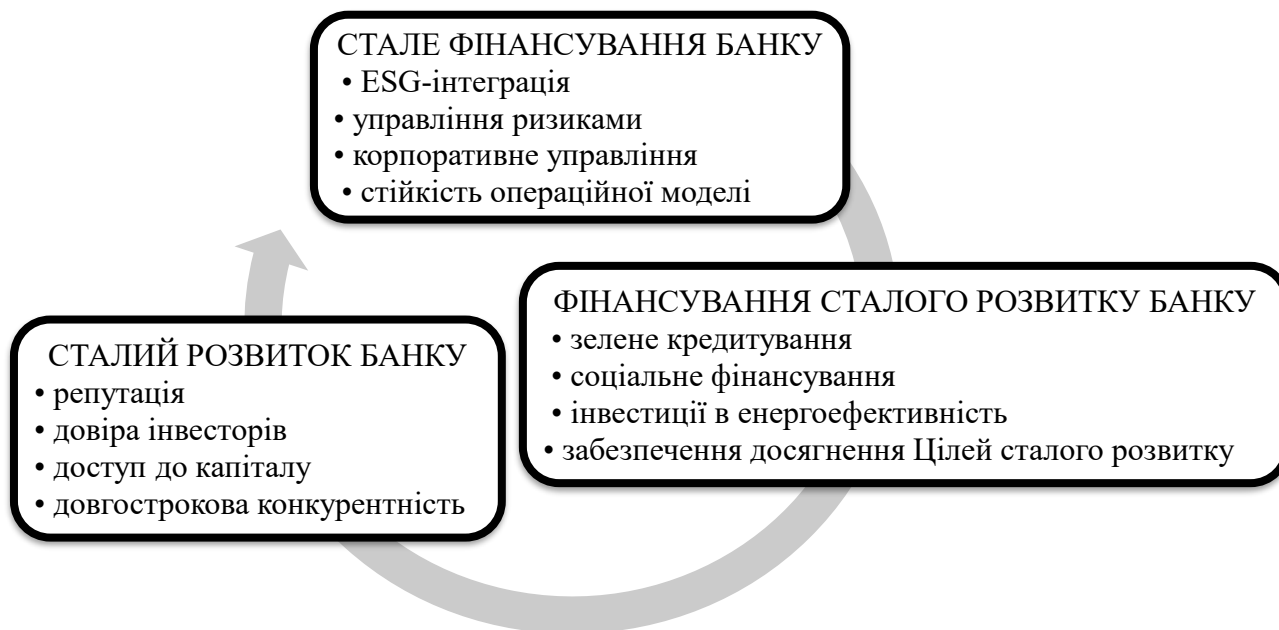
Методологічну основу роботи становлять методи аналізу та синтезу, системного узагальнення, порівняльно-правового та історичного аналізу, структурно-логічний та системний підходи, методи табличного та графічного аналізу.

**Виклад основних результатів.** Перехід світової економіки на постіндустріальний етап розвитку обумовив зміну в економічних відносинах та трансформацію сутності фінансів. Інтеграція ESG-факторів у процеси прийняття фінансових рішень спричинило формування категорії сталих фінансів. Зокрема, згідно формулювання Європейської Комісії стале фінансування характеризується як процес врахування екологічних, соціальних та управлінських міркувань під час прийняття інвестиційних рішень у фінансовому секторі, що призводить до більш довгострокових інвестицій у сталу економічну діяльність та проекти [14]. При цьому екологічні міркування можуть включати пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптацію до них, а також доквілля в більш широкому сенсі, наприклад, збереження біорізноманіття, запобігання забрудненню та циркулярну економіку. Соціальні міркування охоплюють питання нерівності, інклюзивності, трудових відносин, інвестицій у людей, їхні навички та громади, а також питань прав людини. Управління державними та приватними установами, включаючи управлінські структури, відносини з працівниками та винагороду керівників, відіграє фундаментальну роль у забезпеченні включення соціальних та екологічних міркувань до процесу прийняття рішень.

Для банківських установ концепція сталого розвитку передбачає поєднання традиційних цілей (прибутковості, ліквідності та мінімізації ризиків) із довгостроковими цілями сталого розвитку. До прикладу, відповідно до програми сталого розвитку Agenda 2030, ухваленої у 2015 р., інтеграція економічних, соціальних та екологічних складових у банківському секторі реалізовуватиметься через підтримку «зелених» проектів, ESG-оцінювання клієнтів, управління кліматичними ризиками та

впровадження принципів сталого фінансування [15]. Відтак, банк виступає не лише фінансовим посередником, а й інституційним агентом трансформаційної економіки, який здатний спрямовувати ресурси у сектори, що створюють сталі суспільні й екологічні ефекти, серед яких низьковуглецеве зростання, підвищення соціальної відповідальності та зміцнення корпоративного управління.

Змістовно близьким до поняття «стале фінансування» є поняття «фінансування сталого розвитку», яке розглядається як сукупність фінансових механізмів, інструментів і ресурсів, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку, зокрема, через підтримку екологічних, соціальних та економічних проєктів і програм, ESG-критеріїв у фінансові послуги [9, с. 40; 10, с. 215; 16; 17]. Тобто фінансування сталого розвитку відображає цільову спрямованість використання фінансових ресурсів та можливе лише за умови сформованої внутрішньої ESG-стійкості банку. З іншого боку, результати фінансування «зелених» та соціальних проєктів підсилюють фінансову стабільність і конкурентоспроможність банку. Отже, зазначені категорії є взаємодоповнюючими аспектами формування сучасної моделі стійкої економіки, оскільки ефективне фінансування сталого розвитку потребує застосування інструментів сталого фінансування, а останнє реалізує свій потенціал через підтримку відповідних напрямів розвитку (рис. 1).



**Рис. 1. Взаємозв'язок понять «стале фінансування» та «фінансування сталого розвитку»**

*Джерело: складено автором.*

Стале фінансування характеризує якісні параметри та принципи функціонування фінансової системи. Дотримання принципів сталого фінансування визнається Світовим стандартом відповідального банкінгу, який активно впроваджується провідними фінансовими групами ЄС. Принципи розроблені Ініціативою фінансової програми ООН (UNEP FI) у 2019 р. [18] та визначають стратегічні орієнтири для банків, що прагнуть інтегрувати сталий розвиток у свою бізнес-модель та управлінські процеси (табл. 1). Вони створюють концептуальну основу для формування відповідальної фінансової політики та забезпечення довгострокової стійкості банківської системи. У такий спосіб ООН закликає банки до розробки передових рекомендацій та новаторських інструментів з ключових питань сталого фінансування, вивчення

передового досвіду, напрацювань науковців та галузевих експертів, а також отримання користі від індивідуальних відгуків та оглядів по мірі просування на шляху до сталості.

Таблиця 1

### Принципи сталого фінансування банку

| Принцип                              | Зміст                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Узгодженість                         | Банк узгоджує свою бізнес-стратегію з Цілями сталого розвитку ООН [15], Паризькою кліматичною угодою [19] та іншими міжнародними зобов'язаннями щодо сталого розвитку.       |
| Вплив та встановлення цілей          | Установи визначають, оцінюють і активно збільшують позитивний вплив своєї діяльності на суспільство та довкілля, мінімізуючи негативні наслідки.                             |
| Орієнтація на клієнтів та споживачів | Банк співпрацює з клієнтами для сприяння переходу до стійких бізнес-моделей, пропонуючи інструменти та продукти для підтримки сталого розвитку.                              |
| Взаємодія зі стейкхолдерами          | Фінансова установа взаємодіє із зацікавленими сторонами – інвесторами, громадами, партнерами, щоб узгоджувати підходи та колективно розвивати практики сталого фінансування. |
| Корпоративне управління та культура  | Діяльність банку управляється відповідно до принципів етичності, відповідальності та прозорості; система управління інтегрує цілі сталого розвитку.                          |
| Прозорість і підзвітність            | Банк відкрито розкриває інформацію про свою стратегію, показники, ризики та прогрес у досягненні сталих цілей.                                                               |

*Джерело: складено за даними [18].*

Розвиток сталого фінансування у фінансовому секторі ґрунтується й на комплексі нормативно-правових актів та інституційних механізмів, які формують правила функціонування банківських установ у контексті інтеграції ESG. Ці правила визначають стандарти відповідальної фінансової діяльності, механізми управління ризиками, інформаційного розкриття та стратегічного планування, що дозволяє забезпечувати довгострокову стійкість фінансової системи. Нормативно-правове забезпечення сталого фінансування здійснюється на міжнародному, європейському, національному та внутрішньобанківському рівнях, кожен з яких виконує певну роль у регулюванні діяльності банків.

Так, на глобальному рівні базою формування нормативних орієнтирів сталого фінансування є міжнародні стандарти та ініціативи. Зокрема, важливу роль у формуванні нормативних рамок, окрім Принципів відповідального банкінгу [18], відіграють Принципи екватора [20], які регламентують процедури оцінки екологічних та соціальних ризиків під час реалізації великих інвестиційних проєктів. Принципи екватора застосовуються у проєктному фінансуванні та визначають стандарти належної перевірки (due diligence) для оцінки потенційного впливу на довкілля й суспільство.

Міжнародна нормативна база також включає стандарти корпоративної звітності та кліматичного розкриття. Міжнародні стандарти звітності зі сталості (GRI) є найбільш поширеними у світі та використовуються банками для розкриття нефінансової інформації [21]. Вони визначають показники екологічного, соціального та управлінського впливу, забезпечуючи уніфікований підхід до підготовки ESG-звітів.

У формуванні регуляторного середовища країн Великої двадцятки все більш зростаючу роль відіграють Рекомендації Ради з фінансової звітності, пов'язаної з кліматичними ризиками (TCFD) [22]. Відтак дедалі частіше стають обов'язковими до виконання банками цих країн вимог щодо розкриття інформації про кліматичні ризики,

сценарного аналізу, оцінки впливу зміни клімату на операційну діяльність та стратегію банків.

Стандарти міжнародних фінансових організацій, зокрема Світового банку, Міжнародної фінансової корпорації (МФК), Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) та Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР) формують окремий пласт нормативної бази. Кожна з цих інституцій розробила власні вимоги для екологічної та соціальної оцінки проєктів. Наприклад, МФК застосовує систему Стандартів екологічної та соціальної оцінки проєктів (Performance Standards), що регулюють вимоги до управління трудовими відносинами, охорони довкілля, соціального захисту, прав корінних народів та безпеки спільнот [23]. ЄІБ використовує внутрішню систему перевірки сталості, яка включає обов'язкову оцінку викидів CO<sub>2</sub>, а також критерії ефективності проєктів [24]. У свою чергу, ЄБРР формує нормативні вимоги щодо управління екологічними та соціальними ризиками у кредитуванні, що стають орієнтиром для банківських установ [25].

Провідну роль у створенні найбільш деталізованої та системної нормативно-правової структури сталого фінансування відіграє Європейський Союз (ЄС). Зокрема, європейською стратегією зі сталого фінансування передбачено розвиток фінансового сектору у напрямі інтеграції ESG-факторів у всі види діяльності, забезпечення прозорості, розвитку «зелених» інструментів та підвищення стійкості банківської системи [3].

Центральним елементом нормативної бази ЄС є Регламент стосовно Таксономії сталих економічних видів діяльності, що визначає, які саме проєкти та активи можна вважати екологічно сталими, встановлюючи чіткі технічні критерії відповідності [26]. Таксономія виконує роль класифікаційної системи, яка дозволяє фінансовим установам оцінювати «зеленість» своїх портфелів і спрямовувати кошти лише в ті види діяльності, що відповідають цілям кліматичної політики ЄС.

Важливим елементом нормативно-правового забезпечення розвитку сталого фінансування є Регламент про розкриття інформації (SFDR), що зобов'язує банки й інвестиційні фонди інформувати клієнтів про екологічні та соціальні характеристики своїх продуктів, рівень інтеграції ESG-факторів у процес інвестування, а також надавати інформацію про негативний вплив на стійкість (Principal Adverse Impacts) [27]. У такий спосіб забезпечується захист інвесторів від «зеленого камуфляжу» та формує єдині правила взаємодії на ринку сталого фінансування.

Не менш значимою для розвитку сталого фінансування є нова Директива ЄС щодо корпоративної звітності про сталість (CSRD), яка суттєво посилила вимоги до складання нефінансової звітності широкого кола великих компаній та фінансових установ [28]. Відповідно до директиви банки повинні звітувати за єдиними стандартами обов'язкової нефінансової звітності (ESRS), які включають розширені вимоги щодо аналізу ризиків, впливу діяльності на довкілля й суспільство, а також стратегії переходу до сталого розвитку [29]. Директива робить ESG-звітність співставною для порівняння, прозорою для ознайомлення та обов'язковою для оформлення банківськими установами.

Стосовно фінансового сектору України, то у теперішній час модель регулювання сталого фінансування перебуває на стадії активного розвитку, її ключовим елементом є поступове впровадження європейських стандартів у систему нагляду та регулювання банків. Центральну роль у цьому процесі відіграє НБУ, який формує нормативні вимоги до управління ESG-ризиками, підготовки нефінансової звітності та створення

інституційних механізмів інтеграції принципів сталого розвитку у банківську діяльність (табл. 2).

Таблиця 2

**Нормативні документи України щодо регулювання сталого фінансування у банківській діяльності**

| Назва документу                                                                                                                                                                            | Значення для банків                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Постанова Правління НБУ «Про організацію системи управління ризиками у банках України»                                                                                                     | Імплементація екологічних, соціальних та управлінських ризиків у ризик-менеджмент; посилення вимог до оцінки клієнтів і проєктів |
| Лист НБУ «Рекомендації щодо підготовки нефінансової звітності банками України»                                                                                                             | Формування нефінансової звітності, розкриття ESG-даних, прозорість діяльності                                                    |
| Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки»                                                                                                                           | Створює правову базу для зелених фінансових інструментів, стимулює розвиток сталих інвестицій                                    |
| Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії»                                                                                                                                | Забезпечує відповідність стандартам ESG у діяльності фінансових компаній і банків                                                |
| Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року»                                                                               | Орієнтує банки на фінансування екологічних проєктів, енергоефективності та низьковуглецевого розвитку                            |
| Постанова КМУ «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки», Розпорядження КМУ «Про схвалення Національної економічної стратегії на період до 2030 року» | Визначають національні та регіональні пріоритети, які банки повинні враховувати у кредитній та інвестиційній політиці            |
| Рішення НКЦПФР «Про затвердження Положення про особливості здійснення емісії зелених облігацій»                                                                                            | Створює можливість для банків випускати або обслуговувати зелені облігації                                                       |

*Джерело: складено за даними [30-37].*

На рівні окремого банку нормативно-правове забезпечення сталого фінансування охоплює систему внутрішніх нормативних документів, що включає політики, регламенти та процедурні правила, які регулюють інтеграцію принципів сталого розвитку у банківську діяльність. Зокрема, до зазначеного відноситься ESG-стратегія, політика управління екологічними та соціальними ризиками, правила підготовки нефінансової звітності, а також механізми внутрішнього контролю. Впровадження таких документів дозволяє банку адаптувати міжнародні та національні вимоги до власної системи управління ризиками та корпоративного управління.

Так, показовим прикладом трансформації банківської діяльності на засадах сталого фінансування є досвід одного із провідних фінансових інститутів світу, що належить до глобальних учасників UN Principles for Responsible Banking, – BNP Paribas Group. В нашій країні група представлена АТ «УкрСиббанк», для якого питання сталості є не просто елементом іміджу, а стратегічним вектором довгострокового розвитку. При цьому важливо зазначити, що до 2020 року банк реалізовував окремі елементи корпоративної соціальної відповідальності, однак системної політики ESG не існувало. Повноцінне впровадження ESG-підходів, секторних екологічних і соціальних політик, а також нефінансової звітності розпочалося у 2020-2021 рр., що підтверджується приєднанням банку до UN Global Compact та публікацією першого комплексного ESG/CSR-звіту (табл. 3).

Таблиця 3

**Етапи впровадження ESG-підходу у політику АТ «УкрСиббанк»**

| Етапи   | Ключові ESG-події та ініціативи                                                                                                                                      | Результат                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 2020 р. | Формування основ ESG-політики; участь у внутрішніх соціальних програмах; початок адаптації внутрішніх процесів до стандартів BNP Paribas                             | Старт етапу; внутрішня трансформація                               |
| 2021 р. | Початок публічної ESG-комунікації; цифровізація операцій; розвиток програм для працівників; підвищення енергоефективності внутрішніх процесів                        | Підсилення соціальної та управлінської складової                   |
| 2022 р. | Впровадження проєктів із безпеки, соціальної підтримки клієнтів і працівників у період військового стану; посилений контроль ризиків; початок активної ESG-звітності | Соціальна сталість, антикризова підтримка                          |
| 2023 р. | Публікація повного звіту зі сталого розвитку; розвиток цифрових сервісів; модернізація офісів; підготовка до участі в міжнародних програмах                          | Реалізація екологічних та управлінських ініціатив                  |
| 2024 р. | Участь у програмі ЄБРР: 7,5 млн. євро гарантій для фінансування МСБ та сталих проєктів; проведення Форуму сталого бізнесу; просування ESG-продуктів для бізнесу      | Інтеграція ESG та зеленого фінансування у стратегію розвитку банку |

*Джерело: складено на основі [38].*

У цілому ESG-зрілість банківських установ можна визначити на основі оцінювання сукупності взаємопов'язаних критеріїв, що характеризують ступінь інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність банківської установи. Чим вищим буде рівень системності та глибини впровадження ESG-принципів у діяльність банків, тим вищим є рівень його готовності до реалізації концепції сталого фінансування та ESG-трансформації. Зокрема, до якісних критеріїв, які дозволяють оцінити рівень ESG-зрілості банків, відносять:

наявність ESG-стратегії та політик, рівень інтеграції ESG-цілей у загальну стратегію розвитку банку;

рівень інституціоналізації ESG-функцій, зокрема наявність окремого ESG-підрозділу, ESG-комітету, відповідальних осіб, або інтеграція ESG-функцій у діючі структурні підрозділи;

наявність практики розкриття інформації щодо ESG-аспектів діяльності, регулярність публікації звітів і використання міжнародних стандартів звітності;

ступінь врахування ESG-факторів під час кредитування, інвестиційної діяльності, оцінювання ризиків та прийняття управлінських рішень;

наявність «зеленого» кредитування, фінансування енергоефективних проєктів, соціальних інвестицій, ESG-продуктів та інших інструментів сталого фінансування;

рівень інтеграції банку у міжнародний простір сталого фінансування через участь у міжнародних програмах, партнерствах та застосуванні міжнародних стандартів;

наявність практик управління персоналом, підтримки соціальних проєктів, дотримання принципів прозорості, етики та корпоративного управління.

Отже, результати аналізу відкритих джерел інформації банків, зокрема, стратегій розвитку, ESG- та нефінансової звітності, політик сталого розвитку, звітів про управління та офіційних корпоративних веб-сайтів, свідчать про поступову трансформацію вітчизняного банківського сектору від переважно декларативних практик корпоративної соціальної відповідальності до впровадження інституціоналізованих підходів ESG-менеджменту (табл. 4).

Таблиця 4

## Рівень інтеграції ESG-факторів у стратегічне управління банків України

| Рівень ESG-зрілості | Характеристика                                                                                                                                                                                                              | Банківська установа                                                                                        |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Високий</b>      | ESG інтегровано в систему управління банком; наявні ESG-стратегії або формалізовані ESG-політики; впроваджується ESG-ризик-менеджмент; здійснюється нефінансове розкриття інформації; розвиваються сталі фінансові продукти | АБ «Укргазбанк», АТ «Державний ощадний банк України», АТ «ОТП Банк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «УкрСиббанк» |
| <b>Середній</b>     | ESG присутнє у стратегії розвитку або корпоративній політиці; реалізуються окремі ESG-ініціативи та продукти; розкривається частина нефінансової інформації; ESG ще не повністю інтегровано в усі бізнес-процеси.           | АТ «ПУМБ», АТ «Таскомбанк», АТ «Кредобанк», АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Сенс Банк», АТ «Піреус Банк МКБ»       |
| <b>Базовий</b>      | Переважають окремі соціальні, благодійні чи екологічні проекти; ESG-підхід має фрагментарний характер; відсутні або обмежено представлені формалізовані ESG-стратегії, ESG-ризик-менеджмент та нефінансова звітність.       | АТ «А-Банк», АТ «Глобус Банк», АТ «МТБ Банк»                                                               |

*Джерело: складено автором.*

Водночас існує низка проблем та структурних бар'єрів, які суттєво стримують подальше розширення ESG-підходу у банківську діяльність (табл. 5).

Таблиця 5

## Проблеми розвитку сталого фінансування в банківській діяльності

| Група проблем | Сутність проблем                                                    | Вплив на банківську діяльність                                                           |
|---------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регуляторні   | Відсутність комплексного регулювання сталого фінансування в Україні | Не має офіційних стандартів оцінки сталих проектів, складно формувати «зелений» портфель |
|               | Немає вимоги до обов'язковості укладання нефінансової звітності     | Відсутня можливість стандартизувати ESG-показники та порівнювати їх із ринком            |
|               | Повільна імплементація Таксономії ЄС                                | Немає чітких критеріїв визначення, яка економічна діяльність є справді сталою            |
| Економічні    | Високі кредитні ставки та низька купівельна спроможність бізнесу    | Енергоефективні та зелені проекти стають нерентабельними                                 |
|               | Низька інвестиційна активність через військові події                | Бізнес переходить на короткострокові рішення і уникає довгих «зелених» проектів          |
|               | Макроекономічна нестабільність                                      | Підвищені ризики обмежують можливість масштабувати ESG-фінансування                      |
| Ринкові       | Дуже низький попит на зелені кредити (<0,5% ринку)                  | Обмежений обсяг клієнтів, що можуть податися на сталі проекти                            |
|               | Відсутність ринку зелених облігацій                                 | Немає альтернативних джерел фінансування сталих проектів                                 |
|               | Низький рівень ESG-грамотності бізнесу                              | 60% підприємств не розуміють вимог ESG, що формує низький попит                          |

|                 |                                                                                     |                                                                                                        |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Соціальні       | Переміщення населення – фізичних клієнтів банку                                     | Зосередженість на підтримці стабільності, а не на розвитку нових ESG-продуктів                         |
|                 | Падіння доходів домогосподарств                                                     | У населення немає можливості інвестувати в енергоефективні рішення                                     |
| Інфраструктурні | Відсутність українських ESG-фахівців, зокрема, ESG-аудиторів та інструментів оцінки | Адаптація до міжнародних підходів без локальної підтримки, підвищення навантаження на наявний персонал |
|                 | Обмежена аналітика щодо ESG-ризиків                                                 | Ускладнює оцінку сталих проєктів та формування спеціальних кредитних продуктів                         |
| Корпоративні    | Недостатнє розкриття власних ESG-даних                                              | Відсутні офіційні дані стосовно зеленого кредитування, що знижує прозорість                            |
|                 | Посилення моніторингу за дотриманням ESG-критеріїв                                  | Не всі клієнти можуть бути належним чином оцінені за ESG-підходом                                      |
| Операційні      | Нерозвинена лінійка спеціалізованих ESG-продуктів                                   | Поки що ESG-підхід інтегрований більше у процеси, ніж у продукти                                       |
|                 | Високе фінансове навантаження через ускладнення геополітичної ситуації              | Пріоритет – фінансова стабільність, а не запуск нових ESG-програм                                      |
|                 | Необхідність адаптації міжнародних політик до українських реалій                    | Міжнародні стандарти не завжди можуть бути застосовані до ситуації в Україні                           |
|                 | Висока вартість впровадження ESG-рішень                                             | Оновлення процесів, аудитів і навчання персоналу потребують великих ресурсів                           |

*Джерело: складено автором.*

Таким чином, масштаб ESG-проєктів банків значною мірою залежить від стану українського фінансового ринку, регуляторного поля та макроекономічної стабільності. Банки можуть демонструвати високий рівень ESG-зрілості, проте їм не в повній мірі вдається реалізувати потенціал сталого фінансування через об'єктивні зовнішні обмеження, які мають бути як на макро-, так і на мікрорівні. В цьому зв'язку одним із важливих напрямків удосконалення нормативно-правового забезпечення сталого фінансування є прискорення впровадження принципів Таксономії ЄС шляхом розроблення критеріїв ідентифікації сталих активів та створення методичних рекомендацій до стандартизованого розкриття ESG-інформації й оцінювання ESG-ризиків. Успішність реалізації даного напрямку залежить, передусім, від комплексності та злагодженості дій НБУ, Міністерства фінансів України та інших державних інституцій, відповідальних за гармонізацію українського законодавства з європейськими стандартами сталого фінансування.

Для підвищення рівня ESG-зрілості банківських установ необхідним є послідовне удосконалення інституційних, організаційних, управлінських та аналітичних механізмів, що забезпечують інтеграцію принципів сталого розвитку у всі ключові бізнес-процеси (рис. 2).



**Рис. 2. Напрями підвищення рівня ESG-зрілості банків**

*Джерело: складено автором.*

Так, створення окремих підрозділів або центрів компетенцій зі сталого розвитку, які координуватимуть впровадження ESG-політик, розробку внутрішніх стандартів та моніторинг їх виконання, дозволить перейти від фрагментарного застосування ESG до системного управління сталим розвитком. Впровадження ESG-скорингу позичальників, оцінювання кліматичних та соціальних ризиків, а також використання сценарного аналізу впливу екологічних факторів на кредитний портфель, підвищить якість управління кредитним ризиком та забезпечить довгострокову фінансову стабільність. Розширення кредитування проєктів енергоефективності, відновлюваної енергетики, декарбонізації та соціально орієнтованих ініціатив сприятиме формуванню стійкої структури активів банку та зменшенню його екологічного впливу. Впровадження таких міжнародних стандартів ESG-звітності, як GRI, TCFD та ESRS, забезпечить прозорість діяльності банку, підвищить довіру інвесторів і сприятиме порівнюваності ESG-показників на міжнародному рівні. Використання аналітики великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих систем моніторингу ESG-показників збільшить точність оцінювання ризиків та вищу ефективність прийняття рішень. Важливим є також навчання персоналу, формування ESG-компетенцій та впровадження принципів відповідального банкінгу на всіх рівнях організації.

**Висновки.** Таким чином, сталий банкінг розглядається як нова модель функціонування банку, що дозволяє одночасно досягати фінансових результатів і сприяти вирішенню соціально-екологічних викликів. Перехід та дотримання принципів сталого фінансування дає змогу банківським установам підвищувати рівень ризик-менеджменту, зміцнювати довіру інвесторів, мінімізувати негативний вплив операційної діяльності та формувати конкурентні переваги в умовах глобального переходу до сталих економічних моделей.

#### *Список використаної літератури*

1. United Nations. Our Common Future (The Brundtland Report). 1987. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

2. World Bank. Environmental and Social Framework. URL: <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/environmental-and-social-framework>
3. European Union. EU Sustainable Development Strategy (Updated 2016). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52016DC0739>
4. OECD. Sustainable Development Strategies / Green Growth. URL: <https://www.oecd.org/greengrowth/>
5. Sachs J. The Age of Sustainable Development. New York: Columbia University Press, 2015. URL: <https://cup.columbia.edu/book/the-age-of-sustainable-development/9780231173148>
6. Daly H. Steady-State Economics. Washington: Island Press, 1991. URL: <https://isecoeco.org/resources/steady-state-economics/>
7. Національний банк України. Політика з розвитку сталого фінансування. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/ESG%20strategy\\_public.pdf?v=17](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG%20strategy_public.pdf?v=17)
8. Національний банк України. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Bila\\_knyga\\_2025\\_fin.pdf?v=17](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=17)
9. Кожухова Т.В. Стратегії фінансування сталого розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 218–221. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/45.pdf>
10. Васильчук І. П. Фінанси сталого розвитку як відповідь на виклики постіндустріальної економіки. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 213–218. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2015-2\\_0-pages-213\\_218.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-2_0-pages-213_218.pdf)
11. “Зелені” інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст. Аналітична доповідь. Київ: Заповіт, 2019. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019\\_ZELEN\\_INVEST.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf)
12. Луців Б., Майорова Т., Луців П. “Зелені фінанси” в парадигмі сталого інвестиційного розвитку економіки України. *Світ фінансів*. 2023. №3 (76). С. 65-76. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/50056>
13. Тяжкороб І. В., Габрильчук Я. А. Соціальне фінансування у банківській діяльності в контексті сталого розвитку. *Фінансовий простір*. 2024. № 3-4. URL: [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).2024.93101102](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.93101102)
14. European Commission – Overview of Sustainable Finance. URL: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/overview-sustainable-finance\\_en?prefLang=et&utm\\_source=chatgpt.com](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en?prefLang=et&utm_source=chatgpt.com)
15. United Nations. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
16. Прутська О. Сучасна політика НБУ щодо розвитку сталого фінансування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-14>
17. Національний банк України. Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Policy\\_rozvytok-stalogo-finansuvannja\\_2025.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf)
18. Principles for Responsible Banking. United Nations Environment – Finance Initiative – Partnership between United Nations Environment and the global financial sector to promote sustainable finance. URL: <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>

19. UNFCCC – The Paris Agreement. URL: [https://www.unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement?utm_source=chatgpt.com)
20. Equator Principles. URL: [https://equator-principles.com/app/uploads/The-Equator-Principles\\_EP4\\_July2020.pdf](https://equator-principles.com/app/uploads/The-Equator-Principles_EP4_July2020.pdf)
21. The global standards for sustainability impacts. URL: [https://www.globalreporting.org/standards/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.globalreporting.org/standards/?utm_source=chatgpt.com)
22. Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. URL: [https://www.fsb.org/2017/06/recommendations-of-the-task-force-on-climate-related-financial-disclosures-2/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.fsb.org/2017/06/recommendations-of-the-task-force-on-climate-related-financial-disclosures-2/?utm_source=chatgpt.com)
23. IFC's Performance Standards on Environmental and Social Sustainability. IFC. URL: <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2012/ifc-performance-standards>
24. EIB Group Climate Bank Roadmap 2021–2025. URL: [https://www.eib.org/en/publications/the-eib-group-climate-bank-roadmap?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.eib.org/en/publications/the-eib-group-climate-bank-roadmap?utm_source=chatgpt.com)
25. EBRD Environmental and Social Policy. URL: [https://www.ebrd.com/news/publications/policies/environmental-and-social-policy-esp.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ebrd.com/news/publications/policies/environmental-and-social-policy-esp.html?utm_source=chatgpt.com)
26. EU taxonomy for sustainable activities. URL: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en?prefLang=hu&utm\\_source=chatgpt.com](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en?prefLang=hu&utm_source=chatgpt.com)
27. SFDR – Sustainable Finance Disclosures Regulation (European Commission). URL: [https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/sustainable-finance-disclosures-regulation\\_en?utm\\_source=chatgpt.com](https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/sustainable-finance-disclosures-regulation_en?utm_source=chatgpt.com)
28. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
29. European Sustainability Reporting Standards (ESRS). URL: [https://eur-lex.europa.eu/eli/reg\\_del/2023/2772/oj](https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj)
30. Постанова Правління НБУ «Про організацію системи управління ризиками у банках України». № 154 від 11.12.2018 р. URL: [https://bank.gov.ua/legislation/Resolution\\_154](https://bank.gov.ua/legislation/Resolution_154)
31. Лист НБУ «Рекомендації щодо підготовки нефінансової звітності банками України». № 25-0006/57035 від 01.07.2021 р. URL: <https://bank.gov.ua>
32. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки». № 3480-IV від 23 лютого 2006 року (зі змінами та оновленнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3480-15>
33. Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії». №79-IX: від 12.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-20>.
34. Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року». № 2697-VIII від 28.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2818-17#Text>
35. Постанова КМУ «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки». № 695 від 05.08.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020>
36. Розпорядження КМУ «Про схвалення Національної економічної стратегії на період до 2030 року». № 179-р від 03.03.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D1%80>

37. Рішення НКЦПФР «Про затвердження Положення про особливості здійснення емісії зелених облігацій». № 904 від 19.07.2021 р. URL: <https://www.nssmc.gov.ua>

38. Офіційний сайт АТ «УкрСиббанк». Сталий розвиток. URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/corporate-social-responsibility/>

Дата надходження статті: 12.05.2026

Дата прийняття статті: 24.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## TRANSFORMATION OF BANKING ACTIVITIES ON THE BASIS OF SUSTAINABLE FINANCING: INSTITUTIONAL AND LEGAL ASPECT

**ТІАЗЬКОРОБ Ірина**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,*

*Professor at the Department of Financial Technologies and Consulting*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8260-5999>*

**Abstract.** *The institutional and legal principles for the development of sustainable financing in banking are summarized. The level of integration of ESG factors into the strategic management of Ukrainian banks is determined. Problems and structural barriers to further expansion of the ESG approach into the activities of Ukrainian banks are identified. Directions for further ESG transformation of domestic banks are identified.*

**Keywords:** *sustainable development, sustainable financing, sustainable development financing, ESG risk management, ESG projects, non-financial reporting, socially responsible corporate governance, bank development strategy.*

The article states that the transition of the world economy to the post-industrial stage of development has led to a change in economic relations and a transformation of the essence of finance. It is emphasized that for banking institutions, the concept of sustainable development involves a combination of traditional goals with long-term goals of sustainable development. Attention is focused on the relationship between the concepts of sustainable financing and sustainable development financing. At the same time, it is concluded that sustainable development financing reflects the targeted use of financial resources and is possible only if the bank has formed internal ESG sustainability. The regulatory and legal support for sustainable financing of banks at the international, European, national and intra-bank levels is characterized. It is determined that currently a model of sustainable financing regulation is being formed in the financial sector of Ukraine based on the gradual implementation of European standards. The results of the analysis of open sources of information of banks, in particular, development strategies, ESG and non-financial reporting, sustainable development policies, management reports and official corporate websites, showed a gradual transformation of the domestic banking sector from mainly declarative practices of corporate social responsibility to the implementation of institutionalized approaches to ESG management. At the same time, an uneven level of ESG maturity of Ukrainian banks was revealed due to a number of problems and structural barriers of a regulatory, economic, market, social, infrastructural, corporate and operational nature. The need to develop criteria for identifying sustainable assets and create methodological recommendations for standardized disclosure of ESG information and assessment of ESG risks was emphasized, which depends on the comprehensiveness and coherence of the actions of the NBU, the Ministry of Finance of Ukraine, and other state institutions responsible for harmonizing Ukrainian legislation with European standards of sustainable finance. Directions for further expansion of the ESG approach in banking activities were outlined, including:

institutionalization of the ESG function, integration of ESG into the risk management system, development of green and social financing, implementation of international ESG reporting standards, digitalization of ESG processes, dissemination of a corporate culture of sustainable development.

### Reference

1. United Nations. Our Common Future (The Brundtland Report). (1987). Retrieved from: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> [in USA].
2. World Bank. Environmental and Social Framework. Retrieved from: <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/environmental-and-social-framework> [in USA].
3. European Union. EU Sustainable Development Strategy (Updated 2016). Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52016DC0739> [in EU].
4. OECD. Sustainable Development Strategies / Green Growth. Retrieved from: <https://www.oecd.org/greengrowth/> [in EU].
5. Sachs, J. (2015). The Age of Sustainable Development. New York: Columbia University Press. Retrieved from: <https://cup.columbia.edu/book/the-age-of-sustainable-development/9780231173148> [in USA].
6. Daly, H. (1991). Steady-State Economics. Washington: Island Press. Retrieved from: <https://isecoeco.org/resources/steady-state-economics/> [in USA].
7. Natsionalnyi bank Ukrainy. Polityka z rozvytku staloho finansuvannia [National Bank of Ukraine. Policy on the Development of Sustainable Finance]. Retrieved from: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/ESG%20strategy\\_public.pdf?v=17](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG%20strategy_public.pdf?v=17) [in Ukrainian].
8. Natsionalnyi bank Ukrainy. Bila knyha z upravlinnia ekolohichnymy, sotsialnymy ta upravlinskymy (ESG) ryzykamy u finansovomu sektori [National Bank of Ukraine. White Paper on Managing Environmental, Social and Governance (ESG) Risks in the Financial Sector]. Retrieved from: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Bila\\_knyha\\_2025\\_fin.pdf?v=17](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyha_2025_fin.pdf?v=17) [in Ukrainian].
9. Kozhukhova, T. V. (2014). Stratehii finansuvannia staloho rozvytku [Strategies for financing sustainable development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of the economy*. Issue 2, 218–221. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/45.pdf> [in Ukrainian].
10. Vasylchuk, I. P. (2015). Finansy staloho rozvytku yak vidpovid na vyklyky postindustrialnoi ekonomiky [Sustainable development finance as a response to the challenges of the post-industrial economy]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 2, 213–218. Retrieved from: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2015-2\\_0-pages-213\\_218.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-2_0-pages-213_218.pdf) [in Ukrainian].
11. “Zeleni” investytsii u stalomu rozvytku: svitovyi dosvid ta ukraïnskyi kontekst. Analychna dopovid. [“Green” investments in sustainable development: world experience and Ukrainian context. Analytical report]. (2019). Kyiv: Zapovit. Retrieved from: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019\\_ZELEN\\_INVEST.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf) [in Ukrainian].
12. Lutsiv, B., Maiorova, T., & Lutsiv, P. (2023). “Zeleni finansy” v paradyhmi staloho investytsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [“Green Finance” in the Paradigm of Sustainable Investment Development of the Economy of Ukraine]. *Svit finansiv – World of*

*Finance*, 3, 65-76. Retrieved from: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/50056> [in Ukrainian].

13. Tiazhkorob, I. V., Habrylchuk, Ya. A. (2024). Sotsialne finansuvannia u bankivskii diialnosti v konteksti staloho rozvytku [Social Financing in Banking in the Context of Sustainable Development]. *Finansovyi prostir – Financial Space*, 3-4. Retrieved from: [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).2024.93101102](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.93101102) [in Ukrainian].

14. European Commission – Overview of Sustainable Finance. Retrieved from: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/overview-sustainable-finance\\_en?prefLang=et&utm\\_source=chatgpt.com](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en?prefLang=et&utm_source=chatgpt.com) [in EU].

15. United Nations. (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Retrieved from: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

16. Prutska, O. (2021). Suchasna polityka NBU shchodo rozvytku staloho finansuvannia [Current policy of the NBU on the development of sustainable financing]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 34. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-14> [in Ukrainian].

17. Natsionalnyi bank Ukrainy. Polityka shchodo rozvytku staloho finansuvannia na period do 2025 roku [National Bank of Ukraine. Policy on the development of sustainable financing for the period until 2025]. Retrieved from: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Policy\\_rozvytok-stalogo-f finansuvannja\\_2025.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-f finansuvannja_2025.pdf) [in Ukrainian].

18. Principles for Responsible Banking. United Nations Environment – Finance Initiative – Partnership between United Nations Environment and the global financial sector to promote sustainable finance. Retrieved from: <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/> [in EU].

19. UNFCCC – The Paris Agreement. Retrieved from: [https://www.unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement?utm_source=chatgpt.com) [in EU].

20. Equator Principles. Retrieved from: [https://equator-principles.com/app/uploads/The-Equator-Principles\\_EP4\\_July2020.pdf](https://equator-principles.com/app/uploads/The-Equator-Principles_EP4_July2020.pdf)

21. The global standards for sustainability impacts. Retrieved from: [https://www.globalreporting.org/standards/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.globalreporting.org/standards/?utm_source=chatgpt.com)

22. Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Retrieved from: [https://www.fsb.org/2017/06/recommendations-of-the-task-force-on-climate-related-financial-disclosures-2/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.fsb.org/2017/06/recommendations-of-the-task-force-on-climate-related-financial-disclosures-2/?utm_source=chatgpt.com) [in EU].

23. IFC's Performance Standards on Environmental and Social Sustainability. IFC. Retrieved from: <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2012/ifc-performance-standards> [in USA].

24. EIB Group Climate Bank Roadmap 2021–2025. Retrieved from: [https://www.eib.org/en/publications/the-eib-group-climate-bank-roadmap?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.eib.org/en/publications/the-eib-group-climate-bank-roadmap?utm_source=chatgpt.com) [in EU].

25. EBRD Environmental and Social Policy. Retrieved from: [https://www.ebrd.com/news/publications/policies/environmental-and-social-policy-esp.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ebrd.com/news/publications/policies/environmental-and-social-policy-esp.html?utm_source=chatgpt.com) [in EK].

26. EU taxonomy for sustainable activities. Retrieved from: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en?prefLang=hu&utm\\_source=chatgpt.com](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en?prefLang=hu&utm_source=chatgpt.com) [in EU].

27. SFDR – Sustainable Finance Disclosures Regulation (European Commission). Retrieved from: <https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/sustainable->

finance-disclosures-regulation\_en?utm\_source=chatgpt.com [in EU].

28. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>

29. European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Retrieved from: [https://eur-lex.europa.eu/eli/reg\\_del/2023/2772/oj](https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj) [in EU].

30. Postanova Pravlinnia NBU «Pro orhanizatsiiu systemy upravlinnia ryzykamy u bankakh Ukrainy». № 154 vid 11.12.2018 r [Resolution of the NBU Board “On the Organization of the Risk Management System in Ukrainian Banks”. No. 154 dated 11.12.2018]. Retrieved from: [https://bank.gov.ua/legislation/Resolution\\_154](https://bank.gov.ua/legislation/Resolution_154) [in Ukrainian].

31. Lyst NBU «Rekomendatsii shchodo pidhotovky nefinansovoi zvitnosti bankamy Ukrainy». № 25-0006/57035 vid 01.07.2021 r. [NBU Letter “Recommendations on the Preparation of Non-Financial Reporting by Ukrainian Banks”. No. 25-0006/57035 dated 01.07.2021]. Retrieved from: <https://bank.gov.ua> [in Ukrainian].

32. Zakon Ukrainy «Pro rynky kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky». № 3480-IV vid 23 liutoho 2006 roku (zi zminamy ta onovlenniamy) [Law of Ukraine “On Capital Markets and Organized Commodity Markets”. No. 3480-IV dated February 23, 2006 (as amended and updated)]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3480-15> [in Ukrainian].

33. Zakon Ukrainy «Pro finansovi posluhy ta finansovi kompanii». №79-IX: vid 12.09.2019 r. [Law of Ukraine “On Financial Services and Financial Companies”. No. 79-IX: dated 12.09.2019]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-20> [in Ukrainian].

34. Zakon Ukrainy «Pro Osnovni zasady (strategiiu) derzhavnoi ekolohichnoi polityky Ukrainy na period do 2030 roku». № 2697-VIII vid 28.02.2019 [Law of Ukraine “On the Basic Principles (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine for the Period Until 2030”. No. 2697-VIII dated 28.02.2019]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2818-17#Text> [in Ukrainian].

35. Postanova KМУ «Pro zatverdzhennia Derzhavnoi strategii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky». № 695 vid 05.08.2020 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027”. No. 695 dated 05.08.2020]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020> [in Ukrainian].

36. Rozporiadzhennia KМУ «Pro skhvalennia Natsionalnoi ekonomichnoi strategii na period do 2030 roku». № 179-r vid 03.03.2021 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030”. No. 179-p dated 03.03.2021]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D1%80> [in Ukrainian].

37. Rishennia NKTsPFR «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro osoblyvosti zdiisnennia emisii zelenykh oblihaty». № 904 vid 19.07.2021 r. [Resolution of the NSSMC “On approval of the Regulation on the features of the issue of green bonds”. No. 904 dated 19.07.2021]. Retrieved from: <https://www.nssmc.gov.ua> [in Ukrainian].

38. Ofitsiinyi sait AT «Ukrsybbank». Stalyi rozvytok [Official website of JSC “Ukrsibbank”. Sustainable development]. Retrieved from: <https://ukrsibbank.com/about-bank/corporate-social-responsibility/> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 12.05.2026

Дата прийняття статті: 24.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

## УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ АКТИВАМИ БАНКІВ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПІСЛЯВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД І НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

**ЧАЙКОВСЬКИЙ Ярослав Іванович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу  
Західноукраїнського національного університету  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1287-8094>*

**ЧАЙКОВСЬКИЙ Євген Ярославовч**

*доктор філософії (PhD),  
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0179-5422>*

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні та практичні засади управління проблемними активами банків в умовах воєнних та післявоєнних викликів. Проаналізовано вплив макроекономічних і воєнних факторів на якість кредитного портфеля банківських установ, а також узагальнено вітчизняний і зарубіжний досвід управління непрацюючими кредитами. Запропоновано удосконалення ризик-орієнтованого підходу до управління проблемними активами банків із акцентом на розвиток систем раннього попередження, цифрових технологій та стрес-тестування платоспроможності позичальників. Зроблено висновок, що ефективне управління проблемними активами є ключовою передумовою забезпечення фінансової стійкості банківської системи в умовах підвищеної невизначеності та післявоєнного відновлення економіки.

**Ключові слова:** банківська система, банківські установи, проблемні активи, непрацюючі кредити, кредитний ризик, ризик-орієнтований підхід, реструктуризація, стрес-тестування, фінансова стійкість, центральний банк, банківський персонал, воєнні виклики, ESG-банкінг.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку банківської системи України характеризується підвищеним рівнем ризиків, спричинених воєнними діями, макроекономічною нестабільністю та структурними трансформаціями фінансового сектору. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема ефективного управління проблемними активами банків, які безпосередньо впливають на ліквідність, прибутковість та фінансову стійкість банківських установ.

Проблемні активи, насамперед непрацюючі кредити (NPL – Non-Performing Loans), залишаються одним із ключових викликів для банківського сектору України. Як свідчить міжнародний досвід, високий рівень NPL обмежує кредитування реального сектору економіки та уповільнює темпи економічного відновлення. Водночас вітчизняні банки змушені адаптувати свої підходи до управління кредитним ризиком

відповідно до нових умов функціонування економіки та нормативних вимог Національного банку України [6; 7].

Актуальність дослідження посилюється необхідністю формування ефективних механізмів врегулювання проблемної заборгованості, включаючи реструктуризацію кредитів, удосконалення систем оцінки кредитоспроможності позичальників та впровадження ризик-орієнтованих підходів до управління активами банків.

Попри певні позитивні зрушення у зниженні частки непрацюючих кредитів, проблема проблемних активів залишається системною загрозою для стабільності банківської системи України. В умовах воєнного стану значна частина позичальників втратила платоспроможність або зазнала суттєвого погіршення фінансового стану, що призвело до зростання кредитного ризику та формування нових обсягів проблемної заборгованості.

Наявні механізми управління проблемними активами, попри їх нормативне закріплення, не завжди забезпечують достатню ефективність у кризових умовах. Практика банківських установ свідчить про необхідність удосконалення підходів до раннього виявлення кредитних ризиків, застосування сучасних методів скорингу та підвищення ефективності процедур реструктуризації заборгованості.

Додатковою проблемою є недостатня адаптація окремих банківських інструментів до міжнародних стандартів управління непрацюючими активами, що ускладнює процес очищення балансів банків та знижує їх інвестиційну привабливість. Ефективне управління проблемними кредитами потребує комплексного підходу, що поєднує нормативне регулювання, внутрішні банківські процедури та сучасні інструменти ризик-менеджменту.

Таким чином, існує потреба у подальшому розвитку теоретико-методичних та практичних підходів до управління проблемними активами банків в умовах воєнних та післявоєнних викликів, що і визначає актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління проблемними активами банківських установ у сучасних умовах є предметом активних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. У науковій літературі значна увага приділяється питанням врегулювання непрацюючих кредитів, удосконаленню механізмів управління кредитним ризиком та забезпеченню фінансової стабільності банківського сектору.

Значна частина наукових досліджень присвячена питанням управління проблемними активами та непрацюючими кредитами банків. Зокрема, С. В. Андрос та В. Г. Герасимчук зосереджують увагу на формуванні механізму врегулювання проблемних банківських кредитів в умовах повоєнного відновлення [1, с. 14]. Є. М. Андрущак, О. О. Перецьолкіна та А. В. Герасименко досліджують зарубіжний досвід управління непрацюючими кредитами банків та обґрунтовують можливості його імплементації в сучасних реаліях функціонування банківської системи України [2]. В. О. Козлова, Ю. І. Сокольніцький та А. С. Петух аналізують причини виникнення непрацюючих кредитів суб'єктів господарювання та механізми управління проблемною заборгованістю [4, с. 125]. О. М. Рибак та Д. О. Пуськов досліджують сучасний стан проблемної заборгованості банків України, методи реструктуризації проблемних кредитів і напрями оптимізації роботи з проблемними активами в умовах кризових явищ [8, с. 65]. Б. Г. Сенів аналізує вплив проблемних активів на фінансову стабільність банківської системи та економічну безпеку держави, акцентуючи увагу на загрозах, які створюють непрацюючі кредити, та на шляхах зниження їх негативних наслідків [9, с. 664–665]. Н. О. Слободянюк та А. Є. Нестеренко обґрунтовують

ефективні стратегії управління проблемними кредитами комерційних банків в умовах економічної нестабільності та воєнного стану [10]. Є. Р. Слюсаренко досліджує проблеми управління проблемними активами банків в умовах воєнних та економічних викликів [11, с. 179].

Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із питаннями мінімізації кредитного ризику та підвищення якості кредитного портфеля банків. О. В. Дзюблюк досліджує тенденції та проблеми банківського кредитування економіки в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на причинах зниження кредитної активності банків та напрямках удосконалення кредитних відносин для підтримки реального сектору економіки [3, с. 8]. Я. І. Чайковський розглядає оцінювання кредитоспроможності позичальників як ключовий інструмент запобігання формуванню проблемних кредитів і мінімізації кредитного ризику [12].

Сучасні дослідження також охоплюють новітні напрями розвитку банківської діяльності, пов'язані зі сталим фінансуванням, цифровізацією та підвищенням ефективності кредитного ринку. Зокрема, значна увага приділяється розвитку зеленого кредитування як інструменту фінансування проєктів у сфері альтернативної енергетики, підвищення енергоефективності та ресурсозбереження, що підкреслює його роль у забезпеченні екологічно орієнтованого економічного зростання [13, с. 57]. Інший напрям досліджень акцентує увагу на ролі кредитних операцій у забезпеченні фінансової стійкості банківської системи та зміцненні економічної безпеки держави, а також на визначенні напрямів підвищення ефективності банківського кредитування в умовах економічної нестабільності [14, с. 53].

Таким чином, результати наукових досліджень свідчать про значний рівень опрацювання питань управління проблемними активами, непрацюючими кредитами та кредитним ризиком банків. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексного ризик-орієнтованого підходу до управління проблемними активами в умовах воєнних та післявоєнних викликів, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних підходів до управління проблемними активами банків в умовах воєнних і післявоєнних викликів на основі ризик-орієнтованого підходу, а також визначення напрямів удосконалення механізмів мінімізації кредитного ризику та підвищення ефективності роботи з непрацюючими кредитами.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

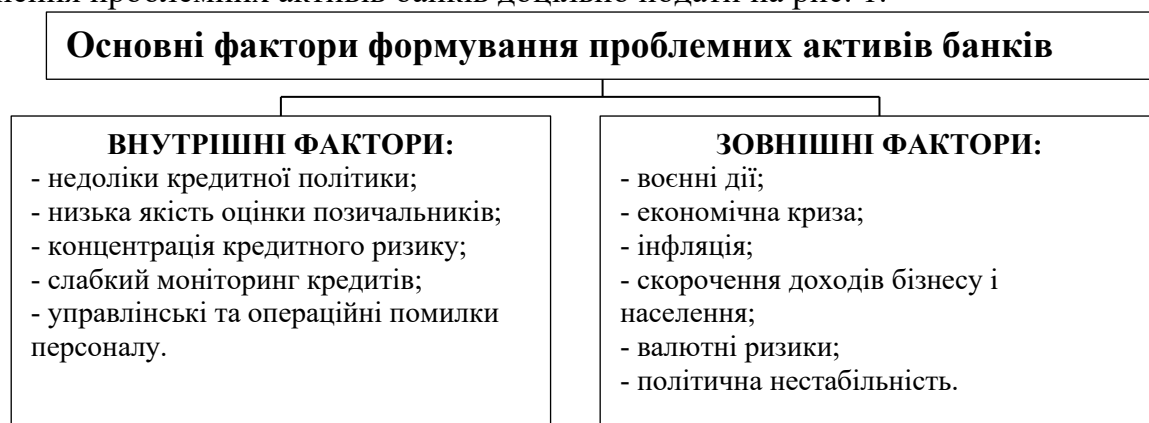
- дослідити економічну сутність та особливості формування проблемних активів банків у сучасних умовах;
- проаналізувати вплив воєнних та макроекономічних факторів на якість кредитного портфеля банківських установ;
- узагальнити вітчизняний та зарубіжний досвід управління непрацюючими кредитами банків;
- визначити роль оцінювання кредитоспроможності позичальників як інструменту запобігання формуванню проблемної заборгованості;
- проаналізувати основні інструменти врегулювання проблемних кредитів, зокрема реструктуризацію та інші механізми;
- обґрунтувати напрями вдосконалення ризик-орієнтованого підходу до управління проблемними активами банків з урахуванням сучасних викликів.

**Виклад основних результатів.** Проблемні активи банків є однією з ключових категорій банківського ризик-менеджменту та відображають якість кредитного

портфеля фінансової установи. Відповідно до Положення Національного банку України про організацію процесу управління проблемними активами в банках України, непрацюючі активи (Non-Performing Exposures, NPE) включають фінансові інструменти, за якими існують ознаки дефолту або суттєвого погіршення фінансового стану боржника, зокрема прострочена заборгованість, знецінені активи та реструктуризовані кредити, що не відновили належного обслуговування боргу [7].

Економічна сутність проблемних активів полягає у порушенні рівноваги між ризиком і дохідністю банківської діяльності. Зростання частки таких активів призводить до зменшення ліквідності, необхідності формування додаткових резервів під кредитні ризики та, як наслідок, до зниження прибутковості банківських установ. Крім того, висока частка непрацюючих кредитів (NPL) у структурі банківських портфелів знижує фінансову стійкість банків, обмежує їхню кредитну активність та послаблює довіру з боку вкладників і інвесторів, що в цілому негативно впливає на ефективність функціонування банківської системи та макрофінансову стабільність [9, с. 664].

Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що формування проблемних активів є результатом комплексного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, які зумовлюють погіршення платоспроможності позичальників та зростання кредитного ризику банківських установ. Систематизацію основних факторів виникнення проблемних активів банків доцільно подати на рис. 1.



**Рис. 1. Основні фактори формування проблемних активів банків**

*Джерело: побудовано авторами.*

Дані, наведені на рис. 1, свідчать, що с внутрішні фактори залишаються важливими, оскільки якість кредитного менеджменту визначає здатність банку своєчасно ідентифікувати та мінімізувати ризики виникнення проблемної заборгованості. До внутрішніх факторів формування проблемних активів банків, на нашу думку, належить людський фактор, який відіграє важливу роль у формуванні рівня проблемних кредитів. Кваліфікація персоналу, якість кредитного аналізу, дотримання внутрішніх процедур ризик-менеджменту та рівень професійної відповідальності працівників безпосередньо впливають на обґрунтованість кредитних рішень. Недостатня оцінка фінансового стану позичальника, формальний підхід до аналізу ризиків або порушення кредитних процедур можуть призводити до прийняття необґрунтованих рішень і, як наслідок, до зростання частки непрацюючих кредитів у портфелі банку.

Додатковим внутрішнім фактором є недосконалість систем оцінювання

кредитоспроможності позичальників, що традиційно виступає одним із ключових джерел формування проблемної заборгованості [12]. Недостатня точність скорингових моделей та обмеженість інформаційної бази підвищують ймовірність неправильного визначення рівня кредитного ризику на етапі видачі кредиту.

Відповідно до нормативних підходів Національного банку України, управління кредитним ризиком передбачає постійне оцінювання фінансового стану позичальників та класифікацію активів за рівнем ризику з метою формування адекватних резервів [6]. Це створює методологічну основу для ідентифікації проблемних активів та своєчасного реагування на погіршення якості кредитного портфеля.

Водночас у сучасних умовах воєнної економіки домінуючого значення набувають зовнішні фактори ризику, пов'язані з макроекономічною нестабільністю, руйнуванням виробничого потенціалу, порушенням логістичних зв'язків та зниженням платоспроможності позичальників. Унаслідок цього навіть якісні кредитні портфелі банківських установ зазнають швидкої деградації під впливом зовнішніх шоків, що ускладнює прогнозування кредитного ризику та посилює невизначеність щодо відновлення економічної активності.

Особливістю сучасного етапу є те, що проблемні активи формуються не лише внаслідок неефективної кредитної політики банківських установ, а й під впливом форс-мажорних обставин воєнного характеру, які суттєво трансформують структуру кредитних ризиків, збільшуючи частку дефолтів навіть серед позичальників із раніше стабільним фінансовим станом.

Воєнні ризики суттєво трансформували середовище функціонування банків, посиливши дію традиційних макроекономічних факторів кредитного ризику. Для систематизації їхнього впливу на якість кредитного портфеля доцільно використати табл. 1.

Таблиця 1

**Вплив воєнних та макроекономічних факторів на якість кредитного портфеля банків**

| Фактор           | Прояв впливу                      | Наслідки для банків                        |
|------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------|
| Воєнні дії       | Руйнування активів позичальників  | Зростання NPL                              |
| Інфляція         | Зниження купівельної спроможності | Погіршення обслуговування кредитів         |
| Безробіття       | Скорочення доходів населення      | Зростання прострочення                     |
| Девальвація      | Подорожчання валютних кредитів    | Зростання кредитного і валютного ризиків   |
| Спад виробництва | Зниження доходів бізнесу          | Погіршення фінансового стану позичальників |

*Джерело: складено авторами.*

Інформація табл. 1 демонструє, що воєнні фактори безпосередньо посилюють дію макроекономічних ризиків, створюючи кумулятивний негативний ефект для кредитного портфеля банківських установ. У результаті підвищується ймовірність переходу стандартних кредитів до категорії непрацюючих, що потребує удосконалення систем раннього виявлення ризиків та посилення моніторингу фінансового стану позичальників.

Негативний вплив на платоспроможність позичальників формують також макроекономічні фактори, серед яких інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зниження реальних доходів населення та зростання невизначеності щодо перспектив економічного розвитку. Сукупна дія зазначених чинників зумовлює підвищення

ризикі дефолту як корпоративних, так і роздрібних позичальників, що безпосередньо відображається на структурі та якості кредитного портфеля банківських установ.

В умовах воєнних викликів істотно змінюється структура кредитних ризиків. Якщо в умовах стабільного розвитку економіки основними джерелами кредитного ризику є фінансовий стан позичальника та якість забезпечення кредиту, то під час війни значного впливу набувають зовнішні чинники, які не залежать від діяльності позичальника. До них належать окупація окремих територій, руйнування виробничих потужностей, вимушене переміщення населення та підприємств, скорочення ринків збуту продукції й послуг.

Динаміка частки непрацюючих кредитів у банківській системі України підтверджує посилення негативного впливу макроекономічних і воєнних факторів на якість кредитного портфеля банків. Узагальнені показники рівня NPL у 2019–2025 рр. наведено у табл. 2.

Таблиця 2

**Динаміка якості кредитного портфеля українських банків: питома вага проблемних позик (NPL) у 2019–2025 рр.**

| <b>Банки</b>                                      | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|---------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| У цілому по банківській системі, %                | 41,00       | 30,02       | 38,12       | 37,35       | 30,29       | 13,92       |
| Банки з державною часткою, з них                  | 57,41       | 47,08       | 53,05       | 50,87       | 42,97       | 19,83       |
| АТ КБ «ПриватБанк»                                | 73,95       | 69,92       | 69,21       | 62,95       | 55,09       | 8,45        |
| Банки з державною часткою крім АТ КБ «ПриватБанк» | 43,69       | 27,41       | 41,13       | 42,39       | 34,83       | 25,07       |
| Банки іноземних банківських груп                  | 27,86       | 17,82       | 18,91       | 15,86       | 10,89       | 6,46        |
| Банки з приватним капіталом                       | 14,56       | 9,43        | 23,60       | 16,00       | 12,54       | 8,37        |
| Неплатоспроможні банки                            | 74,77       | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 67,21       | 0,00        |

*Джерело: побудовано авторами за даними [5].*

Аналіз даних табл. 2 свідчить про загальну тенденцію до суттєвого зниження частки непрацюючих кредитів (NPL) у банківській системі України у 2020–2025 рр., особливо у 2025 р., коли показник у цілому по системі зменшився до 13,92%. Така динаміка відображає поступове відновлення якості кредитних портфелів банківських установ після періоду кризових коливань, зумовлених воєнними та макроекономічними шоками. Найбільш різке покращення спостерігається в сегменті АТ КБ «ПриватБанк», де рівень NPL знизився до 8,45%, що суттєво вплинуло на загальносистемний показник. Водночас банки іноземних банківських груп і банки з приватним капіталом демонструють стабільно низький рівень проблемних кредитів протягом усього періоду, що свідчить про більш ефективні підходи до управління кредитним ризиком. Банки з державною часткою (без урахування АТ КБ «ПриватБанк») зберігають відносно вищий рівень NPL, що вказує на структурні особливості їх кредитних портфелів. Отже, отримані результати підтверджують наявність позитивної тенденції до зниження проблемної заборгованості, однак з різною інтенсивністю у розрізі груп банків.

Якість кредитного портфеля є одним із ключових показників фінансової стійкості банківської установи, оскільки безпосередньо впливає на рівень кредитного ризику, прибутковість та ліквідність банківської установи. В умовах воєнного стану та нестабільного макроекономічного середовища проблема погіршення якості кредитного портфеля набуває особливої актуальності, оскільки зростає ймовірність невиконання позичальниками своїх фінансових зобов'язань та збільшується обсяг непрацюючих кредитів.

Повномасштабна війна суттєво вплинула на функціонування економіки України, спричинивши скорочення обсягів виробництва, втрату активів підприємствами та зниження ділової активності. Унаслідок цього значна частина суб'єктів господарювання зіткнулася з погіршенням фінансового стану та обмеженням можливостей своєчасного обслуговування кредитної заборгованості. Це стало одним із ключових чинників погіршення якості кредитних портфелів банківських установ та зростання кредитного ризику.

Важливим наслідком впливу воєнних факторів стало зростання потреби банківських установ у формуванні резервів для покриття можливих втрат за кредитними операціями. Відповідно до вимог Національного банку України банки зобов'язані здійснювати постійну оцінку кредитного ризику та формувати адекватний рівень резервів залежно від якості активів і фінансового стану позичальників [6]. Збільшення резервів, хоча й сприяє підвищенню стійкості банківської системи, одночасно знижує прибутковість банківських установ та обмежує їх можливості щодо розширення кредитування економіки.

Разом із негативними наслідками слід відзначити адаптацію банківського сектору до нових умов функціонування. Банківські установи посилюють процедури моніторингу кредитного портфеля, удосконалюють внутрішні моделі оцінювання ризиків та активніше використовують механізми реструктуризації кредитної заборгованості. Такі заходи спрямовані на зниження обсягів непрацюючих кредитів та збереження платоспроможності клієнтів у складних економічних умовах.

Отже, проблемні активи банківських установ у сучасних умовах є результатом поєднання макроекономічних шоків, воєнних факторів та внутрішніх недоліків системи управління кредитними ризиками, що зумовлює комплексний вплив на якість кредитного портфеля банківських установ, спричиняючи зростання кредитного ризику та підвищення частки проблемних активів. За цих умов особливого значення набуває впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління кредитним портфелем, який передбачає своєчасну ідентифікацію ризиків, безперервний моніторинг фінансового стану позичальників та застосування ефективних механізмів мінімізації можливих втрат.

Ефективне управління непрацюючими кредитами (NPL) є одним із ключових напрямів забезпечення фінансової стійкості банківської системи. Світовий досвід свідчить, що високий рівень проблемної заборгованості негативно впливає на ліквідність банків, обмежує їх кредитну активність та стримує економічне зростання. Саме тому в більшості країн сформовано комплексні підходи до управління непрацюючими активами, які поєднують регуляторні, організаційні та фінансові механізми.

У міжнародній практиці одним із найпоширеніших інструментів роботи з проблемними кредитами є реструктуризація заборгованості, яка дозволяє змінювати умови кредитного договору з урахуванням фінансових можливостей позичальника. Застосування такого механізму сприяє відновленню платоспроможності боржників та зменшенню втрат банків. Значного поширення також набули програми пролонгації кредитів, зміни графіків платежів та часткового списання боргу за умови виконання позичальником погоджених зобов'язань.

Важливим елементом зарубіжного досвіду є створення спеціалізованих компаній з управління активами (Asset Management Companies, АМС), які здійснюють викуп або передачу проблемних кредитів від банків з метою їх подальшого врегулювання. Подібний підхід успішно застосовувався у Південній Кореї [2] та ряді інших країн після

фінансових криз. Передача проблемних активів спеціалізованим структурам дозволяла банкам прискорити очищення балансів та зосередити ресурси на основній діяльності.

Крім того, у країнах Європейського Союзу активно використовуються механізми сек'юритизації проблемних активів, продажу кредитних портфелів інвесторам та впровадження єдиних стандартів управління NPL [2]. Значна увага приділяється ранньому виявленню ризиків, удосконаленню процедур оцінювання кредитоспроможності позичальників та розвитку систем внутрішнього контролю за кредитним ризиком.

Порівняння міжнародного досвіду управління непрацюючими кредитами дає змогу ідентифікувати найбільш ефективні інструменти мінімізації проблемної заборгованості та підвищення якості банківських активів, які можуть бути адаптовані до умов функціонування банківського сектору України. Узагальнення таких підходів наведено у табл. 3.

Таблиця 3

**Порівняльна характеристика міжнародних підходів до управління  
непрацюючими кредитами**

| Тип інструменту                                                                 | Зміст підходу                                                              | Результат                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Ринок NPL (продаж проблемних активів інвесторам)                                | Передача непрацюючих кредитів спеціалізованим інвесторам                   | Швидке очищення балансу банків                          |
| Централізовані компанії з управління активами (Asset Management Companies, AMC) | Передача NPL спеціалізованим структурам для управління та реструктуризації | Консолідація та поступове зниження частки NPL           |
| Державні/публічні агентства з викупу активів                                    | Викуп проблемних активів через спеціалізовані установи                     | Відновлення фінансової стабільності банківської системи |
| Внутрішні банківські механізми                                                  | Реструктуризація, стягнення, списання                                      | Поступове скорочення NPL                                |

*Джерело: складено авторами.*

Проведений в табл. 3 порівняльний аналіз свідчить, що найбільш ефективними в міжнародній практиці є механізми централізованого управління проблемними активами та розвиток вторинного ринку непрацюючих кредитів, які забезпечують пришвидшене очищення банківських балансів і підвищення фінансової стійкості банківських установ. Для України доцільним є поєднання інструментів внутрішньобанківської реструктуризації з ринковими механізмами реалізації проблемних активів, що сприятиме прискоренню зниження частки NPL та підвищенню ефективності управління кредитним портфелем.

В Україні питання управління непрацюючими кредитами набуло особливої актуальності після банківських криз попередніх років та в умовах повномасштабної війни. Вітчизняна практика передбачає використання комплексу заходів щодо роботи з проблемною заборгованістю, серед яких реструктуризація кредитів, добровільне врегулювання заборгованості, звернення стягнення на предмет застави, судове врегулювання спорів та продаж проблемних кредитів спеціалізованим компаніям [1, с. 15].

Важливу роль у формуванні сучасної системи управління проблемними активами відіграє Національний банк України, який запровадив нормативні вимоги щодо організації процесу управління проблемними активами та вдосконалення систем оцінювання кредитного ризику [6; 7]. Зокрема, банківські установи зобов'язані розробляти внутрішні стратегії роботи з проблемною заборгованістю, здійснювати

постійний моніторинг якості активів та впроваджувати процедури раннього реагування на погіршення фінансового стану позичальників.

Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду свідчить, що українська система управління непрацюючими кредитами поступово наближається до міжнародних стандартів. Водночас в умовах воєнних та післявоєнних викликів особливого значення набуває подальший розвиток механізмів реструктуризації кредитів, удосконалення процедур продажу проблемних активів, впровадження сучасних цифрових технологій управління ризиками та використання кращих практик функціонування спеціалізованих компаній з управління активами [1; 2].

Таким чином, забезпечення належного рівня якості кредитного портфеля потребує поєднання заходів щодо попередження виникнення проблемної заборгованості та ефективного врегулювання вже наявних непрацюючих кредитів. Такий підхід створює передумови для зміцнення фінансової стійкості банків та підвищення ефективності їх діяльності в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Ефективне управління проблемними кредитами передбачає застосування комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію втрат банку, відновлення платоспроможності позичальника та покращення якості кредитного портфеля. Вибір конкретного інструменту врегулювання залежить від причин виникнення проблемної заборгованості, фінансового стану боржника, наявності належного забезпечення та перспектив відновлення його господарської діяльності [1].

Одним із найбільш поширених та економічно доцільних інструментів врегулювання проблемних кредитів є реструктуризація заборгованості. Її сутність полягає у зміні первинних умов кредитного договору з метою забезпечення можливості подальшого виконання позичальником своїх зобов'язань. Реструктуризація може передбачати продовження строку кредитування, зміну графіка погашення боргу, зменшення процентної ставки, надання пільгового періоду або часткове списання штрафних санкцій. Застосування такого механізму дозволяє уникнути дефолту позичальника та знизити рівень непрацюючих кредитів у банківській системі [8, с. 67].

Особливого значення реструктуризація набула в умовах воєнного стану, коли значна кількість підприємств та домогосподарств зіткнулася з тимчасовою втратою доходів, руйнуванням виробничих потужностей або переміщенням бізнесу. У таких умовах банки дедалі частіше використовують індивідуальний підхід до врегулювання проблемної заборгованості, що дає можливість зберегти довгострокові відносини з клієнтами та підвищити ймовірність повернення кредитних коштів.

Поряд із реструктуризацією банківські установи застосовують й інші механізми врегулювання проблемних кредитів. До них належать реалізація заставного майна, добровільне врегулювання заборгованості шляхом переговорів із позичальником, продаж проблемних активів колекторським або факторинговим компаніям, передача кредитів спеціалізованим компаніям з управління активами, а також судове стягнення заборгованості. Кожен із зазначених інструментів має власні переваги та обмеження, тому їх використання повинно ґрунтуватися на оцінці економічної ефективності та можливих ризиків для банківської установи.

У світовій практиці дедалі більшого поширення набувають комплексні стратегії управління проблемними активами, які поєднують заходи фінансового оздоровлення позичальників, активне використання механізмів реструктуризації та продаж проблемних кредитів на вторинному ринку. Для українських банків у воєнний та післявоєнний періоди особливо важливим є впровадження гнучких механізмів врегулювання заборгованості, здатних забезпечити одночасно підтримку клієнтів та

збереження фінансової стійкості банківських установ.

Одним із найважливіших напрямів мінімізації кредитного ризику та запобігання виникненню проблемних активів є якісне оцінювання кредитоспроможності позичальників. Саме на етапі прийняття рішення щодо надання кредиту закладаються передумови майбутньої якості кредитного портфеля банку. Помилки в оцінюванні фінансового стану клієнта, його платоспроможності або ризиків господарської діяльності можуть призвести до формування простроченої заборгованості та зростання частки непрацюючих кредитів [12].

Кредитоспроможність позичальника характеризує його здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати зобов'язання перед банківською установою відповідно до умов кредитного договору. Її оцінювання передбачає комплексний аналіз фінансового стану позичальника, структури його активів і зобов'язань, рівня ліквідності, прибутковості діяльності, ділової репутації, кредитної історії та перспектив розвитку бізнесу або джерел доходів фізичної особи [12].

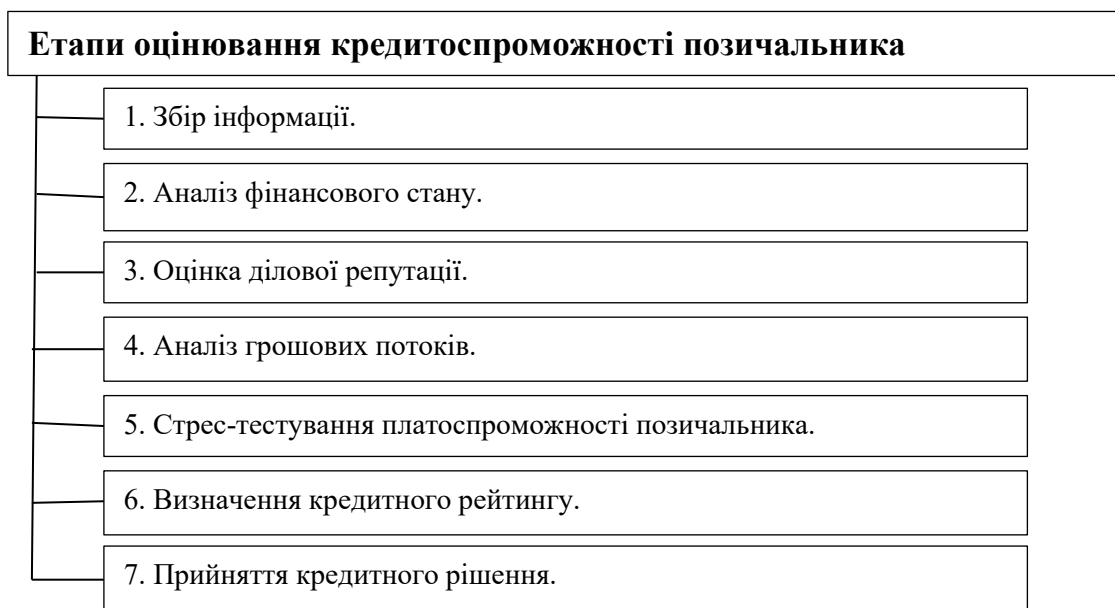
Ефективна система аналізу кредитоспроможності повинна базуватися на поєднанні кількісних і якісних методів оцінювання. Кількісний аналіз дає змогу визначити фінансову стійкість клієнта за допомогою системи показників ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності та рентабельності. Якісний аналіз передбачає оцінювання ділової репутації позичальника, професійного рівня менеджменту, конкурентних позицій на ринку та впливу зовнішніх факторів на результати діяльності.

У сучасній банківській практиці важливого значення набувають скорингові моделі оцінювання кредитоспроможності. Використання кредитного скорингу дозволяє автоматизувати процес прийняття кредитних рішень, підвищити об'єктивність оцінки ризику та забезпечити більш точне прогнозування ймовірності дефолту позичальника. Скорингові системи базуються на статистичних методах аналізу та враховують широкий спектр фінансових і поведінкових характеристик клієнтів

Особливої актуальності питання оцінювання кредитоспроможності набуває в умовах воєнних та післявоєнних викликів. Високий рівень невизначеності економічного середовища, ризику втрати активів, порушення виробничих ланцюгів та зниження доходів населення потребують від банків більш ретельного аналізу фінансового стану потенційних позичальників. При цьому важливим є не лише оцінювання поточного рівня платоспроможності, а й прогнозування здатності клієнта виконувати свої зобов'язання в майбутньому за різних сценаріїв розвитку економічної ситуації [12].

Не менш важливим елементом системи управління кредитним ризиком є подальший моніторинг фінансового стану позичальника після надання кредиту. Регулярне оновлення інформації про діяльність клієнта, аналіз змін його фінансових показників та своєчасне виявлення ознак погіршення платоспроможності дають можливість банківської установи оперативно реагувати на потенційні ризики та застосовувати превентивні заходи щодо недопущення виникнення проблемної заборгованості [12].

Ефективне оцінювання кредитоспроможності є базовим елементом превентивного управління кредитним ризиком, оскільки дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози неповернення кредитів. Основні складові такого процесу представлені на рис. 2.

**Рис. 2. Етапи оцінювання кредитоспроможності позичальника***Джерело: складено авторами.*

Як видно з рис. 2, оцінювання кредитоспроможності позичальника є комплексним процесом, що поєднує аналіз фінансових показників та якісних характеристик його діяльності. На відміну від традиційних підходів, запропонована послідовність етапів доповнена стрес-тестуванням платоспроможності позичальника, яке дає змогу оцінити його здатність виконувати кредитні зобов'язання за несприятливих економічних умов. Включення цього етапу сприяє більш точному визначенню рівня кредитного ризику та підвищує обґрунтованість кредитного рішення. Результати такого оцінювання є важливою передумовою мінімізації ймовірності виникнення проблемної заборгованості та втрат банку.

Таким чином, оцінювання кредитоспроможності позичальників виступає одним із найбільш ефективних інструментів попередження формування проблемних активів банку. Комплексне використання фінансового аналізу, скорингових технологій та систем моніторингу кредитного ризику сприяє підвищенню якості кредитного портфеля, зниженню ймовірності виникнення непрацюючих кредитів і зміцненню фінансової стійкості банківських установ.

Сучасні умови функціонування банківської системи України характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлений воєнними ризиками, макроекономічною нестабільністю, змінами у структурі кредитного попиту та необхідністю післявоєнного відновлення економіки. За таких умов особливого значення набуває вдосконалення ризик-орієнтованого підходу до управління проблемними активами, який передбачає своєчасне виявлення потенційних загроз, оцінювання рівня кредитного ризику та застосування превентивних заходів щодо недопущення зростання частки непрацюючих кредитів [10].

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління проблемними активами є впровадження сучасних інструментів раннього попередження (Early Warning Systems), що дозволяють своєчасно ідентифікувати ознаки погіршення фінансового стану позичальників. Використання аналітичних моделей, технологій великих даних та штучного інтелекту сприяє підвищенню точності прогнозування кредитних ризиків і дає можливість оперативно приймати управлінські рішення щодо проблемних позичальників [11, с.179].

Важливим напрямом також є удосконалення внутрішньобанківських стратегій роботи з проблемною заборгованістю. Банківським установам доцільно формувати окремі підрозділи або спеціалізовані команди з управління непрацюючими кредитами, які забезпечуватимуть постійний моніторинг проблемних активів, оцінювання ефективності заходів з їх врегулювання та координацію взаємодії з позичальниками. Такий підхід дозволяє підвищити результативність процесу стягнення заборгованості та скоротити строки повернення проблемних кредитів.

Особливої уваги потребує розвиток механізмів реструктуризації боргу та індивідуального супроводу позичальників, які зазнали негативного впливу воєнних дій. Гнучкі умови реструктуризації, адаптовані до фінансових можливостей клієнтів, сприяють відновленню їх платоспроможності та знижують імовірність переходу кредитів до категорії безнадійних [1; 2; 10; 11].

З огляду на посилення воєнних та післявоєнних ризиків особливого значення набуває подальше вдосконалення системи управління проблемними активами на засадах ризик-орієнтованого підходу. Пріоритетними напрямками такого вдосконалення є розвиток систем раннього виявлення кредитних ризиків, цифровізація процесів моніторингу проблемної заборгованості, удосконалення процедур оцінювання кредитоспроможності позичальників та підвищення ефективності внутрішнього контролю. Основні напрями модернізації системи управління проблемними активами наведено на рис. 3.

Представлені на рис. 3 напрями формують комплексну модель сучасного управління проблемними активами, орієнтовану не лише на реагування на вже наявні проблеми, а й на їх попередження. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню стійкості банківської системи, зниженню частки непрацюючих кредитів та забезпеченню фінансової стабільності в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Водночас важливим перспективним напрямом подальшого розвитку ризик-орієнтованого підходу є інтеграція принципів сталого фінансування в банківську діяльність, зокрема розвиток механізмів зеленого кредитування як складової стратегії сталого розвитку банківського сектору [13]. Належним чином організоване зелене кредитування сприяє зниженню кредитних ризиків банків, оскільки передбачає фінансування проєктів із більш прогнозованими грошовими потоками, вищим рівнем стійкості до макроекономічних шоків та відповідністю критеріям екологічної й фінансової стабільності. Інтеграція ESG-принципів у кредитну політику банків дозволяє підвищити якість кредитного портфеля та зменшити ймовірність формування проблемної заборгованості в довгостроковій перспективі.



**Рис. 3. Напрями вдосконалення ризик-орієнтованого підходу до управління проблемними активами банків**

*Джерело: побудовано авторами.*

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що проблема управління проблемними активами банків залишається одним із ключових викликів для забезпечення фінансової стійкості банківської системи України в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій. Доведено, що проблемні активи, насамперед непрацюючі кредити, негативно впливають на ліквідність, прибутковість та кредитну активність банків, а також створюють додаткові ризики для економічної безпеки держави.

У ході дослідження з'ясовано економічну сутність проблемних активів та особливості їх формування під впливом сучасних макроекономічних і воєнних чинників. Встановлено, що погіршення фінансового стану позичальників, скорочення ділової активності, руйнування виробничих потужностей та високий рівень невизначеності суттєво підвищують кредитні ризики банківських установ.

Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду засвідчило, що найбільш ефективними інструментами управління непрацюючими кредитами є реструктуризація заборгованості, активне використання механізмів раннього реагування, продаж проблемних активів та функціонування спеціалізованих структур з управління ними. Водночас важливу роль у запобіганні виникненню проблемної заборгованості відіграє якісна система оцінювання кредитоспроможності позичальників, яка дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні ризики та приймати обґрунтовані кредитні рішення.

Вдосконалення ризик-орієнтованого підходу до управління проблемними активами повинно базуватися на впровадженні сучасних цифрових технологій,

розвитку систем раннього попередження кредитних ризиків, підвищенні ефективності моніторингу кредитного портфеля та гармонізації національних підходів із міжнародними стандартами банківського регулювання.

Використання цифрової аналітики, великих даних та алгоритмів оцінювання кредитоспроможності сприяє підвищенню точності прийняття кредитних рішень, зниженню рівня дефолтів і загальному підвищенню ефективності банківської діяльності в умовах цифрової трансформації.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням інноваційних моделей прогнозування проблемної заборгованості на основі технологій штучного інтелекту та великих даних, удосконаленням підходів до оцінювання кредитного ризику шляхом розвитку стрес-тестування платоспроможності позичальників, оцінювання ефективності післявоєнних механізмів реструктуризації кредитів, а також дослідженням впливу цифровізації банківської діяльності на якість управління кредитними ризиками та проблемними активами банків.

#### Список використаної літератури

1. Андрос С.В., Герасимчук В.Г. Механізм врегулювання проблемних банківських кредитів в умовах війни. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 12-25. DOI: 10.15276/ETR.01.2023.2
2. Андрущак Є. М., Перепьолкіна О. О., Герасименко А. В. Управління непрацюючими кредитами банків: світовий досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск # 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-25>
3. Дзюблюк О. В. Проблеми активізації банківського кредитування реального сектору економіки в умовах воєнного стану. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 3. С. 8-25. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.008>
4. Козлова В.О., Сокольніцький Ю.І., Петух А.С. Непрацюючі банківські кредити суб'єктів господарювання: діагностика проблеми та шляхи її вирішення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Випуск № 2(91). С. 124-132. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-16>
5. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
6. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова правління Національного банку України від 30.06.2016 р. № 351. Дата оновлення 02.05.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>
7. Про затвердження Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України : Постанова правління Національного банку України від 18.07.2019 р. №97. Дата оновлення 06.02.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19#Text>
8. Рибак О.М., Пуськов Д.О. Реструктуризація проблемних кредитів банків в умовах кризових явищ. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4 [83]. С. 65-70. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.3-4.9
9. Сенів Б. Вплив проблемних активів на фінансову стабільність банківської системи та економічну безпеку України: роль непрацюючих кредитів. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 663-675. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.663>
10. Слободянюк Н. О., Нестеренко А. Є. Стратегії управління проблемними кредитами комерційного банку. *Економіка та суспільство*. Випуск 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-129>
11. Слюсаренко Є. Р. Управління проблемними активами банків у контексті

надзвичайних викликів та загроз в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 177-186. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.177

12. Чайковський Я. І. Аналіз кредитоспроможності позичальника банківської установи. *Журнал європейської економіки*. Том 4 (№ 3). 2005. С. 328-346. <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1056/1042>

13. Чайковський Я., Луців Б., Дзюблюк О., Чайковський Є., Луців П. Банківське зелене кредитування як ключовий інструмент екологічної модернізації економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2025. Том 2 (61). С. 54-72. DOI: 10.55643/fcstrp.2.61.2025.4651

14. Чайковський Я., Чайковський Є. Кредитні операції банків у системі забезпечення фінансової стабільності та економічної безпеки України в умовах воєнних викликів. *Вісник економіки*. 2026. Випуск 1 (119). С. 51-60. DOI: 10.35774/visnyk2026.01.051

Дата надходження статті: 13.05.2026

Дата прийняття статті: 26.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.2\(60\).2026.250266267](https://doi.org/10.30970/fp.2(60).2026.250266267)

JEL Classification: E58, G21

## MANAGEMENT OF BANK PROBLEM ASSETS UNDER WAR AND POST-WAR CHALLENGES: A RISK-ORIENTED APPROACH AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

**CHAIKOVSKIY Yaroslav**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Financial Technologies and Banking Business  
West Ukrainian National University*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1287-8094>*

**CHAIKOVSKIY Yevhen**

*PhD,*

*Associate Professor of the Department of Management, Economics and Tourism  
Lviv Institute The Private Joint-Stock Company «Higher education institution*

*«Interregional Academy of Personnel Management»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0179-5422>*

**Abstract.** *The article examines the theoretical and practical foundations of managing problem assets of banks in the conditions of war and post-war challenges. The impact of macroeconomic and military factors on the quality of bank loan portfolios is analyzed, and domestic and international experience in non-performing loan management is summarized. Improvements to the risk-oriented approach to managing problem assets of banks are proposed, with emphasis on the development of early warning systems, digital technologies, and borrower solvency stress testing. It is concluded that effective management of problem assets is a key prerequisite for ensuring the financial stability of the banking system under conditions of increased uncertainty and post-war economic recovery.*

**Keywords:** *banking system, banking institutions, problem assets, non-performing loans, credit risk, risk-oriented approach, restructuring, stress testing, financial stability, central bank, banking personnel, war challenges, ESG banking.*

The article examines the theoretical and practical foundations of managing distressed assets of banks under conditions of wartime and post-war challenges. It is established that the growing volume of distressed assets and non-performing loans represents one of the key risks to the financial stability of the banking system during periods of military conflict and economic instability. It is determined that the formation of problem loans is driven by a combination of external and internal factors. External factors include military actions, macroeconomic instability, inflationary processes, reduced business activity, deteriorating borrower solvency, and a high level of uncertainty in the economic environment. Internal factors include the quality of credit risk management systems, the effectiveness of borrower creditworthiness assessment procedures, the level of credit portfolio diversification, the quality of loan monitoring processes, and the organization of distressed debt management.

The results of the study show that effective management of distressed assets requires the application of a risk-oriented approach aimed at the timely identification of potential credit

risks and the prevention of non-performing loan formation. The importance of using modern credit risk management tools is substantiated, including early warning systems, stress testing of borrower solvency, debt restructuring mechanisms, and digital technologies for credit portfolio monitoring. It is determined that the combination of preventive and corrective measures helps minimize bank losses and improve asset quality even under conditions of high uncertainty.

The approach to managing distressed bank assets is improved based on a risk-oriented model that integrates borrower creditworthiness assessment procedures, early warning systems, digital credit risk analysis tools, and mechanisms for restructuring distressed debt. A relationship between the quality of credit risk management and the level of distressed bank assets is identified, forming the basis for improving managerial decision-making in lending activities.

The obtained results allow proposing a set of measures to enhance the efficiency of distressed asset management in banks under wartime and post-war economic recovery conditions, including improving borrower creditworthiness assessment systems, developing early detection mechanisms for distressed debt, implementing modern digital credit risk management technologies, strengthening debt restructuring processes, conducting regular stress testing of loan portfolios, and enhancing regulatory supervision of asset quality. Implementation of these recommendations will contribute to reducing the level of non-performing loans, strengthening the financial stability of the banking sector, and ensuring the stable functioning of the banking system under conditions of wartime and post-war challenges.

### Reference

1. Andros S. V., & Gerasymchuk V. H. (2023). Mechanism of settlement of non-performing bank loans in wartime conditions. *Economy: Time Realities*, 1(65), 12–25. DOI: 10.15276/ETR.01.2023.2
2. Andrushchak Ye. M., Perepiolkina O. O., & Herasymenko A. V. (2024). Management of non-performing loans of banks: world experience. *Economy and Society*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-25>
3. Dziubliuk O. V. (2023). Problems of intensifying bank lending to the real sector of the economy under martial law. *Bulletin of Economics*, 3, 8–25. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.008>
4. Kozlova V. O., Sokolnytskyi Yu. I., & Petukh A. S. (2023). Non-performing bank loans of business entities: problem diagnostics and solutions. *Problems of Systemic Approach in the Economy*, 2(91), 124–132. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-16>
5. Official website of the National Bank of Ukraine. <https://bank.gov.ua/>
6. National Bank of Ukraine. (2016). Regulation on determining the amount of credit risk by banks of Ukraine for active banking operations (Resolution No. 351). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>
7. National Bank of Ukraine. (2019). Regulation on the organization of the process of managing non-performing assets in banks of Ukraine (Resolution No. 97). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19>
8. Rybak O. M., & Puskov D. O. (2020). Restructuring of non-performing bank loans under crisis conditions. *Innovative Economy*, 3–4(83), 65–70. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.9>
9. Seniv B. (2025). Impact of non-performing assets on financial stability of the banking system and economic security of Ukraine: the role of non-performing loans. *Economic*

*Analysis*, 35(2), 663–675. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.663>

10. Slobodyanyuk N., & Nesterenko A. (2024). Strategies for managing non-performing loans of commercial banks. *Economy and Society*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-129>

11. Slyusarenko, Ye. R. (2024). Management of non-performing assets of banks in conditions of emergency challenges and threats in Ukraine. *Investments: Practice and Experience*, 14, 177–186. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.177>

12. Chaikovskyi, Ya. I. (2005). Analysis of borrower creditworthiness of a banking institution. *Journal of European Economy*, 4(3), 328–346. <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1056/1042>

13. Chaikovskyi Ya. I., Lutsiv B., Dziubliuk O., Chaikovskyi Ye., & Lutsiv P. (2025). Green bank lending as a key tool for environmental modernization of the economy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(61), 54–72. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4651>

14. Chaikovskyi Ya. I., & Chaikovskyi Ye. (2026). Bank credit operations in ensuring financial stability and economic security of Ukraine under wartime challenges. *Bulletin of Economics*, 1(119), 51–60. <https://doi.org/10.35774/visnyk2026.01.051>

Дата надходження статті: 13.05.2026

Дата прийняття статті: 26.05.2026

Дата публікації статті: 31.05.2026