2026, No 3 (61)

ISSN 2304-1692

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 2 від 29 вересня 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 3 (61)

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 2 of September 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
ЯНОВСКІ 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

Finansovyi Prostir

internatial scientific and practical journal

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SEMENCHENKO Natalya
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economic Cybernetics, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

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

JAKÚBEK Peter
Doctor of Economics, Associate Professor, DTI University

JANOWSKI Andrzej
PhD, European University of Medical and Social Sciences, Warsaw

Зміст / Contents

Голинський Юрій Олегович
МАКРОЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ ФІСКАЛЬНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ **7**

Holynskyy Yuriy
MACROECONOMIC EFFECTS OF FISCAL CONSOLIDATION IN UKRAINE UNDER UNCERTAINTY **17**

Дранус Валентин Вікторович, Дранус Любов Сергіївна, Лункіна Тетяна Іванівна, Прокопишин Оксана Степанівна
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ, БЮДЖЕТУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ **21**

Dranus Valentyn, Dranus Liubov, Lunkina Tetiana, Prokopyshyn Oksana
FORMATION OF THE STRATEGIC POTENTIAL FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES THROUGH DIGITALIZATION, BUDGETING, INNOVATION PROCESS MANAGEMENT, AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES **32**

Пшик Богдан Іванович
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РУХОМ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ В ЕПОХУ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН **35**

Pshyk Bogdan
TRANSFORMATION OF APPROACHES TO FINANCIAL ASSET MANAGEMENT IN THE ERA OF GLOBALIZATION **48**

Сновидович Ірина Григорівна
ЄВРОПЕЙСЬКА РАМКА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ EUPACK: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ЯКОСТІ ВРЯДУВАННЯ В КРАЇНАХ ЄС **51**

Snovydovych Iryna
EUROPEAN COMPETENCY FRAMEWORK FOR CIVIL SERVANTS (EUPACK): COMPARATIVE ANALYSIS OF GOVERNANCE QUALITY MODELS IN EU MEMBER STATES **59**

Табачук Андрій Ярославович, Стасишин Андрій Васильович, Марискевич Андрій Тарасович
СТІЙКІСТЬ РЕГІОНІВ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ **62**

Tabachuk Andrii, Stasyshyn Andrii, Maryskevych Andrii
REGIONAL RESILIENCE AS AN OBJECT OF PUBLIC GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT **73**

Шушкова Юлія Володимирівна, Парфенюк Євгенія Іванівна, Зубальська Олена Миколаївна
АНАЛІЗ РИЗИКУ ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЙОГО ЗНИЖЕННЯ **76**

Shushkova Yuliia, Parfenyuk Yevheniia, Zubalska Olena
ANALYSIS OF THE ENTERPRISE'S LIQUIDITY RISK AND DEVELOPMENT OF MEASURES TO REDUCE IT **86**

Грудзевич Уляна Ярославівна
СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ БІОТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕКТОРУ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД **88**

Grudzevych Uljana
STRATEGIC PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE BIOTECHNOLOGY SECTOR: DOMESTIC AND INTERNATIONAL EXPERIENCE **98**

Капленко Галина Вікторівна Куліш Інна Михайлівна
КОМУНІКАТИВНИЙ АСПЕКТ ЕКОЛОГІЧНОЇ СВІДОМОСТІ ТА ГРОМАДЯНСЬКОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ **101**

KAPLENKO Halyna, KULISH Inna
COMMUNICATIVE DIMENSION OF ENVIRONMENTAL AWARENESS AND CIVIC RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT **113**

Комарницька Ганна Омелянівна, Комарницький Ігор Ігорович
ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ **117**

Komarnytska Hanna, Komarnytskyi Ihor
ASSESSING THE DIGITAL CAPACITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION **127**

Нечипоренко Тетяна Дмитрівна
REGTECH ТА SUPTECH: СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ **129**

Nechyporenko Tetiana
REGTECH AND SUPTECH: STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITAL FINANCIAL REGULATION **139**

Смолінський Валентин Броніславович, Смолінська Софія Дмитрівна,
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА СИСТЕМА ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА **142**

Smolinskyy Valentyn, Smolinska Sofia
INTELLIGENT DECISION SUPPORT SYSTEM FOR FORECASTING THE CRISIS STATE OF AN ENTERPRISE **152**

Мальчик Мар'яна Василівна, Тихончук Вероніка Олександрівна
ВПЛИВ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ НА ПРОСУВАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ КНИГ **155**

Malchyk Mariana, Tykhonchuk Veronika
THE INFLUENCE OF DIGITAL COMMUNICATION CHANNELS ON THE PROMOTION OF E-BOOKS AND THE FORMATION OF READERS' PREFERENCES **163**

Зміст / Contents

Куцій Іван Михайлович
ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЇЇ НАСЛІДКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ **166**

Kutsii Ivan
TRANSFORMATION OF THE MOTIVATIONAL ENVIRONMENT OF UKRAINIAN CIVIL SERVANTS UNDER MARTIAL LAW AND ITS CONSEQUENCES FOR PUBLIC ADMINISTRATION **173**

Живко Зінаїда Богданівна
ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ **176**

Zhyvko Zinaida
FINANCIAL INSTRUMENTS FOR RISK MANAGEMENT UNDER THE CURRENT CONDITIONS OF UKRAINE'S ECONOMY **186**

Zakharkina Liudmyla, Zakharkin Oleksii, Boronos Volodymyr
DIGITALIZATION OF PUBLIC SERVICES AND STATE FISCAL CAPACITY: INSTITUTIONAL MECHANISMS AND RESILIENCE IN WARTIME **189**

Захаркіна Людмила Сергіївна, Захаркін Олексій Олександрович, Боронос Володимир Миколайович
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ І ФІСКАЛЬНА СПРОМОЖНІСТЬ ДЕРЖАВИ: ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА СТІЙКІСТЬ У ВОЄННИЙ ЧАС **203**

Кушнір Наталія Олексіївна, Мельникова Наталія Ігорівна
РОЗВИТОК ФІНТЕХУ В ПОЛЬЩІ ЯК ЧИННИК МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ **206**

Kushnir Nataliia, Melnykova Nataliia
THE DEVELOPMENT OF FINTECH IN POLAND AS A FACTOR OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS **217**

Попко Олена Володимирівна, Тивончук Павло Вікторович
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ІТ-СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ЦИФРОВИХ ПОСЛУГ **220**

Popko Olena, Tyvonchuk Pavlo
REGULATORY AND LEGAL FRAMEWORK FOR THE INSTITUTIONAL ATTRACTIVENESS OF UKRAINE'S IT SECTOR IN THE CONTEXT OF GLOBAL MARKETING OF DIGITAL SERVICES **240**

Гриценко Лариса Леонідівна, Сильченко Катерина Борисівна
ЦИФРОВИЙ БАНКІНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ **243**

Hrytsenko Larysa, Sylchenko Kateryna
DIGITAL BANKING AS AN ELEMENT OF THE FINANCIAL INFRASTRUCTURE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN ENSURING UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY **253**

Приймак Світлана Вікторівна, Мосолова Юлія Олександрівна, Яцуляк Ірина Василівна
СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ В БІЗНЕСІ КАНЦЕЛЯРСЬКИХ ТОВАРІВ **256**

Pryimak Svitlana, Mosolova Yuliia, Yatsuliak Iryna
THE CURRENT STATE AND PROSPECTS OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR FINANCIAL RESULTS MANAGEMENT IN THE STATIONERY GOODS BUSINESS **266**

Яровенко Володимир Васильович
ЕМПІРИЧНА ДІАГНОСТИКА ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ПАРАМЕТРІВ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ КРИЗ **269**

Yarovenko Volodymyr
EMPIRICAL DIAGNOSIS OF CHANGES IN THE FINANCIAL PARAMETERS OF UKRAINIAN LOGISTICS ENTERPRISES DURING SYSTEMIC CRISES **287**

Оплачко Ірина Олександрівна, Хомич Валентина Михайлівна
ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ **289**

Opalchko Iryna, Khomych Valentyna
THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE TRANSFORMATION OF THE STATE'S ECONOMIC SECURITY SYSTEM **298**

Шевчук Тетяна Віталіївна
ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ **301**

Shevchuk Tetiana
INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES IN THE CONTEXT OF
BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION: TRENDS AND DEVELOPMENT PROSPECTS **311**

Петецький Ігнацій, Біркович Василь Йосипович, Олексій Михайло Федорович, Чорій Юрій Юрійович
ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК ЕКОТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ **314**

Petecki Ignacy, Birkovych Vasyl, Oleksii Mykhailo, Chorii Yurii
FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF ECOTOURISM INFRASTRUCTURE IN RURAL AREAS UNDER THE CONDITIONS OF INNOVATIVE TRANSFORMATION OF THE REGIONAL ECONOMY **322**

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.071920

УДК 336.02

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ ФІСКАЛЬНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

ГОЛИНСЬКИЙ Юрій Олегович
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового менеджменту
Львівського національного університету імені Івана Франка;
докторант ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України»
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2724-5027

Анотація. *У статті оцінено макроекономічні ефекти фіскальної консолідації в Україні в умовах високої невизначеності, зумовленої тривалістю війни та мінливістю обсягів зовнішнього фінансування. На основі показників Бюджетної декларації на 2027–2029 роки, даних про виконання державного бюджету та динаміку державного боргу проаналізовано масштаб, профіль і структуру запланованого фіскального коригування: скорочення видатків державного бюджету з 61,3% ВВП у 2025 р. до 30,4% у 2029 р. за одночасного зменшення доходів з 42,9% до 24,9% ВВП. Обґрунтовано, що переважна частина цього коригування є не дискреційним звуженням фіскального імпульсу, а пасивною реакцією на згортання грантової підтримки, тоді як чисте скорочення дефіциту становить 12,8 в. п. ВВП. Виявлено структурну ротацію видатків від оборонних до боргових: частка загальнодержавних функцій зростає з 8,0% до 25,0% видатків, тоді як частка сектору безпеки і оборони знижується з 71,1% до 37,5%. Кількісно оцінено фіскальну невизначеність через зіставлення трьох послідовних бюджетних декларацій та проаналізовано «вимушену» консолідацію першого півріччя 2026 р., спричинену недовиконанням плану запозичень. Запропоновано напрями політики, орієнтовані на зниження самої невизначеності як самостійного макроекономічного чинника.*

Ключові слова: *фіскальна консолідація, макроекономічні ефекти, невизначеність, бюджетний дефіцит, державний борг, видатки державного бюджету, зовнішнє фінансування, фіскальний мультиплікатор.*

Постановка проблеми. Фіскальна консолідація в Україні перестала бути предметом суто внутрішнього політичного вибору. Її масштаб, темп і навіть початкова дата дедалі більшою мірою визначаються зовнішніми щодо уряду обставинами – тривалістю бойових дій, ритмічністю надходження міжнародної допомоги та здатністю внутрішнього ринку абсорбувати державні цінні папери. За таких умов класична постановка питання «яким має бути оптимальний темп скорочення дефіциту» поступається місцем іншій: які макроекономічні наслідки матиме коригування, параметри якого держава контролює лише частково.

Вихідні позиції для такого коригування є вкрай складними. Дефіцит державного бюджету зріс із 197,9 млрд грн (3,6% ВВП) у 2021 р. до 914,7 млрд грн (17,5% ВВП) у 2022 р., 1 333,1 млрд грн (20,4% ВВП) у 2023 р. і 1 635,8 млрд грн (18,3% ВВП) у 2025

CC BY

р.; планом на 2026 р. передбачено 1 902,2 млрд грн, або 18,8% ВВП. Паралельно державний та гарантований державою борг збільшився з 2 672,0 млрд грн (49,0% ВВП) наприкінці 2021 р. до 9 042,7 млрд грн (101,2% ВВП) наприкінці 2025 р. Уперше за роки незалежності борговий тягар перевищив річний обсяг валового внутрішнього продукту, що переводить питання консолідації з площини бюджетного адміністрування у площину макроекономічної стійкості.

Бюджетна декларація на 2027–2029 роки формалізує безпрецедентну за глибиною траєкторію коригування. Видатки державного бюджету мають скоротитися з 61,3% ВВП у 2025 р. до 47,2% у 2026 р., 43,8% у 2027 р., 37,1% у 2028 р. і 30,4% у 2029 р., тобто на 30,9 в. п. ВВП за чотири роки. Одночасно доходи знижуються з 42,9% до 24,9% ВВП, а дефіцит – з 18,3% до 5,5% ВВП. У номінальному вимірі видатки зменшуються з 5 473,6 млрд грн у 2025 р. до 4 545,1 млрд грн у 2029 р. (–17,0%), що за середньорічної інфляції 108,0% у 2026 р., 109,3% у 2027 р., 107,5% у 2028 р. та 105,9% у 2029 р. означає скорочення реальних видатків приблизно на 38%.

Ключова особливість української консолідації полягає в тому, що вона лише частково є дискреційною. Понад половину падіння видаткової квоти дзеркально відображає падіння дохідної: неподаткові надходження, які у 2022–2025 роках акумулювали грантову підтримку партнерів, скорочуються з 1 217,6 млрд грн у 2025 р. до 359,0 млрд грн за планом 2026 р., а «інші доходи» – з 548,7 до 39,6 млрд грн. Отже, чисте фіскальне звуження, вимірюване скороченням дефіциту, становить 12,8 в. п. ВВП, а не 30,9 в. п. Ця відмінність принципово змінює очікувані макроекономічні ефекти, оскільки зникнення безоплатних зовнішніх ресурсів і скорочення внутрішнього попиту – явища різної економічної природи.

Другим системним викликом є невизначеність самих планових орієнтирів. Три послідовні бюджетні декларації дають радикально відмінні оцінки одного й того самого 2027 року: дефіцит у розмірі 788,5 млрд грн (декларація на 2025–2027 роки), 619,9 млрд грн (декларація на 2026–2028 роки) та 2 040,9 млрд грн (чинна декларація на 2027–2029 роки). Перегляд відносно попереднього документа становить +1 421,0 млрд грн, або +229,2%. Для 2028 р. перегляд сягає +945,6 млрд грн (+184,7%). Такі амплітуди означають, що суб'єкти господарювання фактично не мають надійного орієнтиру щодо майбутнього податкового навантаження, обсягів державного замовлення та боргової політики.

Нарешті, урядовий прогноз поєднує глибоке фіскальне звуження з прискоренням економічного зростання – з 1,6% у 2026 р. до 4,5% у 2027 р., 5,3% у 2028 р. і 6,7% у 2029 р. – та практично незмінним рівнем безробіття (12,6–12,9% упродовж усього горизонту). Внутрішня узгодженість такої комбінації потребує окремої перевірки, оскільки вона неявно передбачає або дуже низький фіскальний мультиплікатор, або компенсацію державного попиту приватними інвестиціями і зовнішнім попитом. Саме оцінка макроекономічних ефектів запланованої консолідації з урахуванням фактора невизначеності становить наукову проблему цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасна міжнародна література розглядає фіскальну консолідацію не як однорідну подію, а як сукупність періодів коригування з різними умовами входження, дизайном і наслідками. Узагальнення досвіду понад ста таких періодів, здійснене експертами МВФ, показує, що ймовірність успіху зростає за умов сприятливих початкових макроекономічних передумов, поступовості коригування, домінування видаткових заходів у поєднанні з розширенням податкової бази та наявності дієвих бюджетних інституцій; водночас різкі й неселективні скорочення видатків, як правило, дають найгірше співвідношення

CC BY

між фіскальним результатом і втратами випуску [1].

Окремий напрям досліджень стосується ролі невизначеності. Емпіричні оцінки свідчать, що за високої макроекономічної невизначеності фіскальні мультиплікатори суттєво зменшуються: державні витрати меншою мірою транслюються у зростання, оскільки домогосподарства нарощують запобіжні заощадження, а бізнес відкладає інвестиційні рішення [3]. Ще важливішим є висновок про те, що невизначеність саме фіскальної політики – щодо майбутніх видатків, податків та оцінювання боргу – має самостійний контрактивний ефект: побудова міжкраїнної бази даних показала, що сплески фіскальної невизначеності знижують промислове виробництво та підвищують вартість суверенних запозичень навіть після врахування шоків монетарної політики [2]. Для країни, що перебуває у стані війни, цей канал є не другорядним доповненням, а одним із головних.

Значення структури видатків для довгострокового зростання підтверджують і дослідження, виконані за участю українських наукових колективів. Емпіричне тестування на вибірці розвинених країн засвідчило, що вплив державних видатків на сталий економічний розвиток у кризові періоди є нелінійним і критично залежить від співвідношення поточних та капітальних складових, а також від якості інституційного середовища [4]. Це формує методологічну підставу для оцінювання не лише агрегованого масштабу консолідації, а й її «композиції».

В українському науковому просторі фіскальна проблематика воєнного періоду розробляється у кількох взаємодоповнювальних напрямах. Макроекономічні наслідки війни для економіки України, зокрема динаміка ВВП, інфляції, ринку праці та зовнішньої торгівлі, систематизовані у праці І. Борщук та О. Васьків, які наголошують на асиметричності відновлення та збереженні структурних диспропорцій [5]. Аналіз функціональної й економічної структури видатків державного бюджету 2020–2024 років, здійснений О. Західною, А. Щекодіною та Р. Західним, підтверджує домінування безпекових витрат і звуження ресурсного простору для розвиткових напрямів [8].

Проблематика фіскальної консолідації як самостійного предмета дослідження представлена працями, що охоплюють як дохідну, так і видаткову складові. Оцінено потенціал розширення податкової бази та зміни ставок для скорочення дефіциту, проаналізовано вплив податкових пільг і легальних схем мінімізації податкового навантаження на фіскальну стійкість бюджету, а також визначено ефективність та інституційні обмеження видатків державного бюджету в контексті консолідації. Питання соціального виміру коригування розглянуто О. Кириленко та В. Гуменом, які фіксують скорочення частки соціальних видатків, забезпечених власними доходами держави, і зростання ролі місцевих бюджетів у підтримці вразливих груп [9].

Боргова складова проблеми досліджується під різними кутами. О. Єрмоленко, О. Коковіхіна та Н. Лисьонкова трактують боргову стійкість як баланс між обсягом державного боргу і темпами економічного зростання [7]; Б. Кіров систематизує еволюцію теоретичних підходів до боргової безпеки [10]; Г. Григор’єв, застосовуючи метод системної динаміки, демонструє S-подібний характер траєкторії боргу до ВВП і обґрунтовує потребу переходу до безборгової моделі фінансування розвитку [6]. Ю. Лупенко та Ю. Радіонов розглядають фінансову безпеку в умовах війни та повоєнного відновлення, акцентуючи на потребі поєднання фіскального стимулювання з відновленням зайнятості [11], а М. Пасічний пропонує систему індикаторів фіскальної безпеки, згруповану за напрямами доходів, видатків, дефіциту та боргу, з коригуванням шкали на воєнні умови [13].

CC BY

Важливим для розуміння макроекономічних ефектів консолідації є питання її узгодження з монетарною політикою. К. Швабій, М. Пасічний та А. Непиталюк систематизують теоретико-методологічні засади взаємодії фіскальних і монетарних інструментів та їхній сукупний вплив на інфляцію, державний борг і ділову активність [14]. Вимір консолідації на місцевому рівні розкрито І. Назаркевичем, який досліджує резильєнтність місцевих бюджетів і цифрові інструменти фіскальної децентралізації як чинники адаптації до асиметричних шоків [12].

Попри значний доробок, у літературі бракує праць, які б поєднували кількісну оцінку масштабу та композиції запланованої в Україні консолідації з аналізом невизначеності як самостійного макроекономічного чинника, вимірюваного через перегляди середньострокових бюджетних орієнтирів. Саме ця прогалина визначає наукову нішу цього дослідження.

Метою статті є оцінка макроекономічних ефектів фіскальної консолідації в Україні на горизонті 2025–2029 років в умовах невизначеності щодо тривалості війни та обсягів зовнішнього фінансування, зокрема визначення реального масштабу дискреційного фіскального звуження, структурних зрушень у видатках, кількісних параметрів фіскальної невизначеності та умов, за яких заплановане коригування є сумісним з відновленням економічного зростання.

Виклад основних результатів дослідження. Аналітичну рамку дослідження побудовано на розмежуванні чотирьох каналів, через які фіскальна консолідація впливає на макроекономічну динаміку. Перший – канал сукупного попиту, дія якого визначається величиною фіскального мультиплікатора та імпортомісткістю скорочуваних видатків. Другий – борговий канал, що охоплює вплив коригування на траєкторію боргу, вартість його обслуговування та премію за суверенний ризик. Третій – канал очікувань і невизначеності, у межах якого значення має не лише фактичний обсяг коригування, а й передбачуваність його параметрів. Четвертий, специфічний для України, – канал зовнішнього фінансування, оскільки значна частина ресурсу бюджету надходить у формі кредитів і грантів партнерів, а отже, обсяг видатків визначається не лише рішенням уряду, а й ритмічністю зовнішніх надходжень.

Масштаб запланованого коригування є винятковим за міжнародними мірками. Видатки державного бюджету скорочуються з 5 473,6 млрд грн у 2025 р. до 4 767,3 млрд грн у 2026 р., далі зростають до 5 046,3 млрд грн у 2027 р. і знову знижуються до 4 873,4 млрд грн у 2028 р. та 4 545,1 млрд грн у 2029 р. Відносно ВВП це означає падіння з 61,3% до 30,4%. Доходи за той самий період зменшуються з 3 834,2 до 3 725,6 млрд грн, а відносно ВВП – з 42,9% до 24,9%. Дефіцит зростає у 2026–2027 роках (до 1 902,2 та 2 040,9 млрд грн відповідно), після чого різко скорочується до 1 457,5 млрд грн у 2028 р. і 822,4 млрд грн у 2029 р. У доларовому еквіваленті дефіцит знижується з 39,2 млрд дол. США у 2025 р. до 16,2 млрд дол. США у 2029 р.

Отже, консолідація має виражений відкладений («back-loaded») характер: упродовж 2026–2027 років фіскальне звуження у термінах дефіциту фактично відсутнє, і майже все коригування зосереджене у 2028–2029 роках, коли дефіцит скорочується на 6,6 та 5,6 в. п. ВВП відповідно. З погляду теорії такий профіль має і переваги, і ризики. Перевагою є уникнення проциклічного стиснення попиту у період, коли економіка залишається у стані воєнного шоку. Ризиком – концентрація коригування у стислому дворічному вікні, що за незмінності інших умов підвищує ймовірність жорсткої посадки та посилює залежність результату від настання мирного сценарію.

CC BY

Принципово важливим є висновок про природу цього коригування. Скорочення видатків на 30,9 в. п. ВВП супроводжується скороченням доходів на 18,0 в. п. ВВП, тому чисте фіскальне звуження становить лише 12,8 в. п. ВВП. Джерелом падіння доходів є згортання безоплатної зовнішньої підтримки: частка податкових надходжень у доходах державного бюджету зростає з 52,6% у 2025 р. до 85,6% у 2026 р. і 93,2% у 2029 р., тоді як податкові надходження відносно ВВП змінюються порівняно помірно – з 22,6% у 2025 р. до 24,6% у 2026 р. і 23,2% у 2029 р. Іншими словами, відбувається не стільки посилення податкового тиску, скільки нормалізація структури доходів після трьох років аномально високої частки грантів. Це узгоджується з висновками щодо потенціалу дохідної складової консолідації, який реалізується передусім через розширення бази оподаткування, а не через підвищення ставок, та через перегляд податкових пільг.

Композиція видаткового коригування засвідчує глибоку структурну ротацію бюджету. Видатки сектору безпеки і оборони зменшуються з 3 889,2 млрд грн у 2025 р. до 2 805,8 млрд грн у 2026 р., 2 755,6 млрд грн у 2027 р., 2 285,5 млрд грн у 2028 р. і 1 706,3 млрд грн у 2029 р., тобто на 56,1% у номінальному вимірі та приблизно на 67% у реальному. Їхня частка у видатках державного бюджету знижується з 71,1% до 37,5%. Натомість видатки за функціональним напрямом «загальнодержавні функції», які акумулюють насамперед обслуговування державного боргу, зростають із 438,7 млрд грн у 2025 р. до 642,9 млрд грн у 2026 р., 890,9 млрд грн у 2027 р., 1 033,0 млрд грн у 2028 р. і 1 135,4 млрд грн у 2029 р. – на 158,8% номінально і близько 93% реально. Їхня питома вага у видатках зростає з 8,0% до 25,0%.

Зіставлення цих двох траєкторій дає ключовий результат дослідження: заплановане фіскальне коригування не вивільняє ресурс для розвитку, а перерозподіляє його від оборони до обслуговування накопиченого боргу. Динаміка інших функціональних напрямів це підтверджує:

— видатки на соціальний захист і соціальне забезпечення номінально майже незмінні – 453,4 млрд грн у 2025 р. і 485,0 млрд грн у 2029 р., що за накопиченої інфляції 34,4% означає реальне скорочення приблизно на 20%;

— видатки на охорону здоров’я зростають з 218,8 до 277,7 млрд грн, тобто у реальному вимірі зменшуються приблизно на 6%;

— видатки на освіту збільшуються з 67,3 до 97,8 млрд грн, що дає реальний приріст близько 8%, однак від низької бази і за різких коливань усередині горизонту (147,2 млрд грн у 2026 р. проти 90,3 млрд грн у 2027 р.);

— видатки на економічну діяльність – єдиний виразно «прозростальний» напрям – зростають з 168,7 до 189,1 млрд грн, що відповідає реальному скороченню приблизно на 17%.

Таким чином, консолідація вдаряє насамперед по тих статтях, які формують довгостроковий потенціал зростання і людський капітал. Це підтверджує висновки про нелінійність впливу державних видатків на сталий розвиток та критичну роль співвідношення поточних і капітальних витрат [4], а також застереження щодо ризиків надмірного зміщення соціального навантаження на місцевий рівень [9; 12].

Кількісне вимірювання фіскальної невизначеності здійснено шляхом зіставлення показників трьох послідовних бюджетних декларацій для тих самих років. Результати свідчать про асиметричний розподіл невизначеності між дохідною та видатковою частинами. Прогноз доходів на 2027 р. переглянуто помірно: 3 130,9 млрд грн у декларації на 2025–2027 роки, 2 880,0 млрд грн у декларації на 2026–2028 роки та 3 011,7 млрд грн у чинному документі, тобто амплітуда переглядів не перевищує 8%.

CC BY

Натомість прогноз видатків на той самий рік змінився з 3 912,5 до 3 486,0 і далі до 5 046,3 млрд грн, тобто на +44,8% відносно попередньої декларації. Прогноз дефіциту переглянуто на +229,2%.

Такий розподіл має чітку економічну інтерпретацію: фіскальна невизначеність в Україні є переважно невизначеністю оборонних видатків, тобто похідною від невизначеності щодо тривалості війни. Дохідна база, яка спирається на внутрішнє оподаткування, прогнозується відносно надійно, тоді як видаткова частина фактично є функцією безпекового сценарію. Це підтверджується і переглядами макроекономічних припущень: прогноз реального зростання ВВП на 2026 р. послідовно знижувався з 7,5% (декларація на 2025–2027 роки) до 4,5% (декларація на 2026–2028 роки) і 1,6% у затвердженому плані, а прогноз рівня безробіття на 2027 р. – з 16,5% до 13,3% і 12,7%. Прогноз номінального ВВП на 2028 р. знижено на 340,9 млрд грн (–2,5%), на 2027 р. – на 390,3 млрд грн (–3,3%).

З огляду на висновки щодо самостійного контрактивного впливу фіскальної невизначеності [2] та зменшення мультиплікаторів за високої невизначеності [3], такі амплітуди переглядів слід трактувати як окреме джерело макроекономічних втрат. Економічний агент, який планує інвестицію з горизонтом 3–5 років, не може спиратися на середньострокову бюджетну рамку, показники якої переглядаються у півтора-два рази. Наслідком є структурне заниження приватних інвестицій, підвищення премії за ризик і скорочення горизонту планування бізнесу – ефекти, які частково нівелюють позитивний вплив самої консолідації на боргову стійкість.

Особливої уваги заслуговує феномен «вимушеної» консолідації, що реалізувався у першому півріччі 2026 р. За цей період доходи державного бюджету становили 1 897,8 млрд грн за плану 1 765,2 млрд грн (виконання 107,5%), тоді як видатки – 2 230,2 млрд грн за плану 2 441,0 млрд грн (виконання 91,4%). Як наслідок, фактичний дефіцит склав 327,4 млрд грн проти планових 667,7 млрд грн, тобто 49,0% плану. Проте причиною цього скорочення була не бюджетна дисципліна, а недоотримання фінансування: за плану запозичень 1 070,2 млрд грн фактично залучено 486,1 млрд грн (45,4%), а чисті запозичення становили 197,3 млрд грн проти планових 778,2 млрд грн (25,4%).

Показовою є й помісячна динаміка зовнішніх надходжень: у січні та лютому 2026 р. вони дорівнювали нулю, у березні становили 65,9 млрд грн, у квітні – 2,0 млрд грн, у травні – 0,3 млрд грн, а в червні – 187,5 млрд грн. Загалом за півріччя із зовнішніх джерел надійшло 255,7 млрд грн, тобто 52,6% усіх запозичень, решту забезпечило розміщення ОВДП (230,4 млрд грн). Така нерівномірність означає, що касове виконання видатків підпорядковується не пріоритетам економічної політики, а графіку зовнішніх траншів.

З макроекономічного погляду це найгірший різновид консолідації. Вона є непередбачуваною, неселективною і фактично проциклічною: скорочення відбувається не за критерієм ефективності програм, а за критерієм технічної можливості здійснити платіж. Саме тому інституціоналізація оглядів видатків та середньострокових видаткових стель, обґрунтована у попередніх дослідженнях [6], набуває не лише управлінського, а й макроекономічного значення – вона перетворює хаотичне стиснення на кероване коригування.

Каналом, що визначає стійкість усієї конструкції, залишається зовнішнє фінансування. Обсяг надходжень у межах механізму ERA, побудованого на доходах від знерухомлених російських активів, становив 37,97 млрд дол. США (1 579,7 млрд грн) у 2025 р. і лише 9,72 млрд дол. США (426,1 млрд грн) за перше півріччя 2026 р.;

CC BY

сукупно з моменту запуску механізму залучено 48,69 млрд дол. США (2 047,8 млрд грн), з яких, за наявною класифікацією, на гуманітарні та соціальні цілі спрямовано 29,92 млрд дол. США, на військову допомогу – 9,05 млрд дол. США. Оскільки цей ресурс є кінцевим, згортання зовнішньої підтримки після 2026 р. закладене у бюджетну рамку не як ризик, а як базове припущення.

Наслідком є суттєве зростання валютної вразливості боргового портфеля. Частка зовнішньої складової у сукупному державному та гарантованому державою боргу зросла з 58,4% наприкінці 2021 р. до 78,0% станом на кінець травня 2026 р., коли загальний борг становив 9 325,6 млрд грн, у тому числі зовнішній – 7 271,9 млрд грн. За прогнозованої девальвації гривні із 41,7 грн/дол. США у середньому за 2025 р. до 44,4 грн у 2026 р., 47,1 грн у 2027 р., 49,1 грн у 2028 р. і 50,7 грн у 2029 р. (сумарно +21,6%) курсовий чинник сам по собі підвищує відношення боргу до ВВП. За розрахунками автора, за незмінних інших умов знецінення гривні на 10% додає до цього показника близько 8–9 в. п., що фактично нівелює річний результат первинного коригування.

Саме тому траєкторія боргу залишається напруженою навіть за умови повної реалізації консолідації: 101,2% ВВП у 2025 р., 106,1% у 2026 р., 113,0% у 2027 р., 114,2% у 2028 р. і 108,7% у 2029 р. Борг стабілізується лише наприкінці горизонту, а в абсолютному вимірі зростає з 9 042,7 до 16 253,2 млрд грн (+79,7%). Це підтверджує тезу про S-подібний характер боргової динаміки та обмеженість суто боргової моделі фінансування відновлення [6], а також актуальність системного моніторингу індикаторів боргової безпеки [7; 10; 13].

Оцінка сукупного макроекономічного ефекту потребує зіставлення масштабу коригування з прогнозованою динамікою випуску. Урядовий прогноз передбачає прискорення реального зростання ВВП з 1,8% у 2025 р. і 1,6% у 2026 р. до 4,5% у 2027 р., 5,3% у 2028 р. і 6,7% у 2029 р. за практично незмінного рівня безробіття (12,7%, 12,6%, 12,7%, 12,9% та 12,7% відповідно). Проста перевірка внутрішньої узгодженості показує, що вилучення попиту обсягом 12,8 в. п. ВВП навіть за консервативного мультиплікатора 0,4–0,5 мало б коштувати економіці 5–6 в. п. кумулятивного зростання. Отже, прогноз є реалістичним лише за одночасного виконання кількох умов.

— Припинення активної фази бойових дій, що вивільняє трудові ресурси, знижує премію за ризик і уможливлює повернення частини вимушених мігрантів.

— Заміщення державного попиту приватними інвестиціями та зовнішнім фінансуванням відбудови, обсяг якого має бути співмірним із фіскальним вилученням.

— Висока імпортомісткість видатків, що скорочуються. Прогнозоване сальдо зовнішньої торгівлі залишається глибоко від’ємним – –59,2 млрд дол. США у 2025 р., –69,2 млрд у 2026 р., –70,9 млрд у 2027 р., –74,3 млрд у 2028 р. і –73,7 млрд у 2029 р., що свідчить про значну частку імпорту в кінцевому попиті. Скорочення таких видатків має нижчий внутрішній мультиплікатор, а отже, менші втрати випуску.

Третя умова є найбільш обґрунтованою емпірично й водночас найменш комфортною з погляду економічної політики: вона означає, що фіскальна консолідація буде відносно «дешевою» для ВВП саме тому, що значна частина скорочуваних видатків (передусім оборонний імпорт) слабко пов’язана з внутрішнім виробництвом. Проте це не стосується соціальних, освітніх та інфраструктурних видатків, які мають високу внутрішню мультиплікативність. Тому композиція коригування має вирішальне значення: захист саме цих статей одночасно мінімізує

CC BY

втрати випуску і зберігає потенціал зростання.

Розподільчий вимір консолідації розкривається через динаміку соціальних стандартів. Мінімальна заробітна плата зростає з 8 000 грн у 2025 р. до 8 647 грн у 2026 р., 9 546 грн у 2027 р., 10 377 грн у 2028 р. і 11 114 грн у 2029 р., тобто на 38,9% номінально проти накопиченої інфляції 34,4% – реальний приріст за чотири роки становить близько 3%. Прожитковий мінімум на одну особу підвищується з 3 209 грн у 2026 р. до 4 151 грн у 2029 р. Фактично соціальні стандарти заморожуються у реальному вимірі, і саме через цей канал домогосподарства сплачують основну ціну коригування. Це посилює аргументи на користь підвищення адресності соціальної підтримки замість її пропорційного стиснення [9].

Нарешті, ефективність консолідації критично залежить від її узгодження з монетарною політикою. Прогнозована траєкторія інфляції (108,0% у 2026 р., 109,3% у 2027 р., 107,5% у 2028 р., 105,9% у 2029 р. у середньому до попереднього року) передбачає поступову дезінфляцію, яка водночас є передумовою здешевлення внутрішніх запозичень і наслідком фіскального звуження. Неузгодженість темпів фіскального і монетарного пом'якшення здатна або звести нанівець дезінфляційний ефект, або надмірно поглибити спад, що підкреслює потребу у формалізованих механізмах координації [14].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати кілька узагальнень щодо макроекономічних ефектів фіскальної консолідації в Україні. По-перше, заплановане на 2026–2029 роки коригування є безпрецедентним за формальним масштабом (скорочення видатків на 30,9 в. п. ВВП), однак його чиста дискреційна складова значно менша – 12,8 в. п. ВВП, оскільки більшу частину видаткового скорочення дзеркально відображає згортання грантових доходів. Змішування цих двох різних за природою процесів призводить до систематичного перебільшення очікуваних втрат випуску.

По-друге, консолідація не вивільняє фіскальний простір для розвитку, а здійснює структурну ротацію видатків: частка сектору безпеки і оборони знижується з 71,1% до 37,5%, тоді як частка загальнодержавних функцій, що акумулюють обслуговування боргу, зростає з 8,0% до 25,0%. Реальні видатки на економічну діяльність скорочуються приблизно на 17%, на соціальний захист – на 20%, що створює ризики для довгострокового потенціалу зростання і людського капіталу.

По-третє, невизначеність є самостійним макроекономічним чинником, а не статистичною похибкою прогнозу. Перегляди дефіциту на 2027 р. між послідовними бюджетними деклараціями сягають +229,2%, видатків – +44,8%, тоді як дохідні орієнтири переглядаються в межах 8%. Це означає, що фіскальна невизначеність в Україні є переважно невизначеністю безпекових видатків і транслюється в економіку через зниження мультиплікаторів, скорочення горизонту планування бізнесу та підвищення премії за ризик.

По-четверте, досвід першого півріччя 2026 р. демонструє ризик заміщення керованої консолідації вимушеною: за виконання плану запозичень на 45,4% і чистих запозичень на 25,4% видатки було виконано лише на 91,4%, а дефіцит скорочено вдвічі проти плану не внаслідок політики, а внаслідок браку фінансування.

На основі проведеного дослідження доцільно запропонувати такі напрями економічної політики:

1. Розмежування «пасивної» та «активної» складових консолідації у бюджетній документації. Середньострокова бюджетна декларація має окремо відображати скорочення видатків, зумовлене згортанням зовнішньої підтримки, і скорочення, що є

CC BY

результатом дискреційних рішень уряду. Це дасть змогу коректно оцінювати фіскальний імпульс та уникати помилкових висновків щодо жорсткості політики.

2. Зниження фіскальної невизначеності як самостійна ціль політики. Доцільно перейти до сценарного формату бюджетної декларації з явним виокремленням безпекового («війна триває») та мирного сценаріїв, із заздалегідь визначеними наборами заходів для кожного з них. Передбачуваність правил за непередбачуваності обставин здатна частково відновити горизонт планування бізнесу навіть без зменшення самих ризиків.

3. Захист статей із високою внутрішньою мультиплікативністю. Оскільки основні втрати випуску генерують скорочення соціальних, освітніх та інфраструктурних видатків, а не оборонного імпорту, консолідація має бути асиметричною: пріоритетом є збереження реальних обсягів видатків на економічну діяльність, освіту та охорону здоров'я за рахунок глибшої раціоналізації інших напрямів.

4. Активне управління борговим портфелем. Зростання видатків на загальнодержавні функції на 158,8% робить боргову компоненту головним конкурентом розвиткових видатків. Пріоритетами є подовження середнього строку до погашення, максимізація частки пільгового фінансування, зменшення валютної складової боргу та використання інструментів, прив'язаних до фактичних темпів відновлення.

5. Інституціоналізація оглядів видатків та видаткових стель. Заміна вимушеного касового стиснення керованим коригуванням потребує законодавчого закріплення регулярних оглядів видатків, прив'язки їхніх результатів до граничних обсягів у бюджетній декларації та посилення ролі незалежного фіскального аналізу.

6. Координація з монетарною політикою та посилення адресності соціального захисту. Узгодження темпів фіскального звуження з траєкторією дезінфляції, а також перехід від пропорційного скорочення соціальних видатків до посилення їх адресності дають змогу мінімізувати як інфляційні, так і розподільчі втрати коригування.

Реалізація зазначених напрямів не усуває фундаментальної невизначеності, у якій перебуває українська економіка, однак дозволяє суттєво зменшити ту частину макроекономічних втрат, що генерується не самим фіскальним коригуванням, а непередбачуваністю його параметрів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну оцінку фіскальних мультиплікаторів для української економіки воєнного періоду в розрізі окремих функціональних напрямів видатків.

Список використаної літератури:

1. Balasundharam V., Basdevant O., Benicio D., Ceber A., Kim Y., Mazzone L., Selim H., Yang Y. Fiscal Consolidation: Taking Stock of Success Factors, Impact, and Design. IMF Working Paper No. 2023/063. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2023. URL: https://www.imf.org/en/publications/wp/issues/2023/03/17/fiscal-consolidation-taking-stock-of-success-factors-impact-and-design-530647.

2. Hong G. H., Ke S., Nguyen A. D. M. The Economic Impact of Fiscal Policy Uncertainty: Evidence from a New Cross-Country Database. IMF Working Paper No. 2024/209. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2024. URL: https://www.imf.org/en/publications/wp/issues/2024/09/27/the-economic-impact-of-fiscal-policy-uncertainty-evidence-from-a-new-cross-country-database-555564.

CC BY

3. Jerow S., Wolff J. Fiscal policy and uncertainty. Journal of Economic Dynamics and Control. 2022. Vol. 145. Article 104559. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jedc.2022.104559.

4. Storonianska I., Benovska L., Ivashko O., Sytnyk N., Dub A. Government expenditures and sustainable economic development in crisis conditions: empirical testing on the example of developed countries. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2025. Vol. 3, No. 62. P. 279–292. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4717.

5. Борщук І., Васьків О. Макроекономічний аналіз впливу війни на економіку України. Фінансовий простір. 2025. № 4 (58). С. 119–127. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.119126127.

6. Григор'єв Г. Фіскальний простір, стійкість боргу та перехід до інноваційного зростання в Україні: підхід системної динаміки. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2025. Т. 10, № 1. С. 68–75. DOI: https://doi.org/10.18523/2519-4739.2025.10.1.68-75.

7. Єрмоленко О. А., Коковіхіна О. О., Лисьонкова Н. М. Боргова стійкість України: теоретична та практична складова. Економічний простір. 2023. № 185. С. 32–36. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-6.

8. Західна О., Щекодіна А., Західний Р. Видатки державного бюджету України в умовах сучасності. Фінансовий простір. 2024. № 3–4 (54). С. 132–142. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.132141142.

9. Кириленко О. П., Гумен В. С. Бюджетні видатки на соціальний захист та проблеми забезпечення фіскальної консолідації в період воєнного стану в Україні. Світ фінансів. 2025. № 4 (85). С. 86–96. DOI: https://doi.org/10.35774/sf2025.04.86.

10. Кіров Б. С. Еволюція теоретичних підходів до дослідження боргової безпеки. Бізнес Інформ. 2024. № 6. С. 15–20. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-15-20.

11. Лупенко Ю., Радіонов Ю. Фінансова безпека в умовах війни і в період повоєнного відновлення України. Економіка України. 2024. № 10 (755). С. 45–65. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.10.045.

12. Назаркевич І. Резильєнтність та цифрові інструменти фіскальної децентралізації в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки. Фінансовий простір. 2026. № 1 (59). С. 254–266. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.1(59).2026.254265266.

13. Пасічний М. Фіскальна безпека держави в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-104.

14. Швабій К., Пасічний М., Непиталюк А. Координація фіскальної та монетарної політики. Сталий розвиток економіки. 2026. № 2 (59). С. 587–594. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-80.

Дата надходження статті: 15.06.2026
Дата прийняття статті: 06.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.071920

JEL Classification: E62; H62; H63

MACROECONOMIC EFFECTS OF FISCAL CONSOLIDATION IN UKRAINE UNDER UNCERTAINTY

HOLYNSKYY Yuriy
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the department of Financial Management
Ivan Franko National University of Lviv;
Doctoral student, M. Dolishniy Institute of Regional Research of National Academy of Sciences of Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2724-5027

Abstract. *The article assesses the macroeconomic effects of fiscal consolidation in Ukraine under conditions of high uncertainty driven by the duration of the war and the volatility of external financing. Drawing on the indicators of the Budget Declaration for 2027–2029, state budget execution data and public debt dynamics, the study analyses the scale, profile and composition of the planned fiscal adjustment: a reduction of state budget expenditures from 61.3% of GDP in 2025 to 30.4% in 2029, accompanied by a decline in revenues from 42.9% to 24.9% of GDP. It is substantiated that the bulk of this adjustment is not a discretionary tightening of the fiscal impulse but a passive response to the phasing-out of grant support, while the net deficit reduction amounts to 12.8 percentage points of GDP. The paper identifies a structural rotation of expenditures from defence towards debt service: the share of general public functions rises from 8.0% to 25.0% of expenditures, whereas the share of the security and defence sector falls from 71.1% to 37.5%. Fiscal uncertainty is quantified by comparing three consecutive budget declarations, and the «involuntary» consolidation of the first half of 2026, caused by the underperformance of the borrowing plan, is analysed. Policy directions are proposed that focus on reducing uncertainty itself as an independent macroeconomic factor.*

Keywords: *fiscal consolidation, macroeconomic effects, uncertainty, budget deficit, public debt, state budget expenditures, external financing, fiscal multiplier.*

This article assesses the macroeconomic effects of fiscal consolidation in Ukraine over the 2025–2029 horizon under conditions of radical uncertainty. Its central argument is that Ukrainian consolidation cannot be adequately interpreted within the standard framework of discretionary fiscal tightening, because its scale, pace and even its starting date are determined largely by factors beyond government control — the duration of hostilities and the rhythm of external financing. The empirical basis comprises the indicators of the Budget Declaration for 2027–2029, monthly state budget execution data and public debt statistics.

The planned adjustment is exceptional by international standards. State budget expenditures decline from 61.3% of GDP in 2025 to 30.4% in 2029, that is by 30.9 percentage points over four years, revenues fall from 42.9% to 24.9% of GDP, and the deficit from 18.3% to 5.5%. In nominal terms expenditures decrease from UAH 5,473.6 billion to UAH 4,545.1 billion, which, given cumulative inflation of 34.4%, corresponds to

CC BY

a real contraction of approximately 38%. The consolidation is strongly back-loaded, with almost the entire adjustment concentrated in 2028–2029.

A key analytical result concerns the nature of this adjustment. Since the decline in expenditures is largely mirrored by a decline in revenues caused by the phasing-out of grant support, the net fiscal tightening amounts to only 12.8 percentage points of GDP rather than 30.9. Non-tax revenues contract from UAH 1,217.6 billion in 2025 to a planned UAH 359.0 billion in 2026, while the share of tax revenues in total revenues rises from 52.6% to 93.2%. What appears as severe consolidation is therefore largely a normalisation of the revenue structure.

The composition of the adjustment reveals a deep structural rotation. Security and defence expenditures fall from UAH 3,889.2 billion to UAH 1,706.3 billion, reducing their share from 71.1% to 37.5%, whereas general public functions, which mainly accumulate debt servicing, grow by 158.8% and raise their share from 8.0% to 25.0%. Consolidation thus does not release fiscal space for development but redistributes it towards debt service, while social protection expenditures contract by about 20% and expenditures on economic activity by about 17% in real terms.

Fiscal uncertainty is quantified by comparing three consecutive budget declarations for identical years. Its distribution is markedly asymmetric: revenue projections for 2027 were revised within 8%, whereas expenditure projections changed by 44.8% and the deficit projection by 229.2%. Fiscal uncertainty in Ukraine is therefore essentially uncertainty about defence expenditures and a derivative of uncertainty about the duration of the war. Given the contractionary effect of fiscal policy uncertainty and lower multipliers in high-uncertainty regimes, such revisions constitute an independent source of macroeconomic losses.

The first half of 2026 illustrates the risk of managed consolidation being replaced by an involuntary one. Revenues were executed at 107.5% of plan, yet expenditures reached only 91.4% and the deficit 49.0% of the planned amount — not because of fiscal discipline, but because borrowings were executed at 45.4% and net borrowings at 25.4% of plan, with external inflows arriving extremely unevenly. Meanwhile the external share of public and publicly guaranteed debt rose from 58.4% at the end of 2021 to 78.0% by the end of May 2026, and debt peaks at 114.2% of GDP in 2028.

The article concludes that the government’s projection of accelerating growth alongside such a contraction is internally consistent only if hostilities cease, private investment replaces public demand, and a substantial part of the reduced expenditures is import-intensive. The proposed policy directions include separating the passive and discretionary components of consolidation in budget documentation, moving to scenario-based budget declarations, protecting expenditure items with high domestic multipliers, active debt portfolio management, institutionalising spending reviews and expenditure ceilings, and formalising coordination with monetary policy.

Reference:

1. Balasundharam, V., Basdevant, O., Benicio, D., Ceber, A., Kim, Y., Mazzone, L., Selim, H., & Yang, Y. (2023). Fiscal consolidation: Taking stock of success factors, impact, and design (IMF Working Paper No. 2023/063). Washington, D.C.: International Monetary Fund. https://www.imf.org/en/publications/wp/issues/2023/03/17/fiscal-consolidation-taking-stock-of-success-factors-impact-and-design-530647

2. Hong, G. H., Ke, S., & Nguyen, A. D. M. (2024). The economic impact of fiscal policy uncertainty: Evidence from a new cross-country database (IMF Working Paper No.

CC BY

2024/209). Washington, D.C.: International Monetary Fund. https://www.imf.org/en/publications/wp/issues/2024/09/27/the-economic-impact-of-fiscal-policy-uncertainty-evidence-from-a-new-cross-country-database-555564

3. Jerow, S., & Wolff, J. (2022). Fiscal policy and uncertainty. Journal of Economic Dynamics and Control, 145, 104559. https://doi.org/10.1016/j.jedc.2022.104559

4. Storonianska, I., Benovska, L., Ivashko, O., Sytnyk, N., & Dub, A. (2025). Government expenditures and sustainable economic development in crisis conditions: Empirical testing on the example of developed countries. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(62), 279–292. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4717

5. Borshchuk, I., & Vaskiv, O. (2025). Makroekonomichnyi analiz vplyvu viiny na ekonomiku Ukrainy [Macroeconomic analysis of the impact of the war on the economy of Ukraine]. Finansovyi prostir, 4(58), 119–127. https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.119126127

6. Hryhoriev, H. (2025). Fiskalnyi prostir, stiikist borhu ta perekhid do innovatsiinoho zrostannia v Ukraini: pidkhid systemnoi dynamiky [Fiscal space, debt sustainability and the transition to innovative growth in Ukraine: A system dynamics approach]. Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky, 10(1), 68–75. https://doi.org/10.18523/2519-4739.2025.10.1.68-75

7. Yermolenko, O. A., Kokovikhina, O. O., & Lysonkova, N. M. (2023). Borhova stiikist Ukrainy: teoretychna ta praktychna skladova [Debt sustainability of Ukraine: Theoretical and practical components]. Ekonomichnyi prostir, (185), 32–36. https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-6

8. Zakhidna, O., Shchekodina, A., & Zakhidnyi, R. (2024). Vydatky derzhavnoho biudzhetu Ukrainy v umovakh suchasnosti [Public expenditures of the state budget of Ukraine in modern conditions]. Finansovyi prostir, 3–4(54), 132–142. https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.132141142

9. Kyrylenko, O. P., & Humen, V. S. (2025). Biudzhetni vydatky na sotsialnyi zakhyst ta problemy zabezpechennia fiskalnoi konsolidatsii v period voiennoho stanu v Ukraini [Budget expenditures on social protection and problems of ensuring fiscal consolidation during martial law in Ukraine]. Svit finansiv, 4(85), 86–96. https://doi.org/10.35774/sf2025.04.86

10. Kirov, B. S. (2024). Evoliutsiia teoretychnykh pidkhodiv do doslidzhennia borhovoi bezpeky [The evolution of theoretical approaches to the study of debt security]. Biznes Inform, (6), 15–20. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-15-20

11. Lupenko, Yu., & Radionov, Yu. (2024). Finansova bezpeka v umovakh viiny i v period povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Financial security in wartime and during the post-war recovery of Ukraine]. Ekonomika Ukrainy, 10(755), 45–65. https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.10.045

12. Nazarkevych, I. (2026). Rezylientnist ta tsyfrovi instrumenty fiskalnoi detsentralizatsii v umovakh voiennoi ta pisliavoiennoi transformatsii ekonomiky [Resilience and digital tools of fiscal decentralisation under wartime and post-war economic transformation]. Finansovyi prostir, 1(59), 254–266. https://doi.org/10.30970/fp.1(59).2026.254265266

13. Pasichnyi, M. (2024). Fiskalna bezpeka derzhavy v umovakh voiennoho stanu [Fiscal security of the state under martial law]. Ekonomika ta suspilstvo, (62). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-104

CC BY

14. Shvabii, K., Pasichnyi, M., & Nepytaliuk, A. (2026). Koordynatsiia fiskalnoi ta monetarnoi polityky [Coordination of fiscal and monetary policy]. Stalyi rozvytok ekonomiky, 2(59), 587–594. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-80

Дата надходження статті: 15.06.2026
Дата прийняття статті: 06.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.213334

УДК 338.43:005.21:658.14:658.589:004

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ, БЮДЖЕТУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

ДРАНУС Валентин Вікторович
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і кредиту
Чорноморського національного університету імені Петра Могили
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5617-6740

ДРАНУС Любов Сергіївна
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту
Чорноморського національного університету імені Петра Могили
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6427-1315

ЛУНКІНА Тетяна Іванівна
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри менеджменту
Чорноморського національного університету імені Петра Могили
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7252-3239

ПРОКОПИШИН Оксана Степанівна
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри обліку та оподаткування
Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. Ґжицького
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7027-3499

Анотація. *Досліджено формування стратегічного потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах цифровізації, бюджетування, управління інноваціями та сталого розвитку. Обґрунтовано їх взаємозв'язок і вплив на ефективність діяльності, оптимізацію витрат та зміцнення ринкових позицій. Запропоновано стратегічні моделі розвитку та рекомендації щодо їх застосування залежно від ресурсних можливостей і цілей підприємств.*

Ключові слова: *конкурентоспроможність, аграрні підприємства, стратегічний потенціал, цифровізація, бюджетування, управління інноваційними процесами, сталий розвиток, стратегічне управління.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах функціонування економіки забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств дедалі більше залежить від їх здатності ефективно використовувати цифрові технології та впроваджувати

CC BY

інноваційні рішення. Глобальні процеси цифрової трансформації, стрімкий розвиток інформаційних технологій, зростання конкуренції на міжнародних аграрних ринках, посилення вимог до ефективності використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до формування конкурентних переваг підприємств аграрного сектору. В умовах цифрової економіки конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається не лише наявністю виробничих ресурсів або фінансового капіталу, а й рівнем цифрової зрілості, інноваційної активності, якістю управлінських рішень та здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для аграрних підприємств України проблема забезпечення конкурентоспроможності набуває особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення економіки, інтеграції до європейського економічного простору та необхідності підвищення ефективності функціонування в умовах ресурсних обмежень. Саме тому формування стратегічних моделей розвитку, орієнтованих на використання цифрових технологій та управління інноваційними процесами, стає одним із ключових напрямів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика формування стратегічного потенціалу конкурентоспроможності підприємств посідає важливе місце в сучасних наукових дослідженнях, оскільки саме наявність достатнього ресурсного, організаційного, інноваційного та управлінського потенціалу визначає здатність суб'єктів господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Теоретичні основи стратегічного управління були закладені в працях І. Ансоффа, який обґрунтував необхідність стратегічного планування як інструменту забезпечення довгострокового розвитку підприємства [10]. Подальший розвиток теорії конкурентних переваг пов'язаний із дослідженнями М. Портера, який довів визначальну роль внутрішніх ресурсів, ринкової позиції та стратегічних рішень у формуванні конкурентоспроможності підприємств [8].

Суттєвий внесок в розвиток сучасних підходів до стратегічного управління зробили Дж. Барні та В. Хестерлі, які сформували ресурсну концепцію підприємства та обґрунтували залежність конкурентних переваг від унікальних ресурсів і компетенцій суб'єкта господарювання [4]. Розвитком зазначених положень стала концепція динамічних здатностей, запропонована Д. Тісом, відповідно до якої довгострокова конкурентоспроможність забезпечується не лише наявними ресурсами, а й здатністю підприємства своєчасно трансформувати їх відповідно до змін зовнішнього середовища [7].

Серед українських вчених значний внесок в дослідження стратегічного управління та потенціалу підприємств здійснили З. Шершньова та Н. Краснокутська. В працях З. Шершньової стратегічне управління розглядається як комплексна система формування та реалізації довгострокових цілей розвитку підприємства, що базується на постійному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища [3]. Н. Краснокутська визначає потенціал підприємства як інтегровану сукупність ресурсів, компетенцій, можливостей та управлінських механізмів, що забезпечують досягнення стратегічних результатів діяльності [2].

В останні роки особливої актуальності набувають питання цифрової трансформації підприємств як одного з ключових чинників формування стратегічного потенціалу конкурентоспроможності. За даними OECD, цифровізація забезпечує

CC BY

підвищення продуктивності виробництва, оптимізацію використання ресурсів, скорочення трансакційних витрат та покращення якості управлінських рішень на основі даних [5]. В дослідженнях FAO наголошується, що цифрові технології стають основою модернізації аграрного сектору та важливим інструментом забезпечення продовольчої безпеки, екологічної стійкості й ефективного використання природних ресурсів [6].

Важливою складовою формування стратегічного потенціалу є управління інноваційними процесами. С. Ілляшенко розглядає інноваційний розвиток як безперервний процес створення та впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень, що забезпечують зростання ефективності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності [1]. В сучасних умовах інновації дедалі частіше пов'язуються з цифровими технологіями, автоматизацією бізнес-процесів, використанням штучного інтелекту, великих даних та платформних рішень, що суттєво змінюють традиційні моделі ведення бізнесу [5; 7].

Окремим напрямом наукових досліджень виступає бюджетування як інструмент стратегічного управління підприємством. Сучасні підходи до бюджетування виходять за межі традиційного фінансового планування та передбачають його інтеграцію із системою стратегічного менеджменту, інвестиційною політикою та управлінням інноваційною діяльністю [3; 9]. Застосування цифрових систем управління ресурсами підприємства (ERP), аналітичних платформ та інструментів бізнес-аналітики дозволяє трансформувати бюджетування у динамічний механізм підтримки управлінських рішень, що особливо важливо в умовах високої мінливості зовнішнього середовища [5].

Водночас дедалі більшого значення набуває концепція сталого розвитку, що передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей діяльності підприємства. Сучасні дослідження свідчать, що забезпечення довгострокової конкурентоспроможності неможливе без інтеграції ESG-принципів в систему стратегічного управління, інноваційного розвитку та бюджетування [6]. Саме тому цифровізація, управління інноваційними процесами, бюджетування та принципи сталого розвитку дедалі частіше розглядаються як взаємопов'язані складові єдиного механізму формування стратегічного потенціалу конкурентоспроможності підприємств.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених окремим аспектам стратегічного управління, цифровізації, інноваційного розвитку та сталого розвитку, недостатньо дослідженими залишаються питання їх комплексної інтеграції в систему формування стратегічного потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств. Особливої уваги потребує обґрунтування практичних механізмів поєднання цифрових технологій, бюджетування, управління інноваційними процесами та принципів сталого розвитку в умовах сучасних трансформаційних змін аграрного сектору економіки.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування стратегічного потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах цифровізації, бюджетування, управління інноваційними процесами та принципів сталого розвитку, визначення особливостей інтеграції зазначених інструментів в систему стратегічного управління підприємством, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вибору ефективних стратегічних напрямів розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу в умовах трансформації економічного середовища.

CC BY

Виклад основних результатів дослідження. Сучасний стан функціонування аграрного сектору характеризується суттєвим зростанням ролі нематеріальних чинників формування конкурентоспроможності підприємств. Якщо традиційно конкурентні переваги аграрних підприємств визначалися насамперед розмірами земельного банку, обсягами виробничих ресурсів, рівнем технічного забезпечення та доступом до фінансового капіталу, то в умовах цифрової економіки дедалі більшого значення набувають управлінські компетенції, цифрові технології, інноваційна активність та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств доцільно розглядати як результат формування комплексного стратегічного потенціалу, що об'єднує фінансові, організаційні, інноваційні та цифрові можливості підприємства в єдину систему стратегічного розвитку [1; 2; 4].

В сучасних умовах цифровізація поступово перетворюється із допоміжного інструменту оптимізації бізнес-процесів на самостійний фактор формування конкурентних переваг. Застосування сучасних цифрових технологій дозволяє аграрним підприємствам підвищувати ефективність використання виробничих ресурсів, оптимізувати логістичні процеси, вдосконалювати систему управління ризиками та забезпечувати більш високий рівень обґрунтованості управлінських рішень. За оцінками OECD та FAO, цифрові технології створюють передумови для зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності праці та покращення екологічних показників діяльності аграрних підприємств [5; 6].

Водночас ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від здатності підприємства управляти інноваційними процесами. Цифровізація сама по собі не гарантує підвищення конкурентоспроможності, якщо впровадження нових технологій не супроводжується змінами в організаційній структурі, системі управління та корпоративній культурі підприємства. Саме тому управління інноваційними процесами виступає ключовим механізмом трансформації цифрових інвестицій в реальні конкурентні переваги. Інноваційний розвиток забезпечує не лише впровадження нових технологій, але й формування нових бізнес-моделей, удосконалення системи управління та створення додаткової цінності для споживачів [1].

З огляду на зазначене формування конкурентоспроможності аграрних підприємств доцільно розглядати через призму взаємодії чотирьох ключових складових: фінансового забезпечення, цифрового потенціалу, інноваційного потенціалу та управлінських компетенцій. Фінансовий потенціал створює ресурсну основу реалізації цифрових та інноваційних проєктів. Цифровий потенціал забезпечує впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизацію бізнес-процесів. Інноваційний потенціал визначає здатність підприємства генерувати та впроваджувати нові рішення. Управлінський потенціал забезпечує ефективну координацію всіх складових сталого розвитку.

На основі узагальнення сучасного досвіду цифрової трансформації аграрного сектору пропонується виокремити чотири базові стратегічні моделі формування конкурентоспроможності аграрних підприємств: модель цифрового лідерства, модель послідовної модернізації, модель екосистемної інтеграції та модель сталого цифрового розвитку.

Модель цифрового лідерства орієнтована на великі аграрні підприємства та агрохолдинги, що мають достатні фінансові ресурси для здійснення масштабних інвестицій в цифрові технології та інноваційні розробки. Основою даної моделі є

CC BY

створення власної цифрової інфраструктури, використання технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, автоматизованих систем управління виробництвом та елементів роботизації. Головною стратегічною метою виступає формування технологічного лідерства та забезпечення довгострокових конкурентних переваг на внутрішньому й міжнародному ринках.

Модель послідовної модернізації передбачає поетапне впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень залежно від фінансових можливостей підприємства. Її перевагою є відносно низький рівень ризику та можливість поступової адаптації організації до цифрових змін. Такий підхід є особливо актуальним для середніх аграрних підприємств, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність без значних одноразових інвестицій.

Модель екосистемної інтеграції ґрунтується на використанні зовнішніх цифрових платформ, хмарних сервісів, сервісних агротехнологічних рішень та партнерських мереж. Вона дозволяє підприємствам отримувати доступ до сучасних технологій без необхідності створення власної цифрової інфраструктури. Найбільшого поширення дана модель набуває серед малих та середніх сільськогосподарських товаровиробників.

Модель сталого цифрового розвитку передбачає інтеграцію цифрових технологій із принципами екологічної та соціальної відповідальності. В межах даної моделі цифровізація використовується не лише для підвищення економічної ефективності, але й для досягнення цілей сталого розвитку, оптимізації використання природних ресурсів та зменшення негативного впливу виробництва на навколишнє середовище.

Для забезпечення більшої наочності узагальнимо характерні особливості зазначених моделей в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегічних моделей формування конкурентоспроможності аграрних підприємств

Модель	Основна мета	Ключові інструменти	Основні переваги
Цифрове лідерство	Технологічне лідерство	AI, Big Data, ERP, цифрові платформи	Максимізація конкурентних переваг
Послідовна модернізація	Поступове підвищення ефективності	Автоматизація окремих процесів	Низький рівень ризику
Екосистемна інтеграція	Доступ до цифрових технологій	Хмарні сервіси, цифрові платформи	Невисокі інвестиційні витрати
Сталий цифровий розвиток	Поєднання ефективності та ESG	Точне землеробство, моніторинг ресурсів	Довгострокова стійкість

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 6].

Практика функціонування сучасних аграрних підприємств свідчить, що універсальної моделі формування конкурентоспроможності не існує. Вибір стратегічного підходу залежить від масштабів діяльності підприємства, рівня його фінансового забезпечення, ступеня цифрової зрілості, кадрового потенціалу та стратегічних цілей розвитку. Водночас незалежно від обраної моделі вирішальне значення мають цифровізація бізнес-процесів та ефективне управління інноваційними процесами, які забезпечують формування стійких конкурентних переваг і створюють передумови для довгострокового розвитку підприємства.

Цифровізація аграрного сектору істотно змінює традиційні підходи до управління фінансовими ресурсами підприємств. Якщо раніше основними напрямами інвестування виступали придбання сільськогосподарської техніки, розширення

CC BY

земельного банку або модернізація виробничих потужностей, то сучасні умови господарювання потребують спрямування значної частини фінансових ресурсів на розвиток цифрової інфраструктури, впровадження інформаційних систем управління, технологій точного землеробства та цифрових платформ підтримки прийняття управлінських рішень. В результаті відбувається поступова трансформація структури інвестиційних витрат аграрних підприємств, де дедалі більшу частку займають нематеріальні активи та цифрові технології.

Важливою особливістю цифрової трансформації є те, що її економічний ефект проявляється одночасно в декількох напрямах, адже одночасно відбувається зниження виробничих витрат за рахунок більш раціонального використання ресурсів, підвищується продуктивність праці через автоматизацію значної кількості виробничих та управлінських процесів, покращується якість управлінських рішень завдяки використанню аналітичних систем та інструментів прогнозування, підприємства отримують можливість більш ефективно управляти ризиками, пов'язаними з виробничою діяльністю, логістикою та змінами ринкової кон'юнктури.

З фінансової точки зору цифровізацію доцільно розглядати як стратегічну інвестицію у формування довгострокових конкурентних переваг. На відміну від традиційних капіталовкладень, що переважно забезпечують кількісне зростання виробництва, цифрові інвестиції сприяють підвищенню ефективності функціонування всієї системи управління підприємством. Саме тому оцінювання результативності цифрової трансформації повинно здійснюватися не лише через показники прямої економії витрат, але й через вплив на стратегічну стійкість підприємства, його інноваційну активність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває проблема вибору джерел фінансування цифрових проєктів. Практика свідчить, що найбільш ефективною є диверсифікована модель фінансування, що передбачає поєднання власних коштів підприємства, банківського кредитування, грантових програм, міжнародної технічної допомоги та інвестиційних ресурсів стратегічних партнерів. Такий підхід дозволяє зменшити фінансові ризики реалізації цифрових проєктів та забезпечити необхідний рівень інвестиційної активності навіть в умовах економічної нестабільності.

В сучасних умовах ефективність діяльності аграрного підприємства дедалі більше залежить не від самого факту впровадження інновацій, а від здатності підприємства системно управляти інноваційними процесами. Саме управління інноваціями забезпечує перетворення нових ідей, технологій та управлінських рішень на конкретні результати господарської діяльності, що формують конкурентні переваги підприємства.

Під управлінням інноваційними процесами доцільно розуміти комплекс взаємопов'язаних управлінських заходів, спрямованих на планування, організацію, координацію та контроль інноваційної діяльності підприємства. Основною метою такого управління є забезпечення безперервного розвитку підприємства шляхом генерації, впровадження та комерціалізації інноваційних рішень.

Для аграрних підприємств інноваційна діяльність може охоплювати виробничі, технологічні, організаційні, маркетингові та управлінські інновації. Виробничі інновації пов'язані із впровадженням нових технологій вирощування сільськогосподарської продукції. Технологічні інновації передбачають використання цифрових рішень, автоматизованих систем управління та інструментів точного землеробства. Організаційні інновації стосуються вдосконалення бізнес-процесів і структури управління підприємством. Маркетингові інновації спрямовані на розвиток

CC BY

нових каналів збуту продукції та вдосконалення взаємодії зі споживачами. Управлінські інновації забезпечують підвищення якості стратегічного та оперативного управління.

Особливістю сучасного етапу розвитку аграрного сектору є поступовий перехід від окремих інноваційних проєктів до формування інноваційної екосистеми підприємства. Така система повинна забезпечувати постійне генерування нових ідей, ефективну взаємодію між структурними підрозділами, швидке впровадження перспективних рішень та накопичення інноваційного досвіду. Саме наявність інноваційної екосистеми створює передумови для довгострокового збереження конкурентних переваг підприємства.

Значний вплив на ефективність управління інноваційними процесами має рівень цифрової зрілості підприємства. Чим вищий рівень цифровізації бізнес-процесів, тим більше можливостей підприємство отримує для збору та аналізу інформації, оцінювання результатів інноваційної діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В результаті цифровізація та інноваційний розвиток формують єдину систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Практичне підтвердження ефективності цифровізації та інноваційної трансформації аграрного сектору демонструють як великі аграрні компанії, так і спеціалізовані постачальники цифрових рішень. Зокрема, відповідно до річних звітів Кернел, МХП та Астарта, підприємства системно нарощують інвестиції у цифрові технології, автоматизацію виробничих процесів, аналітичні платформи та інноваційні проєкти, розглядаючи їх як один із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку [11–13]. Показовим прикладом реалізації моделі цифрового лідерства є Кернел, що протягом останніх років здійснює комплексну цифрову трансформацію виробничих і управлінських процесів. Компанія впроваджує власні цифрові платформи управління земельним банком, використовує супутниковий моніторинг посівів, елементи штучного інтелекту для прогнозування врожайності та цифрові інструменти підтримки управлінських рішень [11]. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати продуктивність виробництва, але й забезпечувати більш ефективне управління ризиками та ресурсами.

Модель послідовної модернізації успішно реалізується компанією Астарта, що здійснює цифровізацію бізнес-процесів через поетапне впровадження власної системи управління агровиробництвом AgriChain [13]. Важливою особливістю даного підходу є поступове розширення функціональних можливостей цифрових інструментів із одночасною адаптацією організаційної структури підприємства до нових умов функціонування.

Прикладом поєднання цифровізації та принципів сталого розвитку виступає МХП, що інтегрує цифрові технології в систему управління виробництвом, логістикою та екологічними процесами. Використання цифрового моніторингу ресурсів, біоенергетичних технологій та систем контролю виробничих процесів сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпечує відповідність сучасним ESG-вимогам [12].

Водночас важливу роль в цифровій трансформації аграрного сектору відіграють спеціалізовані технологічні компанії, діяльність яких спрямована на впровадження інструментів точного землеробства, дистанційного моніторингу посівів, безпілотних технологій та цифрових платформ управління агровиробництвом. До таких компаній

CC BY

належать Open Agribusiness, DroneUA та Culver Aviation, рішення яких активно використовуються аграрними підприємствами України [14–16].

Досвід провідних аграрних підприємств демонструє, що успішність цифрової трансформації визначається не стільки обсягом інвестицій, скільки якістю стратегічного управління інноваційними процесами та здатністю інтегрувати цифрові рішення в загальну систему управління підприємством.

Таблиця 2

Результати реалізації стратегічних моделей формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах цифровізації та управління інноваційними процесами

Стратегічна модель	Приклад реалізації	Інвестиційна складова	Отриманий економічний ефект	Конкурентні переваги
Цифрове лідерство	Кернел	15–20 млн дол. США інвестицій в цифрову екосистему та технології точного землеробства	скорочення витрат на добрива та засоби захисту рослин на 10–25 %, зменшення виробничих втрат і підвищення ефективності використання ресурсів	технологічне лідерство, висока продуктивність, підвищення операційної ефективності
Послідовна модернізація	Астарта	близько 86 млн дол. США загальних інвестицій у модернізацію, в тому числі понад 22 млн дол. США в сучасну агротехніку	економія 7 дол./га завдяки модулю AgriChain Land та 8,1 дол./га завдяки AgriChain Farm; сукупний ефект понад 3 млн дол. США на рік	підвищення ефективності управління виробництвом, зниження операційних витрат, поступове нарощування конкурентного потенціалу
Екосистемна інтеграція	Кернел (Open Agri Club, DroneUA, Culver Aviation)	використання цифрових сервісів та аутсорсингових рішень: агродрони – 10–15 дол./га, цифровий моніторинг – 1–3 дол./га на рік	скорочення витрат на добрива та ЗЗР на 15–20 %, збереження додатково 3–5 % урожаю завдяки точному внесенню ресурсів та відсутності технологічних колій	доступність цифрових технологій для середніх і малих підприємств, швидке впровадження інновацій при помірних витратах
Сталий цифровий розвиток	МХП	понад 20 млн євро інвестицій у біогазовий комплекс та екологічно орієнтовані інновації	зниження залежності від традиційних енергоносіїв, підвищення ресурсної ефективності виробництва, формування додаткової вартості продукції	посилення позицій на європейських ринках, відповідність ESG-вимогам, довгострокова стійкість розвитку

Джерело: сформовано авторами на основі [11-14].

Проведений аналіз практичних кейсів підтверджує, що цифровізація та управління інноваційними процесами створюють не лише технологічні, а й безпосередньо економічні передумови для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Встановлено, що ефективність реалізації стратегічних моделей проявляється через скорочення виробничих витрат, підвищення продуктивності використання ресурсів, оптимізацію управлінських процесів та формування нових джерел конкурентних переваг. Найбільш масштабний фінансовий ефект демонструє

CC BY

модель цифрового лідерства, але вона потребує значних інвестиційних ресурсів, проте забезпечує суттєве підвищення ефективності виробництва та зміцнення ринкових позицій підприємства. Водночас модель послідовної модернізації підтверджує можливість досягнення вагомих економічних результатів шляхом поступового впровадження цифрових рішень і поетапної трансформації бізнес-процесів. Для середніх та малих підприємств особливий інтерес становить модель екосистемної інтеграції, що дозволяє отримувати переваги цифровізації без необхідності здійснення масштабних капіталовкладень у власну цифрову інфраструктуру. В свою чергу, модель сталого цифрового розвитку забезпечує поєднання економічної ефективності з екологічною відповідальністю, що набуває дедалі більшого значення в умовах інтеграції українського аграрного сектору до європейського економічного простору.

На основі узагальнення теоретичних положень та результатів практичного аналізу доцільно рекомендувати різні стратегічні моделі залежно від масштабів діяльності підприємства. Для великих агрохолдингів найбільш доцільною є модель цифрового лідерства, що забезпечує максимальне використання переваг цифрових технологій та створення власних інноваційних екосистем. Середнім аграрним підприємствам доцільно орієнтуватися на модель послідовної модернізації, що дозволяє поєднувати фінансову стійкість із поступовим підвищенням рівня цифрової зрілості. Для малих агровиробників найбільш раціональною є модель екосистемної інтеграції, що забезпечує доступ до сучасних цифрових сервісів через партнерські мережі та спеціалізовані платформи. Підприємствам, що орієнтуються на експортні ринки та реалізацію принципів сталого розвитку, доцільно впроваджувати модель сталого цифрового розвитку, що дозволяє поєднати цифровізацію, інноваційну активність та ESG-підходи в єдину систему забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Інтеграція цифровізації та інновацій у діяльність аграрного підприємства вимагає принципово нових підходів до бюджетування. Перехід на цифрові рейки змінює структуру як капітальних витрат (CAPEX), так і операційних витрат (OPEX), а головне - трансформує сам процес контролю бюджету, роблячи його динамічним [2].

Капітальні витрати формують інвестиційний бюджет. Це одноразові інвестиції в створення цифрової інфраструктури: придбання «розумного заліза» (датчики вологості, RTK-станції, бортові комп'ютери, дрони), купівля ліцензій ERP-систем, витрати на інтеграцію різних систем. На початкових етапах модернізації вони можуть складати від 5% до 15% від загального інвестиційного бюджету підприємства [4].

Операційні витрати формують поточний виробничий бюджет. Цифровізація перетворює фіксовані витрати на змінні. Основні складові: щомісячна або щорічна підписка на хмарні сервіси ($1–$3 на 1 га в рік); сервісний аутсорсинг On-demand ($10–$15/га за кожне внесення); розширення фонду оплати праці за рахунок введення посад інженера-електроніка, аналітика даних, ГІС-фахівця [14].

Головним ефектом інновацій в управлінні процесами є перехід від «історичного» бюджетування (бюджет на наступний рік = минулорічний + 10% на інфляцію) до фактичного та прогнозного бюджетування в реальному часі - концепції Data-Driven Budgeting. Вона включає три ключових переваги:

– Точне нормування витрат: датчики на техніці автоматично списують паливо, насіння та добрива за фактом виконання норми, що дозволяє формувати виробничу собівартість з точністю до 98%.

CC BY

– Скорочення касових розривів: оперативне онлайн-відображення залишків ТМЦ дозволяє не заморожувати гроші в надлишкових запасах. Закупівлі відбуваються за принципом Just-in-Time.

– Гнучке стрес-бюджетування: маючи цифрові масиви даних про стан посівів, фінансовий директор може вже в травні–червні спрогнозувати реальний врожай і заздалегідь зафіксувати вигідні ціни через форвардні контракти [5].

Середній термін окупності (ROI) інвестицій в базову цифровізацію агробізнесу становить від 8 до 14 місяців. Комплексні інвестиції (ШІ, безпілотні технології, диференційоване внесення) окупаються за 2–3 сезони, але забезпечують компанії стійкість до інфляції, дефіциту кадрів та погодних ризиків [5]. При впровадженні інновацій бюджет підприємства перестає бути статичним документом, що затверджують раз на рік. Завдяки цифровізації (ERP, AgriChain, Digital FMS) бюджет стає динамічною фінансовою моделлю, де будь-яка зміна в полі (наприклад, пересів через посуху чи зміна норми внесення добрив) автоматично перераховує фінансовий результат компанії та її планову рентабельність за лічені хвилини.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що в сучасних умовах формування стратегічного потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств потребує комплексного поєднання інструментів цифровізації, бюджетування, управління інноваційними процесами та принципів сталого розвитку. Встановлено, що цифрові технології виступають важливим чинником підвищення ефективності використання ресурсів, покращення якості управлінських рішень та формування нових конкурентних переваг. Водночас результативність цифрової трансформації значною мірою залежить від наявності ефективної системи бюджетування, яка забезпечує фінансове обґрунтування інноваційних проєктів, контроль використання ресурсів та оцінювання досягнутих результатів.

Дослідження практичних кейсів Open Agribusiness Club, DroneUA та Culver Aviation підтвердило, що впровадження цифрових платформ, безпілотних технологій, систем моніторингу посівів та аналітики даних сприяє підвищенню продуктивності аграрного виробництва, оптимізації витрат, покращенню якості управління земельними ресурсами та зміцненню ринкових позицій підприємств. Встановлено, що інтеграція інноваційних рішень в систему стратегічного управління дозволяє аграрним підприємствам підвищувати рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Обґрунтовано, що бюджетування повинно розглядатися не лише як інструмент фінансового планування, а як складова стратегічного управління, що забезпечує узгодження інвестиційних, інноваційних та операційних рішень із довгостроковими цілями розвитку підприємства. Особливого значення набуває використання ESG-принципів в процесі здійснення господарської діяльності, що дозволяє поєднувати економічні результати діяльності із соціальними та екологічними пріоритетами сталого розвитку.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов’язати з розробленням методичних підходів до кількісного оцінювання впливу цифровізації та інновацій на рівень стратегічного потенціалу аграрних підприємств, формуванням інтегральних моделей оцінювання ефективності ESG-бюджетування, а також дослідженням можливостей застосування технологій штучного інтелекту, великих даних та цифрових платформ в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору.

CC BY

Список використаної літератури:

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2021. 408 с.

2. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 352 с.

3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 699 с.

4. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. 7th ed. New York : Pearson, 2021. 448 p.

5. OECD. Digital Agriculture Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 284 p.

6. Food and Agriculture Organization of the United Nations. The State of Food and Agriculture 2024. Rome : FAO, 2024. 184 p.

7. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford : Oxford University Press, 2019. 320 p.

8. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2008. 592 p.

9. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

10. Ansoff H. I. Strategic Management. New York : Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.

11. Kernel Holding S.A. Annual Report and Accounts for the Year Ended 30 June 2025. Luxembourg : Kernel Holding S.A., 2025. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025_Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення: 15.06.2026).

12. MHP SE. Annual Report. URL: https://mhp.com.ua/en/glorytoUkraine (дата звернення: 15.06.2026).

13. Astarta Holding PLC. Annual Report for the Year Ended 31 December 2025. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2026/04/astarta_ar_2025.pdf (дата звернення: 15.06.2026).

14. Open Agribusiness. Official website. URL: https://openagribusiness.kernel.ua/

15. DroneUA. Official website. URL: https://drone.ua

16. Culver Aviation. Official website. URL: https://culver.aero/

Дата надходження статті: 18.06.2026
Дата прийняття статті: 09.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.213334

JEL Classification: Q13, O31, O33, L25, Q56

FORMATION OF THE STRATEGIC POTENTIAL FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES THROUGH DIGITALIZATION, BUDGETING, INNOVATION PROCESS MANAGEMENT, AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES

DRANUS Valentyn
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Credit
Petro Mohyla Black Sea National University
ORCID ID: https://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: https://orcid.org/0000-0002-6427-1315

LUNKINA Tetiana
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management
Petro Mohyla Black Sea National University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7252-3239

PROKOPYSHYN Oksana
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation
Stepan Gzhytskyi L'viv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7027-3499

Abstract. *The article examines the formation of the strategic competitiveness potential of agricultural enterprises based on digitalization, budgeting, innovation management, and sustainable development. Their interrelationship and impact on operational efficiency, cost optimization, and market position strengthening are substantiated. Strategic development models and recommendations for their application according to resource capacity and enterprise goals are proposed.*

Keywords: *competitiveness, agricultural enterprises, strategic potential, digitalisation, budgeting, innovation management, sustainable development, strategic management.*

The article investigates the theoretical and practical foundations of forming the strategic potential of agricultural enterprises' competitiveness through digitalization, budgeting, innovation process management, and sustainable development principles. The purpose of the study is to substantiate the conceptual approaches and strategic mechanisms

CC BY

that enable agricultural enterprises to strengthen their competitive position under conditions of economic transformation and technological changes.

The research proves that modern competitiveness of agricultural enterprises depends not only on production resources but also on the integration of digital, financial, innovation, and managerial capabilities. The study identifies the key components of strategic potential and establishes the interrelationship between digital transformation, budgeting systems, innovation management, and sustainable development. Particular attention is given to budgeting as an effective tool for planning financial resources, supporting innovation initiatives, and ensuring the implementation of digital transformation strategies.

The scientific novelty of the research lies in the development of strategic models for enhancing the competitiveness of agricultural enterprises, including digital leadership, gradual modernization, ecosystem integration, and sustainable digital development models. The proposed approaches consider differences in enterprise size, financial capacity, technological readiness, and strategic priorities. The study emphasizes that digital technologies contribute to operational efficiency improvement, resource optimization, better management decisions, and increased adaptability to environmental changes.

The practical significance of the research is reflected in the analysis of Ukrainian agricultural enterprises experience in implementing digital and innovative solutions. The results demonstrate that investments in digital technologies, innovation management systems, and sustainable development practices contribute to productivity growth, cost reduction, efficient resource utilization, and strengthening of market positions.

The study concludes that the integrated application of digitalization, budgeting, innovation process management, and sustainability principles is an effective mechanism for developing the strategic potential of agricultural enterprises. Such an approach ensures long-term competitiveness, resilience, and sustainable growth in a dynamic economic environment.

Reference:

1. Illiashenko, S. M. (2021). *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom* [Management of innovative development]. Universytetska knyha.

2. Krasnokutska, N. S. (2021). *Potentsial pidpryiemstva: formuvannia ta otsinka* [Enterprise potential: formation and assessment]. Tsentr navchalnoi literatury.

3. Shershnova, Z. Ye. (2020). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. KNEU.

4. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2021). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (7th ed.). Pearson.

5. OECD. (2024). *Digital agriculture outlook 2024*. OECD Publishing.

6. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2024). *The state of food and agriculture 2024*. FAO.

7. Teece, D. J. (2019). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.

8. Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

10. Ansoff, H. I. (2007). *Strategic management*. Palgrave Macmillan.

11. Kernel Holding S.A. (2025). *Annual report and accounts for the year ended 30 June 2025*. Kernel Holding S.A. https://www.kernel.ua/...

CC BY

12. MHP SE. (n.d.). *Annual report*. https://mhp.com.ua/en/glorytoUkraine
13. Astarta Holding PLC. (2026). *Annual report for the year ended 31 December 2025*. https://astartaholding.com/...
14. Open Agribusiness. (n.d.). *Official website*. https://openagribusiness.kernel.ua/
15. DroneUA. (n.d.). *Official website*. https://drone.ua
16. Culver Aviation. (n.d.). *Official website*. https://culver.aero/

Дата надходження статті: 18.06.2026
Дата прийняття статті: 09.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.354950

УДК 336.64:330.34

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РУХОМ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ В ЕПОХУ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

ПШИК Богдан Іванович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансових технологій та консалтингу
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7930-0791

Анотація. *Стаття присвячена дослідженню процесів трансформації управління рухом фінансових активів в умовах глобалізаційних змін та визначення ключових перспективних напрямів його розвитку в Україні. Виявлено ключові тенденції розвитку сфери управління фінансовими активами у світі, пов'язані з цифровізацією, дезінтермедіацією, поширенням ESG-інвестування та розвитком інституційного інвестування. Обґрунтовано роль інвестиційного банкінгу, суверенних і ендавмент-фондів та окреслено пріоритетні напрями розвитку сфери управління фінансовими активами в Україні з огляду на характер впливу глобалізаційних трендів та в контексті післявоєнного відновлення економіки.*

Ключові слова: *банки, глобалізація, ендавмент-фонди, небанківські фінансово-кредитні установи, суверенні фонди добробуту, управління фінансовими активами, цифровізація, ESG-інвестування.*

Постановка проблеми. У сучасному світі глобалізація є однією із основних тенденцій розвитку світової економіки, яка, безперечно, впливає на усі без винятку економічні процеси. В епоху глобалізації розвиток усіх сфер економічного життя все більшою мірою визначається впливом загально світових чинників і все меншою мірою – національних та регіональних. Глобалізація як світове явище характеризується зняттям торгівельних та інвестиційних перешкод, створенням спільних фінансово-економічних просторів, що супроводжуються інтенсифікацією міжнародного руху капіталу, цифровізацією фінансових ринків, поширенням інноваційних фінансових технологій та зміною моделей управління рухом капіталу. Усе це набуває неабиякої актуальності та потребує прискіпливої уваги з боку наукових та фінансових кіл, оскільки саме від ефективності підходів до управління фінансовими активами залежить здатність підприємств, фінансових установ і держав забезпечувати фінансову стійкість, конкурентоспроможність та адаптивність до зовнішніх викликів. Глобалізація призводить до дерегулюванням в діяльності банків і небанківських фінансових установ, лібералізації фінансових ринків, зростання взаємозалежності національних фінансових систем, підвищення мобільності капіталу та прискорення обігу фінансових активів.

Одночасно зі зміною характеру фінансового бізнесу під впливом глобалізаційних тенденцій спостерігається розвиток цифрових технологій, що створює нові можливості для здійснення фінансових операцій, управління портфелями фінансових активів та аналізу ризиків. У результаті формується нова парадигма управління рухом фінансових активів, заснована на стиранні географічних

CC BY

меж для руху фінансових активів, інтеграції процесів у фінансових секторах країн, застосуванням інноваційних технологій, аналітичних платформ та інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, що й визначає актуальність і своєчасність дослідження зазначеної проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління фінансових активами постійно перебували у полі зору представників зарубіжної та вітчизняної економічної науки. Зокрема, Марковітц Г. [1], Шарп У. Александер Г. та Бейлі Дж [2] заклали фундамент портфельної теорії та моделей ціноутворення на фінансові активи. Дж. Сінкі досліджував управління фінансовими активами як один з ключових напрямів індустрії фінансових послуг [3]. У дослідженні Кругмана П. [4] акцентується увага на процесах фінансової нестабільності та їх впливі на ефективність управління активами. Також проблематика управління фінансовими активами з позицій теорії ефективного ринкубула предметом дослідження Фами Ю. [5]. А у працях ТепскоттаД. і Тепскотта А. [6], а також Шваба К. [7] висвітлено питання впровадження інноваційних технологій в управління фінансовими активами. Серед вітчизняних науковців значний внесок у дослідження сучасних аспектів управління фінансовими активами зробили Барановський О.[8], Онишко С. [9], Коваленко Ю [10]. та Пластун О. [11]. Високо оцінюючи вклад зазначених науковців у розкритті теоретичних та практичних аспектів щодо управління фінансовими, маємо звернути увагу на актуальності та необхідності подальшого наукового розвитку даної тематики, оскільки існує потреба у подальших дослідження даної проблематики з огляду на трансформації в діяльності фінансових посередників у сучасних умовах, а також формування нових моделей управління активами в умовах глобальної конвергенції фінансових ринків.

Метою статті є дослідження процесів трансформації управління рухом фінансових активів в умовах глобалізаційних змін та визначення ключових перспективних напрямів його розвитку в Україні.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних умовах глобалізаційні процеси неабияк впливають трансформують світову фінансову систему, створюючи як нові можливості, так і виклики для її суб'єктів. Під їхнім впливом відбувається лібералізація у фінансовій сфері, яка спричинила скасування обмежень для входу на національні фінансові ринки нерезидентів, а саме відкрила простір для розвитку мережі філій зарубіжних фінансово-кредитниих установ і формування міжнародного фінансового бізнесу, що суттєвим чином впливає на посилення конкурентної боротьби і одночасно активізує рух фінансових активів. Це втілюється у зростанні обсягів міжнародних інвестиційних потоків, диверсифікації джерел фінансування та портфелів фінансових активів, підвищенні мобільності капіталу та прискореному поширенні фінансових інновацій. Під впливом зазначених трансформацій відбувається зміна параметрів і динаміки управління фінансовими активами, яка не лише створює нові можливості для пошуку кращих інвестиційних рішень, а й зумовлює появу нових викликів, пов'язаних з підвищеною волатильністю, системними ризиками та регуляторною складністю. Адже фінансові кризи швидко поширюються між країнами, а волатильність міжнародних ринків безпосередньо впливає на вартість активів та інвестиційні рішення. Тому ефективне управління рухом фінансових активів потребує постійного моніторингу глобального фінансового середовища та формування адаптивних механізмів реагування на зовнішні шоки.

В умовах глобалізації управління рухом фінансових активів характеризується низкою специфічних особливостей, які відрізняють його від традиційних підходів, а

CC BY

саме:

1. Висока мобільність капіталу, зумовлена практично безперешкодним переміщення фінансових активів між країнами та регіонами світу, що створює можливості для міжнародної диверсифікації інвестицій, залучення іноземного капіталу, швидкого перерозподілу фінансових ресурсів між ринками, підвищуючи водночас дію ризиків відпливу капіталу та залежність фінансових ринків від зовнішніх чинників.

2. Інтеграція фінансових ринків, яка проявляється у тому, що рух фінансових активів відбувається в межах єдиного глобального фінансового простору, де у реальному часі відбувається взаємодія між емітентами, інвесторами, установами фінансового сектору та інфраструктури, унаслідок чого виникає необхідність постійного моніторингу міжнародних ринків, врахування зміни трендів світових фінансових ринків, адаптації інвестиційних стратегій до глобальної кон'юнктури.

3. Зростання швидкості фінансових операцій, адже сучасні цифрові технології значно пришвидшують рух фінансових активів, а рішення щодо купівлі, продажу чи трансформації активів приймаються практично миттєво. Тому однією з ключових тенденцій є впровадження сучасних цифрових технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект, машинне навчання, хмарні технології, великі дані та роботизованих фінансових консультантів, які все частіше використовують для підвищення ефективності інвестиційного аналізу, прогнозування ринкових тенденцій та оптимізації портфелів. Так, використання алгоритмів для автоматичного аналізу великих обсягів фінансових даних дозволяє приймати більш обґрунтовані інвестиційні рішення та швидко реагувати на зміни ринку. Усе це дає змогу усувати асиметрію інформації, зробити її більш доступною, підвищити точність та якість управлінських рішень, а також відкриває нові можливості для прозорого обліку операцій та зниження витрат на управління фінансовими активами.

4. Зростання популярності пасивних інвестицій, зокрема вкладень в інструменти індексних фондів та ETF завдяки нижчим витратам та стабільному доходу, що змушує фінансових посередників адаптуватися до цього тренду, пропонуючи гібридні стратегії, що поєднують активний і пасивний підходи для максимізації доходності.

5. Орієнтація на індивідуальні стратегії для клієнтів з огляду на зростання попиту на індивідуальні рішення, що враховують унікальні потреби та фінансові цілі кожного інвестора, що потребує використання аналітичних інструментів для створення персоналізованих стратегій управління фінансовими активами задля підвищення рівня задоволеності клієнтів та зміцнення довгострокових відносин.

6. Транснаціональний характер регулювання операцій з фінансовими активами, які підлягають впливу з боку як національних, так і міжнародних регуляторів. До того ж у зв'язку зі змінами у національному законодавстві та міжнародних нормах необхідно забезпечувати високий рівень прозорості та відповідати суворим вимогам фінансового моніторингу, що сприяє зміцненню довіри серед інвесторів та забезпечує стабільність фінансових ринків.

7. Посилення ролі ESG-складової у формуванні інвестиційних стратегій, що спричинило зміну підходів до вкладання коштів завдяки зростанню популярності екологічних, соціальних та управлінських ESG-факторів. Інвестори надають перевагу компаніям, які враховують в діяльності соціальні та екологічні аспекти, активно інтегрують ESG-принципи у свої стратегії, а відтак стають привабливішими для свідомих інвесторів та демонструють кращі довгострокові результати. За даними Global Sustainable Investment Alliance, глобальні активи в ESG-інвестиціях

CC BY

перевищили 35 трлн дол США у 2024 році, прогнозоване значення цього показника перевищить позначку у 40 трлн дол США у 2030 році, а їхня частка у глобальних обсягах ринку управління активами становитиме більш ніж 25%[12].

Глобалізація нерозривно пов'язана з розвитком інформаційних технологій, завдяки чому набула високих темпів. Постійне удосконалення інформаційних технологій дає нові можливості їх застосування у фінансовій сфері. Якщо недавно інформаційні системи в установах фінансового сектору використовувались переважно для автоматизації збору і оброблення інформації, забезпечення планування і контролю, то нині інформаційні технології стали особливим чинником структурних змін у фінансовому бізнесі. Вони дають можливість клієнтам в режимі реального часу виходити на будь-які фінансові ринки та здійснювати відповідні операції.

Під впливом посилення конкуренції фінансові посередники постійно намагаються скорочувати власні витрати з метою підтримання конкурентних цін на послуги, впроваджуючи схеми контролю витрат і аналізу ефективності. Разом з тим бажання відповідати вимогам часу змушує їх збільшувати витрати на впровадження нових інформаційних, телекомунікаційних і фінансових технологій, розвивати додаткові електронні канали збуту послуг. Тому протиріччя між намаганням економити і необхідністю крупних капітальних вкладень є одним із непростих питань сучасності, на який фінансові установи повинні знайти адекватну відповідь. Таким чином, глобалізація та інформаційні технології справляють протилежний вплив на фінансовий бізнес: з однієї сторони – відкривають перед ним нові можливості, а з іншої – посилюють вплив конкурентів, що в свою чергу потребує ґрунтовних рішень щодо стратегії їх подальшого розвитку.

Також під впливом глобалізації якісно змінились й потреби клієнтів в фінансових послугах, що спричинило виникнення такого явища як дезінтермедіація, сутність якого проявляється у тенденціях до відмови позичальників від послуг фінансових посередників, передусім банківських установ, і орієнтацію на прямі зв'язки "інвестор - емітент цінних паперів" [8; 10]. В пошуках більш вигідного розміщення вільних коштів їх власники відмовляються від традиційних депозитів, надаючи перевагу більш доходним і ліквідним цінним паперам, що спричиняє зростання попиту на послуги щодо фінансового консалтингу і управлення портфелями цінних паперів. Корпорації і фірми, які відчувають потребу у зовнішньому фінансуванні, також надають перевагу отриманню коштів шляхом емісії власних цінних паперів, а не за рахунок банківських кредитів. Характерною рисою останніх років за кордоном став вихід на ринок цінних пеперів поряд з купними корпораціями малих і середніх підприємств. В цих умовах банки втрачають частину традиційних доходів від кредитування, але одночасно отримують можливості розширювати обсяги і спектр послуг так званого інвестиційного банкінгу, який у нових умовах стає доволі пріоритетною і одночасно найбільш складною для фінансових посередників сферою діяльності. Ця сфера охоплює широке коло послуг, пов'язаних з первинним розміщенням цінних паперів, здійснення фондових операцій на вторинному ринку, а також надання низки сервісних послуг у сфері вироблення раціональних інвестиційних рішень стосовно фінансових активів (депозитарні, консалтингові, довірчі, послуги у сфері злиття і поглинання компаній, послуги з управління портфелями цінних паперів клієнтів тощо). Однак це спричиняє додаткові витрати, оскільки банки та інвестиційні компанії, які зацікавлені в укріпленні своїх позицій у даній сфері, повинні створювати відповідні аналітичні підрозділи та здійснювати дослідження фінансових ринків для того, щоби спрогнозувати тенденції

CC BY

руху його окремих сегментів та інструментів.

В умовах глобалізації послуги інвестиційного банкінгу у сфері управління фінансовими активами зазнають суттєвої трансформації. Якщо раніше основна роль інвестиційного банкінгу полягала переважно в організації емісії цінних паперів та посередництві на фондовому ринку, то сьогодні вони перетворюються на комплексних провайдерів послуг з управління капіталом, міжнародними інвестиціями та фінансовими ризиками. Сучасні інвестиційні посередники забезпечують клієнтам доступ до практично всіх світових фінансових ринків. Управління активами здійснюється на міжнародному рівні із залученням фінансових інструментів різних країн та регіонів, наслідком чого стало формування глобальних інвестиційних портфелів, зростання обсягів транскордонних інвестицій, можливість диверсифікації ризиків між різними економіками, підвищення ліквідності фінансових активів.

До того ж вони суттєво розширили сферу діяльності з управління фінансовими активами, включивши до продуктового ряду стратегічне управління інвестиційними портфелями, фінансове планування, управління корпоративними активами, обслуговування процесів щодо злиттів і поглинань компаній, супровід реструктуризації бізнесу, інвестиційний консалтинг та багато інших. До того ж, з огляду на потребу сучасних клієнтів у виробленні індивідуальних інвестиційних рішень, інвестиційні посередники переходять до моделей “wealth management” та “family office”, надають послуги персоналізованого інвестиційного консалтингу та індивідуального портфельного управління, а наявні у них аналітичні системи дають змогу враховувати інвестиційні цілі, рівень ризику та поведінкові особливості кожного клієнта. Ще одним напрямом інвестиційного банкінгу в умовах сьогодення в інвестиційних портфелях банків та інших фінансових посередників зростає частка альтернативних вкладень, зокрема у фінансові інструменти хедж-фондів, венчурних фондів, а також вкладень у приватний акціонерний капітал (Private Equity). Унаслідок впливу глобалізації відбувається інтеграція інвестиційного банкінгу, приватного банкінгу та управління активами в єдину систему фінансового менеджменту.

Інвестиційний банкінг забезпечує більш високі порівняно з традиційними операціями прибутки, які формуються за рахунок впровадження інновацій та їх розповсюдження на нові сегменти ринку. Саме таким сегментом виступає сектор малих і середніх підприємств, які зацікавлені в отриманні більш дешевого фінансування. Реагуючи на їх нові потреби, інвестиційні посередники практично у всіх країнах активізують діяльність щодо організації, супроводження і підтримки емісій цінних паперів для цієї групи клієнтів. Однак і в сфері інвестиційного банкінгу загострюється конкурентна боротьба за клієнтів, а витрати на удосконалення його інформаційної інфраструктури і підготовку кадрів зростають. Для забезпечення їх окупності, необхідно розширювати обсяги інвестиційного обслуговування, оскільки цей напрям є визначальним для майбутнього фінансового бізнесу.

Епоха глобалізації зумовила появу на рівні світової економіки нових учасників міжнародного ринку капіталів, серед яких суверенні фонди добробуту (СФД), що є представниками особливого типу організації колективного інвестування, який проявляється у посилення глобальних тенденцій прямої державного участі в корпоративній діяльності.

Суверенними вважаються державні інвестиційні фонди, які складаються з фінансових активів (акцій, облігацій), нерухомості та інших фінансових інструментів, які фінансуються з іноземних валютних джерел. Традиційно СФД створюються державами – головними товарними експортерами, зокрема нафтовими експортерами

CC BY

(Об'єднані Арабські Емірати, Саудівська Аравія, Іран, Катар, Бруней, Кувейт, Норвегія та ін.). Великими СФД, які формуються на базі надходжень від продажу нафти, володіють Канада, США та інші держави. У таких країнах, як Чилі, Ботсвана і Кірибаті, СФД фінансуються за рахунок експорту міді, фосфатів і коштовних каменів. Близько третини сукупних активів СФД належить країнам Азії і Тихоокеанського регіону, включаючи Австралію, Китай і Сінгапур, а капітал СФД цих країн формується переважно за рахунок «надлишкових» валютних резервів центральних банків – тих грошових коштів, які перевищують їхній обсяг, необхідний для реалізації заходів монетарної політики [14].

Про активізацію їх присутності на міжнародних ринках капіталу свідчать статистичні дані: якщо 1990 року обсяг активів цих фондів становив 500 млрд дол. США, на теперішній час їхня сукупна капіталізація зросла до понад 15 трлн. дол. США, з яких більш ніж 12 трлн. дол. США припадає на 10 найбільших фондів (табл. 1).

Політика СФД кореспондує з напрямами інших форм розміщення капіталу, як-от пенсійними фондами, інвестиційними фондами і трастами, хедж-фондами або фондами прямого інвестування в акціонерний капітал, і тяжіє до максимальної диверсифікації фінансових вкладень за видами фінансових інструментів та країнами. Так, наприклад, найбільший у світі за обсягом активів Норвезький суверенний фонд добробуту станом на кінець 2025 року 52,9% активів інвестував в США — в акції, облігації та нерухомість, а розмір отриманого прибутку за цей рік склав приблизно 247 млрд. дол. США завдяки зростанню курсу акцій технологічних, фінансових і сировинних компаній, у яких була зосереджена значна частка вкладень фонду [16].

Таблиця 1

Рейтинг найбільших 10 суверенних фондів добробуту на кінець 2025 року

Місце у рейтингу	Назва фонду	Обсяг активів, дол. США	Країна
1	Norway Government Pension Fund Global	2.499.248.649.828	Норвегія
2	SAFE Investment Company	2.046.600.000.000	Китай
3	China Investment Corporation	1.567.334.000.000	Китай
4	GIC Private Limited	1.181.000.000.000	Сінгапур
5	Abu Dhabi Investment Authority	1.180.000.000.000	ОАЕ
6	Kuwait Investment Authority	1.072.000.000.000	Кувейт
7	Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara	900.000.000.000	Індонезія
8	Public Investment Fund	900.000.000.000	Саудівська Аравія
9	Qatar Investment Authority	600.000.000.000	Катар
10	Hong Kong Monetary Authority Investment Portfolio	569.158.099.600	Гонконг

Джерело:сформовано за даними [15]

Завдяки розширенню фінансових можливостей ці фонди можуть придбавати великі компанії, впливати на зміну цін і навіть створювати паніку на фінансових ринках, що, у свою чергу, призводить до посилення тенденцій фінансового протекціонізму в багатьох країнах, особливо в тих, де відбулися гучні поглинання за участі державних інвестиційних фондів.

Точна інформація про капітал СФД та структуру їхніх вкладень у фінансові

CC BY

активи є невідомою, тому що державним установам властиво приховувати таку інформацію, оскільки це є питанням національної безпеки тих країн-інвесторів, які їх створили. Однак декотрі із СФД публікують інформацію про свої активи і зобов'язання чи інвестиційну стратегію. Переважно ці інвестори підтримують «довгі» позиції, тобто здійснюють купівлю активів для зберігання, не відкриваючи при цьому «коротких» позицій. Їхні інвестиції характеризують тривалі часові горизонти, і вони готові розширювати свою активність у періоди падіння цін на фінансові активи, оскільки це має стабілізуючий вплив на світову фінансову систему та підтримання фінансових ринків в умовах спаду.

Оскільки державні інвестиційні фонди, створені урядами для управління нагромадженими коштами, які переважно вкладають в такі ризикові активи, як акції та облігації. Для інвестування фінансових ресурсів СФД будуть залучають зовнішніх керуючих, що приносить взаємну вигоду і надає відповідний поштовх для розвитку сфери управління фінансовими активами в усьому світі. Така ситуація викликана високими витратами і труднощами у формуванні команд внутрішніх менеджерів, які би здійснювали управління інвестиційними портфелями фондів, а також ризиком негативного впливу протекціоністських заходів країн-реципієнтів.

На теперішній час вкладення грошових коштів СФД в активи фінансового ринку України не відбувається переважно через воєнний стан, наявність високого ступеня ризику неповернення вкладених коштів, відсутність гарантій досягнення очікуваного прибутку і недосконаліть системи оподаткування, хоча цілком очевидним є те, що з часом з огляду на перспективи повоєнної відбудови нашої економіки такі інвестори звертатимуть увагу на вітчизняні фінансові інструменти та вкладатимуть кошти в капітали українських підприємств, банківських і небанківських фінансово-кредитних установ.

Ще одним новим учасником, який впродовж останніх років демонструє неабияку інвестиційну активність на фінансових ринках, є неприбуткові організації (НПО), які створили власні ендавмент-фонди та потребують належного управління їхніми активами. Адже капітал цих фондів формується за рахунок безкоштовно переданих зовнішніми донорами благодійних внесків у формі фінансових та матеріальних активів (так зване "тіло ендавменту"), який інвестується у ринкові активи задля збереження його вартості та отримання доходу. При цьому здійснюється управління сталою частиною ресурсів таким чином: 1) самостійно власником фонду; 2) шляхом передачі у довірче управління фінансово-кредитним установам (компаніям з управління активами); 3) шляхом поєднання першого і другого способів (комбінований підхід).

На сьогодні явище ендавменту є доволі поширеним в окремих країнах Північної Америки, Західної Європи та Азії. Так, на початок 2024 року активи 50 найбільших ендавмент-фондів світу у загальному підсумку складали 1059,512 млрд доларів США, що перевищувало показники ВВП Швейцарії (1 трлн. дол. США), Польщі (1,04 трлн. дол. США) та наближається до значення аналогічного показника Саудівської Аравії (1,27 трлн доларів США), яких було досягнуто на цей час [17]. На думку Я. Бремера, президента Eurasia Group, з огляду на значні обсяги ендавментів їх доцільно порівнювати із ВВП окремих країн [18], про що свідчать дані таблиці 2 .

CC BY

Таблиця 2

Порівняльна таблиця розмірів найбільших ендавмент-фондів з ВВП окремих країн світу у 2025 фінансовому році[1], млрд. доларів США

Назва фонду	Обсяг фонду	Країна	Обсяг ВВП
Ендавмент-фонд Церкви Ісуса Христа Святих Останніх Днів	124,000	Гватемала	120,850
		Пуерто-Рико	126,55
		Болгарія	127,92
Японське агентство з науки і технологій	80,700	Словенія	79,22
		ДР Конго	82,26
		Венесуела	82,77
Стенфордський університет	75,144	Азербайджан	76,39
		Туркменістан	72,12
Гарвардський університет	72,781		
Йєльський університет	56,223	Йорданія	56,16
		Болівія	57,09
Массачусетський технологічний університет	42,526	Кіпр	39,94
		Непал	45,51
Прінстонський університет	33,030	Папуа Нова Гвінея	32,71
		Боснія і Герцоговина	33,24
Університет Дьюка	30,386	Гаїті	30,91
		Замбія	29,94
Нью-Йоркський університет	27,841	Гвінея	27,52
		Мальта	27,75
		Вірменія	27,86
		Ліван	28,28
Колумбійський університет (м. Нью-Йорк)	24,699	Бенін	24,4
		Мозамбік	24,73
		Монголія	25,11
		Ямайка	23,14

Джерело:сформовано за даними [17; 19]

Серед 50 найбільших НКО, що володіють цільовим капіталом, 10 з них мають власні підрозділи, які здійснюють управління ним. Зокрема, 3 організації мають у власній структурі інвестиційні офіси (Каліфорнійський технологічний інститут, Мічиганський університет, Університет штату Пенсильванія), 7 установ є засновниками інвестиційних компаній, яким передано в управління ендавмент-фонди (Корпорація управління активами університету Торонто; компанія J.Paul Getty Trust, яка управляє ендавментом музею Дж. Пола Гетті; компанії з управління інвестиціями Гарвардського, Массачусетського технологічного університетів, університетів Вірджинії та Північної Кароліни, а також інвестиційна компанія KAUST, яка управляє ендавментом Університету Короля Абдулли. Наприклад для управління цільовим капіталом Гарвардський університет у 1974 р. створив Гарвард

[1]Календарний рік використовується як фінансовий рік приблизно 65% публічних компаній у Сполучених Штатах і для більшості великих корпорацій у Великобританії. Так відбувається в багатьох країнах світу за кількома винятками, такими як Австралія, Нова Зеландія та Японія. Багато університетів мають фінансовий рік, який закінчується влітку, щоб узгодити фінансовий рік з навчальним роком (у деяких випадках, коли йдеться про державні університети), а також тому, що університет зазвичай менш зайнятий протягом літніх місяців. . У США це період з липня по червень наступного року [20].

CC BY

Менеджмент Компані, зі штатом у кількості майже 300 осіб. При цьому компанія управляє тільки третиною ендавменту, решту передає в управління командам професіоналів, що забезпечують диверсифікацію активів. Окрім власного ендавменту, компанія управляє додатково понад 14 тис. пенсійних, трастових, академічних та інших фондів [21].

У структурі вкладень уніерситетських ендавмент-фондів переважають вкладення в альтернативні активи, про що свідчать дані табл. 3.

Таблиця 3

Структура активів ендавмент-фондів коледжів і університетів США (на початок 2025 фінансового року)

Обсяг ендавмент-фондів	Акції американських емітентів	Активи з фіксованою дохідністю	Акції зарубіжних емітентів	Акції глобальних компаній	Альтернативні стратегії	Інше
понад 1 млрд. доларів США	8, 80	9,54	9,26	6,80	62,61	2,99
501 млн. - 1 млрд. доларів США	21,43	14,94	13,96	5,73	42,87	1,07
251 – 500 млн. доларів США	21,04	15,83	11,26	9,00	40,55	2,32
101 до 501 млн. доларів США	28,19	19,16	13,27	8,66	30,11	0,61
51 - 100 млн. доларів США	34,34	23,70	12,65	7,76	20,39	1,16
25 50 млн. доларів США	39,12	26,44	14,04	3,62	16,05	0,73
менше 25 млн. доларів США	44,71	32,68	13,10	1,34	7,77	0,40

Джерело:сформовано за даними [22]

Звідси можна зробити висновок про залежність між обсягами і рівнем прибутковості ендавментів: чим більший за розміром фонд, тим більшою є частка його вкладень в альтернативні класи активів і прибутковість. Головним чинником такої залежності є аж ніяк не ризиковість активів, а управлінські можливості, адже чимало інвестиційних підрозділів великих фондів сформовані з більше як 10 фахівців (в деяких є понад 20, а то й 50 аналітиків) [23]. До того ж фонди можуть отримувати вищі доходи, оскільки через низький рівень ліквідності і диверсифікацію активів виникають додаткові ризики, а відтак вища прибутковість активів.

Великі ендавмент-фонди є одними з найбільш глобалізованих інституційних інвесторів у світі. Для провідних університетських ендавментів США частка міжнародних інвестицій часто становить 30-60% і більше від загального портфеля, якщо враховувати міжнародні акції, облігації, нерухомість та інші альтернативні активи. Саме глобальна диверсифікація значною мірою забезпечує їхню довгострокову дохідність та фінансову стійкість. Так, наприклад кошти ендавмент-фонду Йєльського університету обсягом понад 40 млрд дол. США є об’єктами глобального інвестування через партнерства з провідними фондами прямих інвестицій, венчурного капіталу, нерухомості та хедж-фондами по всьому світу[24]. Портфель побудований на принципах міжнародної диверсифікації та співпраці з провідними інвестиційними менеджерами.

Найпопулярніші ендавмент-фонди мають значний вплив у світі фінансів. Хоча всі вони володіють значними обсягами ресурсів, кожен з них має різні наміри щодо їх розміщення, виходячи зі стану кон'юнктури ринку, характеру довгострокових цілей, очікуваного прибутку, обмеження витрат тощо.

CC BY

Сучасний розвиток сфери управління фінансовими активами в Україні відбувається під впливом воєнних викликів, післявоєнних потреб відновлення економіки, євроінтеграційних процесів, цифровізації фінансового сектору та поглиблення інтеграції у світовий фінансовий простір. За таких умов ефективне управління фінансовими активами стає одним із ключових факторів забезпечення фінансової стійкості держави, бізнесу та домогосподарств. Узагальнюючи результати нашого дослідження, виокремимо основні напрями для розвитку сфери управління фінансовими активами в Україні з огляду на характер впливу глобалізаційних трендів:

– розширення можливостей інвестиційних посередників для управління активами клієнтів на основі постійного вдосконалення фінансових послуг, каналів їх продажу, підвищення якості пропонованих їм продуктів та рівня задоволеності клієнтів;

– широке впровадження цифрових технологій у процеси управління фінансовими активами, зокрема використання використання штучного інтелекту для прогнозування ринкових тенденцій, застосування технологій “Big Data” для аналізу фінансових потоків та блокчейн для підвищення прозорості фінансових операцій, автоматизації інвестиційного менеджменту, розвитку цифрових платформ управління активами;

– формування законодавчого підгрунтя та розроблення дієвих фінансових стимулів для розвитку інституційного інвестування в частині управління фінансовими активами недержавних пенсійних фондів, страхових компаній, інститутів спільного інвестування, а також поширення практики створення ендавмент-фондів та залучення їх ресурсів а вітчизняні фінансові ринки;

– приведення до норм ЄС та міжнародних стандартів вітчизняної практики управління фінансовими активами, зокрема в частині адаптації чинного законодавства до їхніх вимог, розвитку механізмів захисту інвесторів, інтеграція українських фінансово-кредитних установ до європейських та світових ринків капіталу;

– втілення принципів сталого фінансування та відповідального інвестування в діяльність підприємницьких структур та установ фінансового сектору через впровадження ESG-критеріїв в практики управління фінансовими активами, розвиток ринку “зелених” облігацій, підтримку і фінансування екологічно-орієнтованих та соціально-значущих інвестиційних проєктів, що сприятиме ESG-підхід сприятиме залученню міжнародного капіталу та підвищенню конкурентоспроможності українських емітентів та інвесторів;

– розробка заходів інституційного характеру, спрямованих на більш активне включення українських інвесторів до операцій на міжнародних фінансових ринків, що сприятиме диверсифікації фінансових активів у розрізі різних країн та валют, доступу до міжнародних біржових майданчиків, залучення іноземних інвестиційних менеджерів, розвитку транскордонного інвестування та використанню міжнародних практик управління активами;

– формування системи управління активами, які будуть задіяні в цілях післявоєнної відбудови національної економіки шляхом створення спеціалізованих фондів відновлення, ефективного управління міжнародною фінансовою допомогою, розвитку механізмів державно-приватного партнерства, залучення інвестицій від іноземних інвесторів і міжнародних фінансових організацій, а також підвищення прозорості їх використання;

CC BY

– імплементація кращого міжнародного досвіду та практик управління фінансовими активами, що передбачає: дослідження практик управління активами країн ЄС, США, Великої Британії, Австралії, Сінгапуру та інших світових фінансових центрів; адаптацію передових моделей функціонування інвестиційних посередників та управління ендавментами;впровадження міжнародних стандартів підготовки фінансових менеджерів та портфельних керуючих;впровадження сучасних підходів до ESG-інвестування та сталого фінансування;

– розвиток кадрового потенціалу у сфері управління фінансовими активами через: формування цілісної системи підготовки та перепідготовки кадрів у сфері управління активами з метою об'єднання досвіду фінансових регуляторів, саморегулівних організацій та навчально-методичного потенціалу закладів вищої освіти; створення сучасних освітніх програм з управління активами, інвестиційного аналізу, ризик-менеджменту, FinTech та ESG-фінансування, а також формування цифрових компетентностей для управління фінансовими активами; впровадження практикоорієнтованої підготовки спільно з банками, інвестиційними компаніями та фінансовими установами.

Реалізація зазначених вище напрямів сприятиме зростанню конкурентоспроможності вітчизняного фінансового сектору та його інтеграції у міжнародні ринки капіталу, підвищенню інвестиційної привабливості України та залученню значних обсягів капіталу на цілі відновлення та повоєнної відбудови національної економіки.

Висновки. У сучасних умовах розвиток глобалізаційних тенденцій зумовлює формування нової парадигми управління рухом фінансових активів, яка характеризується високою мобільністю капіталу, інтеграцією фінансових ринків, прискоренням фінансових операцій, посиленням ролі цифрових технологій та зростанням значення міжнародної диверсифікації інвестиційних портфелів. За таких умов ефективність управління фінансовими активами дедалі більше залежить від здатності суб'єктів фінансового ринку оперативно адаптуватися до змін глобального фінансового середовища, своєчасно ідентифікувати ризики та використовувати новітні технологічні рішення для прийняття управлінських рішень.

Сучасна трансформація підходів до управління фінансовими активами проявляється у широкому впровадженні цифрових технологій, які підвищують якість прогнозування ринкової кон'юнктури, сприяють автоматизації інвестиційних процесів та забезпечують персоналізацію фінансових послуг. Одночасно посилюється роль ESG-факторів у формуванні інвестиційних стратегій, що відображає поступовий відхід від моделі максимізації короткострокового прибутку до концепції довгострокового сталого розвитку та відповідального інвестування.

Важливим наслідком глобалізаційних змін є розвиток процесів дезінтермедіації, що супроводжується переорієнтацією частини фінансових потоків від традиційних банківських кредитів до фондових механізмів фінансування. У цих умовах суттєво трансформується роль інвестиційного банкінгу, який еволюціонує від функції класичного посередництва до комплексного управління капіталом, інвестиційного консалтингу, міжнародної диверсифікації портфелів та управління фінансовими ризиками.

Серед ключових інституційних інвесторів світового фінансового ринку дедалі вагомішу роль відіграють суверенні фонди добробуту та ендавмент-фонди, які акумулюють значні фінансові ресурси, активно диверсифікують вкладення на міжнародних ринках та формують попит на професійні послуги з управління

CC BY

фінансовими активами. Їхня діяльність сприяє розвитку глобального ринку капіталів, поширенню сучасних інвестиційних практик та підвищенню значення професійного фінансового менеджменту.

В Україні слід забезпечити наявність інституційних, організаційно-економічних, фінансових та інших умов, спрямованих на формування сучасної системи управління фінансовими активами, здатної ефективно функціонувати в умовах глобалізаційних трансформацій та зростаючої міжнародної конкуренції. З огляду на виклики воєнного стану в Україні, поступової інтеграції вітчизняного фінансового ринку у європейський та світовий простір та майбутньої післявоєнної відбудови пріоритетними напрямами розвитку сфери управління фінансовими активами мають стати цифрова трансформація фінансового сектору, розвиток інституційного інвестування, запровадження принципів ESG-фінансування, гармонізація регуляторного середовища з вимогами ЄС, розширення можливостей транскордонного інвестування, формування ефективних механізмів управління ресурсами відновлення економіки, а також імплементація кращих міжнародних практик та розвиток кадрового потенціалу.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов’язати з оцінюванням впливу цифрових фінансових технологій на ефективність управління активами, дослідженням механізмів інтеграції вітчизняного ринку управління активами до європейського фінансового простору, вивченням можливостей використання потенціалу суверенних та ендавмент-фондів у процесах післявоєнного відновлення України, а також розробленням дієвих моделей функціонування в Україні системи управління фінансовими активами.

Список використаної літератури:

1. Markowitz H. Portfolio Theory: As I Still See It. *Annual Review of FinancialEconomics.* 2010. № 2(1). P. 1-23.

2. Шарп У., Александер Г., Бейлі Дж. Інвестиції. Київ: Наукова думка. 2018.1028 с.

3. Sinkey J. F. Commercial Bank Financial Management in the Financial-Services Industry. 6th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2002. 696 p.

4. Krugman P. The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008. New York: W. W. Norton & Company, 2009. 224 p

5. Fama E. F. Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *The Journal of Finance.* 1970. Vol. 25(2). P. 383-417.

6. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies Is Changing the World. New York: Penguin Books, 2018. 432 p.

7. Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи четвертупромислову революцію. Харків: Клуб сімейного дозвілля. 2019. 416 с.

8. Барановський О.І. Філософія безпеки. Том 2. «Безпека фінансових інститутів»: монографія, Київ: УБС НБУ, 2014. 751 с.

9. Онишко С.В. Управління фінансовими активами як інструмент забезпечення ефективності фінансового ринку. *Науковий вісник ЧДІЕУ.*2014№ 2 (22). С. 105-110. URL: https://journals.uran.ua/nvgeci/article/view/27402

10. Коваленко Ю. М. Управління фінансовими активами: підручник: у 2 ч. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. Ч. 1. 498 с.

11. Пластун О.Л., Філатова Г.П.. Пуговкіна Ю.А. Інформаційна прозорість у

CC BY

сегменті відповідального інвестування. *Економіка та право.* 2023. № 2. С. 52-59.

12. Global ESG assets predicted to hit $40 trillion by 2030, despite challenging environment, forecasts Bloomberg Intelligence. Bloomberg Intelligence: веб-сайт. URL:https://m365.cloud.microsoft/chat/conversation/e4450c2c-5415-4dd1-9554-c88025d8309d?fromcode=cmmytyyffxy&es=SSR

13. Perez K., Truszkowski J. Portfel inwestycyjny. Poznan: Poznań University of Economics and Business Press, 2020. 203 p

14. Kemme D. M. The Sovereign Wealth Fund Paradox: Evolution, Challenges, and Unresolved Issues. Journal of Risk and Financial Management. 2026. Vol. 19(2). Article 119. Retrieved from:DOI: 10.3390/jrfm19020119.

15. Top 100 Largest Sovereign Wealth Fund Rankings by Total Assets. SWFI: веб-сайт. URL: https://www.swfinstitute.org/fund-rankings/sovereign-wealth-fund

16. Найбільший суверенний фонд світу отримав $247 млрд прибутку у 2025 році. Dilo.ua: веб-сайт. URL: https://delo.ua/news/naibilsii-suverennii-fond-svitu-otrimav-247-mlrd-pributku-u-2025-roci-459282/

17. Top 100 Largest Endowment Rankings by Total Assets. SWFI: веб-сайт. URL: https://www.swfinstitute.org/fund-rankings/endowment

18. Top 10 U.S. University Endowments vs. Country GDPs: The New Republic. веб-сайт. URL: https://www.bizjournals.com/washington/inno/stories/news/2014/05/05/americas-top-10-richest-universities-amp-their-gdp.html

19. GDP by Country. Worldometers. веб-сайт.URL: https://www.worldometers.info

20. Fiscal year. Wikipedia.веб-сайт. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Fiscal_year

21. Harvard Management Company. веб-сайт.URL: http://www.hmc.harvard.edu/

22. NACUBO-Commonfund Study of EndowmentsResults 2025. NACUBO. веб-сайт.URL: https://www.nacubo.org/Research/2025/NACUBO-Commonfund-Study-of-Endowments

23. Gilbert T., Hrdlicka C. Why are university endowments large and risky? *The Review of Financial Studies.* 2018. vol. 31(9). pp. 2643-2686.

24. Latest Endowment Study Shows Positive Gains in FY 2024: Special Report on the 2024 NACUBO-TIAA Study of Endowments Results. Harrisburg, PA: PFM Asset Management LLC, 2025. веб-сайт.URL:https://www.pfmam.com/docs/default-source/newsroom/pfmam_special-report_2024-nacubo-tiaa-study-of-endowments-results.pdf.

Дата надходження статті: 20.06.2026
Дата прийняття статті: 10.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.354950

JEL Classification: G11, G15, G23, F36, O33

TRANSFORMATION OF APPROACHES TO FINANCIAL ASSET MANAGEMENT IN THE ERA OF GLOBALIZATION

PSHYK Bogdan
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Financial Technologies and Consulting Department
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7930-0791

Abstract. *The article is devoted to the study of the transformation of financial asset management processes under globalization and to the identification of key promising directions for their development in Ukraine. The study reveals the major trends shaping the global asset management industry, including digitalization, disintermediation, the growing importance of ESG investing, and the expansion of institutional investment. The role of investment banking, sovereign wealth funds, and endowment funds is substantiated, while priority directions for the development of financial asset management in Ukraine are outlined, taking into account the impact of globalization trends and the challenges of post-war economic recovery.*

Keywords: *banks, globalization, endowment funds, non-bank financial institutions, sovereign wealth funds, financial asset management, digitalization, ESG investing.*

The article examines the peculiarities of the transformation of approaches to financial asset management under the conditions of globalization and identifies promising directions for the development of this sphere in Ukraine. It is substantiated that the globalization of financial markets, the liberalization of capital movements, the digitalization of the economy, and the growing role of international financial institutions are significantly changing the mechanisms of formation, allocation, and management of financial assets. The main features of modern asset management are identified, including high capital mobility, integration of financial markets, increasing speed of financial transactions, the widespread use of digital technologies, personalization of financial services, strengthening regulatory requirements, and the growing role of ESG factors in investment decision-making.

The article reveals the impact of digital technologies, particularly artificial intelligence, big data technologies, blockchain, and robo-advisory systems, on improving the efficiency of investment analysis, portfolio management, and financial decision-making. It highlights the trends in the development of disintermediation and its influence on the transformation of financial intermediaries' activities and the expansion of investment banking, which is evolving from the traditional intermediation function toward comprehensive capital management, investment consulting, international portfolio diversification, and financial risk management.

Special attention is paid to the activities of sovereign wealth funds and endowment funds as important institutional investors in the global financial market. The scale of their assets, the specifics of their investment policies, and their influence on the development of international capital markets are examined. The key directions for the development of

CC BY

financial asset management in Ukraine are identified, including the digital transformation of the financial sector, the development of institutional investing, the harmonization of the regulatory environment with EU standards, the implementation of ESG principles, the attraction of resources for post-war economic recovery, and the enhancement of human capital in this field.

Reference:

1. Markowitz, H. (2010). Portfolio Theory: As I Still See It. *Annual Review of Financial Economics,* 2(1),1-23 [in USA].

2. Sharpe, W., Alexander, G.& Bailey, J. (2018). *Investytsiyi [Investments]*. Kyiv: Naukova Dumka [in Ukrainian].

3. Sinkey, J. F. (202). *Commercial Bank Financial Management in the Financial-Services Industry.* New Jersey:Prentice Hall [in USA].

4. Krugman P. (2009). T*he Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*. New York: W. W. Norton & Company [in USA].

5. Fama, E. F. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *The Journal of Finance.* 1970, 25(2), 383-417 [in USA].

6. Tapscott, D.& Tapscott, A. (2018). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies Is Changing the World*. New York: Penguin Books [in USA].

7. Schwab, K. (2019). *Chetverta promyslova revolyutsiya [The Fourth Industrial Revolution]*. Kharkiv: Klub simeynoho dozvillya [in Ukrainian].

8. Baranovskyy, O.I. (2014). *Filosofiya bezpeky. Tom 2 «Bezpeka finansovykh instytutiv»* [Philosophy of security. Vol.2 "Security of financial institutions]. Kyiv, UBS NBU [in Ukrainian].

9. Onyshko S.V. Upravlinnya finansovymy aktyvamy yak instrument zabezpechennya efektyvnosti finansovoho rynku [Financial asset management as a tool for ensuring financial market efficiency]. *Naukovyy visnyk CHDIEU - Scientific Bulletin of ChDIEM*. 2014, 2 (22). 105-109. Retrieved from: https: //journals.uran.ua /nvgeci /article/view/27402 [in Ukrainian].

10. Kovalenko, Yu. M. (2019). *Upravlinnya finansovymy aktyvamy [Financial Asset Management]*: Irpin: University of the State Fiscal Service of Ukraine [in Ukrainian].

11. Plastun, O.L., Filatova, H.P. & Puhovkina YU.A. (2023). Informatsiyna prozorist u sehmenti vidpovidalnoho investuvannya [Information transparency in the segment of responsible investment]. *Ekonomika ta pravo - Economics and Law*, 2, 52-59 [in Ukrainian].

12. Global ESG assets predicted to hit $40 trillion by 2030, despite challenging environment, forecasts Bloomberg Intelligence. Bloomberg Intelligence. Retrieved from: https://m365.cloud.microsoft/chat/conversation/e4450c2c-5415-4dd1-9554-c88025d8309d?fromcode=cmmytyyffxy&es=SSR[in USA].

13. Perez, K. & Truszkowski, J. (2020). *Portfel inwestycyjny [Investment Portfolio]*. Poznan: Poznan University of Economics and Business Press [in Poland].

14. Kemme, D. M. (2026). The Sovereign Wealth Fund Paradox: Evolution, Challenges, and Unresolved Issues. *Journal of Risk and Financial Management*, 19(2), 119. DOI: 10.3390/jrfm19020119 [in Switzerland].

15. Top 100 Largest Sovereign Wealth Fund Rankings by Total Assets. SWFI: Retrieved from: https://www.swfinstitute.org/fund-rankings/sovereign-wealth-fund [in USA].

16. Naybilshyy suverennyy fond svitu otrymav $247 mlrd prybutku u 2025 rotsi [The

world's largest sovereign wealth fund posted a profit of $247 billion in 2025]. Dilo.ua: Retrieved from: https://delo.ua/news/naibilsii-suverennii-fond-svitu-otrimav-247-mlrd-pributku-u-2025-roci-459282/ [in Ukrainian].

17. Top 100 Largest Endowment Rankings by Total Assets. SWFI: Retrieved from:https://www.swfinstitute.org/fund-rankings/endowment [in USA].

18. Top 10 U.S. University Endowments vs. Country GDPs: The New Republic. Retrieved from: https: //www.bizjournals.com/washington /inno/stories/news/2014/05/05/americas-top-10-richest-universities-amp-their-gdp.html [in USA].

19. GDP by Country. Worldometers. Retrieved from: https://www.worldometers.info [in USA].

20. Fiscal year. Wikipedia. Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Fiscal_year. [in USA].

21. Harvard Management Company. Retrieved from: http://www.hmc.harvard.edu/ [in USA].

22. NACUBO-Commonfund Study of Endowments Results 2025. NACUBO. Retrieved from: https://www.nacubo.org/Research/2025/NACUBO-Commonfund-Study-of-Endowments [in USA].

23. Gilbert, T.& Hrdlicka, C. (2018). Why are university endowments large and risky? *The Review of Financial Studies,*31(9), 2643-2686 [in the UK].

24. Latest Endowment Study Shows Positive Gains in FY 2024: Special Report on the 2024 NACUBO-TIAA Study of Endowments Results. Harrisburg, PA: PFM Asset Management LLC, 2025. Retrieved from:https://www.pfmam.com/docs/default-source/newsroom/pfmam_special-report_2024-nacubo-tiaa-study-of-endowments-results.pdf [in USA].

Дата надходження статті: 20.06.2026
Дата прийняття статті: 10.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.516061

УДК 351/354:005.336.2

ЄВРОПЕЙСЬКА РАМКА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ EUPACK: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ЯКОСТІ ВРЯДУВАННЯ В КРАЇНАХ ЄС

СНОВИДОВИЧ Ірина Григорівна
керівниця відділу кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри економіки та публічного управління
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5058-8661

Анотація. *У статті проаналізовано Європейську рамку компетентностей для державних службовців (EUPACK) як інструмент уніфікації підходів до оцінки та розвитку компетентностей управлінців у державах-членах Європейського Союзу. Розкрито структуру рамки EUPACK, охарактеризовано шість блоків компетентностей та наведено систематизацію індикаторів Governance Quality Index (GQI). На основі порівняльного аналізу визначено особливості реалізації компетентнісного підходу в окремих країнах ЄС. Обґрунтовано роль Центру компетенцій Європейської Комісії з питань державного управління та врядування (PAG) у поширенні кращих практик реформування державної служби.*

Ключові слова: *компетентнісна модель, публічне управління, EUPACK, компетентності управлінця, Governance Quality Index, доброчесність, державна служба, Європейський Союз.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної нестабільності, цифрової трансформації і зростаючих очікувань громадян до якості державних послуг системи публічного управління держав-членів Європейського Союзу переживають глибокі трансформаційні процеси. Ефективність публічного адміністрування дедалі більше визначається не формальним статусом посадової особи, а сукупністю компетентностей, якими вона володіє: здатністю стратегічно мислити, приймати рішення в умовах невизначеності, діяти доброчесно та підтримувати сталість інституцій.

У відповідь на потребу уніфікованого підходу до оцінки ефективності публічного управління в державах-членах ЄС Європейська Комісія розробила Європейську рамку компетентностей для державних службовців (European Public Administration Competency Framework – EUPACK), яка визначає набір ключових компетентностей, необхідних для ефективної, етичної та професійної діяльності державних службовців. Практична значущість дослідження такого інструменту зумовлена тим, що EUPACK становить методологічну основу для порівняльного аналізу адміністративних систем країн ЄС, розробки індикаторів ефективності публічної адміністрації та формування компетентнісної моделі державного службовця як інструменту побудови сучасної, результатоорієнтованої системи публічного управління.

CC BY

Науково-практичне завдання, на розв'язання якого спрямована стаття, полягає у систематизації структури та змісту рамки EUPACK, а також у визначенні того, яким чином закладена в ній компетентнісна модель співвідноситься з результатами компаративного оцінювання якості врядування в державах-членах ЄС (Governance Quality Index).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Методологічну основу дослідження компетентнісного підходу в публічному управлінні ЄС становить аналітичний звіт Європейської Комісії (DG Reform), та ICF «Public administrations in the EU Member States – 2020 overview» [1], підготовлений у межах ініціативи EUPACK, який містить порівняльний аналіз державних управлінь у 27 країнах ЄС та узагальнює результати оцінювання за 2018–2020 роки. Подальший розвиток методології представлено у звіті «Public administrations in the EU Member States – 2022 overview» [2], який запровадив систему оцінювання Governance Quality Index (GQI) та розширив розуміння HR-компетентностей у публічному секторі.

Нормативно-правове підґрунтя компетентнісного підходу в ЄС формують Директива 2005/36/ЄС про визнання професійних кваліфікацій, Європейська рамка компетентностей для державної служби (ECFPA) [3], а також програми технічної підтримки TSI та SRSP [4]. Питання формування лідерських компетентностей в органах публічної влади зарубіжних країн розглянуто у публікації Г. В. Шляхтіної [5]. Теоретичне трактування поняття компетентності у сфері публічного управління та адміністрування досліджено Н. В. Гришиною [6], яка обґрунтовує його багатоаспектний, міждисциплінарний характер.

У вітчизняній науковій думці компетентнісний підхід у сфері публічного управління також дедалі активніше досліджується, зокрема у зв'язку з формуванням професійної відповідальності державного службовця. Ю. Чорниш [7] обґрунтовує, що компетентнісний підхід виступає ефективним методологічним орієнтиром модернізації кадрової політики в системі державної служби, оскільки забезпечує інтеграцію знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій і поведінкових характеристик у цілісну модель професійної діяльності публічного службовця. Автор наголошує на необхідності гармонізації національних стандартів компетентностей із загальноєвропейською рамкою, що безпосередньо кореспондує з методологічними засадами EUPACK і підтверджує актуальність компаративного аналізу структури компетентнісних блоків, розроблених на рівні Європейського Союзу.

Окремої уваги заслуговує дослідження Е. Онґаро [8], присвячене створенню та функціонуванню Центру компетенцій Європейської комісії з питань державного управління та врядування (Competence Centre on Public Administration and Governance, PAG), яке розкриває інституційний механізм трансформації політики ЄС щодо підтримки реформ державного управління в країнах-членах – перехід від моделі контролю до моделі партнерства.

Водночас аналіз наведених джерел засвідчує, що структура компетентнісних блоків EUPACK та результати компаративного оцінювання за GQI здебільшого розглядаються в них відокремлено – як методологічний інструментарій та як емпіричні дані відповідно, без системного зіставлення цих двох рівнів аналізу в межах одного дослідження, що й зумовлює доцільність подальшої розробки цієї проблематики.

Метою статті є систематизація структури та змістового наповнення Європейської рамки компетентностей для державних службовців (EUPACK), характеристика її ключових компетентнісних блоків та зіставлення закладеної в ній

CC BY

компетентнісної моделі з результатами компаративного оцінювання якості врядування в державах-членах ЄС за індексом Governance Quality Index.

Наукова новизна дослідження:

– систематизовано у вигляді структурованої таблиці шість блоків компетентностей EUPACK (політична та стратегічна, управлінська, аналітична та інноваційна, етична та правова, цифрова та технологічна, комунікаційна та міжособистісна) з прикладами конкретних компетенцій у межах кожного блоку;

– узагальнено методологію Governance Quality Index (GQI) через призму трьох вимірів – спроможності (capacity), доброчесності (integrity) та інклюзивності (inclusiveness) – із деталізацією індикаторів кожного виміру ;

– на основі порівняльного аналізу GQI-показників країн ЄС виявлено відмінні моделі реалізації компетентнісного підходу (збалансована модель – Данія; цифровізаційно-орієнтована модель – Естонія; модель, орієнтована на доброчесність, – Нідерланди), що дає змогу диференціювати кращі практики за типом інституційної спроможності;

– обґрунтовано роль Центру компетенцій Європейської Комісії з питань державного управління та врядування (PAG) як інституційного механізму, що поєднує аналітичний і практичний компоненти реформування державної служби в межах ЄС.

Виклад основних результатів дослідження. У 2020 році Європейською Комісією (DG Reform) спільно з ICF у рамках ініціативи EUPACK підготовлено аналітичний огляд «Public administrations in the EU Member States – 2020 overview» [1], що містить методологію, порівняльний аналіз державних управлінь у 27 країнах ЄС та узагальнює результати оцінювання за 2018–2020 роки, включно з детальним описом інституційних, управлінських і кадрових параметрів, які сформували рамку компетентностей. Основна мета формування EUPACK (European Public Administration Competency Framework) полягає у створенні стратегічного аналітичного інструменту у відповідь на потребу уніфікованого підходу до оцінки ефективності публічного управління в державах-членах ЄС. Рамка надає системне бачення ключових компонентів сучасного державного управління – інституційних структур, кадрової політики, компетентностей, цифровізації та інклюзивності.

Важливо підкреслити, що EUPACK не обмежується визначенням ролі службовця як виконавця інструкцій, а формує цілісну модель управлінця – професіонала, здатного стратегічно мислити, приймати рішення в умовах невизначеності, діяти доброчесно, дотримуватися етичних стандартів і підтримувати сталість інституцій. Такий фокус відповідає очікуванням до сучасного публічного лідера та зміщує акцент з бюрократичної моделі до результатоорієнтованої, гнучкої та інноваційної.

Варто наголосити, що у межах EUPACK виокремлено шість ключових блоків компетентностей державних службовців, узагальнену характеристику яких наведено в таблиці 1.

Компетентнісний підхід, закладений у EUPACK, є потужним інструментом для модернізації публічного управління. Якщо об'єднати наведені характеристики, управлінські компетентності можна визначити як сукупність знань, навичок, установок і поведінкових характеристик, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій у публічному секторі, що охоплюють як технічні, так і міжособистісні аспекти діяльності державного службовця. У нормативних документах ЄС – Директиві 2005/36/ЄС про визнання професійних кваліфікацій [2],

CC BY

Європейській рамці компетентностей для державної служби (ECFPA) [4], програмах TSI та SRSP [3] – управлінські компетентності традиційно поділяються на такі категорії: стратегічні (здатність формувати бачення, планувати політику, приймати рішення на основі даних); лідерські (управління командами, мотивація персоналу, розвиток організаційної культури); цифрові (володіння цифровими інструментами, кібербезпека, електронне урядування); етичні (доброчесність, прозорість, дотримання принципів належного врядування); комунікативні (ефективна взаємодія з громадськістю, міжвідомча координація); аналітичні (здатність до аналізу політик, оцінювання результатів, управління змінами).

Таблиця 1

Ключові блоки компетентностей державних службовців у рамці EUPACK

Блок компетентностей	Короткий опис	Приклади компетенцій
1. Політична та стратегічна компетентність	Здатність розуміти політичний контекст, формувати політики та стратегічно мислити.	Політична чутливість, стратегічне планування, політична комунікація
2. Управлінська компетентність	Ефективне керування організаціями, командами та процесами.	Лідерство, управління змінами, управління ресурсами, прийняття рішень
3. Аналітична та інноваційна компетентність	Здатність до аналізу, оцінки політик та впровадження інновацій.	Аналітичне мислення, оцінка політик, інноваційність
4. Етична та правова компетентність	Дотримання норм права та етичних стандартів у публічному управлінні.	Доброчесність, правова обізнаність, захист даних
5. Цифрова та технологічна компетентність	Використання цифрових інструментів у державному управлінні.	Цифрова грамотність, електронне урядування, кібербезпека
6. Комунікаційна та міжособистісна компетентність	Ефективна взаємодія з іншими, робота в команді, міжкультурна обізнаність.	Комунікація, міжособистісні навички, мультикультурна обізнаність, інклюзивність

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Щодо компетенцій управлінців вищого рангу в країнах-членах ЄС, то вони збігаються з компетенціями, які Європейська комісія ухвалила для вищого керівництва Комісії: стратегічне планування та бачення; організаторські здібності (створення ефективних команд і робочих груп, делегування повноважень, управління персоналом, його оцінювання й розвиток); розвинені комунікативні навички (спілкування, ведення переговорів, досягнення компромісів); орієнтація на результат (аналіз інформації, ухвалення рішень, вирішення проблем і конфліктів) [5].

Показово, що трансформація змісту компетентнісних вимог під впливом цифровізації публічного управління фіксується не лише на рівні наднаціональних рамок ЄС, а й у вітчизняних дослідженнях: встановлено, що цифровізація публічного управління трансформує професійну відповідальність державного службовця із суто дисциплінарної категорії у площину етичного поводження з даними та кібербезпеки. Це спостереження підтверджує логіку структурування EUPACK, у якій цифрова та

CC BY

технологічна компетентність виокремлена як самостійний блок поряд із етичною та правовою компетентністю, а не розглядається як суто технічний навик, що засвідчує конвергенцію європейського та національного розуміння цифрової відповідальності управлінця [7].

Особливостями формування компетентнісної моделі в межах EUPACK є її нерозривний зв'язок із політиками державного управління: модель не відокремлена від адміністративного контексту, а адаптується під політичну, інституційну та культурну специфіку країни. Мульти-рівнева структура враховує розподіл рівнів державної служби (операційний, управлінський, стратегічний), для кожного з яких передбачено окремі профілі компетентностей. Рамка також підкреслює необхідність безперервного навчання персоналу (lifelong learning) – підвищення кваліфікації, коучинг, менторство – та є вимірювальною, оскільки пропонує індикатори оцінки поведінкових проявів компетентностей, що є важливим для HRM-процесів добору, оцінювання й планування кар'єри.

У науковій літературі поняття компетентності у сфері публічного управління набуває розширеного змістового наповнення. Зокрема, Н. В. Гришина [6] розглядає його як: системно визначений обсяг знань, умінь і навичок, що забезпечують спроможність державного службовця ефективно виконувати посадові обов'язки та своєчасно реагувати на виклики динамічного адміністративного середовища; професійну обґрунтованість управлінських дій, що базується на володінні сучасними концепціями й технологіями управління; комплексну характеристику посадових вимог, яка відображає відповідність особи професійним та особистісним критеріям посади.

У контексті трансформації політики Європейського Союзу щодо підтримки реформ державного управління в країнах-членах ключову роль відіграє Центр компетенцій Європейської комісії з питань державного управління та врядування (Competence Centre on Public Administration and Governance, PAG), що функціонує в межах Генерального директорату з питань реформ (DG REFORM), як показано у дослідженні Е. Онґаро [8]. Центр базується на двох взаємодоповнюючих стовпах – аналітичному, зосередженому на дослідженні та формуванні бачення реформ, та практичному, спрямованому на реалізацію проєктів технічної підтримки (зокрема через Technical Support Instrument, TSI). Діяльність Центру спирається на результати наукових досліджень (EUPACK, COCOPS) та співпрацю з академічними мережами (EGPA, NISPAcee), що уможливлює контекстно-чутливий підхід до реформ з урахуванням національних особливостей адміністративних систем. Його функціонування демонструє перехід від моделі контролю до моделі партнерства у відносинах між ЄС та національними урядами держав-членів.

У 2022 році Європейська Комісія опублікувала звіт «Public administrations in the EU Member States – 2022 overview» [9], у якому окреслено тенденції реформування державного управління в державах-членах ЄС та представлено нову систему оцінювання – Governance Quality Index (GQI), розроблену Європейською Комісією спільно з науковцями з метою оцінки якості врядування на основі широкого набору показників. Серед ключових новацій звіту 2022 року – поглиблений аналіз цифровізації в управлінні, увага до інклюзивності, гендерного балансу та викликів, спричинених пандемією COVID-19, а також акцент на гнучкості й адаптивності управлінських систем. У новій рамці розширено розуміння HR-компетентностей (управління талантами, розвиток лідерства, менторство) та представлено приклади країн (Фінляндія, Естонія, Португалія) як еталонні кейси успішного впровадження

CC BY

EUPACK.

GQI складається з трьох основних вимірів (pillars), які деталізовано в таблиці 2.

Таблиця 2

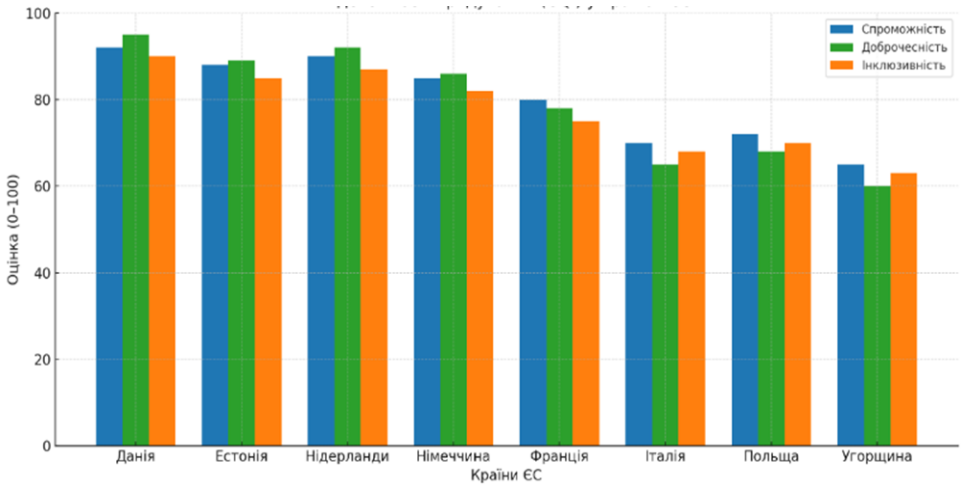
Основні виміри Governance Quality Index (GQI)

Основний вимір	**Опис**	**Показники**
Capacity (спроможність)	Вимірює організаційну та людську здатність органів влади реалізовувати публічну політику.	Якість HRM, цифровізація, система оцінки результатів, антикризове управління
Integrity (доброчесність)	Визначає рівень етичності, антикорупційної стійкості та прозорості управлінських рішень.	Антикорупційні механізми, відкриті дані, етичні кодекси, звітування
Inclusiveness (інклюзивність)	Оцінює залученість громадян і зацікавлених сторін до управління, рівень доступу до послуг.	Участь громадян, гендерна рівність, доступність послуг, відкритість рішень

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Методологія GQI поєднує кількісні та якісні показники з міжнародних джерел (OECD, World Bank, Eurostat) та національні дані. Індекс нормалізується та стандартизується задля забезпечення порівнянності між країнами ЄС, а для кожної держави формується індивідуальний профіль, що дає змогу аналізувати її сильні та слабкі сторони. У межах EUPACK GQI сприяє системному аналізу публічної служби, розробці реформ та формуванню політик на основі доказів.

На основі даних аналітичного звіту Європейської Комісії «Public administrations in the EU Member States: 2022 Overview» [9] для порівняння розроблено інфографіку щодо індексу якості врядування у країнах ЄС (рисунок 1), яка зіставляє три ключові складові GQI – спроможність, доброчесність та інклюзивність – у вибраних країнах ЄС.



Індекс якості врядування GQI у країнах ЄС

Рис. 1. GQI-показники за країнами ЄС [9]

Порівняльний аналіз показників засвідчує диференціацію моделей реалізації компетентнісного підходу серед держав-членів ЄС. Данія демонструє найвищі показники за всіма трьома компонентами, що свідчить про збалансовану, стійку й

доброчесну систему врядування. Естонія є прикладом цифрової трансформації та відкритості, з високими показниками спроможності та інклюзивності. У Нідерландах простежується сильна система доброчесності та професійного адміністрування. Натомість Італія та Угорщина мають нижчі показники, що вказує на наявні виклики в управлінні, етиці та участі громадян. Отримані дані підтверджують, що компетентнісна модель EUPACK не є уніфікованим шаблоном, а гнучким інструментом, результати застосування якого суттєво варіюються залежно від інституційної спроможності та адміністративної традиції конкретної країни.

Характерно, що виміри, покладені в основу Governance Quality Index, спроможність, доброчесність та інклюзивність, методологічно кореспондують із критеріями SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), якими послуговується Європейська Комісія під час оцінювання готовності країн-кандидатів до вступу в ЄС, а саме: верховенство права, професійність та аполітичність, відкритість і прозорість, ефективність та результативність. Така кореспонденція засвідчує методологічну спадкоємність між інструментарієм оцінки якості врядування в державах-членах ЄС і критеріями оцінки прогресу країн-кандидатів, що формує єдиний концептуальний контур для подальшого аналізу траєкторії наближення адміністративної системи країн-кандидатів, зокрема України, до європейської моделі публічного управління [10].

Висновки. Проведений аналіз засвідчив, що Європейська рамка компетентностей для державних службовців (EUPACK) є комплексним стратегічним інструментом, який поєднує компетентнісну модель управлінця (шість блоків компетентностей – політичну та стратегічну, управлінську, аналітичну та інноваційну, етичну та правову, цифрову та технологічну, комунікаційну та міжособистісну), інституційний механізм її поширення (Центр компетенцій PAG) та систему компаративного оцінювання результатів (Governance Quality Index).

Встановлено, що GQI, побудований на трьох вимірах – спроможності, доброчесності та інклюзивності, – дає змогу не лише оцінювати якість врядування в державах-членах ЄС, а й виявляти відмінні національні моделі реалізації компетентнісного підходу: збалансовану (Данія), цифровізаційно-орієнтовану (Естонія) та орієнтовану на доброчесність (Нідерланди). Це підтверджує гіпотезу про контекстно-залежний, а не уніфікований характер упровадження EUPACK у практику державного управління країн ЄС.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням можливостей адаптації структури компетентнісних блоків EUPACK та методології Governance Quality Index до умов національних систем публічного управління країн-кандидатів на вступ до Європейського Союзу, зокрема України, з урахуванням її інституційних, правових та безпекових особливостей у період воєнної та поствоєнної трансформації державної служби. Це питання становитиме предмет окремого дослідження.

Список використаної літератури:

1. European Commission (DG Reform) & ICF. (2021). Public administrations in the EU Member States – 2020 overview. Publications Office of the EU. DOI 10.2887/793815. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/19b53fc6-19bb-11ec-b4fe-01aa75ed71a1

2. European Parliament and Council of the European Union. (2005). Directive 2005/36/EC of the European Parliament and of the Council of 7 September 2005 on the

recognition of professional qualifications. Official Journal of the European Union, L 255, 30.09.2005, p. 22–142. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2005/36/oj/eng

3. European Commission. European competency framework for public administration (ECFPA). EPALE – Electronic Platform for Adult Learning in Europe. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/improving-investment/competency-framework_en

4. European Union. EUR-Lex – Access to European Union law. URL: https://eur-lex.europa.eu/homepage.html

5. Шляхтіна Г. В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2021. Т. 32(71). С. 69–76. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/14.pdf

6. Гришина Н. В. Компетентнісний підхід у сфері управління державною службою. *Цілі сталого розвитку в аспекті зміцнення національного та міжнародного правопорядку.* 2023. С. 336–339. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi75/0055991.pdf#page=336

7. Чорниш, Ю. (2025). Компетентнісний підхід як інструмент публічного управління для формування професійної відповідальності державного службовця. *Теоретичні та прикладні питання державотворення,* (34), С. 230–237. https://doi.org/10.35432/tisb342025351504 URL: https://taais.oridu.odessa.ua/article/view/351504

8. Ongaro E. The long and winding road towards the EU policy of support to Member States public administration reform: History (2000–2021) and prospects. Public Policy and Administration. 2022. Vol. 39(1). P. 3–26. DOI: https://doi.org/10.1177/09520767221117689

9. European Commission. Public administrations in the EU Member States – 2022 overview. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. DOI: https://doi.org/10.2799/44762. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/2ac606f3-d20e-11ee-b9d9-01aa75ed71a1/language-en

10. Розмарина А. Л., Колонтай С. М., Смірнова К. В. Сучасні аспекти публічного управління та адміністрування в контексті євроінтеграції України. *Український економічний часопис*. 2026. Вип. 13. С. 167–172. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-13-26

Дата надходження статті: 22.06.2026
Дата прийняття статті: 13.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.516061

JEL Classification: H83, J45, J24, M12, F55

EUROPEAN COMPETENCY FRAMEWORK FOR CIVIL SERVANTS (EUPACK): COMPARATIVE ANALYSIS OF GOVERNANCE QUALITY MODELS IN EU MEMBER STATES

SNOVYDOVYCH Iryna
Head of the Department of Career Development and Cooperation with Business, PhD, Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5058-8661

Abstract. *This article analyzes the European Competency Framework for Public Servants (EUPACK) as a tool for harmonizing approaches to the assessment and development of managerial competencies in European Union member states. It outlines the structure of the EUPACK framework, describes the six competency clusters, and systematizes the indicators of the Governance Quality Index (GQI). Based on a comparative analysis, the article identifies the specific features of implementing the competency-based approach in individual EU countries. It also justifies the role of the Public Administration and Governance Competence Center (PAG) at the European Commission in disseminating best practices for civil service reform.*

Keywords: *competency model, public administration, EUPACK, managerial competencies, Governance Quality Index, integrity, civil service, European Union*.

The article examines the European Public Administration Competency Framework (EUPACK) as a contemporary instrument for identifying, assessing, and developing the professional competencies required for effective public administration in the European Union. Particular attention is devoted to the role of competency-based approaches in strengthening the capacity of civil services to respond to complex administrative challenges, digital transformation, institutional change, and increasing expectations regarding transparency, integrity, and citizen-oriented governance. The purpose of the study is to systematize the conceptual structure of EUPACK, characterize its principal competency dimensions, and explore their relevance to differences in governance quality across EU Member States.

The research focuses on six interrelated competency blocks that constitute the analytical basis of the EUPACK framework: political and strategic competencies, managerial competencies, analytical and innovative competencies, ethical and legal competencies, digital and technological competencies, and communicative and interpersonal competencies. These dimensions are considered not as isolated professional requirements but as mutually reinforcing elements of modern public-sector capacity. Their practical relevance is illustrated through behavioural indicators that demonstrate how competencies can be translated into observable professional practices, including strategic decision-making, evidence-based policy development, organizational leadership, ethical conduct, digital service delivery, stakeholder engagement, and effective communication.

CC BY

The study also considers the institutional dimension of competency development within the European Union, with particular emphasis on the European Commission's Competence Centre on Public Administration and Governance within DG REFORM. This institutional infrastructure contributes to the dissemination of analytical knowledge, methodological support, and technical assistance aimed at strengthening administrative capacity and supporting public administration reforms in Member States. The analysis demonstrates that competency development should be viewed as an integral component of broader institutional and governance reforms rather than solely as an instrument of individual human resource management.

An important analytical component of the study is the juxtaposition of the EUPACK competency model with the three-pillar approach to governance quality represented by the Governance Quality Index (GQI), encompassing administrative capacity, integrity, and inclusiveness. Such a comparison makes it possible to examine the relationship between individual and organizational competencies and broader institutional outcomes. The analysis indicates that EU Member States demonstrate different configurations of administrative competencies and governance priorities. Denmark illustrates a relatively balanced configuration of governance capacities; Estonia demonstrates a particularly strong emphasis on digital transformation and technological capabilities; while the Netherlands provides an example of the substantial role of integrity and institutional accountability in public administration. At the same time, differences in governance performance among European countries indicate that the availability of competency frameworks alone does not automatically guarantee high-quality governance, since their effectiveness depends on institutional context, administrative traditions, organizational capacity, and the consistency of implementation.

The findings suggest that EUPACK should be understood as a flexible and context-sensitive framework that can support comparative assessment and the strategic development of civil servants' competencies rather than as a rigid uniform model applicable in an identical manner across all administrative systems. Its analytical potential is enhanced when competency dimensions are considered in conjunction with broader indicators of governance quality and institutional performance. The study also highlights the relevance of comparing EUPACK with the governance assessment approaches applied within the EU enlargement process, including the SIGMA Principles of Public Administration, which provide a framework for assessing the functioning and reform capacity of public administrations in candidate and potential candidate countries.

The practical significance of the research lies in the potential application of EUPACK to civil service reform, competency-based human resource management, professional development, recruitment and performance assessment, as well as the design of evidence-based public administration policies. The proposed analytical perspective may also be relevant to countries undergoing profound institutional transformation. Further research should therefore investigate the applicability and adaptation of EUPACK, in combination with governance-quality assessment instruments, to EU candidate countries, particularly Ukraine, taking into account the specific challenges of wartime governance, institutional resilience, European integration, and post-war public administration reconstruction.

Reference:

1. Chornysh, Y. (2025). Kompetentnisnyi pidkhid yak instrument publichnoho upravlinnia dlia formuvannia profesiinoi vidpovidalnosti derzhavnoho sluzhbovtsia [Competency-based approach as a public management tool for developing professional

CC BY

responsibility of civil servants]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*, (34), 230–237. https://doi.org/10.35432/tisb342025351504

2. European Commission, Directorate-General for Structural Reform Support, & ICF. (2021). *Public administrations in the EU Member States – 2020 overview.* Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2887/793815

3. European Commission. *European competency framework for public administration (ECFPA).* EPALE – Electronic Platform for Adult Learning in Europe. Retrieved August 29, 2026, from https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/improving-investment/competency-framework_en

4. European Commission. (2022). *Public administrations in the EU Member States – 2022 overview.* Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2799/44762

5. European Parliament, & Council of the European Union. (2005). Directive 2005/36/EC of the European Parliament and of the Council of 7 September 2005 on the recognition of professional qualifications. *Official Journal of the European Union, L255*, 22–142. https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2005/36/oj/eng

6. European Union. *EUR-Lex – Access to European Union law.* Retrieved August 29, 2026, from https://eur-lex.europa.eu/homepage.html

7. Hryshyna, N. V. (2023). Kompetentnisnyi pidkhid u sferi upravlinnia derzhavnoiu sluzhboiu [Competency approach in the field of civil service management]. In *Tsili staloho rozvytku v aspekti zmitsnennia natsionalnoho ta mizhnarodnoho pravoporiadku* [Sustainable Development Goals in the context of strengthening national and international legal order] (pp. 336–339). https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi75/0055991.pdf#page=336

8. Ongaro, E**.** (2022). The long and winding road towards the EU policy of support to Member States public administration reform: History (2000–2021) and prospects. *Public Policy and Administration, 39*(1), 3–26. https://doi.org/10.1177/09520767221117689

9. Rozmaryna, A. L., Kolontai, S. M., Smirnova, K. V. (2026). Suchasni aspekty publichnoho upravlinnia ta administruvannia v konteksti yevrointehratsii Ukrainy [Modern aspects of public management and administration in the context of Ukraine's European integration]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, (13), 167–172. https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-13-26

10. Shliakhtina, H. V. (2021). Dosvid zarubizhnykh krain u formuvanni liderskykh kompetentnostei v orhanakh publichnoi vlady [Foreign countries' experience in forming leadership competencies in public authority bodies]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Derzhavne upravlinnia, 32*(71), 69–76. https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/14.pdf

Дата надходження статті: 22.06.2026
Дата прийняття статті: 13.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.627475

УДК 332.14:351

СТІЙКІСТЬ РЕГІОНІВ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

ТАБАЧУК Андрій Ярославович
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0120-2336

СТАСИШИН Андрій Васильович
кандидат економічних наук, доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи та розвитку інфраструктури,
доцент кафедри економіки та публічного управління
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-306-0788

МАРИСКЕВИЧ Андрій Тарасович
здобувач ступеня доктора філософії
кафедри економіки та публічного управління
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-0585-2889

Анотація. *У статті обґрунтовано розуміння стійкості регіону як багатовимірної властивості складної територіальної системи та об'єкта публічного управління. Розмежовано стійкість, адаптивність, відновлення і сталий розвиток; визначено роль інституцій, координації та стратегічних рішень.*

Ключові слова: *стійкість регіонів, публічне управління, сталий розвиток, адаптивність, вразливість, трансформація, багаторівневе врядування.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна, руйнування критичної інфраструктури, вимушене переміщення населення, зміни економічної спеціалізації територій та зростання екологічних ризиків перетворили стійкість регіонів на практичну умову збереження державної керованості й безперервності публічних послуг. Регіони України одночасно виконують функції тилового забезпечення, приймають внутрішньо переміщених осіб, підтримують роботу соціальної інфраструктури, відновлюють пошкоджені об'єкти та коригують стратегічні пріоритети. Результати цих процесів залежать не лише від обсягу ресурсів або початкового рівня економічного розвитку. Визначальними стають здатність органів публічної влади своєчасно виявляти ризики, координувати суб'єктів різних рівнів, забезпечувати доступність послуг, підтримувати суспільну довіру і спрямовувати відновлення на довгострокові цілі.

У науковому дискурсі поняття стійкість (resilience) розвивалося від характеристики екологічної системи до інтегративної властивості соціальних,

CC BY

економічних і територіальних систем. Таке розширення змісту створило продуктивну міждисциплінарну основу, але водночас спричинило термінологічну невизначеність. Стійкість нерідко ототожнюють зі стабільністю, адаптивністю, відновленням, безпекою або сталим розвитком. Наслідком є методологічна проблема: нечітке визначення об'єкта не дає встановити, які саме характеристики регіону мають підтримуватися, до яких шоків готується система, які функції є критичними та хто відповідає за їх збереження.

Дивлячись крізь призму публічного управління, принципово важливо не зводити регіональну стійкість до динаміки валового регіонального продукту, зайнятості чи інвестицій. Економічні показники відображають лише одну зі складових реакції території. Стійкість також виявляється у безперервності управління, функціонуванні мереж життєзабезпечення, доступності соціальних послуг, здатності інституцій діяти в умовах невизначеності, участі громадян у виробленні рішень та узгодженості відновлення з екологічними і соціальними пріоритетами. Отже, дослідницька проблема полягає в обґрунтуванні стійкості регіону як предмета цілеспрямованого публічно-управлінського впливу в межах довгострокової траєкторії сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичний фундамент сучасного розуміння стійкості закладено К. Голлінгом, який відокремив «стійкість» від «стабільності». Стабільність дослідником пов'язується зі швидкістю повернення системи до рівноваги, тоді як стійкість характеризує її здатність поглинати зміни без переходу до іншого режиму функціонування [1, с. 1-4, 17-21]. В. Адгер переніс цю логіку на соціальні системи й визначив соціальну стійкість через здатність груп і спільнот протистояти зовнішнім стресам, наголосивши на ролі інституцій [2, с. 347-350, 358-363]. Б. Вокер та співавтори розмежували «стійкість», «адаптивність» і «трансформаційну здатність», що дало змогу трактувати реакцію системи не тільки як збереження, а й як реорганізацію [3, с. 1-3, 5-7]. Б. Сміт і Дж. Вандел уточнили зв'язки між «вразливістю», «адаптивною спроможністю» та «адаптацією» [4, с. 282-291].

Подальші дослідження розширили поняття до територіального рівня. С. Давуді показала обмеженість інженерного розуміння «повернення назад» і обґрунтувала еволюційне бачення, за якого територіальна система після шоку може перейти на нову траєкторію [5, с. 299-307]. М.Мельник у своїй праці про резильєнтність ендогенного розвитку регіонів систематизував статичний і динамічний підходи, а також розкрив економічні, соціальні, інституційні та екологічні детермінанти регіональної реакції на глобальні виклики [6, с. 8-35, 244-267]. Г. Брістоу й А. Гілі інтерпретують регіони як складні адаптивні системи та безпосередньо пов'язують формування стійкості з політичним втручанням і дією інституцій [7, с. 93-101].

Окремий напрям становлять праці про врядування стійкості. Л. Лебель та співавтори поставили питання про суб'єктів, цілі та розподіл повноважень у керуванні стійкістю регіональних соціально-екологічних систем [8, с. 1-4, 15-19]. Д. Бугер і Дж. Іннес розкрили значення мережевої взаємодії та розподіленого прийняття рішень для складних адаптивних систем [9, с. 1-4, 12-16]. Б. Чаффін, Г. Госнелл і Б. Косенс узагальнили підходи до «адаптивного врядування», зосередившись на гнучкості інституцій, навчанні та взаємодії акторів [10, с. 1-4, 10-13]. Взаємозв'язок стійкості й сталості досліджено К. Фольке та співавторами [11, с. 1-10], а територіалізацію Цілей сталого розвитку та роль багаторівневого врядування висвітлено в інструментарії ОЕСР [12, с. 10, 68-73].

CC BY

Український науковий доробок формує необхідну основу для врахування безпекового і воєнного контексту. О. Резнікова розглядає стійкість як системну здатність держави й суспільства протистояти загрозам, адаптуватися та відновлюватися, пов'язуючи її з ризиками, вразливостями й адаптивним управлінням [13, с. 19-37, 132-145]. У монографії за редакцією В. Якобчука регіональна безпека і сталий розвиток територій розкриті через інституції, стратегічне планування, цифровізацію, відновлення та взаємодію органів влади [14, с. 11-25]. О. Орел визначає інституційні, нормативно-правові, фінансові та цифрові елементи управління резильєнтністю громад [15, с. 184-189]. Отже, наявні праці переконливо розкривають окремі аспекти стійкості, проте потребує подальшого уточнення її цілісне трактування як об'єкта публічного управління, узгодженого з принципами сталого розвитку.

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування стійкості регіонів як об'єкта публічного управління в контексті сталого розвитку. Для досягнення мети передбачено: простежити еволюцію поняття стійкості та розмежувати суміжні категорії; визначити багатовимірну структуру регіональної стійкості; розкрити процес реагування регіону на шоки; встановити співвідношення стійкості й сталого розвитку; визначити ознаки, за якими формування стійкості належить до сфери цілеспрямованого публічно-управлінського впливу.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна полягає в уточненні змісту стійкості регіону як керованої багатовимірної властивості відкритої територіальної системи. Запропоновано розглядати інституційно-управлінську складову у подвійній ролі: як самостійну характеристику стійкості та як координаційний контур економічної, соціальної, екологічної й інфраструктурної складових.

Виклад основних результатів дослідження. Еволюція поняття стійкості засвідчує перехід від рівноважної моделі до процесного й трансформаційного розуміння. У межах інженерного підходу система вважається стійкою, якщо швидко повертається до попереднього стану. Такий підхід придатний для оцінювання відновлення окремого технічного об'єкта, але недостатній для регіону, де відтворення довоєнної або докризової структури може закріпити вразливість. Екологічний підхід зміщує увагу на здатність витримувати порушення та зберігати основні функції. Еволюційний підхід додає адаптацію, навчання і формування нової траєкторії. Для публічного управління останній підхід має особливу цінність, оскільки дає змогу оцінювати не тільки швидкість відновлення, а й якість змін, легітимність рішень та відповідність нової конфігурації суспільним потребам [1, с. 17-21; 5, с. 299-307].

Зміст категорії «стійкість» потребує відмежування від суміжних понять. Стабільність означає відносну сталість параметрів або швидке повернення до рівноваги; вона може існувати без достатньої здатності до адаптації. «Опірність» характеризує спроможність обмежити первинну втрату функцій під дією шоку. «Адаптивність» відображає здатність коригувати поведінку, правила й використання ресурсів у межах наявної системи. Відновлення означає повернення критичних функцій до прийнятного рівня, однак не обов'язково відтворення попередньої структури. «Трансформаційна здатність» виявляється тоді, коли збереження життєздатності потребує зміни самої конфігурації системи. «Стійкість» інтегрує ці характеристики, але не зводиться до жодної з них [3, с. 1-7; 4, с. 282-291].

CC BY

Таблиця 1

Понятійне розмежування стійкості та суміжних категорій

Категорія	Основний зміст	Відмінність
Стабільність	Відносна сталість параметрів або швидкість повернення до рівноваги	Не розкриває здатність змінювати правила й структуру
Опірність	Обмеження первинної втрати функцій під дією шоку	Характеризує початкову фазу реагування
Адаптивність	Коригування поведінки, процедур і використання ресурсів	Зміни відбуваються переважно в межах наявної системи
Відновлення	Повернення критичних функцій до прийнятного рівня	Не обов'язково означає відтворення попередньої структури
Трансформаційна здатність	Перехід до якісно іншої конфігурації системи	Потрібна, коли попередня траєкторія відтворює вразливість
Стійкість	Інтегрована здатність протистояти, адаптуватися, відновлюватися й трансформуватися	Оцінюється щодо конкретних шоків і критичних функцій
Сталий розвиток	Довгострокова збалансована траєкторія економічних, соціальних та екологічних змін	Визначає нормативний напрям, а не лише реакцію на шок

Джерело: узагальнено автором на основі [1, с. 1-4, 17-21; 3, с. 1-7; 4, с. 282-291; 5, с. 299-307].

Наведене розмежування дає підстави трактувати стійкість як властивість, що проявляється у часі й перевіряється конкретним порушенням. Питання полягає не в абстрактній «стійкості взагалі», а у стійкості визначеної регіональної системи до певного набору загроз і щодо збереження суспільно важливих функцій. Такий підхід вимагає встановити межі системи, перелік критичних функцій, часовий горизонт оцінювання, допустимий рівень їх втрати та критерії прийнятності трансформації. Відповідні параметри мають ціннісний характер, тому не можуть визначатися лише технічним розрахунком. Вони формуються у процесі публічного вибору, політичного представництва, стратегічного планування та професійного аналізу ризиків [8, с. 15-19].

Регіон доцільно розглядати як відкриту складну систему, в якій економічні процеси, населення, природне середовище, інфраструктурні мережі та інституції взаємодіють між собою і з системами національного та місцевого рівнів. Відкритість означає залежність від потоків ресурсів, людей, інформації, рішень і зовнішньої підтримки. Складність виявляється в нелінійних наслідках управлінських дій: порушення одного елемента може поширюватися на інші підсистеми, а локальна проблема – перерости в системну. Тому стійкість не може бути сумою незалежних галузевих показників. Її визначає характер взаємозв'язків і здатність системи координовано діяти під час порушення [6, с. 23-35; 7, с. 93-101].

Багатовимірна структура регіональної стійкості охоплює п'ять взаємопов'язаних складових. Економічна складова відображає диверсифікацію, ресурсну основу та здатність суб'єктів господарювання продовжувати діяльність або переорієнтовуватися. Соціальна охоплює безпеку населення, доступ до базових послуг, людський капітал, соціальну згуртованість і підтримку вразливих груп.

CC BY

Екологічна характеризує стан природних систем, екологічні ризики, доступність ресурсів та спроможність не переносити витрати відновлення на майбутні покоління. Інфраструктурна стосується надійності, резервування й відновлюваності мереж життєзабезпечення. Інституційно-управлінська включає легітимність, компетентність, координацію, інформаційне забезпечення, гнучкість процедур і спроможність до навчання.

Таблиця 2

Складові регіональної стійкості

Складова	Зміст	Управлінський акцент
Економічна	Диверсифікація, ресурсна основа, безперервність і переорієнтація діяльності	Умови для адаптації, підтримка зайнятості, управління інвестиціями
Соціальна	Безпека, базові послуги, людський капітал, згуртованість, захист вразливих груп	Стандарти послуг, соціальний захист, участь і комунікація
Екологічна	Стан екосистем, доступність ресурсів, зменшення екологічних ризиків	Екологічні обмеження, моніторинг, відновлення природного середовища
Інфраструктурна	Надійність, резервування й відновлюваність мереж життєзабезпечення	Стандарти безперервності, пріоритизація та координація відбудови
Інституційно-управлінська	Легітимність, компетентність, координація, дані, гнучкість і навчання	Окрема складова та координаційний контур усієї системи

Джерело: побудовано на основі [6, с. 23–35, 244–267; 7, с. 93–101; 14, с. 11–25].

Інституційно-управлінська складова має подвійне значення. По-перше, її стан безпосередньо впливає на здатність органів влади продовжувати роботу, приймати законні рішення, комунікувати з населенням і забезпечувати підзвітність у кризових умовах. По-друге, вона поєднує інші складові через визначення пріоритетів, розподіл ресурсів, стандарти послуг, просторове планування, контроль екологічних обмежень та координацію відновлення. Якщо управлінська система фрагментована, секторні рішення можуть суперечити одне одному: швидке інфраструктурне відновлення здатне посилити екологічні ризики, а концентрація ресурсів на фізичній відбудові – погіршити доступ до соціальних послуг. Саме координаційна функція відрізняє публічно-управлінський підхід від простого переліку ресурсів регіону [9, с. 12-16; 10, с. 10-13].

Стійкість проявляється у процесі реагування на шок. Вихідною ланкою є загроза – потенційне джерело шкоди, тоді як шок означає фактичне порушення нормального функціонування. Експозиція показує, яке населення, території, активи або функції перебувають під впливом загрози. Вразливість визначає схильність до втрат і залежить від структурних диспропорцій, зношеності інфраструктури, соціальної нерівності, концентрації економічної діяльності, якості інституцій та попередніх управлінських рішень. Опірність характеризує здатність обмежити первинне падіння функціональності. Адаптація забезпечує коригування правил і практик, після чого відбувається відновлення або переорієнтація системи. Результатом є збереження, відновлення чи трансформація критичних функцій [4, с. 282-291; 13, с. 132-145].

Таким чином, причинно-процесну логіку регіональної стійкості можна подати

CC BY

як послідовність: загроза або шок → експозиція та вразливість → опірність → адаптація → відновлення або переорієнтація → збереження чи трансформація критичних функцій → стійкість. Стрілки в цій конструкції не означають автоматичного переходу. Кожна ланка залежить від рішень до, під час і після кризи. Превентивна політика зменшує експозицію й вразливість; готовність і резервування підвищують опірність; гнучкі процедури та доступ до інформації прискорюють адаптацію; критерії відновлення визначають, чи відтворюватиме регіон попередні слабкості, чи формуватиме безпечнішу та інклюзивнішу конфігурацію.

Для України ця конструкція має особливе значення через накладання воєнних, демографічних, економічних, інфраструктурних та екологічних шоків. Їхній вплив є каскадним: пошкодження енергетичної інфраструктури обмежує роботу підприємств і публічних установ; переміщення населення змінює навантаження на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист; забруднення територій ускладнює господарське використання земель і повернення населення. За цих умов оцінювання лише окремих результативних показників не пояснює здатності регіону підтримувати критичні функції. Потрібне управління взаємозалежностями, узгодження територіальних і секторних рішень, а також диференціація інструментів відповідно до профілю ризиків конкретного регіону [6, с. 66-139; 14, с. 11-25].

Стійкість і сталий розвиток пов'язані, але не є тотожними категоріями. Сталий розвиток визначає довгострокову спрямованість змін, у межах якої економічні, соціальні та екологічні цілі мають узгоджуватися з інституційними можливостями й інтересами майбутніх поколінь. Стійкість характеризує здатність системи продовжувати функціонування, адаптуватися та оновлюватися під впливом порушень. Регіон може бути стійким у вузькому сенсі, якщо успішно зберігає наявну структуру, але ця структура може залишатися соціально несправедливою, ресурсомісткою або екологічно небезпечною. І навпаки, формально збалансована стратегія сталого розвитку не буде реалізована, якщо регіон не здатний витримувати шоки [11, с. 1-10].

Доцільно виходити з того, що стійкість створює здатність підтримувати розвиток у нестабільному середовищі, а принципи сталого розвитку визначають бажану якість і напрям цієї траєкторії. Відновлення після кризи має оцінюватися не тільки за швидкістю повернення показників, а й за тим, чи зменшено майбутню вразливість, покращено доступ до послуг, враховано екологічні обмеження та посилено інституційну спроможність. Територіальний підхід до Цілей сталого розвитку додатково вимагає адаптувати глобальні пріоритети до особливостей регіонів, забезпечити вертикальну й горизонтальну координацію та пов'язати цілі з бюджетуванням і моніторингом [12, с. 10, 68-73].

Визнання стійкості регіону об'єктом публічного управління ґрунтується на кількох ознаках. По-перше, критичні функції регіону мають публічну значущість: безпека, доступність базових послуг, територіальна згуртованість і захист довкілля не можуть забезпечуватися виключно ринковою самоорганізацією. По-друге, рішення про допустимий ризик, пріоритетність відновлення та розподіл обмежених ресурсів мають владний і ціннісний характер. По-третє, стійкість залежить від колективної дії суб'єктів, які не підпорядковані єдиному центру. По-четверте, часовий горизонт профілактики ризиків і сталого розвитку часто перевищує горизонти окремих організацій та політичних циклів. Це зумовлює необхідність інституційних правил, стратегічного узгодження й публічної підзвітності.

Публічне управління стійкістю не слід розуміти як пряме адміністративне

CC BY

керування всіма процесами в регіоні. Його предметом є створення умов, правил і спільних спроможностей, за яких органи влади, місцеве самоврядування, бізнес, громадські організації, наукові установи та населення можуть узгоджено готуватися до загроз і реагувати на них. Ієрархічні інструменти залишаються необхідними для правового режиму, стандартів безпеки та мобілізації ресурсів. Водночас складність і невизначеність потребують мережевої координації, обміну інформацією, партнерств та можливості оперативно коригувати рішення. Адаптивне врядування доповнює формальні повноваження механізмами навчання, зворотного зв'язку і розподіленого лідерства [8, с. 15-19; 9, с. 12-16; 10, с. 10-13].

Суб'єктна структура управління стійкістю є багаторівневою. Центральні органи влади визначають правові рамки, національні стандарти, політику регіонального розвитку та механізми міжрегіонального перерозподілу. Регіональний рівень узгоджує секторні політики з територіальними потребами, координує міжмуніципальні рішення, підтримує управління критичною інфраструктурою і формує аналітичну картину ризиків. Територіальні громади забезпечують найближчі до населення послуги, організовують локальну готовність та виявляють конкретні вразливості. Недержавні суб'єкти володіють ресурсами, даними й компетентностями, без яких комплексна відповідь неможлива. Ефективність системи залежить від чіткого розподілу відповідальності та каналів координації, а не від механічного збільшення кількості учасників.

Інструментарій публічного управління стійкістю охоплює стратегічне планування, оцінювання ризиків, сценарний аналіз, просторове планування, бюджетування, управління публічними інвестиціями, резервування критичних ресурсів, цифрові системи даних, стандарти безперервності послуг, публічні консультації та моніторинг. Застосування кожного інструмента має підпорядковуватися спільній логіці: зменшення вразливості, підтримка критичних функцій і формування здатності до адаптації. Розрізнені програми без єдиної системи цілей можуть конкурувати за ресурси й переносити ризики між секторами. Тому головною управлінською функцією є інтеграція, а не додавання окремого «плану стійкості» до вже перевантаженої системи документів [14, с. 11-25; 15, с. 184-189].

Стратегічне планування має поєднати короткострокову готовність із довгостроковою трансформацією. Для цього до регіональних стратегій доцільно включати профілі загроз, перелік критичних функцій, допустимі пороги їх порушення, альтернативні сценарії, резервні механізми надання послуг та критерії пріоритизації відновлення. Цілі й індикатори повинні відображати не лише результат, а й спроможність системи: наявність актуальних даних, регулярність міжвідомчих навчань, рівень резервування, швидкість обміну інформацією, сталість міжмуніципальної взаємодії. Такий підхід дає можливість оцінювати готовність до кризи до того, як її наслідки проявляться у статистиці втрат.

Функціональний підхід дає змогу уникнути ще однієї методологічної помилки – ототожнення стійкості зі збереженням організаційної структури. Для населення принциповим є не існування конкретної установи в незмінному вигляді, а доступність послуги, яку вона забезпечує. Під час кризи спосіб надання адміністративних, освітніх, медичних або соціальних послуг може змінюватися: частина функцій передається іншим установам, цифровізується, організовується спільно кількома громадами або тимчасово забезпечується мобільними командами. Отже, оцінювання має розрізняти сталість організаційної форми та безперервність суспільно важливої функції. Публічне управління повинно допускати інституційну гнучкість, але

CC BY

одночасно зберігати законність, доступність і контроль якості.

Часовий вимір стійкості охоплює щонайменше три фази управлінської діяльності. До настання шоку домінують запобігання, зменшення вразливості, створення резервів і підготовка сценаріїв. Під час гострої фази пріоритетами стають безперервність управління, оперативна координація, інформування населення та концентрація ресурсів на критичних функціях. Після стабілізації ситуації відбуваються відновлення, оцінювання рішень, інституційне навчання та коригування стратегій. Розрив між цими фазами послаблює систему: якщо досвід реагування не перетворюється на зміни правил і планів, регіон повторює ті самі помилки. Тому цикл управління стійкістю повинен замикатися через моніторинг, незалежне оцінювання та перегляд управлінських процедур [10, с. 10-13].

Просторовий вимір потребує врахування неоднорідності самого регіону. Середні обласні показники можуть приховувати різку відмінність між обласним центром, малими містами, сільськими й прикордонними громадами. Однаковий шок створює різні наслідки залежно від щільності населення, транспортної доступності, структури зайнятості, стану мереж і фінансової бази громад. Тому регіональна політика стійкості має поєднувати спільні стандарти з територіально диференційованими рішеннями. Її завданням є не уніфікація всіх заходів, а гарантування прийнятного рівня критичних функцій на всій території, включаючи просторово віддалені та найбільш уразливі громади. Це вимагає картування ризиків і доступності послуг, а також механізмів міжмуніципальної взаємодії.

Міжрівневі залежності означають, що регіон не може бути стійким ізольовано. Енергетичні мережі, логістика, зв’язок, водопостачання, фінансування соціальних послуг і цифрові реєстри часто виходять за адміністративні межі. Рішення однієї громади або області здатне перенести навантаження на сусідні території. Водночас надмірна централізація сповільнює реагування. Оптимальною є система, у якій центр установлює правила, гарантії та механізми солідарності, регіон координує взаємозалежні територіальні процеси, а громади адаптують інструменти до місцевих умов. Узгодження має відбуватися не лише вертикально, а й горизонтально – між регіонами, громадами, службами та операторами інфраструктури [12, с. 68-73].

Інформаційна основа стійкості не зводиться до накопичення статистики. Дані мають бути своєчасними, просторово деталізованими, сумісними між установами та придатними для управлінського рішення. В умовах кризи особливо важливо мати спільне розуміння ситуації: які функції порушені, хто постраждав, які ресурси доступні та які наслідки матиме кожна альтернатива. Відсутність узгоджених даних посилює відомчу фрагментацію, затримує допомогу і створює конфлікт оцінок. Водночас цифровізація не усуває необхідності професійної інтерпретації, захисту персональних даних і резервних каналів роботи на випадок пошкодження систем. Інформаційна стійкість тому охоплює технологічну надійність, якість аналітики та інституційні правила обміну інформацією.

Важливим ресурсом є довіра. Населення виконує рекомендації й підтримує складні рішення тоді, коли розуміє їхню логіку, бачить справедливість розподілу ресурсів і має можливість повідомити про проблеми. Непрозора пріоритизація відновлення або нерівний доступ до допомоги може перетворити управлінське рішення на додаткове джерело соціальної вразливості. Тому комунікація має бути двосторонньою: органи влади не лише поширюють інформацію, а й одержують локальні дані, перевіряють наслідки рішень і пояснюють зміни планів. Участь громадян та організацій громадянського суспільства підвищує якість діагностики,

CC BY

однак не скасовує відповідальності публічної влади за остаточний вибір і його правове оформлення [9, с. 12-16].

Ресурсне забезпечення стійкості доцільно будувати за принципом поєднання резерву й гнучкості. Резерви матеріалів, фінансів, персоналу та потужностей зменшують ризик повної зупинки системи, але їх утримання потребує витрат і регулярного оновлення. Гнучкість дозволяє швидко залучати альтернативних постачальників, перерозподіляти повноваження, використовувати взаємодопомогу громад і партнерські ресурси. Надмірна орієнтація лише на резерви може бути фінансово неефективною, а ставка лише на гнучкість – небезпечною в умовах одночасного порушення багатьох зв'язків. Публічне управління має визначати, для яких критичних функцій необхідні гарантовані резерви, а де прийнятними є договірні та мережеві механізми швидкого заміщення.

Моніторинг стійкості повинен поєднувати показники умов, спроможностей, процесів і наслідків. Умови описують вихідну вразливість території; спроможності – наявність інституцій, ресурсів, планів і партнерств; процеси – якість координації та швидкість управлінської реакції; наслідки – глибину втрати функцій, тривалість відновлення і характер нової траєкторії. Використання тільки результативних показників не дає змоги відрізнити якісне управління від сприятливого збігу обставин. Оцінювання лише формальних планів, навпаки, може завищити готовність, якщо документи не перевірялися практикою. Тому кількісні індикатори мають доповнюватися інституційним аналізом, оцінкою виконання рішень і вивченням досвіду конкретних криз.

Критерій ефективності публічного управління стійкістю має враховувати не тільки мінімізацію безпосередніх втрат, а й розподіл цих втрат між територіями та групами населення. Рішення, яке швидко відновлює середній регіональний показник, може погіршити становище віддалених громад або людей з обмеженою мобільністю. Через це агреговані індикатори слід аналізувати разом із показниками доступності послуг, територіальної нерівності та становища вразливих груп. Такий підхід узгоджує політику стійкості з принципом «нікого не залишити осторонь» і запобігає ситуації, коли короткострокове відновлення досягається ціною довгострокового соціального розриву [12, с. 10, 68-73].

Для практичної інституціоналізації вважаємо за доцільне закріпити відповідальність за координацію, але уникнути створення паралельної вертикалі, відірваної від чинної системи регіонального управління. Функції аналізу ризиків, стратегічного планування, цивільного захисту, бюджетування, просторового розвитку та відновлення мають бути пов'язані спільними цілями й процедурами обміну даними. Координаційний орган або підрозділ є корисним лише тоді, коли має доступ до інформації, може ініціювати міжвідомчі рішення та забезпечує регулярний перегляд пріоритетів. В іншому разі він збільшує кількість документів, але не змінює поведінку системи. Інституційна інтеграція важливіша за формальне розширення організаційної структури [14, с. 11-25; 15, с. 184-189].

Принципи сталого розвитку виконують у цій системі функцію нормативних обмежень і критеріїв якості. Вони не дозволяють досягати короткострокової опірності шляхом посилення нерівності, виснаження природних ресурсів або непрозорого перерозподілу коштів. Інклюзивність вимагає враховувати різну вразливість груп населення; екологічна відповідальність – оцінювати довгострокові наслідки відбудови; участь і підзвітність – забезпечувати суспільне обговорення пріоритетів; міжпоколінна справедливість – не закріплювати рішення, що створюють нові ризики в майбутньому. У такий спосіб сталий розвиток не є зовнішнім доповненням до

CC BY

стійкості, а визначає суспільно прийнятний напрям її формування.

Виходячи з проведеного аналізу вважаємо, що стійкість регіону – це керована багатовимірна властивість відкритої територіальної системи, що відображає її здатність за умов зовнішніх і внутрішніх шоків обмежувати втрату критичних функцій, адаптувати інституції та практики, відновлюватися або трансформуватися, зберігаючи суспільно прийнятну траєкторію сталого розвитку. Визначення містить об'єкт – регіональну систему; умови прояву – шоки; процесні характеристики – опірність, адаптацію, відновлення і трансформацію; функціональний критерій – критичні функції; нормативний орієнтир – сталий розвиток; управлінську ознаку – можливість цілеспрямованого формування.

З цього визначення випливає, що управління стійкістю має бути орієнтоване не на консервацію будь-якого наявного стану, а на збереження суспільно значущих функцій і здатності розвитку. У кризовій ситуації окремі структури, процедури та просторові моделі можуть змінюватися. Критерієм є те, чи забезпечують зміни безпеку, доступність послуг, інституційну легітимність і збалансованість довгострокових наслідків. Така позиція особливо важлива для повоєнного відновлення України, де механічне відтворення зруйнованої інфраструктури без урахування демографічних змін, нових ризиків та екологічних обмежень може відновити попередню вразливість.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що стійкість регіону є самостійною міждисциплінарною категорією, зміст якої не обмежується стабільністю або швидкістю повернення до попереднього стану. Вона охоплює опірність, адаптацію, відновлення, переорієнтацію і, за необхідності, трансформацію системи. Її прояв слід оцінювати щодо конкретних загроз і критичних функцій, а не через абстрактну здатність регіону «витримувати» будь-які зміни.

Багатовимірна структура стійкості включає економічну, соціальну, екологічну, інфраструктурну та інституційно-управлінську складові. Остання одночасно є характеристикою регіональної системи і механізмом координації інших складових. Саме через інституції, стратегічні рішення, розподіл ресурсів, дані, партнерства й підзвітність суспільство визначає, які функції мають бути захищені, який рівень ризику є допустимим та якою повинна бути конфігурація відновленого регіону.

Стійкість і сталий розвиток утворюють взаємопов'язані, але різні аналітичні виміри. Стійкість характеризує здатність продовжувати функціонування й розвиток під дією порушень, тоді як сталий розвиток визначає якість і спрямованість довгострокової траєкторії. Тому політика стійкості має не лише скорочувати втрати та час відновлення, а й зменшувати майбутню вразливість, посилювати соціальну включеність, ураховувати екологічні обмеження та підтримувати інституційну спроможність.

Стійкість регіону є об'єктом публічного управління, оскільки її формування стосується публічних благ, передбачає владний вибір пріоритетів, потребує координації багатьох автономних суб'єктів і має довгострокові наслідки. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні системи індикаторів для оцінювання п'яти складових стійкості регіонів України, обґрунтуванні вагових коефіцієнтів, визначенні інституційно-нормативних умов та побудові моделі публічно-управлінських механізмів, придатної для воєнного і повоєнного періодів.

Список використаної літератури:

1. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. Annual Review of Ecology and Systematics. 1973. Vol. 4. P. 1–23. URL: https://pure.iiasa.ac.at/26/1/RP-73-

CC BY

003.pdf .

2. Adger W. N. Social and Ecological Resilience: Are They Related? Progress in Human Geography. 2000. Vol. 24, No. 3. P. 347–364. DOI: 10.1191/030913200701540465. URL: https://doi.org/10.1191/030913200701540465.

3. Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig A. Resilience, Adaptability and Transformability in Social-Ecological Systems. Ecology and Society. 2004. Vol. 9, No. 2. Art. 5. URL: https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205 .

4. Smit B., Wandel J. Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. *Global Environmental Change*. 2006. Vol. 16, No. 3. P. 282–292. DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2006.03.008. URL: https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.03.008 .

5. Davoudi S. Resilience: A Bridging Concept or a Dead End? Planning Theory & Practice. 2012. Vol. 13, No. 2. P. 299–307. URL: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14649357.2012.677124 .

6. Резильєнтність ендогенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків / наук. ред. М. І. Мельник. Львів, 2024. URL: http://ird.gov.ua/irdp/p20240001.pdf.

7. Bristow G., Healy A. Building Resilient Regions: Complex Adaptive Systems and the Role of Policy Intervention. Raumforschung und Raumordnung. 2014. Vol. 72. P. 93–102. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s13147-014-0280-0 .

8. Lebel L. et al. Governance and the Capacity to Manage Resilience in Regional Social-Ecological Systems. Ecology and Society. 2006. Vol. 11, No. 1. Art. 19. URL: https://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss1/art19/ .

9. Booher D. E., Innes J. E. Governance for Resilience: CALFED as a Complex Adaptive Network for Resource Management. Ecology and Society. 2010. Vol. 15, No. 3. Art. 35. URL: https://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss3/art35/ .

10. Chaffin B. C., Gosnell H., Cosens B. A. A Decade of Adaptive Governance Scholarship: Synthesis and Future Directions. Ecology and Society. 2014. Vol. 19, No. 3. Art. 56. URL: https://doi.org/10.5751/ES-06824-190356 .

11. Folke C., Biggs R., Norström A. V., Reyers B., Rockström J. Social-Ecological Resilience and Biosphere-Based Sustainability Science. Ecology and Society. 2016. Vol. 21, No. 3. Art. 41. URL: https://doi.org/10.5751/ES-08748-210341 .

12. OECD. OECD Toolkit for a Territorial Approach to the SDGs. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/oecd-toolkit-for-a-territorial-approach-to-the-sdgs_596dfd67/2913bae2-en.pdf .

13. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 456 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-06/reznikova_book_web.pdf .

14. Публічне управління регіональною безпекою та сталим розвитком територій : монографія / Н. В. Дацій, А. Б. Войтенко, В. Ф. Загурська-Антонюк та ін. ; за ред. В. П. Якобчук. Житомир, 2025. 578 с. URL: https://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/17412 .

15. Орел О. В. Ключові елементи системи публічного управління резильєнтністю територіальних громад. Економіка, управління та адміністрування. 2025. № 1(111). С. 184–189. DOI: 10.26642/ema-2025-1(111)-184-189. URL: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/333070 .

Дата надходження статті: 24.06.2026
Дата прийняття статті: 15.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.627475

JEL Classification: H83, Q01, R58

REGIONAL RESILIENCE AS AN OBJECT OF PUBLIC GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

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

STASYSHYN Andrii
PhD in Economics, Associate Professor
Vice-Rector for Educational Production and Infrastructure Development,
Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3061-0788

MARYSKEVYCH Andrii
Postgraduate student of the Department of Economics and Public Administration
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-0585-2889

Abstract. *The article substantiates regional resilience as a multidimensional property of a complex territorial system and an object of public governance. It distinguishes resilience, adaptability, recovery and sustainable development and identifies the role of institutions, coordination and strategic decisions.*

Keywords: *regional resilience, public governance, sustainable development, adaptability, vulnerability, transformation, multi-level governance.*

The article substantiates regional resilience as a multidimensional property of an open territorial system and an object of purposeful public governance. The study distinguishes resilience from stability, adaptability, recovery and sustainable development and explains why resilience cannot be assessed only by the speed at which economic indicators return to a pre-crisis level. A resilient region must limit the loss of critical functions, adapt institutions and practices, restore or reorient essential systems, and transform structures that reproduce vulnerability. The proposed framework combines economic, social, environmental, infrastructural, and institutional-governance dimensions. The latter has a dual role as both a component of resilience and the coordinating framework for all other components. The causal sequence is specified as follows: threat or shock; exposure and vulnerability; resistance; adaptation; recovery or reorientation; preservation or transformation of critical functions; resilience. Resilience describes the capacity to continue functioning and developing under disruption, whereas sustainable development determines the socially desirable long-term direction of change. Public governance is required because critical regional functions concern public goods, acceptable risk and recovery priorities

CC BY

involve value-based choices, and implementation depends on coordination among autonomous actors across levels of government. Regional resilience is defined as a governable multidimensional property that enables a territorial system to absorb shocks, adapt, recover or transform while maintaining a socially acceptable sustainable development trajectory. The results provide a theoretical basis for developing indicators and public governance mechanisms for Ukrainian regions during war and post-war recovery.

Reference:

1. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. Annual Review of Ecology and Systematics, 4, 1–23. https://pure.iiasa.ac.at/26/1/RP-73-003.pdf

2. Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: Are they related? Progress in Human Geography, 24(3), 347–364. https://doi.org/10.1191/030913200701540465

3. Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. Ecology and Society, 9(2), Article 5. https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205

4. Smit, B., & Wandel, J. (2006). Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. Global Environmental Change, 16, 282–292. https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.03.008 .

5. Davoudi, S. (2012). Resilience: A bridging concept or a dead end? Planning Theory & Practice, 13(2), 299–307. https://doi.org/10.1080/14649357.2012.677124

6. Melnyk, M. I. (Ed.). (2024). Rezylientnist endohennoho rozvytku rehioniv v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta shokiv [Resilience of endogenous regional development amid global challenges and shocks]. Lviv. http://ird.gov.ua/irdp/p20240001.pdf [in Ukrainian].

7. Bristow, G., & Healy, A. (2014). Building resilient regions: Complex adaptive systems and the role of policy intervention. Raumforschung und Raumordnung, 72, 93–102. https://doi.org/10.1007/s13147-014-0280-0

8. Lebel, L., et al. (2006). Governance and the capacity to manage resilience in regional social-ecological systems. Ecology and Society, 11(1), Article 19. https://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss1/art19/

9. Booher, D. E., & Innes, J. E. (2010). Governance for resilience: CALFED as a complex adaptive network for resource management. Ecology and Society, 15(3), Article 35. https://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss3/art35/

10. Chaffin, B. C., Gosnell, H., & Cosens, B. A. (2014). A decade of adaptive governance scholarship: Synthesis and future directions. Ecology and Society, 19(3), Article 56. https://doi.org/10.5751/ES-06824-190356

11. Folke, C., Biggs, R., Norström, A. V., Reyers, B., & Rockström, J. (2016). Social-ecological resilience and biosphere-based sustainability science. Ecology and Society, 21(3), Article 41. https://doi.org/10.5751/ES-08748-210341

12. OECD. (2022). OECD toolkit for a territorial approach to the SDGs. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/oecd-toolkit-for-a-territorial-approach-to-the-sdgs_596dfd67/2913bae2-en.pdf

13. Reznikova, O. O. (2022). Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyshcha [National resilience in a changing security environment]. NISS. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-06/reznikova_book_web.pdf [in Ukrainian].

14. Datsii, N. V., Voitenko, A. B., Zahurska-Antoniuk, V. F., et al. (2025). Publichne upravlinnia rehionalnoiu bezpekoiu ta stalym rozvytkom terytorii [Public governance of regional security and sustainable territorial development] (V. P. Yakobchuk, Ed.).

CC BY

Zhytomyr. https://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/17412 [in Ukrainian].

15. Orel, O. V. (2025). Kliuchovi elementy systemy publichnoho upravlinnia rezylientnistiu terytorialnykh hromad [Key elements of the public governance system for territorial community resilience]. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, 1(111), 184–189. https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-184-189 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 24.06.2026
Дата прийняття статті: 15.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.768687

УДК 336.71:005.334:658.15

АНАЛІЗ РИЗИКУ ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЙОГО ЗНИЖЕННЯ

ШУШКОВА Юлія Володимирівна
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри фінансового менеджменту
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3836-7548

ПАРФЕНЮК Євгенія Іванівна
кандидатка економічних наук, доцентка,
заступниця директора з навчально-методичної та виховної роботи
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1308-0348

ЗУБАЛЬСЬКА Олена Миколаївна
здобувачка освітнього рівня «бакалавр»
Львівського національного університету імені Івана Франка

Анотація. *У статті досліджено сутність ризику ліквідності підприємства та особливості його формування в умовах цифрової економіки. Проведено аналіз показників ліквідності на прикладі ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» - підприємства, що функціонує у сфері IT-послуг. Оцінено рівень платоспроможності за допомогою коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Визначено основні фактори, що впливають на ризик ліквідності, зокрема специфіку грошових потоків, залежність від зовнішніх контрактів та валютні коливання. Запропоновано заходи щодо зниження ризику ліквідності, спрямовані на оптимізацію оборотного капіталу, удосконалення управління дебіторською заборгованістю та впровадження фінансового планування.*

Ключові слова: *ліквідність, ризик ліквідності, платоспроможність, IT-підприємство, грошові потоки, фінансовий менеджмент.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання забезпечення належного рівня ліквідності є важливою передумовою фінансової стійкості та стабільного функціонування підприємства. Нестабільність економічного середовища, зміни кон'юнктури ринку, зростання вартості фінансових ресурсів та невизначеність грошових потоків підвищують ризик несвоєчасного виконання підприємством поточних зобов'язань. Водночас як недостатній, так і надмірний рівень ліквідності може негативно впливати на ефективність використання фінансових ресурсів.

У зв'язку з цим актуальним є комплексне оцінювання ризику ліквідності підприємства, визначення чинників його виникнення та потенційних наслідків. Особливої уваги потребує розроблення практичних заходів щодо зниження цього ризику, спрямованих на підтримання оптимального співвідношення між

CC BY

платоспроможністю підприємства та ефективністю використання його активів.

Метою статті є оцінювання ризику ліквідності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», визначення основних чинників його виникнення та розроблення практичних заходів щодо його зниження для забезпечення належного рівня платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ліквідності та управління нею досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Л. Бернстайна, Ю. Брігхема, В. Ковальова, А. Шеремета, Л. Лазебник та ін. У їхніх дослідженнях розкрито сутність ліквідності, підходи до її оцінювання та роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Сучасні наукові праці акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до управління ліквідністю, що передбачає аналіз фінансових показників, руху грошових потоків та прогнозування їхньої динаміки.

Водночас питання оцінювання та мінімізації ризику ліквідності з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств залишаються недостатньо опрацьованими, що зумовлює необхідність подальшого дослідження інструментів його аналізу та розроблення дієвих заходів щодо зниження.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних умовах господарювання ризик ліквідності є одним із ключових фінансових ризиків підприємства, оскільки безпосередньо впливає на його здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати поточні зобов'язання. Економічна нестабільність, коливання валютних курсів, зміни ринкової кон'юнктури та невизначеність грошових потоків підвищують імовірність виникнення дефіциту ліквідних коштів. Особливої актуальності управління ліквідністю набуває для підприємств ІТ-сфери, діяльність яких значною мірою залежить від динаміки зовнішніх ринків, валютних надходжень та стабільності розрахунків із замовниками.

Розкриваючи сутність поняття «ліквідність», доцільно звернутися до визначення О. Я. Базілінської, яка зазначає, що «ліквідність підприємства характеризує можливість надходження грошових коштів не лише за рахунок реалізації активів, а й за рахунок залучення додаткових зовнішніх коштів». Платоспроможність при цьому авторка розуміє як можливість постійної сплати боргів у відповідні терміни [1]. На думку І. О. Бланка, ліквідність є спроможністю окремих видів майнових цінностей бути швидко перетвореними в грошову форму без втрати своєї поточної вартості в умовах сформованої кон'юнктури ринку [2, с. 475].

Отже, ліквідність підприємства характеризує його здатність забезпечувати виконання зобов'язань за рахунок активів, які можуть бути своєчасно трансформовані у грошові кошти. Ризик ліквідності виникає внаслідок дисбалансу між обсягами та строками надходження грошових коштів і необхідністю виконання фінансових зобов'язань. Його оцінювання передбачає аналіз структури активів і зобов'язань підприємства, динаміки основних показників ліквідності та платоспроможності, а також виявлення чинників, які можуть спричинити погіршення його фінансового стану.

Один із основних етапів аналізу ризику ліквідності включає оцінку ліквідності балансу. Ліквідність балансу – ступінь покриття пасивів підприємства його активами, строк перетворення яких у гроші відповідає строку погашення його зобов'язань. Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні елементів активів, які згруповані за ступенем їх ліквідності і розміщені у порядку зниження їх ліквідності, із зобов'язаннями пасиву, які згруповані за строками їх погашення та розміщені у

CC BY

порядку зростання термінів (табл. 1) [3]. Такий підхід дозволяє оцінити ступінь покриття зобов'язань відповідними категоріями активів та виявити можливі розриви ліквідності. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються такі нерівності: А1≥П1; А2≥П2; А3≥П3; А4≤П1.

Таблиця 1

Методика аналізу ліквідності балансу підприємства

Актив		**Пасив**	
Назва групи	***Код рядка, Ф №1***	***Назва групи***	***Код рядка, Ф №1***
Найліквідніші активи (А1)	(1160 + 1165)	Найтерміновіші зобов'язання (П1)	(1605 + ... + 1650)
Швидколіквідні активи (А2)	(1120 +…+ 1155)*	Короткострокові пасиви (П2)	(1600 + 1660 + 1665 + 1690 + 1700)
Повільноліквідні активи (А3)	(1100 + 1110 + 1170 + 1190 + 1200)	Довгострокові пасиви (П3)	(1595 + 1800)
Важколіквідні активи (А4)	1095	Постійні пасиви (П4)	1495
Баланс	1300	Баланс	1900

**крім рядків, які не входять в підсумок балансу*

Джерело: складено на основі [3; 4].

Наступним етапом аналізу ризику ліквідності підприємства є оцінювання відносних показників ліквідності, що дає змогу комплексно охарактеризувати його здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. На відміну від абсолютних показників, відносні коефіцієнти відображають співвідношення між окремими групами активів і поточними зобов'язаннями, що дозволяє оцінити достатність ліквідних ресурсів для покриття поточних боргів та виявити тенденції зміни платоспроможності підприємства.

Для оцінювання ризику ліквідності доцільно використовувати коефіцієнти абсолютної, швидкої та загальної ліквідності. Їх аналіз дає змогу визначити здатність підприємства виконувати зобов'язання як у короткостроковій перспективі, так і за рахунок усієї сукупності оборотних активів. Власний оборотний капітал (ВОК) характеризує частину власного капіталу підприємства, спрямовану на фінансування оборотних активів та забезпечення поточної операційної діяльності. Водночас нормативні значення зазначених коефіцієнтів мають орієнтовний характер і можуть відрізнятися залежно від галузевої специфіки, структури активів та особливостей діяльності підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Показники ліквідності підприємства

Показник	**Нормативне значення**	**Методика розрахунку**	**Джерело інформації (*Код рядка, Ф №1*)**
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,4	(Поточні фінансові інвестиції + Грошові кошти) / Поточні зобов'язання	(1160 + 1165) / 1695
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,4-0,8	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	(1195 – 1100) / 1695
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5-2	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1195 / 1695
Власний оборотний капітал (ВОК)	> 0 збільшення	Оборотні активи – Поточні зобов'язання	1195 – 1695

*Джерело: узагальнено на основі [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**; 4]*

CC BY

Окрім цього, можна оцінити поточну і перспективну ліквідність у абсолютних величинах за наступними формулами [5]:

- поточна ліквідність

$$ТЛ = (А1 + А2) – (П1 + П2) \quad (1)$$

- перспективна ліквідність

$$ПЛ = А3 – П3 \quad (2)$$

Для практичного аналізу ризику ліквідності було обрано ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», яке є одним із лідерів на ринку ІТ-послуг України [6]. Специфіка діяльності ІТ-компаній, що працюють за аутсорсинговою моделлю, накладає суттєвий відбиток на структуру їхнього балансу та, відповідно, на показники ліквідності. Оцінка ліквідності балансу підприємства представлена у таблиці 3.

Таблиця 3

Оцінка ліквідності балансу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Актив	**2022**	**2023**	**2024**	**Пасив**	**2022**	**2023**	**2024**
А1	1 526 140	1 036 437	957 480	П1	260 695	262 594	263 525
А2	6 939 836	8 459 562	10 109 045	П2	880 154	418 055	314 974
А3	36 353	33 742	32 229	П3	242 718	82 364	31 426
А4	2 053 081	1 714 248	1 649 958	П4	9 170 401	10 480 156	12 138 432
Баланс	**10 555 410**	**11 243 989**	**12 748 712**	**Баланс**	**10 555 410**	**11 243 989**	**12 748 712**

Джерело: складено на основі [7]

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022-2024 рр. свідчить про загалом стабільний фінансовий стан підприємства та позитивну динаміку його платоспроможності.

Умова А1 ≥ П1 виконується протягом усього досліджуваного періоду, що свідчить про достатній обсяг найбільш ліквідних активів для покриття найтерміновіших зобов’язань. Водночас спостерігається поступове скорочення перевищення А1 над П1, що може свідчити про зменшення запасу миттєвої ліквідності підприємства.

Умова А2 ≥ П2 також виконується з істотним перевищенням, причому розрив між обсягами швидколіквідних активів і короткострокових зобов’язань у 2022-2024 рр. збільшується. Це характеризує високий рівень ліквідності підприємства за цим критерієм, однак водночас може вказувати на значні обсяги дебіторської заборгованості та уповільнення оборотності коштів.

У 2022-2023 рр. умова А3 ≥ П3 не виконувалася, що свідчило про недостатність повільноліквідних активів для покриття довгострокових зобов’язань. У 2024 р. ситуація суттєво покращилася: обсяг повільноліквідних активів незначно перевищив величину довгострокових зобов’язань. Це свідчить про покращення збалансованості активів і зобов’язань за строками їх погашення.

Умова А4 ≤ П4 стабільно виконується протягом усього досліджуваного періоду, що свідчить про достатність постійних джерел фінансування для покриття важколіквідних активів та характеризує високий рівень фінансової стійкості підприємства.

У 2024 році всі чотири умови абсолютної ліквідності балансу виконуються, що свідчить про достатність активів відповідного ступеня ліквідності для покриття

CC BY

зобов'язань підприємства (у 2022-2023 рр. невиконаною залишалася лише умова А3 ≥ П3). Позитивними тенденціями є зростання власного капіталу (з 9170401 до 12138432 тис. грн) та скорочення зобов'язань (П2 і П3). Водночас зменшення найбільш ліквідних активів (А1) і зростання дебіторської заборгованості (А2) вимагають посилення контролю за грошовими потоками.

Баланси ліквідності за декілька років дають можливість виявити тенденції зміни фінансового стану підприємства (табл. 4).

Таблиця 4

Оцінювання фінансового стану підприємства з урахуванням ступеня ліквідності активів

Тип фінансової стабільності	На дату складання звітності	У короткостроковій перспективі	У довгостроковій перспективі
Абсолютний	*А1 ≥ П1*	*А1 ≥ П1 + П2*	*А1 ≥ П1 + П2 + П3*
Нормальний	*А1 + А2 ≥ П1*	*А1 + А2 ≥ П1 + П2*	*А1 + А2 ≥ П1 + П2 + П3*
Передкризовий	*А1 + А2 + А3 ≥ П1*	*А1 + А2 + А3 ≥ П1 + П2*	*А1 + А2 + А3 ≥ П1 + П2 + П3*
Кризовий	*А1 + А2 + А3 ≤ П1*	*А1 + А2 + А3 ≤ П1 + П2*	*А1 + А2 + А3 ≤ П1 + П2 + П3*

Джерело: [3]

Враховуючи ступінь ліквідності активів маємо можливість спрогнозувати фінансовий стан ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» на коротко- і довгострокову перспективу (табл. 5).

Таблиця 5

Оцінка фінансового стану ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» з урахуванням ступеня ліквідності активів

Тип фінансової стабільності	На дату складання звітності	У короткостроковій перспективі	У довгостроковій перспективі
Абсолютний	**А1 ≥ П1**	**А1 ≥ П1 + П2**	**А1 ≥ П1+П2+П3**
2022	1 526 140 > 260 695	1 526 140 >1 140 849	1 526 140 >1 383 567
2023	1 036 437 > 262 594	1 036 437 > 680 649	1 036 437 > 763 013
2024	957 480 > 263 525	957 480 > 578 499	957 480 > 609 925

Джерело: розраховано на основі [7]

Представлені у таблиці 5 дані свідчать про абсолютний тип фінансової стабільності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» як на дату складання звітності, так і в коротко- та довгостроковій перспективі.

За даними проведеного аналізу відносних показників ліквідності, величина власного оборотного капіталу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у досліджуваному періоді мала позитивну та стійку тенденцію до зростання: з 7334743 тис. грн. у 2022 р. до 10504538 тис. грн. у 2024 р., тобто збільшилася на 3169795 тис. грн. (табл. 6). Така динаміка свідчить про посилення спроможності підприємства фінансувати поточні потреби за рахунок власних джерел та є позитивним чинником з позиції управління ризиком ліквідності.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022-2024 рр. свідчить про стабільне їх зростання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 1,31 у 2022 р. до 1,61 у 2024 р., що суттєво перевищує нормативне значення 0,2-0,35. Це свідчить про високу спроможність підприємства негайно погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

CC BY

Таблиця 6

Динаміка відносних показників ліквідності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022-2024 рр.

Показники	Нормативне значення	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, +/-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	1,31	1,47	1,61	0,30
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-0,8	7,25	13,48	18,66	11,41
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5-2	7,28	13,51	18,68	11,40
Власний оборотний капітал	> 0 збільшення	7 334 743	8 824 069	10 504 538	3 169 795

Джерело: розраховано на основі [7]

Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився з 7,25 до 18,66, тобто на 11,41, тоді як коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 7,28 до 18,68, або на 11,40. Обидва показники впродовж досліджуваного періоду значно перевищували нормативні значення. Така динаміка характеризує високу здатність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» виконувати поточні зобов'язання, однак водночас може свідчити про значну концентрацію оборотних активів у високоліквідних та швидколіквідних статтях та недостатньо ефективне їх використання. Для ІТ-компанії, яка не має значних запасів матеріальних ресурсів, настільки високі значення коефіцієнтів потребують додаткового аналізу структури оборотних активів.

У цілому, результати аналізу свідчать про стабільне покращення ліквідності та фінансової стійкості підприємства впродовж 2022-2024 рр.

Поточна ліквідність досліджуваного підприємства за формулою (1) становить:

ТЛ 2022 = (1526140 + 6939836) – (260695 + 880154) = 7 325 127 тис. грн.

ТЛ 2023 = (1036437 + 8459562) – (262594 + 418055) = 8 815 350 тис. грн.

ТЛ 2024 = (957480 + 10109045) – (263525 + 314974) = 10 488 026 тис. грн.

Отримані результати свідчать про позитивну динаміку поточної ліквідності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»: упродовж 2022-2024 рр. її значення зростало, що вказує на збільшення обсягу власних ресурсів, доступних для фінансування поточної діяльності підприємства, та формування достатнього запасу фінансової стійкості.

Перспективна ліквідність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за формулою (2) становить:

ПЛ 2022 = 36353 – 242718 = - 206 365 тис. грн.

ПЛ 2023 = 33742 – 82364 = - 48 622 тис. грн.

ПЛ 2024 = 32229 – 31426 = +803 тис. грн.

Від'ємне значення показника перспективної ліквідності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022-2023 рр. свідчить про недостатність перспективних платіжних можливостей для покриття відповідних зобов'язань підприємства. Водночас у 2024 р. показник набув додатного значення (+803 тис. грн.), що свідчить про покращення ситуації та зниження ризику виникнення проблем із ліквідністю у перспективі.

Проведений аналіз ризику ліквідності підприємства за вище представленою сукупністю показників і одночасним їх порівнянням з відповідними нормативними значеннями дещо ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень. Тож розрахунок інтегрального та загального показників платоспроможності щодо всіх зовнішніх зобов'язань підприємства дасть змогу визначити чинники впливу на ліквідність підприємства та обґрунтувати заходи щодо зниження ризику ліквідності.

Інтегральний показник платоспроможності визначається як сума відносних

CC BY

величин, отриманих шляхом порівняння фактичних значень абсолютної, проміжної (швидкої) та загальної платоспроможності з їх еталонними рівнями. У науковій літературі та нормативних документах для цих показників задані теоретично оптимальні значення: 0,2, 0,5 і 1,0. Згідно з цим, алгоритм обчислення інтегрального показника платоспроможності (Іп) виглядатиме так:

$$Іп = Кап/0,2 + Кпп/0,5 + Кзп/1,0 \quad (3),$$

де Кап – коефіцієнт абсолютної платоспроможності;

Кпп – коефіцієнт проміжної (швидкої) платоспроможності;

Кзп – коефіцієнт загальної платоспроможності [8].

Розрахуємо інтегральний показник платоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022-2024 рр.:

Іп 2022 = 1,31/0,2 + 7,25/0,5 + 7,28/1,0 = 28,33

Іп 2023 = 1,47/0,2 + 13,48/0,5 + 13,51/1,0 = 47,82

Іп 2024 = 1,61/0,2 + 18,66/0,5 + 18,68/1,0 = 64,05

При нормативному значенні >3,0, величина інтегрального показника платоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» свідчить про високий її рівень та низький ризик невиконання ним поточних зобов'язань. Позитивна динаміка показника з 28,33 у 2022 р. до 64,05 у 2024 р. підтверджує посилення фінансової спроможності підприємства. Водночас значне перевищення нормативного рівня може вказувати на наявність надлишкової ліквідності та необхідність ефективнішого використання наявних фінансових ресурсів.

Розрахунок загального показника платоспроможності (Пз) здійснимо за формулою:

$$Пз = (А1+0,5*А2+0,3*А3) / (П1+0,5*П2+0,3*П3) \quad (4)$$

Пз 2022 = (1526140 +0,5 * 6939836 + 0,3 * 36353) / (260695 + 0,5 * 880154 +0,3 * 242718) = 6,47

Пз 2023 = (1036437 + 0,5 * 8459562 + 0,3 * 33742) / (262594+0,5 * 418055 +0,3 *82364) = 10,63

Пз 2024 = (957480 + 0,5 * 10109045 + 0,3 * 32229) / (263525 + 0,5 * 314974 + 0,3 * 31426) = 13,99

Отже, загальний показник платоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» зріс із 6,47 у 2022 р. до 13,99 у 2024 р., тобто більш ніж удвічі. Це свідчить про покращення платоспроможності підприємства та зростання його здатності виконувати поточні й перспективні зобов'язання.

За даних результатів побудуємо лінії тренду для інтегрального та загального показників платоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» (рис. 1).

Відтак, отримані трендові моделі демонструють зростаючу тенденцію інтегрального та загального показників платоспроможності.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» визначено низку специфічних чинників, що формують їхній профіль ризику ліквідності в умовах цифровізації:

1. Для сервісних ІТ-компаній характерна майже повна відсутність значних виробничих запасів, що відображено у низьких показниках коефіцієнта А3. Основним активом таких компаній є інтелектуальний капітал, який обумовлює високу частку

CC BY

витрат на оплату праці з фіксованим графіком. Натомість грошові надходження мають ознаки нерівномірності.

2. Значні обсяги дебіторської заборгованості (А2) свідчать про переважну орієнтацію на аутсорсингову модель. Це створює ризик тимчасових касових розривів у разі затримки платежів від ключових глобальних замовників.

3. Враховуючи, що основна частина доходів в IT-секторі надходить в іноземній валюті (USD/EUR), тоді як операційні витрати здебільшого здійснюються у гривні, різка ревальвація національної валюти або ж валютні обмеження на ринку можуть суттєво вплинути на рівень реальної ліквідності компанії.

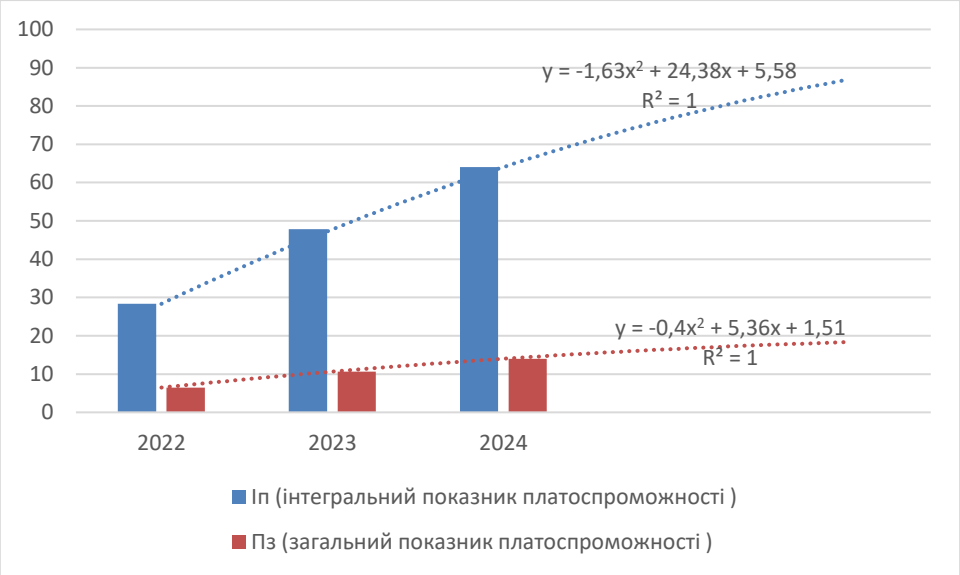


Рис. 1. Динаміка інтегрального та загального показників платоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022-2024 рр. та лінія тренду

Джерело: Складено на основі [7]

Для підвищення ефективності управління ризиком ліквідності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» доцільно посилити контроль за дебіторською заборгованістю шляхом автоматизації моніторингу строків оплати, встановлення чітких умов розрахунків із клієнтами та застосування стимулів для дострокового погашення заборгованості. Важливим напрямом є впровадження системи ковзного фінансового планування, що дозволить регулярно оновлювати прогноз грошових потоків та своєчасно виявляти можливі касові розриви. З огляду на високий рівень ліквідності підприємства доцільним є формування оптимального резерву ліквідних коштів із одночасним ефективним розміщенням тимчасово вільних фінансових ресурсів у високоліквідні інструменти. Окрему увагу необхідно приділяти управлінню валютним ризиком, зокрема враховувати можливі коливання валютних курсів під час прогнозування надходжень і витрат підприємства. Доповненням до зазначених заходів має стати регулярне проведення сценарного аналізу грошових потоків, що дасть змогу оцінювати стійкість підприємства до можливого скорочення обсягів замовлень, затримки платежів або суттєвих валютних коливань та своєчасно формувати відповідні фінансові резерви.

Висновки. Проведене дослідження ризику ліквідності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022-2024 рр. засвідчило високий рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Аналіз ліквідності балансу показав, що у 2024 р. виконуються всі чотири умови абсолютної ліквідності, що свідчить про достатність

CC BY

активів відповідного ступеня ліквідності для покриття зобов'язань підприємства.

Позитивна динаміка простежується і за відносними показниками ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 1,31 у 2022 р. до 1,61 у 2024 р., коефіцієнт швидкої ліквідності – з 7,25 до 18,66, а коефіцієнт загальної ліквідності – з 7,28 до 18,68. Значне перевищення рекомендованих значень підтверджує високі можливості підприємства щодо виконання поточних зобов'язань, однак водночас може свідчити про надлишковий рівень ліквідності та необхідність підвищення ефективності використання оборотних активів.

Важливим позитивним результатом є зростання власного оборотного капіталу з 7 334 743 тис. грн у 2022 р. до 10 504 538 тис. грн у 2024 р. та покращення перспективної ліквідності: якщо у 2022-2023 рр. вона мала від'ємне значення, то у 2024 р. становила +803 тис. грн. Це свідчить про поступове вирівнювання структури балансу та зниження ризику виникнення дефіциту ліквідних ресурсів у перспективі.

Результати оцінювання платоспроможності також підтверджують позитивну тенденцію. Інтегральний показник платоспроможності зріс з 28,33 у 2022 р. до 64,05 у 2024 р., тоді як загальний показник платоспроможності збільшився з 6,47 до 13,99, тобто на 116,1 %. Отже, упродовж досліджуваного періоду фінансові можливості підприємства щодо виконання зобов'язань посилилися.

Водночас високий рівень ліквідності не виключає наявності окремих ризиків. Основними чинниками ризику ліквідності для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є значні обсяги дебіторської заборгованості, нерівномірність грошових надходжень та валютні коливання, зумовлені специфікою діяльності ІТ-компанії та її орієнтацією на зовнішні ринки.

З огляду на це, основними напрямами вдосконалення управління ризиком ліквідності визначено посилення контролю за дебіторською заборгованістю, впровадження системи ковзного фінансового планування, формування оптимального резерву ліквідності, управління валютними ризиками та проведення регулярного сценарного аналізу грошових потоків.

Таким чином, ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022-2024 рр. характеризувалося високою ліквідністю та платоспроможністю, а ризик невиконання поточних зобов'язань оцінюється як низький. Водночас подальше управління ліквідністю має бути спрямоване не лише на підтримання достатнього рівня платоспроможності, а й на забезпечення оптимального співвідношення між фінансовою безпекою та ефективністю використання наявних ресурсів.

Список використаної літератури:

1. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 328 с.

2. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ельга, 2008. 724 с.

3. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / [Ситник Н.С., Стасишин А.В., Гукалюк А.Ф., Західна О.Р., Сич О.А., Шушкова Ю.В.]; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 724 с.

4. Ситник Н.С., Ясіновська І.Ф. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Н.С. Ситник, І.Ф. Ясіновська. – Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС». 2025. – 300 с.

5. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В.В. Фінансовий аналіз та звітність : електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання. – 2-ге вид., доп. – Вінниця : ВНТУ, 2022. 144 с.

6. EPAM Ukraine – найбільша IT-компанія в Україні. URL:

CC BY

https://careers.epam.ua/

7. Фінансова звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», . URL: https://careers.epam.ua/financial-statement

8. Теницька Н.Б., Гришко Ю.С. Теоретичні аспекти оцінки платоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. № 5. С. 372–376.

Дата надходження статті: 25.06.2026
Дата прийняття статті: 16.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.768687

JEL Classification: G32, G33, M21

ANALYSIS OF THE ENTERPRISE'S LIQUIDITY RISK AND DEVELOPMENT OF MEASURES TO REDUCE IT

SHUSHKOVA Yuliia
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Financial Management,
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3836-7548

PARFENYUK Yevheniia
PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Academic, Methodological and Educational Affairs,
Lviv Institute of the Interregional Academy of Personnel Management (IAPM)
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1308-0348

ZUBALSKA Olena
Bachelor's Degree Student,
Ivan Franko National University of Lviv

Abstract. The article examines the essence of the liquidity risk of an enterprise and the features of its formation in the digital economy. An analysis of liquidity indicators is carried out using the example of EPAM SYSTEMS LLC, an enterprise operating in the field of IT services. The level of solvency is assessed using the coefficients of current, quick and absolute liquidity. The main factors affecting liquidity risk are identified, in particular the specificity of cash flows, dependence on external contracts and currency fluctuations. Measures are proposed to reduce liquidity risk, aimed at optimizing working capital, improving receivables management and implementing financial planning.

Keywords: liquidity, liquidity risk, solvency, IT enterprise, cash flows, financial management.

The purpose of the article is to assess the liquidity risk of EPAM SYSTEMS LLC, identify the factors contributing to its emergence, and develop practical measures to minimise this risk while maintaining the enterprise's solvency and financial stability. The study is based on the enterprise's financial statements for the period under review and applies financial, comparative and ratio analysis, generalisation and trend modelling.

The study assesses balance sheet liquidity, absolute, quick and current liquidity ratios, working capital, as well as integral and overall solvency indicators. The findings indicate an improvement in the financial position of EPAM SYSTEMS LLC and a strengthening of its liquidity and solvency. The enterprise demonstrated sufficient capacity to meet its current obligations, while the positive dynamics of working capital and solvency indicators confirm an increase in financial stability. At the same time, the significant excess of liquidity ratios over their recommended levels indicates the need to improve the efficiency of current asset management and prevent the excessive accumulation of liquid

CC BY

resources.

The scientific novelty lies in the comprehensive assessment of liquidity risk in an IT enterprise through the integrated application of balance sheet liquidity analysis, absolute and relative liquidity indicators, solvency assessment and trend modelling. This approach makes it possible to identify specific factors affecting liquidity risk in the IT sector, including the scale and dynamics of accounts receivable, uneven cash inflows, dependence on external contracts and exposure to foreign exchange fluctuations.

The practical significance of the research is determined by the possibility of applying the proposed approaches to liquidity risk management in IT companies and other service enterprises. The recommended measures include strengthening accounts receivable monitoring, implementing rolling financial planning, maintaining an optimal liquidity reserve, improving foreign exchange risk management and conducting regular scenario analysis of cash flows.

The study concludes that effective liquidity management should combine the preservation of the enterprise's payment capacity with the efficient allocation and use of financial resources. Such an approach contributes to maintaining financial stability while reducing the costs associated with excessive liquidity.

Reference:

1. Bazilinska O. Ya. Finansovyi analiz: teoriia ta praktyka : navch. posib. 2-he vyd. Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury, 2011. 328 s.

2. Blank I. O. Finansovyi menedzhment : navch. posib. Kyiv : Elha, 2008. 724 s.

3. Finansovyi menedzhment: navchalnyi posibnyk / [Sytnyk N.S., Stasyshyn A.V., Hukaliuk A.F., Zakhidna O.R., Sych O.A., Shushkova Yu.V.]; za zah. red. N. S. Sytnyk. Lviv: LNU imeni Ivana Franka, 2020. 724 s.

4. Sytnyk N.S., Yasinovska I.F. Finansovyi analiz : navch. posib. / N.S. Sytnyk, I.F. Yasinovska. – Lviv : «HALYCh-PRES». 2025. – 300 s.

5. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V.V. Finansovyi analiz ta zvitnist : elektronnyi praktykum kombinovanoho (lokalnoho ta merezhnoho) vykorystannia. – 2-he vyd., dop. – Vinnytsia : VNTU, 2022. 144 s.

6. EPAM Ukraine – naibilsha IT-kompaniia v Ukraini. URL: https://careers.epam.ua/

7. Finansova zvitnist LLC «EPAM SYSTEMZ». URL: https://careers.epam.ua/financial-statement

8. Tenytska N.B., Hryshko Yu.S. Teoretychni aspekty otsinky platospromozhnosti pidpryiemstva v suchasnykh umovakh. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2015. № 5. S. 372–376.

Дата надходження статті: 25.06.2026
Дата прийняття статті: 16.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.8899100

УДК 338.2:60

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ БІОТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕКТОРУ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

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

Анотація. *У статті досліджено підходи до трактування поняття «біотехнології» та розглянуто кольорову класифікацію галузей біотехнологій. Проаналізовано тенденції розвитку світового та вітчизняного ринку біотехнологій, зокрема на прикладі вітчизняних підприємств досліджено основні показники діяльності та стратегічні напрями їх діяльності. Обґрунтовано, що ключові перспективи розвитку сектору біотехнологій пов'язані з удосконаленням нормативно-правової бази, посиленням взаємодії бізнесу, науки та держави, залученням інвестицій, розвитком таких напрямів як дослідження на клітинах, тканинна інженерія та регенерація, створенням інноваційної екосистеми, формуванням біотехнологічних кластерів та розвитком біоінформатики, що сприятиме виходу українських компаній на міжнародні ринки та їх інтеграції до глобальної BioTech-індустрії.*

Ключові слова: *біотехнології, інновації, інвестиції, кольорова класифікація галузей біотехнологій, стратегія, SWOT – аналіз, фінансування.*

Постановка проблеми. Біотехнології формують один із стратегічних напрямів інноваційного розвитку економіки держави на сучасному етапі і мають унікальні стратегічні можливості, що виникають у процесі інтеграції до європейського економічного та наукового простору. Біотехнології у сучасному світі сприяють поліпшенню якості життя, рівня здоров'я населення, добробуту, адже біотехнологічні виробництва забезпечують створення високоякісних продуктів харчування, сучасних лікарських засобів, інноваційних рішень для сільського господарства, біоматеріалів і біоенергетичних ресурсів.

Вітчизняний біотехнологічний ландшафт сформований такими основними вертикально інтегрованими напрямами: біофармацевтичним сектором, промисловою мікробіологією та агробіотехнологіями, а стратегія розвитку біотехнологічних виробництв в Україні на даний час базується на трьох фундаментальних принципах: технологічній стійкості (resilience), нормативній гармонізації та інноваційній експансії. І хоча на даний час розвиток біотехнологій в Україні значно відстає від рівня передових країн світу, однак демонструє значний потенціал розвитку в низці галузей економіки..

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням проблем розвитку біотехнологій присвячено праці як науковців так і практиків, зокрема Бутенко В. М., Бугайчук В., Грабчук І., Крупського О., Кравченко О, Ліхоти О., Остапченко Л.,

CC BY

Савчук О., Стасюк Ю., Тіпанова В. та інших. Більшість авторів зосереджена на аналізі біотехнологічних процесів у межах окремих секторів економічної діяльності. Разом з тим недостатньо вивченими залишаються питання стратегічних напрямів розвитку світової та вітчизняної біотехнології, визначення можливостей та загроз, проблем фінансування біотехнологічних виробництв.

Мета статті полягає у дослідженні стратегічних напрямів розвитку біотехнологій в Україні і світі та у визначенні ключових проблем і перспектив українського біотехнологічного сектора на основі проведення SWOT-аналізу.

Наукова новизна дослідження полягає у концептуальному узагальненні та теоретико-прикладному обґрунтуванні стратегічних напрямів трансформації біотехнологічного сектору України в умовах євроінтеграції та розвитку в умовах війни.

Виклад основних результаті дослідження. Біотехнології є одними з ключових рушіїв науково-технологічного прогресу та економічного розвитку сучасного світу.

В світовій практиці відсутній єдиний підхід щодо визначення поняття «біотехнологія», яке було запропоновано у 1917 році угорським інженером Карлом Ерекі. За визначенням К. Ерекі, біотехнологія – це «всі види робіт, коли із сировини за допомогою живих організмів виробляються ті чи інші продукти» [1]. Згідно з Конвенцією про біологічне різноманіття, прийнятою у 1992 році, біотехнологія визначається як будь-яка технологічна розробка, що використовує біологічні системи, живі організми або їхні похідні для виготовлення чи модифікації продуктів або процесів із метою їх конкретного практичного застосування [2].

Організація економічного співробітництва та розвитку визначає біотехнологію як «прикладну науку, яка включає цілеспрямоване використання живих організмів, біологічних процесів та біологічних продуктів для розробки продуктів та процесів для використання людиною» [3].

В енциклопедії сучасної України «біотехнологія (від біо… і технологія) - сукупність методів використання біологічних реакцій та процесів життєдіяльності живих організмів у процесі виробництва цінної продукції для потреб медицини, сільського господарства, харчової промисловості» [4] .

На думку Крупського О., Стасюк Ю., Голей Ю. «біотехнології…галузь виробництва, що базується на використанні живих організмів та молекулярної біології для виробництва продуктів, насамперед, пов'язаних із охороною здоров'я. Незважаючи на те, що біотехнологія найбільш відома своєю роллю в медицині та фармацевтиці, але … застосовується в інших областях, таких як геноміка, виробництво продуктів харчування та виробництво біопалива» [5].

В світовій практиці використовують так звану кольорову класифікацію галузей біотехнологій. Початкова класифікація була розроблена у 2012 р. за чотирма основними кольорами (червоний, білий, зелений та синій, та згодом значно розширилася (табл. 1)

Таблиця 1

Кольорова класифікація галузей біотехнологій

Колірний код	Галузевий домен	Сфера застосування та соціально-економічний вплив
Червона (Red)	Медицина та фармацевтика	Розробка регенеративних методів лікування, виробництво вакцин і антибіотиків, методів молекулярної діагностики та методів генної інженерії для лікування захворювань із застосуванням генетичних маніпуляцій, онкотерапія.

CC BY

Біла (White)	Промисловість та біопроцеси	Виробництво біопалива, біопластиків, ферментів для мийних засобів, екологічно чистий хімічний синтез. Важлива для розробки більш енергоефективних, менш забруднюючих і малоресурсних процесів і продуктів, які можуть перевершити традиційні.
Зелена (Green)	Сільське господарство	Створення нових сортів рослин, що представляють інтерес для сільського господарства, біопестицидів та біодобрив. Підвищення врожайності, стійкість культур до абіотичних і біотичних стресів, зменшення пестицидного навантаження.
Синя (Blue)	Морські біоресурси	Орієнтована на ефективне застосування ресурсів Світового океану, морської біоти для отримання харчових, технічних, біологічно активних та лікарських речовин, створення нових анальгетиків, космецевтики, вилучення високоцінних жирних кислот, біоремедіація водних середовищ.
Жовта (Yellow)	Харчова промисловість	Поліпшення поживної цінності продуктів, забезпечення продовольчої безпеки, розробка функціонального харчування.
Сіра (Grey)	Екологія та довкілля	Очищення довкілля від техногенних забруднень, утилізація відходів, збереження біорізноманіття за допомогою мікроорганізмів і рослин для виділення та утилізації багатьох видів речовин, таких як важкі метали.
Золота (Gold)	Біоінформатика та нанотехнології	Аналіз великих біологічних даних (Big Data), структурна біологія, комп'ютерне проєктування ліків.
Фіолетова (Purple)	Право, етика та інтелектуальна власність	Захист прав інтелектуальної власності, нормативне забезпечення етичних стандартів біодосліджень.
Коричнева (Brown)	Пустельні території	Відновлення деградованих земель, сільське господарство в екстремальних кліматичних умовах.
Темна (Dark)	Біобезпека та біозахист	Пов'язана з біотероризмом або біологічною зброєю та біологічною війною з використанням мікроорганізмів і токсинів, щоб викликати хвороби та смерть у людей, домашніх тварин і сільськогосподарських культур. Превенція використання біоагентів як зброї, захист від протиправного застосування біотехнологій.

Джерело: складено на основі [6;7]

Глобальний ринок біотехнологій реагує на зміни, які відбуваються у світі та суспільстві. За прогнозами 2018 року, очікувалося, що до 2025 року обсяг ринку біотехнологій сягне $0,6 трлн із CAGR 9,5% у період 2019-2025 років. Однак пандемія COVID-19 та дедалі більший фокус на ESG-факторах стали потужними драйверами прискореного розвитку галузі. Вони стимулювали масштабні інвестиції в біотехнології, підвищили попит на інноваційні рішення в медицині, агротехнологіях та екологічних проєктах, що створило передумови для швидкого росту ринку [8]. Так, обсяг світового ринку біотехнологій у 2025 році оцінювався в 1 376,1 млрд USD. Прогнозується, що ринок зросте з 1 491,5 млрд USD у 2026 році і до 4 334,8 млрд USD до 2034 року, демонструючи середньорічний темп зростання (CAGR) 14,3% впродовж прогнозованого періоду. Північна Америка домінувала на ринку біотехнологій з часткою ринку 43,3% у 2025 році (табл. 2) [9]. Відповідно до прогнозів ОЕСР, до 2030 року біотехнології використовуватимуться при отриманні 35 % продукції хімічної промисловості, 50 % сільськогосподарського виробництва, 80 % лікарських засобів [10].

Зростання світового ринку біотехнологій стимулюється тим, що він охоплює широкий спектр галузей, перспективними з яких є молекулярна біологія, генна інженерія та біохімія. Щороку розробляються нові продукти та технології в різних галузях промисловості, включаючи промислову біотехнологію, сільське господарство

CC BY

та медицину. Зростаючі ринки в таких країнах, як Китай, Японія та Індія, характеризуються сприятливими урядовими ініціативами, які стимулюють міжнародні інвестиції та зростання сектору біотехнологій [11]. Уряди ряду країн розглядають науково-технологічний потенціал у сфері біотехнологій як сучасний мейнстрім технологічного оновлення економіки, адже результати, отримані від впровадження біотехнологічних розробок у промисловому секторі, забезпечують провідні позиції у світі.

Таблиця 2

Розвиток біотехнологій за регіонами

	Північна Америка	**Азійсько-Тихоокеанський регіон**	**Європейський Союз**
Частка ринку (2024–2025)	37.4% – 43.3%	20.0% – 25.0%	22.0% – 26.0%
Прогнозований ріст (CAGR), %	12.5% – 13.8%	10.8% – 14.8%	11.5% – 13.2%
Ключові технологічні драйвери	Геноміка, клітинна терапія, використання ШІ в пошуку нових лікарських засобів	Біовиробництво, прецизійна ферментація, агробіотех	Зелена біоекономіка, біоматеріали, біофармацевтика

Джерело: складено на основі [9]

Вважається, що найбільш фінансованим як з боку держави, так і приватних інвесторів є біотехнологічний сектор США. Серед урядових програм варто зазначити National Institutes of Health (NIH) та Biomedical Advanced Research and Development Authority (BARDA), що фінансують фундаментальні та прикладні дослідження у біотехнологіях. Венчурний капітал активно інвестує у біотехнологічні стартапи, особливо у Кремнієвій долині та Бостонському біотехнологічному кластері, а також міжнародні інвестиції, орієнтовані на розвиток виробництва та розширення клінічних випробувань у США [12]. Хоча венчурне фінансування у 2025 році значно менше, ніж у 2021 році, яке оцінювалося відповідно у 56 мільярдів доларів США, але існує необхідність відродження венчурного фінансування у біофармацевтичному секторі для підтримки біотехнологічної екосистеми та оновлення розробок [9].

Впродовж останніх 5 років обсяг приватних інвестицій у біотехнології зріс на 30%, що свідчить про стабільний розвиток галузі та високий рівень довіри з боку інвесторів [12]. Слід зазначити, що біотехнологічні компанії постійно реінвестують значно більшу частку доходів у дослідження, ніж більшість інших галузей. Так, у квітні 2024 року корпорація FUJIFILM Holdings оголосила про додаткові інвестиції в розмірі 1,2 мільярда доларів США для розширення великомасштабного виробництва клітинних культур CDMO у Північній Каролині, США. А основні гравці ринку Eli Lilly & Company, Abbvie Inc., F. Hoffmann-La Roche Ltd та Pfizer Inc., зосереджуються на значному розширенні своїх зусиль для розробки інноваційних продуктів, що призводить до запуску нових продуктів [9].

Ключові напрями розвитку світового ринку біотехнологій на майбутнє відображені на рис.1.

CC BY



Рис. 1. Ключові напрями розвитку світового ринку біотехнологій на майбутнє.

Джерело: складено на основі [8]

На даний час позиції України на світовому ринку біотехнологій доволі слабкі. Так, за Біотехнологічним Інноваційним Індексом Україна посідає 53-тє місце серед 54 досліджуваних країн світу, набравши 12,5 балів зі 100 можливих і випередила лише Аргентину (лідерами за даним індексом є США, Сінгапур, Данія) [13]. Частка України у клінічних випробуваннях серед європейських країн має тенеденцію до зниження і становить 0,3 % станом на 2023 р. За даними BTU-Biotech у 2023 році 24% агрохолдингів України застосовували біотехнології у виробництві [8].

В останні роки особливо актуальними є питання адаптації вітчизняного законодавства до норм Європейського Союзу, які є необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на глобальних ринках. Впродовж 2024-2025 років Україна здійснила значний прогрес у трьох ключових сферах: безпеці харчової продукції, регулюванні генетично модифікованих організмів (ГМО) та охороні інтелектуальної власності. У серпня 2023 року прийнято Закон України № 3339-IX «Про державне регулювання генетично-інженерної діяльності та державний контроль за розміщенням на ринку генетично модифікованих організмів і продукції», який набуває чинності у вересні 2026 року та розмежовує регулювання генетично-інженерної діяльності у замкнених системах (науково-дослідні лабораторії, біотехнологічні виробничі комплекси) та у відкритих системах (вирощування, польові випробування, випуск у довкілля); запроваджує комплексну європейську систему оцінки ризиків для здоров'я людини та навколишнього природного середовища [14].

У 2023 році уряд України розробив Глобальну стратегію розвитку інновацій

CC BY

WINWIN, створивши дорожню карту для перетворення країни на регіональний інноваційний центр до 2030 року, одним з напрямів якої є розвиток біотехнологічних виробництв [8].

Ключовими напрямками стратегії розвитку біотехнлогій в Україні є [8]:

- дослідження на клітинах, що створює нові можливості для персоналізованої медицини завдяки створенню індивідуальних моделей захворювань пацієнтів. Окрім цього, вона сприяє розвитку біофармацевтики;

- тканинна інженерія та регенерація, яка впливає на сектор охорони здоров'я, оскільки застосовується в розробці інноваційних методів лікування, трансплантації та регенерації тканин. Крім того, сприяє розвитку агропромисловості, зокрема виведенню нових сільськогосподарських культур;

- створення інноваційної екосистеми: біотехнологічні хаби, акселератори та простір для залучення інвестицій і розвитку галузі. Аналіз діяльності провідних біотехнологічних та фармацевтичних підприємств України свідчить про перехід до моделі «інноваційного хабу». Компанії все частіше інвестують не лише у власні виробничі лінії, а й у створення відкритих платформ для співпраці з науковими інституціями та міжнародними партнерами.

Нажаль в Україні немає єдиної статистики ринку біотехнологій. Серед вітчизняних компаній, які займають провідні місця в сфері біотехнологій виділяють: в охороні здоров'я: Farmac, Smartcells, Юрія-Фарм; в агропромисловості: BTU Biotech, Biosens, Хімлаборреактив; в біоінформатиці: Receptor.AI, Explogen, Deeptrait, Sysbio; в промисловій обробці: Enzym Group, Про-Енерджі, S.Lab [8]. У таблиці 3 наведено основні показники та стратегічні напрями діяльності одних з ключових підприємств на ринку біотехнологій.

Таблиця 3

Основні показники та стратегічні напрями діяльності підприємств біотехнологічного сектору

Підприємство	**Ключовий біотехнологічний напрям**	**Досягнення / фінансові показники (2024–2025)**	**Обсяг інвестицій та R&D**	**Стратегічні об'єкти та плани**
Farmac	Біотехнологіч-ні АФІ, готові лікарські засоби, пульмонологія	Лідер фармацевтичного ринку України, постійне зростання експорту в ЄС, США та країни Центральної Азії. Активи - 16 820 625 тис грн (темп приросту 11%). Чистий прибуток - 2 038 951 тис грн (темп приросту - 24 %). Рентабельність активів -12,2 %. Експорт в 60 країн світу.	R&D-комплекс компанії налічує 12 лабораторій та 1 дослідно-промислову дільницю. У R&D інвестовано 757 млн грн. Реінвестування до 90% прибутку. У 2026 р інвестувала $200000 у ШІ-стартап Tayra AI, отримавши частку 7% виробництво.	R&D-комплекс у Києві, вихід на регульова-ні ринки ЄС та США щорічне виведення до 20 нових препаратів.

ЮРІЯ-ФАРМ	Інфузійні розчини, ліпосомальні системи доставки, небулайзерна терапія	Присутність на ринках понад 40 країн світу (ЄС, Азія, Африка). У 2023–2025 роках частка компанії на госпітальному ринку зросла на 14%. Активи - 7 110 386 тис грн (темп приросту 14 %). Чистий прибуток 730 858 тис грн (зменшення на 2,8 %). Рентабельність активів – 10,28 %.	Фінансування власної R&D-лабораторії, інженерія нових форм засобів доставки.	Виробничі потужності GMP, розширення дистрибуції на Близькому Сході та в Азії.
BTU BIOTECH	Виробництво мікробних та ферментних препаратів для сільського господарства	Активи - 266 903 тис. грн (темп приросту 11%). Чистий прибуток - 15 326 тис грн (темп приросту11 599%). Рентабельність активів - 5,74%. Експорт біопрепаратів до країн ЄС.	На базі BTU діє сучасний науково-дослідний центр – Інститут прикладної біотехнології. 60+ біопрепаратів, нова лінія сухих форм.	Комплекс у Ладижині (4 лінії), офіс у Німеччині, розвиток BTU Pharma
Enzym Group	Продукти ферментації дріжджів, кормові та харчові добавки	Лідер ринку України. Активи - 2 516 994 (темп приросту 7,5%). Чистий прибуток - 146 886 тис грн (темп приросту 9,3 %). Рентабельність активів 5,83 %. Експорт у 23 країни світу.	Приватний капітал, інвестиції у власну R&D-лабораторію. Виділення коштів на нову чергу реконструкції очисних споруд; будівництво пакувальної лінії збільшення ферментаційних потужностей.	Розвиток 4 бізнес-напрямків (Food, Feed, Alcohol, Bakery).
ПРО-ЕНЕРДЖІ	Біогазові та біометанові комплекси, апгрейдинг біогазу, EPC-підряд	Вартість будівництва станцій від €2–3 млн до €10+ млн (40+ проєктів). Активи - 115 682 тис грн (зменшення на 15,7%). Чистий прибуток - 17 212 тис грн (темп приросту 119,1%). Рентабельність активів - 14,88%.	Залучення коштів ЄБРР, Світового Банку, NEFCO; R&D у сферах bioLNG (зрідженого біометану).	Установки у Хмельницькій, Київській, Чернігівській областях

Джерело: складено на основі [15-20]

Особливістю сучасної вітчизняної стратегії є глибока інтеграція біотехнологій у сферу оборони. Перспективними напрямками є: розробка алгоритмів, які на основі біометричних даних поранених допомагають приймати рішення в умовах масових втрат; створення систем для детекції біологічних загроз та моніторингу стану навколишнього середовища. Біотехнологічні компанії повинні активніше долучатися до екосистеми Brave1, оскільки військові замовлення забезпечують швидку апробацію технологій, які згодом знайдуть застосування в цивільній медицині. Надзвичайно важливим напрямом в умовах війни є друк протезів і імплантів, що дозволяє швидко та економічно виготовляти індивідуальні протези та імпланти, які ідеально підходять до анатомії пацієнта і робить їх доступними для людей, які постраждали від бойових дій. Протези нового покоління, які створюються з використанням біоінженерних рішень, інтегруються з нервовою системою пацієнта. Наприклад, компанія Esper Bionics розробляє біонічні протези, якими можна керувати за допомогою м'язових сигналів [21].

Важливою проблемою є фінансування та інвестиції в R&D. Приклад «Юрія-Фарм» та «Фармак» показує, що створення власних дослідницьких центрів та відкриття філій у ЄС є найкращим способом захисту інвестицій та забезпечення

CC BY

доступу до міжнародного капіталу.

В сучасних умовах фінансове забезпечення біотехнологічних досліджень та технологічних розробок (R&D) значною мірою переорієнтовується на європейські грантові програми завдяки участі в програмі ЄС Horizon Europe (2021–2027) із загальним бюджетом понад 95 млрд євро.

Згідно стратегії розвитку інновацій основні сильні, слабкі сторони, можливості і загрози біотехнологічного сектору в Україні відображено в матриці SWOT- аналізу (табл. 4)

Таблиця 4

Матриця SWOT- налізу біотехнологічного сектору України

Сильні сторони	**Можливості**
• наявність розвиненої науково-дослідної інфраструктури, ЗВО та великої кількості висококваліфікованих фахівців у галузі; • вільний доступ до природних ресурсів та біорізноманіття, аграрний потенціал і досвід застосування технологій ферментації; • потужний R&D-потенціал фармацевтичної галузі, що є основою для розвитку біофармацевтики; • розвинена IT-індустрія та екосистема стартап- інкубаторів й акселераторів.	• гармонізація українського законодавства з нормами ЄС відкриває доступ до міжнародних ринків; • запровадження грантових програм для BioTech-стартапів та податкових пільг для компаній; • реалізація спільних R&D-проєктів українських BioTech-компаній із міжнародними галузевими експертами; • створення центрів колективного користування обладнанням для наукової спільноти та бізнесу в напрямі BioTech та Life Science, модернізація бізнесу; • скорочення часу реєстрації біотехнологічних продуктів та впровадження прозорих процедур для клінічних випробувань.
Слабкі сторони	**Загрози**
• обмежене державне фінансування та слабка підтримка науково-технічних розробок; • низький рівень комерціалізації біологічних технологій та слабкий захист інтелектуальної власності; • нестабільність урядової політики та потреба зміни в законодавчому регулюванні сектору; • недостатній досвід у виведенні біотехнологічних продуктів на ринок та слабка взаємодія між учасниками екосистеми.	• відтік наукових кадрів; • недостатня взаємодія між науковими установами, бізнесом і державою; • низький рівень захисту прав інтелектуальної власності в Україні; • нестача сучасного обладнання; • недостатня кількість відкритих для бізнесу інноваційних центрів (наукових парків, біотехнологічних хабів, зон інновацій)

Джерело: складено на основі [8]

Успішна реалізація стратегії розвитку біотехнологій сприятиме:

• формуванню комплексної системи підтримки стартапів та R&D-проєктів, що передбачає розширення систем безповоротного грантового фінансування на ранніх стадіях розробки, а також пільгове оподаткування для компаній, що інвестують у наукові дослідження;

• адаптації законодавства до міжнародних стандартів, що пришвидшить та оптимізує процеси реєстрації біотехнологічних продуктів;

• оновленню правил проведення клінічних випробувань, що дасть змогу розробникам швидше проходити шлях від лабораторного прототипу до практичного застосування;

• міжнародній інтеграції українських компаній у глобальні програми, зокрема Horizon Europe, залученню венчурного капіталу та створенню спільних консорціумів із провідними закордонними дослідницькими інститутами;

CC BY

• розвитку інфраструктури: модернізації лабораторій, створення центрів спільного користування обладнанням, що дасть новоствореним компаніям і науковим групам доступ до дороговартісних приладів без потреби їх індивідуальної купівлі.

Висновки. Одними з основних проблем розвитку біотехнологій є недосконаліть нормативно-правового регулювання, недостатність державної підтримки, високі витрати на впровадження проєктів, слабка інтеграція з міжнародними ініціативами. За умов дефіциту капіталу роль основних інвесторів біотехнологічних розробок стають великі фармацевтичні та промислові групи (Фармак, Юрія-Фарм). Вони розбудовують внутрішні R&D-комплекси, фінансують корпоративні спін-оффи та формують приватне замовлення для наукових груп. Використання грантових можливостей програм таких як Horizon Europe дозволяє українським підприємствам заповнювати прогалини внутрішнього фінансування.

Прогнозується, що зростання ринку біотехнологій буде стабільним у наступне десятиліття завдяки інноваціям у таких галузях, як генна терапія, штучний інтелект у біотехнології та персоналізована медицина. До секторів, де очікується зростання цієї галузі, належать застосування біотехнологій у охороні здоров'я, сільському господарстві та промислових біотехнологіях. Воєнний стан зумовив переорієнтацію біотехнологічного капіталу на медицину катастроф, біонічне протезування, тканинну інженерію та гемостатичні матеріали.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на інтеграцію міжнародних практик у національну стратегію розвитку ринку біотехнологій, аналізу специфіки управління на біотехнологічних виробництвах. Пріоритетами розвитку біотехнологій мають стати посилення співпраці між бізнесом, наукою та державою, збільшення міжнародної присутності українських компаній та продуктів на світовому ринку, що надасть змогу вітчизняним біотехнологічним підприємствам стати важливим гравцем світової BioTech-індустрії.

Список використаної літератури:

1. Загальна біотехнологія. Навчальний посібник / О. О. Кравченко, О. М. Савчук, Л. І. Остапченко. Київ: ВПЦ «Київський університет». 2019, 269 с. URL: https://biomed.knu.ua/images/stories/Kafedry/Biochimiya/Biblioteka/Osnovy_biotehnologiji_posibnyk.pdf

2. The Convention on Biological Diversity URL: https://www.cbd.int/convention/articles?a=cbd-02

3. A Primer on Technology Transfer in the Field of Biotechnology URL: https://www.wipo.int/web-publications/a-primer-on-technology-transfer-in-the-field-of-biotechnology/en/1-what-is-biotechnology.html

4. Біотехнологія. URL: https://esu.com.ua/article-35348

5. Голей Ю.М. Стасюк Ю.М. Крупський О.П. Дослідження світових тенденцій розвитку біотехнологій. Інноваційна економіка. 2022. №1. С. 12-22. URL: https://philarchive.org/archive/HOLROW-4

6. Shilpi Shikha (2025) Biotechnology: In Earlier Times And In Modern Times. URL: https://www.embibe.com/exams/biotechnology/

7. Бугайчук В., Грабчук І. Біоекономіка та її роль у розвитку сучасного суспільства. Економіка АПК. 2018. № 5. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_05_p_5_122-110-116.pdf

CC BY

8. Галузева стратегія: biotech. Стратегія цифрового розвитку інновацій України до 2030. URL: https://storage.thedigital.gov.ua/files/f/0f/f612178fa3229dbef2603450c07d80f1.pdf

9. Biotechnology market size and future outlook (2026) URL: https://www.fortunebusinessinsights.com/biotechnology-market-116041

10. Тіпанов В. Пріоритети розвитку міжнародної торгівлі біотехнологічною продукцією. Стратегія економічного розвитку України. 2017. № 40. С. 26-34. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6ca2b253-5f5d-4154-92bb-cbc9c2147410/content

11. Global Biotechnology Market (2026) URL: https://www.sphericalinsights.com/reports/biotechnology-market

12. Ліхота О.В Біотехнології та медицина, та їх роль в розвитку економіки сша: економічний аналіз. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2025 р. № 2 (136). С. 24-28 URL: https://econom.stateandregions.zp.ua/journal/2025/2_2025/6.pdf

13. Biotechnology Innovation Scorecard Ukraine URL: https://www.thinkbiotech.com/globalbiotech/country/Ukraine

14. Про державне регулювання генетично-інженерної діяльності та державний контроль за розміщенням на ринку генетично модифікованих організмів і продукції. Закон України 3339-IX від 23 серпня 2023 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3339-20#Text

15. You Control: офіційний сайт. URL: https://youcontrol.com.ua

16. Farmac: офіційний сайт. URL: https://farmak.ua/

17. ЮРІЯ- ФАРМ: офіційний сайт. URL: https://www.uf.ua/

18. BTU Biotech company: офіційний сайт. URL: https://btu-center.com/

19. Enzym Group: офіційний сайт. URL: https://enzymgroup.com/uk

20. Pro-Energy: офіційний сайт. URL: https://pro-energy.com.ua/

21. Чайка М. Біотехнології в Україні: інноваційні підходи в медицині. URL: https://eastreporter.com.ua/biotehnologiyi-v-ukrayini-innovaczijni-pidhody-v-medyczyni

Дата надходження статті: 29.06.2026
Дата прийняття статті: 20.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.8899100

JEL Classification L65, O32, O38, O57

STRATEGIC PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE BIOTECHNOLOGY SECTOR: DOMESTIC AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

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

Abstract. *The article examines approaches to interpreting the concept of "biotechnology" and considers the color classification of biotechnology industries. The trends in the development of the global and domestic biotechnology market are analyzed, in particular, the main performance indicators and strategic directions of their activities are studied using the example of domestic enterprises. It is substantiated that the key prospects for the development of the biotechnology sector are associated with improving the regulatory framework, strengthening the interaction of business, science and the state, attracting investments, developing such areas as cell research, tissue engineering and regeneration, creating an innovative ecosystem, forming biotechnology clusters and developing bioinformatics, which will facilitate the entry of Ukrainian companies into international markets and their integration into the global BioTech industry.*

Key words: *biotechnology, innovations, investments, color classification of biotechnology fields, strategy, SWOT analysis, financing.*

The study is devoted to current issues concerning the formation and implementation of a strategy for biotechnology development in Ukraine and worldwide, as well as the identification of the main problems and prospects for the development of the domestic biotechnology sector based on SWOT analysis. Statistical and comparative analysis form the methodological basis for identifying key challenges and prospects in the biotechnology sector.

The scientific novelty of the study lies in the conceptual generalization and theoretical and applied substantiation of the strategic directions of the transformation of the biotechnology sector of Ukraine in the context of European integration and development in wartime.

The article examines key approaches to interpreting the concept of "biotechnology" and systematizes the color classification of its application fields. Trends in the development of the global biotechnology market are analyzed, which is projected to grow from USD 1,491.5 billion in 2026 to USD 4,334.8 billion by 2034, demonstrating a compound annual growth rate (CAGR) of 14.3%. The regional structure of the market is investigated, where North America holds a leading position with a market share of 43.3% as of 2025. It is noted that the global market is characterized by the advancement of molecular biology, genetic engineering, and biochemistry, alongside favorable government initiatives.

It was found that Ukraine's positions on the global stage remain relatively weak:

CC BY

according to the Biotechnology Innovation Index, the country ranks 53rd out of 54 studied nations. Despite the lack of unified national statistics, groups of leading companies have formed in Ukraine across several sectors: healthcare (Farmak, Smartcells, Yuria-Pharm), agribusiness (BTU Biotech, Biosens, Chemlaborreactiv), bioinformatics (Receptor.AI, Explogen, Deeptrait, Sysbio), and industrial processing (Enzym Group, Pro-Energy, S.Lab).

Special attention in the study is paid to the WINWIN Global Innovation Strategy through 2030. Strategic priorities for the development of the biotechnology market for the future have been identified, including cell-based research, tissue engineering and regeneration, and the creation of an innovative ecosystem.. A unique feature of the current domestic strategy is revealed—the deep integration of biotechnology into the defense sector. It is substantiated that the key prospects for the development of the biotechnology sector are associated with improving the regulatory framework, strengthening the interaction of business, science and the state, attracting investment, forming biotechnology clusters and developing bioinformatics, which will facilitate the entry of Ukrainian companies into international markets and their integration into the global BioTech industry.

Reference:

1. Kravchenko O., Savchuk O., & Ostapchenko L. (2019). Zahalna biotekhnolohiia [General Biotechnology]. Kyiv: VPTs «Kyivskyi universytet» Retrieved from: https://biomed.knu.ua/images/stories/Kafedry/Biochimiya/Biblioteka/Osnovy_biotehnologij i_posibnyk.pdf [in Ukrainian].

2. The Convention on Biological Diversity. Retrieved from: https://www.cbd.int/convention/articles?a=cbd-02

3. A Primer on Technology Transfer in the Field of Biotechnology. Retrieved from: https://www.wipo.int/web-publications/a-primer-on-technology-transfer-in-the-field-of-biotechnology/en/1-what-is-biotechnology.html

4. Biotekhnolohiia. [Biotechnology]. Retrieved from: https://esu.com.ua/article-35348 [in Ukrainian].

5. Holei Yu., Stasiuk Yu., & Krupskyi O. (2022). Doslidzhennia svitovykh tendentsii rozvytku biotekhnolohii. [Study of global trends in biotechnology development]. Innovatsiina ekonomika - Innovation-driven economy. 1, p. 12-22. Retrieved from: https://philarchive.org/archive/HOLROW-4 [in Ukrainian].

6. Shilpi Shikha (2025) Biotechnology: In Earlier Times And In Modern Times. Retrieved from: https://www.embibe.com/exams/biotechnology/

7. Buhaichuk V.&Hrabchuk I. (2018). Bioekonomika ta yii rol u rozvytku suchasnoho suspilstva [Bioeconomy and its role in the development of modern society]. Ekonomika APK - Economics of the agricultural complex. 5. Retrieved from: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_05_p_5_122-110-116.pdf [in Ukrainian].

8. Haluzeva stratehiia: biotech. Ctratehiia tsyfrovoho rozvytku innovatsii Ukrainy do 2030 [Sectoral Strategy: Biotech. Strategy for the Digital Development of Innovation in Ukraine through 2030]. Retrieved from: https://storage.thedigital.gov.ua/files/f/0f/f612178fa3229dbef2603450c07d80f1.pdf [in Ukrainian].

9. Biotechnology market size and future outlook (2026). Retrieved from: https://www.fortunebusinessinsights.com/biotechnology-market-116041

CC BY

10. Tipanov V. (2017). Priorytety rozvytku mizhnarodnoi torhivli biotekhnolohichnoiu produktsiieiu [Priorities for the development of international trade in biotechnology products] Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy - Strategy of Ukraine's Economic Development. 40, p. 26-34. Retrieved from: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6ca2b253-5f5d-4154-92bb-cbc9c2147410/content [in Ukrainian].

11. Global Biotechnology Market (2026). Retrieved from: https://www.sphericalinsights.com/reports/biotechnology-market

12. Likhota O. (2025). Biotekhnolohii ta medytsyna, ta yikh rol v rozvytku ekonomiky ssha: ekonomichnyi analiz [Biotechnologies and medicine and their role in the development of the US economy: an economic analysis]. Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo - Series: Economics and Entrepreneurship. 2 (136), p. 24-28. Retrieved from: https://econom.stateandregions.zp.ua/journal/2025/2_2025/6.pdf [in Ukrainian].

13. Biotechnology Innovation Scorecard Ukraine. Retrieved from: https://www.thinkbiotech.com/globalbiotech/country/Ukraine

14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023) Pro derzhavne rehuliuvannia henetychno-inzhenernoi diialnosti ta derzhavnyi kontrol za rozmishchenniam na rynku henetychno modyfikovanykh orhanizmiv i produktsii [On State Regulation of Genetic Engineering Activities and State Control over the Placing on the Market of Genetically Modified Organisms and Products]. Zakon Ukrainy3339-IX vid 23 serpnia 2023 roku - The Law of Ukraine dated August, 23, 2023. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3339-20#Text

15. You Control: ofitsiinyi sait [YouControl: official website]. Retrieved from: URL: https://youcontrol.com.ua

16. Farmac: ofitsiinyi sait [Farmac official website]. Retrieved from: https://farmak.ua/

17. YuRIia- FARM: ofitsiinyi sait [YURIA-PHARM: official website]. Retrieved from: https://www.uf.ua/

18. BTU Biotech company: ofitsiinyi sait. [Biotech official website]. Retrieved from: https://btu-center.com

19. Enzym Group: ofitsiinyi sait [Enzym Group: official website]. Retrieved from: https://enzymgroup.com/uk

20. Pro-Energy: ofitsiinyi sait [Pro-Energy: official website]. Retrieved from: https://pro-energy.com.ua/

21. Chaika M. (2024) Biotekhnolohii v Ukraini: innovatsiini pidkhody v medytsyni. [Biotechnology in Ukraine: innovative approaches in medicine]. Retrieved from: https://eastreporter.com.ua/biotehnologiyi-v-ukrayini-innovaczijni-pidhody-v-medyczyni/

Дата надходження статті: 29.06.2026
Дата прийняття статті: 20.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.101114116

УДК 35.077:316.77:502.131.1

КОМУНІКАТИВНИЙ АСПЕКТ ЕКОЛОГІЧНОЇ СВІДОМОСТІ ТА ГРОМАДЯНСЬКОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

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

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

Анотація. *У статті розкрито роль комунікації у формуванні екологічної свідомості та громадянської відповідальності. Обґрунтовано значення освіти, цифрових технологій і публічного управління у розвитку екологічного громадянства та реалізації Цілей сталого розвитку ООН.*

Ключові слова: *екологічна свідомість; екологічне громадянство; сталий розвиток; публічне управління; Європейський Союз; екологічна освіта; інформаційна взаємодія.*

Постановка проблеми. Сучасні екологічні виклики, зокрема зміна клімату, виснаження природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища та зростання антропогенного навантаження на екосистеми, актуалізують питання становлення екологічної свідомості та громадянської відповідальності як важливих передумов досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Вирішення проблем довкілля потребує не лише удосконалення нормативно-правового регулювання та впровадження сучасних технологій, але й зміни підходів до розуміння суспільних цінностей, моделей поведінки та ставлення громадян до навколишнього середовища.

Вагому роль у цих процесах відіграє інформаційна взаємодія, що забезпечує поширення екологічних знань, становлення екологічної культури, підвищення рівня громадської обізнаності та залучення населення до прийняття екологічно значущих для держави рішень. У час масової цифровізації та розвитку інформаційних технологій комунікативні механізми набувають особливого значення, оскільки дозволяють об’єднувати зусилля органів публічної влади, інститутів громадянського суспільства, освітніх установ, бізнесу та громадян у досягненні спільних завдань з охорони довкілля.

CC BY

Особливу актуальність зазначена проблематика має для України в умовах євроінтеграційних процесів та подолання екоциду (наслідки бойових дій). За таких обставин зростає необхідність появи екологічно свідомого та відповідального громадянина, здатного брати активну участь у вирішенні екологічних проблем на локальному, національному та глобальному рівнях. У зв'язку з цим є потреба окремого дослідження інформаційного обміну для становлення екологічної свідомості та громадянської відповідальності як значущих чинників сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика екологічної комунікації перебуває у центрі уваги вчених з різних галузей, зокрема тих, що працюють у сфері дослідження публічного управління, педагогіки, права, соціології та екології. Сучасні наукові розвідки свідчать про зростання інтересу до процесів інформаційної взаємодії як інструменту підвищення екологічної культури населення та залучення громадян до вирішення екологічних проблем.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад екологічної інформаційної взаємодії зроблено у працях І. Кононенко, зокрема, розглянуто механізми у реалізації екологічної політики, формуванні екологічної культури та налагодженні співпраці між органами влади і громадськістю [1; 2]. С. Харченко та В. Шинкарук [3] поглиблюють розуміння сутності екологічного інформаційного обміну через аналіз його функцій, суб'єктів, моделей та цифрових інструментів поширення екологічної інформації. Увагу практикам громадського діалогу приділено в роботі Н. Степанець [4], яка обґрунтовує значення відповідального поширення знань для культури налагодження контактів та соціальної відповідальності. В умовах сучасних безпекових викликів важливим є дослідження кризових явищ екологічної взаємодії громадськості [5].

Окремий напрям наукових пошуків пов'язаний із значенням екологічної освіти та виховання для становлення екологічної свідомості. У працях А. Мартін [6], Т. Єрмолаєвої [7], Т. Годецької [8], Т. Тихомирової та співавторів [9], С. Совгіри [10] екологічна освіта розглядається як один із головних інструментів розвитку екологічної культури, екологічно відповідальної поведінки та готовності громадян діяти із урахуванням Цілей сталого розвитку ООН [11]. Більшість дослідників погоджуються з потребою інтеграції екологічних знань в усі рівні освіти, використання цифрових освітніх технологій та розвитку екологічної компетентності як підґрунтя необхідних суспільних змін.

Суттєве значення для розуміння громадянського виміру екологічної проблематики мають наукові праці, у яких досліджується екологічне громадянство. Даценко О. Ф. [12] акцентує увагу на необхідності забезпечення екологічних прав громадян та їх участі у прийнятті екологічно значущих рішень, Н. Антонюк розглядає проблеми екологічного громадянства з точки зору політики інтеграції [13]. Закордонні науковці розглядають екологічне громадянство як поєднання екологічних прав і обов'язків особистості, спрямованих на забезпечення сталого розвитку суспільства. Зокрема, П. Рейс (P. Reis) [14] підкреслює потенціал молодіжного активізму та освіти для підготовки до громадянської участі, а А. Добсон (A. Dobson) [15] обґрунтовує концепцію екологічного громадянства як основу відповідальної поведінки людини щодо довкілля. Значення соціально відповідальної поведінки та громадянської активності у процесі освіти розкрито у працях П. Браун (P. Brown), M. Corrigan (M. Корріган) та А. Хіггінс-Д'Алессандро (A. Higgins-D'Alessandro) [16]. А Г. Парра (G. Parra) та співавтори [17] акцентують свою увагу на взаємозв'язку освіти для екологічного громадянства і сталого розвитку.

CC BY

Теоретичну основу дослідження доповнюють міжнародні документи, що визначають сучасне бачення сталого розвитку. Насамперед ідеться про доповідь Всесвітньої комісії з навколишнього середовища і розвитку «Our Common Future» [18], що започаткувала сучасне розуміння сталого розвитку через поєднання екологічних, соціальних та економічних пріоритетів. Подальший розвиток ці положення отримали в Порядку денному ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року [19], який визначає освіту, громадянську участь і відповідальну поведінку важливими умовами досягнення Цілей сталого розвитку. Значення освіти для формування екологічної свідомості та відповідального ставлення до довкілля також обґрунтовано в документах UNESCO [20; 21], присвячених освіті для сталого розвитку.

Окремий напрям досліджень присвячений місцю публічного управління у забезпеченні екологічної безпеки та розвитку екологічної культури. У працях І. Кононенко, Г. Євсєєвої та В. Чалої, М. Холода і С. Попова розглядаються питання місцевого екологічного врядування, цифровізації управлінських процесів, розвитку електронної демократії, міжінституційної співпраці та залучення громадськості до прийняття екологічно значущих рішень [22–24].

Водночас аналіз наукових праць засвідчує, що, попри велику кількість досліджень, взаємозв’язок екологічного суспільного діалогу, екологічної свідомості та громадянської відповідальності в контексті реалізації Цілей сталого розвитку потребує подальшого наукового опрацювання, зокрема, це стосується механізмів екологічної інформаційної взаємодії громадян та їх ролі у досягненні означених Цілей на різних рівнях суспільної взаємодії.

Мета статті. Метою статті є визначення значення комунікативного аспекту у розвитку екологічної свідомості та громадянської відповідальності, а також обґрунтування його впливу на реалізацію Цілей сталого розвитку, підвищення ефективності екологічної політики та залучення громадян до вирішення екологічних проблем.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна дослідження полягає в систематизації та концептуальному поєднанні комунікативного, освітнього й управлінського вимірів формування екологічної свідомості та громадянської відповідальності. Удосконалено підхід до розуміння комунікації як наскрізного механізму, що поєднує екологічне громадянство, освіту для сталого розвитку, цифрові інструменти взаємодії та участь громадян у публічному управлінні. Подальшого розвитку набуло обґрунтування багатосторонньої моделі взаємодії органів публічної влади, закладів освіти, громадянського суспільства, бізнесу та громадян як передумови трансформації екологічних цінностей у відповідальну поведінку.

Виклад основних результатів дослідження. Досягнення Цілей сталого розвитку значною мірою залежить від ефективності контактів, які сприяють поширенню екологічних знань, становленню екологічної культури та розвитку громадянської відповідальності. Обмін знаннями та думками забезпечує не лише передачу інформації, а й створює умови для суспільного діалогу та консолідації зусиль різних зацікавлених сторін у вирішенні екологічних питань [25, с. 272].

Комунікативна екологія розглядає процес обміну інформацією як рушійну силу суспільного розвитку, що забезпечує зміну ціннісних орієнтацій, суспільних установок і моделей поведінки. У сучасних умовах вона виконує не лише інформаційну, а й соціалізаційну функцію, сприяючи становленню екологічної свідомості, відповідального ставлення до довкілля та активної громадянської позиції

CC BY

[4, с. 2]. Під принципами сталого розвитку в цьому контексті слід розуміти насамперед участь громадськості у прийнятті рішень, доступ до екологічної інформації, відповідальність перед майбутніми поколіннями та інтеграцію екологічних аспектів у суспільний розвиток, що закріплені в Декларації Ріо-де-Жанейро щодо навколишнього середовища та розвитку (1992) [26].

Екологічне громадянство (далі – ЕГ) відображає сучасний підхід до розуміння взаємодії людини з довкіллям поза межами традиційного уявлення про громадянські права та обов'язки. Воно передбачає усвідомлення індивідом власної відповідальності за екологічні наслідки своєї поведінки, а також готовність діяти в інтересах збереження природних ресурсів і забезпечення сталого розвитку. Екологічне громадянство поєднує правовий, етичний та поведінковий виміри, формуючи цілісну систему взаємовідносин між людиною, суспільством і природою.

Концепція ЕГ (environmental/ecological citizenship) набула поширення у науковому дискурсі, політичних документах та діяльності міжнародних інституцій у 1990-х рр. Незважаючи на активне використання цього поняття, його змістове наповнення й досі залишається предметом наукових дискусій, що зумовлено відносною новизною та постійним розвитком відповідної концепції. У сучасній зарубіжній літературі сформувалося кілька підходів до трактування ЕГ, які відрізняються за змістом та термінологічним оформленням. Поряд із поняттям ecological citizenship, дослідники використовують також терміни green citizenship («зелене громадянство»), sustainability citizenship («громадянство сталого розвитку» або «стале громадянство») та environmentally responsible citizenship («екологічно відповідальне громадянство»), що відображає різноманіття підходів до проблеми [27, с. 124].

Головною ознакою ЕГ є орієнтування не лише на національний, а й на глобальний рівень відповідальності. Це означає, що громадяни розглядають екологічні проблеми (зміну клімату, втрату біорізноманіття, забруднення, виснаження ресурсів) як спільні виклики, що потребують колективних дій і солідарності.

Дослідники вважають, що ЕГ не може бути повною мірою описане в межах ліберальної традиції або крізь призму громадянського республіканізму. Його доцільніше розглядати як прояв і водночас форму посткосмополітичного громадянства, що виходить за межі класичних політико-правових інтерпретацій. У цьому підході поєднуються як права, так і обов'язки, а сам політичний простір визначається не адміністративно-територіальними рамками (держави чи громади) і не абстрактними спільнотами, а через категорію «екологічного сліду», яка відображає реальний вплив людини на навколишнє середовище. Водночас екологічне громадянство протиставляється практиці використання виключно економічних або фіскальних стимулів для заохочення екологічно відповідальної поведінки. Такі міркування підкреслюють, що реалізація цілей сталого розвитку неможлива лише через зовнішнє регулювання і насамперед потребує трансформації суспільних цінностей, поведінкових установок та способів дії. Саме тому ЕГ розглядається як ефективніша основа для довгострокових трансформацій, спрямованих на гармонізацію взаємодії суспільства і природи [15, p. 87].

Одним із основних механізмів практичної реалізації принципів екологічного громадянства є екологічна освіта, що забезпечує поширення екологічних знань, утвердження відповідних цінностей і моделей поведінки, а також сприяє розвитку громадянської відповідальності. Його практична реалізація тісно пов'язана з розвитком екологічної свідомості та культури, що формуються здебільшого через

CC BY

освітні інституції та соціальну взаємодію. Освіта для сталого розвитку означає появу знань про екологічні процеси, а також зміну ціннісних орієнтирів та розвиток навичок, необхідних для відповідальної поведінки. Кожен з етапів становлення екологічної свідомості (дитина → учень →студент → фахівець) повинен враховувати психологічний віковий розвиток особистості. Це набуває особливого значення під час планування заходів екологічного спрямування. Процес екологічної освіти доцільно компонувати з емоційного, пізнавального та поведінкового елементів, оскільки їх дія проходить на різних рівнях сприйняття матеріалу і для кожної з вікових груп, тоді є шанс для їх гармонійного поєднання [28, с. 132-133]. Крім того, слід враховувати потребу формування навичок усвідомленого споживання, залученість до циркулярних практик та поширення практик зі зниження вуглецевого сліду у навчальних курсах та програмах [13, с. 9].

У європейській традиції ЕГ розглядається як важлива складова демократичного суспільства, що передбачає активну участь громадян у реалізації екологічної політики та контролі за її виконанням. Тобто створюються передумови для виявлення відповідальної громадянської позиції, заснованої на поєднанні прав, обов'язків і цінностей, орієнтованих на довгострокове збереження довкілля та підвищення якості життя.

З огляду на те, що важливими інструментами поширення «зелених» ідей є спілкування, залучення громадян до участі в екологічних ініціативах та формування суспільного запиту на сталий розвиток, роль держави у цьому процесі має велике значення, адже вона виступає гарантом права громадян на безпечне середовище проживання, про що чітко зазначено у Конституції України, ст. 50.

Забезпечення ефективної взаємодії між органами влади, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами є одним із напрямів діяльності Європейського Союзу. Практика показує швидке поширення цих тенденцій у різних сферах життя суспільства, зокрема, в охороні довкілля. У зв'язку з цим особливе значення має налагодження інформаційної взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства з метою підвищення рівня екологічної обізнаності населення та підтримки з його боку природоохоронних ініціатив. Ефективність цього процесу визначається послідовністю комунікаційної діяльності, координацією дій учасників та використанням усіх доступних засобів інформування громадськості.

Компанія «Research.ua», що спеціалізується на маркетингових та соціальних дослідженнях в Україні та країнах ЦСЄ, у 2020 р. провела опитування щодо стану екологічної відповідальності [29]. Основним завданням було з'ясувати оцінку населенням ефективності дії державної влади у сфері охорони природи та боротьби з кліматичними змінами. Виявилося, що 77% опитаних визначили ці дії як незадовільні та дуже незадовільні, і лише 14 % – як середньо задовільні. Щодо протидії змінам клімату 84 % висловили крайнє невдоволення активністю державної влади у цьому напрямку. Наведені показники є емпіричним підтвердженням того, що екологічна відповідальність не може формуватися виключно «згори», а потребує ефективного інформаційного обміну, участі громадян і узгодження політик із потребами людей, адже дані вказують на низький рівень довіри до інституцій державного управління у сфері екологічної та кліматичної політики. Якщо переважна більшість респондентів оцінює дії влади як незадовільні, це означає, що державні ініціативи або не є достатньо результативними, або інформаційний обмін не налагоджений належним чином. Крім того, існує розрив між очікуваннями суспільства та реальною

CC BY

екологічною політикою. Високий відсоток невдоволення (77% і 84%) свідчить про зростання екологічної чутливості населення та усвідомлення проблем кліматичних змін, і адекватної відповіді з боку держави немає. Ефективність спілкування у сфері екологічної політики є недостатньою. Навіть за наявності певних заходів, їх непереконливе публічне висвітлення або відсутність діалогу з громадськістю формують негативне сприйняття. Загалом, результати опосередковано підтверджують актуальність розвитку ЕГ та підвищення ролі комунікації як інструменту формування відповідальної поведінки і взаємодії між державою та суспільством.

Наведені результати фіксують рівень суспільного невдоволення і актуалізують потребу переосмислення підходів до формування в людей почуття власної відповідальності за навколишнє середовище. Зокрема, вони підтверджують необхідність зміни тактики від переважного застосування інституційно-адміністративних механізмів до більш комплексних моделей, що передбачають активне залучення громадян, розвиток комунікативних практик та культивування відповідних ціннісних орієнтирів. У цьому контексті концепція екологічного громадянства виступає як теоретико-методологічна основа інтеграції індивідуальної відповідальності та участі суспільства у вирішенні проблем навколишнього середовища.

Практична реалізація принципів ЕГ значною мірою залежить від ефективності механізмів публічного управління, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку, серед яких особливу роль відіграють екологічна освіта, просвітницька діяльність та дискурсивні процеси, що формують екологічну свідомість громадян.

Європейські практики екологічної освіти та взаємодії розвиваються під впливом стратегічних пріоритетів Європейського Союзу, зокрема Європейського зеленого курсу, що був сформульований у вигляді «Європейської зеленої угоди. Прагнення стати першим кліматично нейтральним континентом» (European Green Deal) [30], який визначає перехід до кліматично нейтральної економіки як головну мету до 2050 р. Екологічна освіта розглядається як інструмент підвищення обізнаності та механізм виховання екологічно відповідальної поведінки громадян, розвитку «зелених» компетентностей та підтримки усвідомлених моделей виробництва і споживання. Важливе місце займає інтеграція Цілей сталого розвитку, сформульованих у гаслі «навчання протягом життя». Поряд із політиками Європейського Союзу важливий вплив на розвиток екологічної освіти здійснюють міжнародні організації, насамперед ЮНЕСКО, що розглядає освіту як один із дієвих механізмів досягнення Цілей сталого розвитку. Зокрема, це освітня програма ЮНЕСКО «Освіта в інтересах сталого розвитку на період до 2030 р.» (Education for Sustainable Development, ESD) [21].

Ще одним значущим елементом європейських практик є впровадження ESG-підходів (Environmental, Social, Governance) [31], які дедалі активніше інтегруються в освітні програми, корпоративне навчання та комунікаційні стратегії організацій. Освітні інституції та бізнес-структури співпрацюють у формуванні нових компетентностей, пов’язаних із екологічним менеджментом, кліматичною відповідальністю та етичним врядуванням. Обмін інформацією у цій сфері орієнтований на транспарентність, підзвітність та залучення зацікавлених сторін, що відповідає європейським стандартам відкритого врядування та сталого розвитку.

Слід також згадати значення, яке мають інноваційні підходи в екологічному інформуванні, зокрема використання цифрових платформ, соціальних мереж, інтерактивних освітніх інструментів та громадських кампаній. Провідні країни світу активно застосовують принципи поведінкової економіки та «м’якого впливу» (nudge),

CC BY

стимулюючи громадян до екологічно відповідальних рішень через інформаційні кампанії, маркування продукції, освітні ініціативи та локальні проєкти.

Вплив м'якої сили, особливо тієї, що поширюється через соціальні мережі, складно точно спрогнозувати і повністю контролювати. Рівень сприйняття суспільством проблем природи і готовність людей до активної діяльності значною мірою визначаються соціально-економічними умовами та соціокультурним контекстом. Водночас посилення інформаційного обміну та активний розвиток міжнародних екологічних ініціатив сприяли тому, що проблеми довкілля (протидія зміні клімату, поширення низьковуглецевих практик тощо) дедалі частіше включаються до національних політичних порядків денних і стимулюють пошук інноваційних механізмів реагування на екологічні виклики. Крім того, соціальні мережі дедалі більше діють як інструмент громадського контролю. За умов, коли державні заходи нерідко залишаються недостатньо системними або результативними, важливого значення набуває активність окремих громадян та громадських ініціатив. Що ширшого розголосу набувають такі практики та що більше про них стає відомо в інформаційному просторі, тим вищими є їхні шанси залучити нових прихильників і посилити суспільний вплив [32, p. 12].

Роль освіти у формуванні екологічної свідомості значною мірою реалізується через ефективні практики громадського діалогу, які забезпечують передачу знань та зміну ціннісних орієнтирів, установок і моделей поведінки. Сьогодні освіта виходить за межі традиційного інформування, перетворюючись на інтерактивний процес взаємодії між викладачами, здобувачами освіти та широким соціальним середовищем. Саме у процесі суспільного діалогу відбувається осмислення проблем довкілля, формування критичного мислення та здатності оцінювати наслідки антропогенного впливу.

Цифровізація суспільних та економічних процесів зумовлює зростання ролі екологічної освіти у формуванні людського капіталу, здатного ефективно функціонувати в умовах технологічних трансформацій і водночас підтримувати засади сталого розвитку. Синергія екологічних і цифрових компетентностей створює передумови для розвитку екологічної культури, посилення інноваційного потенціалу та відповідального ставлення до прийняття рішень у сфері управління й господарської діяльності [33, с. 31–32].

Важливим аспектом є інтеграція екологічної тематики в міждисциплінарний науковий простір, де спілкування виступає інструментом поєднання природничих, соціальних та гуманітарних знань.

Використання дискусій, кейс-методів, проєктного навчання та цифрових платформ сприяє активному залученню здобувачів освіти до обговорення викликів, що постають перед навколишнім середовищем, і пошуку рішень. Такий підхід дозволяє формувати не лише обізнаність, а й відповідальність, готовність до участі у прийнятті рішень та реалізації практик, орієнтованих на збереження та захист природи.

Комунікаційний вимір освіти, крім того, охоплює діяльність поза межами аудиторії, включаючи громадські ініціативи, інформаційні кампанії та партнерство з органами влади і громадянським суспільством. Через такі форми взаємодії забезпечується поширення знань про довкілля у ширших соціальних групах та формування культури сталого розвитку. У результаті освіта виступає не лише інституційним механізмом передачі знань, а й каталізатором суспільних змін, спрямованих на підвищення рівня екологічної свідомості та відповідальної поведінки.

CC BY

Інструменти інформаційного обміну відіграють дуже важливу роль у формуванні екологічно відповідальної поведінки, оскільки забезпечують не лише передачу інформації, а й активне залучення індивідів до процесу осмислення проблем довкілля та пошуку шляхів їх вирішення.

Соціальні мережі займають особливе місце серед сучасних каналів поширення екологічної інформації. Такі цифрові платформи, як Instagram, TikTok, Facebook і YouTube, забезпечують можливість оперативного поширення екологічно значущої інформації, популяризації практик сталого способу життя та налагодження безпосередньої взаємодії з відповідною аудиторією. Важливу роль відіграє контент, створений самими користувачами (user-generated content), що відображає особистий досвід участі в природоохоронних ініціативах, екологічних кампаніях або впровадженні екозвичок у повсякденному житті. Такий формат комунікації підвищує рівень довіри до екологічних повідомлень, стимулює громадську активність та сприяє ширшому залученню населення до екологічно відповідальної поведінки [34, с. 234].

Постійний розвиток цифрових технологій відкриває щоразу нові можливості для персоналізації екологічної просвітницької діяльності. Використання аналітики поведінки користувачів, цифрових платформ управління взаємодією з аудиторією та інструментів веб-аналітики дає змогу адаптувати інформаційні повідомлення відповідно до потреб різних груп населення. Персоналізовані інформаційні матеріали, електронні розсилки, мобільні сповіщення та інтерактивні онлайн-кампанії підтримують постійний зв'язок із громадськістю, мотивують до впровадження екологічно дружніх практик і сприяють закріпленню моделей відповідальної поведінки. Індивідуалізація комунікацій підвищує ефективність екологічного інформування, посилює рівень залученості аудиторії, допомагає жити в гармонії з природою та змінює погляд на щоденні звички.

Важливе місце займає проєктна діяльність, що дозволяє поєднати теоретичні знання з практичним досвідом. Реалізація екологічних проєктів – від локальних ініціатив із благоустрою територій до досліджень у сфері сталого розвитку – сприяє закріпленню навичок командної роботи, планування та оцінки результатів. Такий підхід забезпечує глибше розуміння екологічних процесів і дає відчуття особистої причетності до вирішення екологічних проблем, що є важливим чинником зміни поведінки.

Застосування принципів, методів і технологій комунікації є важливою складовою управління екологічними проєктами, оскільки забезпечує досягнення екологічних цілей і ефективну взаємодію із зацікавленими сторонами. А така взаємодія сприяє поширенню екологічних знань, залученню громадськості до природоохоронних ініціатив і формуванню відповідальної поведінки. Основними принципами реалізації екологічних проєктів є [35, с. 110]:

– пріоритетність – визначає концентрацію управлінських і комунікаційних заходів на виконанні найважливіших завдань відповідно до стратегічних цілей сталого розвитку;

– цілеспрямованість – передбачає орієнтацію екологічного проєкту на поліпшення стану довкілля, збереження природних ресурсів та формування екологічно відповідальної поведінки шляхом ефективної інформаційної взаємодії з цільовими аудиторіями;

– безпечність – полягає в оцінюванні можливих екологічних ризиків і негативних наслідків реалізації проєкту, а також у своєчасному інформуванні учасників проєкту й громадськості щодо шляхів їх мінімізації;

CC BY

– системність – розглядає екологічний проєкт як сукупність взаємопов'язаних елементів, зокрема управлінської структури, персоналу, ресурсів, процесів і технологій інформування, які спільно забезпечують досягнення визначених результатів;

– комплексність – передбачає інтегроване застосування організаційних, економічних, екологічних та просвітницьких методів під час розроблення й реалізації природоохоронних заходів, що дозволяє підвищити їхню результативність;

– ресурсна забезпеченість – означає достатнє кадрове, фінансове, матеріально-технічне та інформаційно-комунікаційне забезпечення екологічного проєкту для його успішної реалізації;

– ефективність використання ресурсів – характеризує раціональне використання всіх видів ресурсів проєкту, серед яких спілкування, що забезпечує досягнення екологічних результатів, підвищення рівня екологічної обізнаності населення та стимулювання його до екологічно відповідальної поведінки.

Наведені принципи відображають системний характер реалізації екологічних проєктів і підкреслюють визначальну роль інформаційної взаємодії у забезпеченні їх результативності.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що формування екологічної свідомості та громадянської відповідальності є комплексним процесом, ефективність якого значною мірою визначається якістю взаємодії між органами публічної влади, закладами освіти, громадянським суспільством, бізнесом і окремими громадянами. Нині комунікація вийшла за межі інформаційної функції та набула ознак стратегічного інструменту формування екологічних цінностей і моделей поведінки.

Розвиток цифрових технологій розширює можливості комунікації, забезпечуючи оперативне поширення інформації, залучення громадськості до обговорення екологічно значущих рішень та підтримку громадських ініціатив. Особливе значення мають соціальні мережі, цифрові освітні платформи та інтерактивні сервіси, що сприяють підвищенню екологічної обізнаності та розвитку екологічного громадянства.

Екологічна освіта виступає базовим механізмом формування екологічної свідомості, однак її результативність значною мірою залежить від інтеграції сучасних комунікативних підходів, цифрових технологій та форм навчання, що орієнтовані на здобуття практичного досвіду. Поєднання екологічних і цифрових компетентностей створює передумови для підготовки громадян, здатних приймати відповідальні рішення, що узгоджуються з основними принципами сталого розвитку.

Розвиток екологічного громадянства потребує системного поєднання правових, освітніх, комунікативних та управлінських механізмів. Важливу роль у цьому відіграє імплементація міжнародних практик, зокрема Цілей сталого розвитку ООН, Європейського зеленого курсу та принципів ESG, що створюють додаткові можливості для інтеграції екологічної відповідальності в діяльність провідних суспільних інститутів.

Практична реалізація зазначених підходів потребує широкого використання комунікативних інструментів, зокрема громадських консультацій, цифрових платформ, соціальних мереж, просвітницьких кампаній та реалізації екологічних проєктів, що забезпечують поширення екологічних знань і залучення громадян до прийняття рішень, пов'язаних із проблемами навколишнього середовища та розвитку культури спільної відповідальності за його стан.

Отже, забезпечення сталого розвитку дедалі більше залежить не лише від

CC BY

ефективності екологічної політики, а й від спроможності суспільства вибудовувати якісну багатосторонню комунікацію, що формує екологічну свідомість, стимулює громадянську відповідальність і перетворює екологічні цінності на повсякденну практику.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною оцінкою результативності окремих комунікативних інструментів для різних соціальних груп і рівнів врядування, а також із визначенням критеріїв вимірювання їхнього впливу на екологічну поведінку та громадянську участь.

Список використаної літератури:

1. Кононенко І. В. Стратегічна комунікація в екологічній сфері. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 1 (61). С. 25–30. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-4

2. Кононенко І. А. Актуальні питання екологічної комунікації в системі публічного управління. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 1 (75). С. 31–35. DOI: https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.1.5

3. Харченко С. В., Шинкарук В. Д. Функціональні параметри екологічної комунікації. Міжнародний філологічний часопис. 2022. Т. 13, № 2. С. 74–86. DOI: https://doi.org/10.31548/philolog2022.02.008

4. Степанець Н. О. Комунікативна екологія університету крізь призму філологічного виміру академічного середовища. Академічні візії. 2025. № 49. С. 1–9. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18523774

5. Мирошниченко А. Кризові екологічні комунікації в умовах російсько-української війни. Науково-теоретичний альманах «Грані». 2025. Т. 28, № 2. С. 195–203. DOI: https://doi.org/10.15421/172559

6. Мартін А. М. Екологічна освіта в контексті сталого розвитку. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. 2025. № 217. С. 336–339. DOI: https://doi.org/10.36550/2415-7988-2025-1-217-336-339

7. Єрмолаєва Т. В. Правове регулювання екологічної освіти і виховання. Нове українське право. 2025. № 5. С. 83–92. DOI: https://doi.org/10.51989/NUL.2025.5.12

8. Годецька Т. І. Інноватизація екологічної освіти у цифровому вимірі (аналітичний огляд). Аналітичний вісник у сфері освіти й науки: довідковий бюлетень ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського. 2024. Вип. 19. С. 25–52. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742518/1/AHS_of_EduSci-RB-19-2024%20%281%29-25-53.pdf

9. Тихомирова Т. С., Шестопалов О. В., Новожилова Т. Б., Босюк А. С., Чікірякін К. В. Використання інструментів «Kahoot!» в освітній діяльності для формування екологічної культури та екологічної свідомості молоді. Інтегровані технології та енергозбереження. 2025. № 1. С. 119–129. DOI: https://doi.org/10.20998/2078-5364.2025.1.11

10. Совгіра С. Екологічна культура в аспекті освіти для сталого розвитку суспільства. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. 2023. № 2. С. 17–24. DOI: https://doi.org/10.31499/2307-4906.2.2023.282448

11. Цілі сталого розвитку: Україна : Національна доповідь. Київ : Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. 176 с. URL:

https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf (дата звернення: 22.06.2026).

12. Даценко О. Ф. Державні механізми захисту екологічних прав громадян. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2026. Вип. 94. Ч. 2. С. 212–217. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.94.2.30

13. Антонюк Н. Політика інтеграції та екологічне громадянство: виклики та можливості адаптації споживчих моделей переміщених українців у контексті циркулярної економіки ЄС // Економіка відновлення та інклюзивний розвиток територій : зб. тез доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 15 черв. 2025 р.) / заг. ред. Н. В. Павліха; упоряд. І. О. Цимбалюк. Луцьк : ФОП Косенко А. О., 2025. С. 6–11.

14. Reis P. Environmental Citizenship and Youth Activism. Conceptualizing Environmental Citizenship for 21st Century Education. Environmental Discourses in Science Education. Vol. 4. Cham : Springer, 2020. P. 139–148. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-20249-1_9

15. Dobson A. Citizenship and the Environment. Oxford : Oxford University Press, 2003. 320 p. DOI: https://doi.org/10.1093/0199258449.001.0001

16. Brown P. M., Corrigan M. W., Higgins-D'Alessandro A. (Eds.). Handbook of Prosocial Education. Vol. 2. New York : Bloomsbury Publishing, 2012. 868 p.

17. Parra G., Hadjichambis A. C., Paraskeva-Hadjichambi D., Goldman D., Braun T., Chou J. Y., Gericke N. Education for Environmental Citizenship and Education for Sustainability. In: Hadjichambis A. C. et al. (eds.). Conceptualizing Environmental Citizenship for 21st Century Education. Environmental Discourses in Science Education. Vol. 4. Cham : Springer, 2020. P. 149–160. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-20249-1_10

18. World Commission on Environment and Development. Our common future. Oxford : Oxford University Press, 1987. 300 p. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf (дата звернення: 22.06.2026).

19. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : Resolution adopted by the United Nations General Assembly on 25 September 2015. United Nations. New York, 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda (дата звернення: 22.06.2026).

20. UNESCO. Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. Paris : UNESCO Publishing, 2017. 63 p. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444 (дата звернення: 22.06.2026).

21. UNESCO. Education for Sustainable Development: A Roadmap. Paris : UNESCO Publishing, 2020. 66 p. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802 (дата звернення: 22.06.2026).

22. Кононенко І. А. Взаємозв’язок екологічної культури та системи публічного управління. Право та державне управління. 2021. № 2. С. 247–251. DOI: https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.37.

23. Євсєєва Г., Чала В. Цифровізація публічного управління як інструмент досягнення сталого екологічного розвитку: зарубіжний досвід. Економічний простір. 2025. № 198. С. 275–281. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.198.275-281.

24. Холод М., Попов С. Модернізація організаційного механізму функціонування суб’єктів публічного управління у сфері екологічної безпеки в умовах загроз національній безпеці України. Теоретичні та прикладні питання

державотворення. 2025. Вип. 33. С. 375–386. DOI: https://doi.org/10.35432/tisb332025332699.

25. Яценко Л. Професійна комунікація в освітньому середовищі: роль української мови у формуванні академічного дискурсу // Актуальні питання гуманітарних наук. 2025. Вип. 86. Т. 3. С. 270–275. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4863/86-3-40.

26. Декларація Ріо-де-Жанейро щодо навколишнього середовища та розвитку : міжнародний документ від 14 червня 1992 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_455 (дата звернення: 22.06.2026).

27. Бондар В. В. Вплив концепції екологічного громадянства на формування стандартів захисту навколишнього природного середовища в ЄС. Прикарпатський юридичний вісник. 2017. Вип. 5(20). С. 124–127. URL: https://pjv.nuoua.od.ua/v5_2017/31.pdf (дата звернення: 30.06.2026).

28. Мандрик О., Малеваний М., Орфанова М. Екологічна освіта для сталого розвитку. Ecological Safety and Balanced Use of Resources. 2019. № 1(19). С. 130–139. DOI: https://doi.org/10.31471/2415-3184-2019-1(19)-130-139

29. Екологічна відповідальність. Research.ua. URL: https://surl.li/xjctvp (дата звернення: 30.06.2026).

30. European Commission. The European Green Deal: Striving to Be the First Climate-Neutral Continent. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 22.06.2026).

31. IBM. What is environmental, social and governance (ESG)? URL: https://www.ibm.com/think/topics/environmental-social-and-governance (дата звернення: 22.06.2026).

32. Mavrodieva A. V., Rachman O. K., Harahap V. B., Shaw R. Role of Social Media as a Soft Power Tool in Raising Public Awareness and Engagement in Addressing Climate Change. Climate. 2019. Vol. 7, No. 10. Art. 122. P. 1–15. DOI: https://doi.org/10.3390/cli7100122

33. Шульгіна Т. С., Лось В. О., Рябець К. А. Трансформація людського капіталу в цифровій економіці: роль екологічної освіти за стандартами ЄС. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2026. № 1(19). С. 25–35. DOI: https://doi.org/10.32750/2026-0103

34. Зінченко О. А., Смирнова Т. А. Інтерактивні підходи зеленого маркетингу. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2026. № 3(5). С. 232–237. DOI: https://doi.org/10.60022/3(5)-28S.

35. Гавадзин Н. О. Аспекти управління реалізацією екологічних проектів. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. Вип. 1 (45). Т. 1. С. 110–112. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9ed16da7-0823-426d-ac86-a74bbe4e67d0/content

Acknowledgement. This publication was prepared as part of the implementation of the Jean Monnet programme "SDGs 4 EUROINTEGRATION OF UKRAINE" (ERASMUS-JMO-2023-MODULE 101127537).

Дата надходження статті: 01.07.2026
Дата прийняття статті: 22.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.101114116

JEL Classification: Q01, Q56, A13, D83, I21

COMMUNICATIVE DIMENSION OF ENVIRONMENTAL AWARENESS AND CIVIC RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

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

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

Abstract. *The article examines communication as a mechanism for shaping environmental awareness and civic responsibility in the context of sustainable development. It substantiates the role of environmental education, digital communication, public governance and ecological citizenship in advancing the UN Sustainable Development Goals.*

Keywords: *environmental awareness; environmental citizenship; sustainable development; public governance; European Union; environmental education; information exchange.*

The study examines the communicative dimension of environmental awareness and civic responsibility within the sustainable development framework. Its purpose is to determine how communication contributes to environmental citizenship, supports the UN Sustainable Development Goals, and strengthens citizens' participation in environmental decision-making. The study synthesises academic literature, international policy documents, and empirical evidence on public attitudes toward environmental and climate policy. The results show that communication performs not only an informational but also a value-forming and behavioural function: it influences environmental awareness, encourages responsible practices, and connects public authorities, educational institutions, civil society, business, and citizens. Environmental education, digital platforms, social media, participatory governance, ESG-related practices, and environmental projects are identified as key channels of such influence. The results can be applied in public environmental communication, educational programmes, awareness campaigns, stakeholder engagement, and local environmental initiatives. The scientific novelty lies in treating communication as a cross-cutting mechanism linking environmental awareness, ecological citizenship, civic responsibility, education, and public governance rather than as a separate information-transfer function. The study concludes that progress toward sustainable development

CC BY

requires a combination of regulatory, educational, digital, and participatory instruments capable of transforming environmental values into sustained patterns of responsible behaviour. Further research should evaluate specific communication instruments for different social groups and levels of governance.

Reference:

1. Kononenko, I. V. (2022). Stratehichna komunikatsiia v ekolohichnii sferi [Strategic communication in the environmental sphere]. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Seriia: Publichne upravlinnia i administruvannia, 1(61), 25–30. https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-4 [in Ukrainian].

2. Kononenko, I. A. (2022). Aktualni pytannia ekolohichnoi komunikatsii v systemi publichnoho upravlinnia [Current issues of environmental communication in the public administration system]. Derzhava ta rehiony. Seriia: Publichne upravlinnia i administruvannia, 1(75), 31–35. https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.1.5 [in Ukrainian].

3. Kharchenko, S. V., & Shynkaruk, V. D. (2022). Funktsionalni parametry ekolohichnoi komunikatsii [Functional parameters of environmental communication]. Mizhnarodnyi filolohichnyi chasopys, 13(2), 74–86. https://doi.org/10.31548/philolog2022.02.008 [in Ukrainian].

4. Stepanets, N. O. (2025). Komunikatyvna ekolohiia universytetu kriz pryzmu filolohichnoho vymiru akademichnoho seredovyshcha [Communicative ecology of the university through the philological dimension of the academic environment]. Akademichni vizii, 49, 1–9. https://doi.org/10.5281/zenodo.18523774 [in Ukrainian].

5. Myroshnychenko, A. (2025). Kryzovi ekolohichni komunikatsii v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [Crisis environmental communications during the Russian-Ukrainian war]. Hrani, 28(2), 195–203. https://doi.org/10.15421/172559 [in Ukrainian].

6. Martin, A. M. (2025). Ekolohichna osvita v konteksti staloho rozvytku [Environmental education in the context of sustainable development]. Naukovi zapysky. Seriia: Pedahohichni nauky, 217, 336–339. https://doi.org/10.36550/2415-7988-2025-1-217-336-339 [in Ukrainian].

7. Yermolaieva, T. V. (2025). Pravove rehuliuvannia ekolohichnoi osvity i vykhovannia [Legal regulation of environmental education and upbringing]. Nove ukrainske pravo, 5, 83–92. https://doi.org/10.51989/NUL.2025.5.12 [in Ukrainian].

8. Hodetska, T. I. (2024). Innovatyzatsiia ekolohichnoi osvity u tsyfrovomu vymiri (analitychnyi ohliad) [Innovation of environmental education in the digital dimension: Analytical review]. Analitychnyi visnyk u sferi osvity y nauky, 19, 25–52. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742518/1/AHS_of_EduSci-RB-19-2024%20%281%29-25-53.pdf [in Ukrainian].

9. Tykhomyrova, T. S., Shestopalov, O. V., Novozhylova, T. B., Bosiuk, A. S., & Chikiriakin, K. V. (2025). Vykorystannia instrumentiv «Kahoot!» v osvitnii diialnosti dlia formuvannia ekolohichnoi kultury ta ekolohichnoi svidomosti molodi [Using Kahoot! tools in education to form environmental culture and environmental awareness of youth]. Intehrovani tekhnolohii ta enerhozberezhennia, 1, 119–129. https://doi.org/10.20998/2078-5364.2025.1.11 [in Ukrainian].

10. Sovhira, S. (2023). Ekolohichna kultura v aspekti osvity dlia staloho rozvytku suspilstva [Environmental culture in the context of education for sustainable development of society]. Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu, 2, 17–24. https://doi.org/10.31499/2307-4906.2.2023.282448 [in Ukrainian].

11. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy. (2017). Tsili staloho

rozvytku: Ukraina: Natsionalna dopovid [Sustainable Development Goals: Ukraine: National report]. https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf [in Ukrainian].

12. Datsenko, O. F. (2026). Derzhavni mekhanizmy zakhystu ekolohichnykh prav hromadian [State mechanisms for protecting citizens' environmental rights]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo, 94(2), 212–217. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.94.2.30 [in Ukrainian].

13. Antoniuk, N. (2025). Polityka intehratsii ta ekolohichne hromadianstvo: vyklyky ta mozhlyvosti adaptatsii spozhyvchykh modelei peremishchenykh ukraintsiv u konteksti tsyrkuliarnoi ekonomiky YeS [Integration policy and environmental citizenship: Challenges and opportunities for adapting consumption models of displaced Ukrainians in the context of the EU circular economy]. In N. V. Pavlikha (Ed.), Ekonomika vidnovlennia ta inkliuzyvnyi rozvytok terytorii: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference (pp. 6–11). FOP Kosenko A. O. [in Ukrainian].

14. Reis, P. (2020). Environmental citizenship and youth activism. In A. C. Hadjichambis et al. (Eds.), Conceptualising environmental citizenship for 21st century education (pp. 139–148). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20249-1_9

15. Dobson, A. (2003). Citizenship and the environment. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/0199258449.001.0001

16. Brown, P. M., Corrigan, M. W., & Higgins-D'Alessandro, A. (Eds.). (2012). Handbook of prosocial education (Vol. 2). Bloomsbury Publishing.

17. Parra, G., Hadjichambis, A. C., Paraskeva-Hadjichambi, D., Goldman, D., Braun, T., Chou, J. Y., & Gericke, N. (2020). Education for environmental citizenship and education for sustainability. In A. C. Hadjichambis et al. (Eds.), Conceptualizing environmental citizenship for 21st century education (pp. 149–160). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20249-1_10

18. World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future. Oxford University Press. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf

19. United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. https://sdgs.un.org/2030agenda

20. UNESCO. (2017). Education for Sustainable Development Goals: Learning objectives. UNESCO Publishing. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444

21. UNESCO. (2020). Education for sustainable development: A roadmap. UNESCO Publishing. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802

22. Kononenko, I. A. (2021). Vzaiemozviazok ekolohichnoi kultury ta systemy publichnoho upravlinnia [Relationship between environmental culture and the public administration system]. Pravo ta derzhavne upravlinnia, 2, 247–251. https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.37 [in Ukrainian].

23. Yevsieieva, H., & Chala, V. (2025). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia yak instrument dosiahnennia staloho ekolohichnoho rozvytku: zarubizhnyi dosvid [Digitalization of public administration as a tool for achieving sustainable environmental development: Foreign experience]. Ekonomichnyi prostir, 198, 275–281. https://doi.org/10.30838/EP.198.275-281 [in Ukrainian].

24. Kholod, M., & Popov, S. (2025). Modernizatsiia orhanizatsiinoho mekhanizmu funktsionuvannia subiektiv publichnoho upravlinnia u sferi ekolohichnoi bezpeky v umovakh zahroz natsionalnii bezpetsi Ukrainy [Modernization of the organizational mechanism of public administration actors in environmental security under threats to Ukraine's national security]. Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia, 33, 375–

CC BY

386. https://doi.org/10.35432/tisb332025332699 [in Ukrainian].

25. Yatsenko, L. (2025). Profesiina komunikatsiia v osvitnomu seredovyshchi: rol ukrainskoi movy u formuvanni akademichnoho dyskursu [Professional communication in the educational environment: The role of the Ukrainian language in shaping academic discourse]. Aktualni pytannia humanitarnykh nauk, 86(3), 270–275. https://doi.org/10.24919/2308-4863/86-3-40 [in Ukrainian].

26. Rio Declaration on Environment and Development. (1992, June 14). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_455

27. Bondar, V. V. (2017). Vplyv kontseptsii ekolohichnoho hromadianstva na formuvannia standartiv zakhystu navkolyshnoho pryrodnoho seredovyshcha v YeS [Influence of the environmental citizenship concept on the formation of environmental protection standards in the EU]. Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk, 5(20), 124–127. https://pjv.nuoua.od.ua/v5_2017/31.pdf [in Ukrainian].

28. Mandryk, O., Malevanyi, M., & Orfanova, M. (2019). Ekolohichna osvita dlia staloho rozvytku [Environmental education for sustainable development]. Ecological Safety and Balanced Use of Resources, 1(19), 130–139. https://doi.org/10.31471/2415-3184-2019-1(19)-130-139 [in Ukrainian].

29. Research.ua. (n.d.). Ekolohichna vidpovidalnist [Environmental responsibility]. Retrieved June 30, 2026, from https://surl.li/xjctvp [in Ukrainian].

30. European Commission. (n.d.). The European Green Deal: Striving to be the first climate-neutral continent. Retrieved June 22, 2026, from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

31. IBM. (n.d.). What is environmental, social and governance (ESG)? Retrieved June 22, 2026, from https://www.ibm.com/think/topics/environmental-social-and-governance

32. Mavrodieva, A. V., Rachman, O. K., Harahap, V. B., & Shaw, R. (2019). Role of social media as a soft power tool in raising public awareness and engagement in addressing climate change. Climate, 7(10), 122. https://doi.org/10.3390/cli7100122

33. Shulhina, T. S., Los, V. O., & Riabets, K. A. (2026). Transformatsiia liudskoho kapitalu v tsyfrovii ekonomitsi: rol ekolohichnoi osvity za standartamy YeS [Transformation of human capital in the digital economy: The role of environmental education according to EU standards]. Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii, 1(19), 25–35. https://doi.org/10.32750/2026-0103 [in Ukrainian].

34. Zinchenko, O. A., & Smyrnova, T. A. (2026). Interaktyvni pidkhody zelenoho marketynhu [Interactive approaches to green marketing]. Aktualni problemy staloho rozvytku, 3(5), 232–237. https://doi.org/10.60022/3(5)-28S [in Ukrainian].

35. Havadzyn, N. O. (2015). Aspekty upravlinnia realizatsiieiu ekolohichnykh proektiv [Aspects of managing environmental project implementation]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia «Ekonomika», 1(45)(1), 110–112. https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9ed16da7-0823-426d-ac86-a74bbe4e67d0/content [in Ukrainian].

Acknowledgement. This publication was prepared as part of the implementation of the Jean Monnet programme "SDGs 4 EUROINTEGRATION OF UKRAINE" (ERASMUS-JMO-2023-MODULE 101127537).

Дата надходження статті: 01.07.2026
Дата прийняття статті: 22.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.117127128

УДК 351.86:004.9:352

ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

КОМАРНИЦЬКА Ганна Омелянівна
докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5533-6439

КОМАРНИЦЬКИЙ Ігор Ігорович
фахівець з логістики ОККО Груп
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-7117-613X

Анотація. *Розроблено методичний підхід до інтегрального оцінювання цифрової спроможності територіальних громад України на основі відкритих даних. Запропоновано індекс із шести компонентів із мінімаксною нормалізацією, ентропійним зважуванням та адитивним агрегуванням; обґрунтовано умови застосовності методики й окреслено дизайн її емпіричної перевірки на громадах Львівської області.*

Ключові слова: *цифрова спроможність, територіальна громада, адміністративна реформа, цифрова трансформація, відкриті дані, інтегральний індекс, ентропійне зважування, місцеве самоврядування.*

Постановка проблеми. Цифрова трансформація публічного управління є одним із пріоритетних напрямів модернізації державного управління України та складовою її зобов'язань у сфері європейської інтеграції. За результатами Огляду електронного урядування ООН 2024 року Україна посідає тридцяте місце у світі за Індексом розвитку електронного урядування (EGDI) та перше - за Індексом електронної участі, тоді як глобальне середнє значення EGDI зросло з 0,6102 до 0,6382 [1]. Ці показники відображають національний рівень і не розкривають суттєвої неоднорідності цифрового розвитку на рівні територіальних громад.

Перехід до моделі цифрового урядування (Digital Government) передбачає зміну управлінських процесів, засновану на використанні даних, міжвідомчій взаємодії та відкритості, а не лише на впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій [2]. Після завершення адміністративно-територіальної реформи саме органи місцевого самоврядування забезпечують значну частину публічних послуг, організовують взаємодію з мешканцями та бізнесом і реалізують місцеві програми цифровізації. Через це цифрова спроможність громади стає самостійним предметом вимірювання та управління, а її оцінювання - умовою обґрунтованого розподілу ресурсів державної політики цифрового розвитку.

Нормативною основою цифрової трансформації органів місцевого самоврядування є закони України «Про доступ до публічної інформації», «Про публічні електронні реєстри», «Про адміністративні послуги», «Про Національну

CC BY

програму інформатизації», а також акти Кабінету Міністрів України щодо функціонування системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» та розвитку відкритих даних. Ці норми забезпечують доступність публічної інформації у форматі відкритих даних, що уможливлює зовнішнє оцінювання цифрової спроможності громад без звернення до самозвітних відомостей. В умовах воєнного стану цифрова спроможність громади набуває додаткового значення, оскільки безперервність надання публічних послуг, збереження реєстрів та дистанційна взаємодія з мешканцями значною мірою залежать від рівня цифрової зрілості органу місцевого самоврядування.

Рівень цифрового розвитку територіальних громад суттєво відрізняється залежно від фінансової спроможності, кадрового забезпечення, стану цифрової інфраструктури, доступності широкосмугового інтернету та рівня цифрових компетентностей посадових осіб. Міжнародні дослідження засвідчують, що цифрова зрілість субнаціональних урядів у ресурсно обмежених контекстах залишається недостатньо опрацьованою, оскільки більшість аналітичних інструментів орієнтована на державний рівень і країни з розвиненою інституційною спроможністю [3].

Міністерство цифрової трансформації України запровадило Індекс цифрової трансформації регіонів та Індекс цифровізації громад, дані для яких цифрові лідери вносять через платформу «Дія.Цифрова громада». За 2024 рік середнє значення регіонального індексу становило 0,497 бала, а найвищі значення зафіксовано у Львівській (0,850), Дніпропетровській (0,844) та Одеській (0,805) областях [4]. Ці інструменти є важливим кроком у моніторингу цифровізації, проте мають методичні обмеження: щорічна зміна переліку показників унеможливлює коректне порівняння результатів у часі; дані є самозвітними; організаційна спроможність і цифрові компетентності персоналу не виокремлюються як самостійні зважені компоненти. Наведені обмеження зумовлюють потребу в методиці, що ґрунтується на офіційних відкритих даних, забезпечує відтворюваність оцінювання та зіставність результатів між собою.

Диференціація громад за цифровою спроможністю відтворює ширший цифровий розрив: громади з вищою фінансовою спроможністю здатні фінансувати цифрову інфраструктуру, утримувати профільних фахівців і впроваджувати цифрові сервіси, тоді як дотаційні громади обмежені в цих можливостях. Відсутність відтворюваного інструменту вимірювання ускладнює адресне спрямування державної підтримки та оцінювання результативності програм цифровізації, що посилює потребу в методиці, придатній для систематичного моніторингу цифрового розвитку територіальних громад.

Мета статті полягає в розробленні та обґрунтуванні методичного підходу до інтегрального оцінювання цифрової спроможності територіальних громад України на основі офіційних відкритих даних, який забезпечує відтворюваність результатів, зіставність оцінювання між громадами та врахування організаційних і кадрових складових цифрової трансформації.

Методи дослідження включають систематичний аналіз міжнародних методик оцінювання цифрового урядування та методології побудови композитних індикаторів; компаративний аналіз національних і міжнародних індексів за рівнем оцінювання, набором показників і сферою застосування; мінімаксну нормалізацію показників і ентропійне зважування як об’єктивний метод визначення ваг; адитивне агрегування нормалізованих показників у єдиний індекс. Методологічною основою побудови композитного індикатора слугують рекомендації ОЕСР та Об’єднаного

CC BY

дослідницького центру Європейської Комісії щодо формування, нормалізації, зважування та перевірки стійкості складених показників [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останнього десятиліття фокус досліджень змістився від техноцентричного оцінювання окремих електронних сервісів до аналізу цифрової зрілості органів влади, що враховує інституційну спроможність, управлінські процеси та готовність до смарт-врядування [3; 6]. Результативність цифрової трансформації визначається не лише технологічним розвитком, а й організаційною готовністю, цифровими компетентностями персоналу та якістю управління даними [2].

Методологію побудови композитних індикаторів систематизовано у настанові ОЕСР та Об'єднаного дослідницького центру, яка визначає послідовні етапи: формування теоретичної рамки, відбір показників, нормалізацію, зважування, агрегування та аналіз чутливості й стійкості результатів [5]. Дотримання цих етапів є умовою методичної коректності будь-якого інтегрального показника, оскільки вибір способу нормалізації та методу зважування безпосередньо впливає на підсумковий рейтинг об'єктів.

Серед методів зважування розрізняють суб'єктивні (експертні) та об'єктивні (засновані на властивостях даних). Ентропійний метод, що бере початок у теорії інформації [7] та розвинувся в теорії багатокритеріального прийняття рішень [8], визначає ваги за фактичною варіативністю показників між об'єктами оцінювання, мінімізуючи вплив експертної суб'єктивності. Водночас у літературі задокументовано його обмеження: показник із високою розсіяністю значень, але обмеженою змістовою значущістю, може отримати завищену вагу, тому результати ентропійного зважування доцільно зіставляти з альтернативними схемами.

Міжнародні системи оцінювання цифрового розвитку розроблено переважно для державного або великоміського рівнів. Індекс EGDI ООН обчислюється як середнє трьох рівнозважених складових - онлайн-послуг, телекомунікаційної інфраструктури та людського капіталу [1]. GovTech Maturity Index Світового банку охоплює чотири напрями цифрової зрілості (основні державні системи, надання послуг, залучення громадян, інституційні чинники) за 48 показниками; субнаціональний вимір реалізовано у форматі пілотного обстеження [9]. Digital Government Index ОЕСР та Local Online Service Index ООН оцінюють відповідно цифрову зрілість держав і муніципальні онлайн-послуги у великих містах. Жоден із цих інструментів не адаптований до інституційних умов територіальних громад України.

У межах концепції смарт-врядування цифрова спроможність розглядається як багатовимірна характеристика, що поєднує технологічні, організаційні, інституційні та людські аспекти діяльності органу влади [6]. Такий підхід обґрунтовує потребу оцінювати не лише наявність цифрових сервісів, а й управлінську здатність органу місцевого самоврядування підтримувати їх функціонування, розвивати та інтегрувати у процеси прийняття рішень. Саме тому інтегральне оцінювання цифрової спроможності громади має охоплювати компоненти, що виходять за межі суто технологічного виміру.

У вітчизняному контексті окремим напрямом є забезпечення відкритості влади та створення публічної цінності через відкриті дані й цифрові сервіси [10; 11]. Національні інструменти моніторингу - Індекс цифрової трансформації регіонів та Індекс цифровізації громад [4] - здійснюють оцінювання на рівні громад, проте, як зазначено вище, ґрунтуються на самозвітних даних і щорічно змінюють перелік показників. Узагальнену характеристику підходів наведено у табл. 1.

CC BY

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методик оцінювання цифрового розвитку та їх обмежень щодо територіальних громад

Методика	Розробник	Рівень оцінювання	Обмеження щодо оцінювання громад
EGDI	ООН	держава	три рівнозважені складові; рівень громад не оцінюється
LOSI	ООН	міста	орієнтований переважно на великі міста та муніципальні онлайн-послуги
Digital Government Index	ОЕСР	держава	оцінює цифрову зрілість держави; критерії для громад відсутні
GovTech Maturity Index	Світовий банк	держава (+ пілот субнаціонального рівня)	субнаціональний вимір реалізовано як пілот; не спирається на відкриті дані громад
Індекс цифрової трансформації регіонів / цифровізації громад	Мінцифри України	регіон / громада	самозвітні дані через Дія.Цифрова громада; щорічна зміна показників обмежує зіставність у часі; організаційна спроможність і цифрові компетентності не виокремлені як зважені компоненти

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4; 5; 9].

Проведений аналіз дозволяє констатувати наукову прогалину: відсутність відтворюваної методики інтегрального оцінювання цифрової спроможності громад, яка ґрунтувалася б на офіційних відкритих даних, застосовувала б об'єктивне зважування та враховувала б організаційні й кадрові складові як самостійні компоненти.

Наукова новизна дослідження полягає в розробленні відтворюваної методики інтегрального оцінювання цифрової спроможності територіальних громад, яка для українських умов:

– поєднує в єдиній моделі технологічні, організаційні та кадрові компоненти цифрової спроможності на рівні громади;

– застосовує ентропійне зважування, що виключає експертну суб'єктивність і забезпечує відтворюваність ваг за фактичними даними;

– спирається виключно на офіційні відкриті дані, що робить оцінювання прозорим і повторюваним іншими дослідниками;

– формує єдиний інтегральний показник, придатний для міжтериторіального порівняння та ранжування громад.

На відміну від чинного Індексу цифровізації громад, методика доповнює його у трьох аспектах: спирається на відкриті дані замість самозвітних, застосовує об'єктивне зважування та виокремлює організаційну спроможність і цифрові компетентності персоналу як самостійні компоненти [4].

Виклад основного матеріалу дослідження. Запропонована методика ґрунтується на принципах комплексності, системності, відкритості, об'єктивності, відтворюваності, порівнюваності результатів і на використанні офіційних відкритих даних. Оцінювання здійснюється як послідовний алгоритм, що охоплює формування системи показників, збір і верифікацію відкритих даних, нормалізацію, визначення вагових коефіцієнтів, розрахунок інтегрального індексу, рейтингування та інтерпретацію результатів (рис. 1).

CC BY

Формування системи показників
↓
Збір відкритих даних
↓
Перевірка та верифікація інформації
↓
Нормалізація показників
↓
Визначення вагових коефіцієнтів
↓
Розрахунок інтегрального індексу
↓
Рейтингування громад
↓
Інтерпретація результатів

Рис. 1. Алгоритм оцінювання цифрової спроможності територіальних громад
Джерело: розроблено авторами.

Відбір індикаторів здійснювався за критеріями кількісної вимірюваності, доступності офіційних відкритих даних, регулярності оновлення, репрезентативності та незалежності від суб'єктивних оцінок. Дотримання цих критеріїв забезпечує відтворюваність оцінювання та можливість його повторного застосування в інших регіонах. Сформована система охоплює шість взаємопов'язаних складових цифрової спроможності громади; операційний перелік індикаторів, одиниць вимірювання та джерел відкритих даних наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Операційна структура індексу цифрової спроможності територіальної громади

Компонент	**Індикатор**	**Одиниця виміру**	**Джерело даних**
Цифрова інфраструктура	покриття території широкосмуговим доступом до Інтернету	%	Мінцифри, оператори зв'язку, data.loda.gov.ua
Цифрові послуги	кількість електронних адміністративних послуг	одиниць	офіційні вебсайти громад, портали адміністративних послуг
Відкриті дані	кількість оприлюднених наборів відкритих даних	одиниць	data.gov.ua, data.loda.gov.ua
Електронна демократія	кількість запроваджених механізмів участі (петиції, консультації, бюджет участі, е-звернення)	0–4	вебсайти громад, платформи е-демократії
Організаційна спроможність	цифрова стратегія, електронний документообіг, відповідальна посадова особа	бал 0–10	рішення місцевих рад, офіційні сайти громад
Цифрові компетентності	частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації з цифрових навичок	%	звіти громад, програми навчання

Джерело: розроблено авторами.

CC BY

Компонент цифрової інфраструктури характеризує технічну основу цифрової трансформації - покриття території широкосмуговим доступом до Інтернету та мобільним зв'язком, наявність яких є передумовою функціонування будь-яких цифрових сервісів. Компонент цифрових послуг відображає рівень переведення адміністративних послуг в електронну форму та інтеграцію інформаційних систем громади із загальнодержавною інфраструктурою електронної взаємодії. Компонент відкритих даних вимірює інформаційну відкритість органу місцевого самоврядування через обсяг і регулярність оприлюднення наборів відкритих даних.

Компонент електронної демократії відображає інституціалізацію механізмів залучення громадян - електронних петицій, громадських консультацій і бюджету участі. Компонент організаційної спроможності характеризує управлінську готовність громади до цифрової трансформації, зокрема, наявність цифрової стратегії, електронного документообігу та посадових осіб, відповідальних за цифровізацію. Компонент цифрових компетентностей оцінює людський капітал - участь працівників у програмах підвищення кваліфікації та рівень їхніх цифрових навичок.

Компоненти цифрової інфраструктури та цифрових послуг характеризують технологічну основу цифрової трансформації; відкриті дані та електронна демократія відображають рівень відкритості влади й залучення громадян; організаційна спроможність та цифрові компетентності характеризують інституційну й кадрову готовність органу місцевого самоврядування. Виокремлення двох останніх компонентів дозволяє виявляти інституційні та кадрові обмеження цифрової трансформації, а не лише технологічні [3].

Індекс цифрової спроможності територіальної громади (ІЦСТГ) визначається як інтегральний показник здатності органу місцевого самоврядування забезпечувати ефективне використання цифрових технологій, інформаційних ресурсів та управлінських інструментів для надання публічних послуг, забезпечення відкритості влади та розвитку електронної демократії. Структуру індексу наведено на рис. 2.

Індекс цифрової спроможності територіальної громади (ІЦСТГ)					
Цифрова інфраструктура	Цифрові послуги	Відкриті дані	Електронна демократія	Організаційна спроможність	Цифрові компетентності

Рис. 2. Структура Індексу цифрової спроможності територіальної громади (ІЦСТГ)

Джерело: розроблено авторами.

Оскільки відібрані показники мають різні одиниці вимірювання, перед агрегуванням здійснюється мінімаксна нормалізація, що призводить індикатори до інтервалу від 0 до 1 та унеможливлює домінування окремих показників [5]. Для стимулюючих показників використовується формула:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_j^{min}}{x_j^{max} - x_j^{min}} \quad (1)$$

де x_{ij} — фактичне значення j-го показника для i-ї громади; x_j^{max} і x_j^{min} — макс

имальне та мінімальне значення показника серед громад; z_{ij} — нормалізоване значення.

Для показників-дестимуляторів застосовується обернена формула:

$$z_{ij} = \frac{x_j^{max} - x_{ij}}{x_j^{max} - x_j^{min}} \quad (2)$$

Вагові коефіцієнти визначаються ентропійним методом, який присвоює вагу пропорційно інформаційній цінності показника, вираженій його варіативністю між громадами [7; 8]. Процедура охоплює нормалізацію показників, обчислення питомих значень, визначення ентропії кожного показника, розрахунок коефіцієнта диверсифікації та визначення нормованих вагових коефіцієнтів (рис. 3).

Нормалізація показників
↓
Обчислення питомих значень
↓
Визначення ентропії показників
↓
Розрахунок коефіцієнта диверсифікації
↓
Визначення вагових коефіцієнтів

Рис. 3. Алгоритм визначення вагових коефіцієнтів методом ентропії
Джерело: розроблено авторами.

Ентропійний метод визначає ваги на основі фактичної інформаційної цінності показників: чим більшою є варіативність показника між громадами, тим вищими є його інформативність і ваговий коефіцієнт. Це забезпечує відтворюваність результатів та їх незалежність від суб'єктивних експертних оцінок.

Визначення вагових коефіцієнтів ентропійним методом здійснюється у п'ять етапів. На першому нормалізовані значення показників перетворюються на питомі частки в межах кожного показника. На другому обчислюється ентропія показника як міра рівномірності розподілу його значень між громадами. На третьому визначається коефіцієнт диверсифікації як доповнення ентропії до одиниці, що відображає інформативність показника. На четвертому етапі коефіцієнти диверсифікації нормуються, унаслідок чого формуються вагові коефіцієнти, сума яких дорівнює одиниці. На п'ятому отримані ваги застосовуються під час агрегування нормалізованих показників в інтегральний індекс.

Інтегральний індекс обчислюється адитивним агрегуванням нормалізованих показників з відповідними вагами:

$$\text{ІЦСТГ} = \sum_{j=1}^{m} w_j z_j \quad (3)$$

де ІЦСТГ — інтегральний індекс; w_j — ваговий коефіцієнт j-го показника; z_j — нормалізоване значення j-го показника; m — кількість показників. Значення індексу перебуває в інтервалі від 0 до 1: чим ближчим воно є до одиниці, тим вищою є цифрова спроможність громади.

За значенням інтегрального індексу громади класифікуються за рівнем цифрової спроможності відповідно до шкали інтерпретації (табл. 3).

CC BY

Таблиця 3

Шкала інтерпретації значень індексу цифрової спроможності територіальної громади

Рівень цифрової спроможності	**Діапазон значень індексу**
високий	0,80–1,00
достатній	0,60–0,79
середній	0,40–0,59
низький	менше 0,40

Джерело: розроблено авторами.

Класифікація дозволяє ранжувати громади та визначати пріоритетні напрями підвищення їхньої цифрової спроможності.

Межі рівнів визначено за принципом рівних інтервалів шкали від 0 до 1: діапазон поділено на однакові за шириною смуги завширшки 0,20, а найнижчий рівень охоплює значення менше 0,40. Рівні інтервали не надають переваги жодному з рівнів і забезпечують прозорість та відтворюваність класифікації; за наявності емпіричного розподілу значень індексу межі можуть бути уточнені за квантільним або кластерним підходом.

Для агрегування нормалізованих показників обрано адитивну модель, за якої інтегральний індекс є зваженою сумою компонентів. Адитивне агрегування передбачає повну компенсованість - вищі значення одних компонентів можуть компенсувати нижчі значення інших, що відповідає управлінській логіці цілісного оцінювання цифрової спроможності [5]. За потреби посилити вимогу збалансованого розвитку всіх компонентів адитивну модель може бути замінено мультиплікативною, що обмежує компенсованість; вибір моделі агрегування є предметом аналізу чутливості.

Коректне застосування підходу передбачає врахування низки обмежень, узгоджених із методологією композитних індикаторів [5]. Компоненти організаційної спроможності та цифрових компетентностей представлені у відкритому доступі нерівномірно; за відсутності частини показників методика передбачає або виключення показника для всієї сукупності громад задля збереження зіставності, або документоване заповнення пропуску із зазначенням джерела та дати. Оскільки ентропійне зважування присвоює вагу пропорційно варіативності показника, результати доцільно зіставляти з рівномірним або експертним варіантом ваг. Підсумковий рейтинг залежить від способу нормалізації та зважування, тому методика передбачає аналіз чутливості - повторний розрахунок за альтернативними схемами з оцінюванням стійкості рангів. Індекс вимірює відносну цифрову спроможність у межах досліджуваної сукупності громад і не є абсолютною шкалою.

Окремої уваги потребує узгодженість принципу відкритих даних із компонентами організаційної спроможності та цифрових компетентностей. На відміну від кількості наборів даних чи електронних послуг, ці показники не завжди представлені у вигляді структурованих датасетів, а реконструюються з публічної інформації органу місцевого самоврядування - рішень місцевих рад, затверджених стратегій, штатних розписів та звітів. Така інформація є відкритою в розумінні законодавства про доступ до публічної інформації, проте менш стандартизованою, тому методика вимагає документування джерела й дати для кожного значення. Якщо відповідну публічну інформацію щодо частини громад отримати неможливо, показник виключається з розрахунку для всієї сукупності, що зберігає зіставність і не

CC BY

підмінює відкриті дані самозвітними оцінками.

Емпірична перевірка методики ґрунтується на відкритих даних порталу data.gov.ua, порталу відкритих даних Львівської обласної державної (військової) адміністрації, офіційних вебсайтів територіальних громад та інформаційних ресурсів Мінцифри, що забезпечує прозорість і відтворюваність результатів. Львівська область обрана як пілотна з огляду на її перше місце за Індексом цифрової трансформації регіонів у 2024 році [4], що робить її показовою для перевірки диференціації громад за цифровою спроможністю. До вибірки передбачено включення всіх територіальних громад області. Результати оцінювання подаються у вигляді впорядкованого за спаданням переліку громад із зазначенням інтегрального індексу та відповідного рівня цифрової спроможності за шкалою інтерпретації (табл. 3).

Практичне значення методики полягає у створенні інструменту моніторингу цифрової трансформації громад: за декомпозицією інтегрального індексу на компоненти органи регіонального управління можуть виявляти відстаючі напрями цифрової спроможності конкретних громад і спрямовувати ресурси регіональної політики цифрового розвитку на пріоритетні складові. Цифрова спроможність громади при цьому пов’язана з ширшими завданнями її соціально-гуманітарного та економічного розвитку, для яких цифрові інструменти є засобом підвищення якості врядування [12].

Методична коректність індексу забезпечується перевіркою його змістової та конвергентної валідності. Змістова валідність підтверджується відповідністю компонентів усталеним у літературі вимірам цифрової зрілості врядування [2; 3; 6]. Конвергентну валідність передбачено перевірити шляхом зіставлення результатів із самозвітним індексом цифровізації громад Мінцифри: узгодженість ранжувань за незалежними джерелами даних слугуватиме підтвердженням надійності оцінки, а виявлені розбіжності — предметом додаткового аналізу причин.

Висновки. Розроблено методичний підхід до інтегрального оцінювання цифрової спроможності територіальних громад України, що ґрунтується на офіційних відкритих даних, поєднує шість компонентів цифрової спроможності та передбачає мінімаксну нормалізацію, ентропійне зважування й адитивне агрегування. Методика доповнює чинний Індекс цифровізації громад Мінцифри тим, що спирається на відкриті дані замість самозвітних, застосовує об’єктивне зважування та виокремлює організаційну спроможність і цифрові компетентності персоналу як самостійні компоненти.

Обґрунтовано умови застосовності методики, зокрема, процедури роботи з неповними даними, зіставлення ентропійних ваг з альтернативними схемами та аналіз чутливості рейтингу. Ці елементи забезпечують методичну коректність оцінювання й відмежовують надійні результати від артефактів, зумовлених обраними припущеннями.

Перспективи подальших досліджень охоплюють емпіричну перевірку методики на повній сукупності територіальних громад Львівської області з наступним аналізом чутливості та валідацією інтегрального індексу; зіставлення отриманих результатів із самозвітним Індексом цифровізації громад Мінцифри для оцінювання конвергентної валідності; поширення підходу на інші регіони України для міжрегіонального порівняння, а також дослідження впливу цифрової спроможності громад на якість надання публічних послуг.

CC BY

Список використаної літератури:

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs. UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York: United Nations, 2024. 300 p.

2. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation in government. Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36, № 4. Art. 101385. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002.

3. Gil-Garcia J. R., Flores-Zúñiga M. Á. Towards a comprehensive understanding of digital government success: integrating implementation and adoption factors. Government Information Quarterly. 2020. Vol. 37, № 4. Art. 101518. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101518.

4. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік: Індекс цифрової трансформації регіонів та Індекс цифровізації громад / Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: https://thedigital.gov.ua.

5. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide / OECD, European Union, Joint Research Centre — European Commission. Paris: OECD Publishing, 2008. 158 p. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264043466-en.

6. Meijer A., Bolívar M. P. R. Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance. International Review of Administrative Sciences. 2016. Vol. 82, № 2. P. 392–408. DOI: https://doi.org/10.1177/0020852314564308.

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

8. Zeleny M. Multiple Criteria Decision Making. New York : McGraw-Hill, 1982. 563 p.

9. GovTech Maturity Index, 2022 Update: Trends in Public Sector Digital Transformation / World Bank. Washington, DC : World Bank, 2022. DOI: https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1962-9.

10. Criado J. I., Gil-García J. R. Creating public value through smart technologies and strategies: from digital services to artificial intelligence and beyond. International Journal of Public Sector Management. 2019. Vol. 32, № 5. P. 438–450. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2019-0178.

11. Комарницька Г. О. Smart City у системі відкритих даних та електронного урядування. Аспекти публічного управління. 2025. Т. 13, № 3. С. 92–99. DOI: https://doi.org/10.15421/152535. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1140.

12. Комарницька Г. О., Шаєвська А. В. Механізми соціально-гуманітарного розвитку територіальних громад (на прикладі Калинівської міської територіальної громади). Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. № 44. С. 319–324. DOI: https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.53. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/44-2024/55.pdf.

Дата надходження статті: 07.07.2026
Дата прийняття статті: 28.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.117127128

JEL Classification: H70, H83, O33, R58

ASSESSING THE DIGITAL CAPACITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

KOMARNYTSKA Hanna
Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Public Administration and Business Management
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5533-6439

KOMARNYTSKYI Ihor
Logistics Specialist, OKKO Group
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-7117-613X

Abstract. *The article develops a methodological approach for the integrated assessment of the digital capacity of Ukrainian territorial communities using open data. A six-component index with min-max normalisation, entropy weighting, and additive aggregation is proposed; the conditions of applicability are substantiated, and the design of empirical validation for the communities of Lviv oblast is outlined.*

Keywords: *digital capacity, territorial community, administrative reform, digital transformation, open data, integral index, entropy weighting, local self-government.*

The article develops a methodological approach to the comprehensive assessment of the digital capacity of Ukrainian territorial communities, based on official open data, enabling comparison among communities and tracking their digital development over time. International indices are oriented toward the national or large-city level, whereas the national instruments of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine rely on self-reported data and revise their indicators annually, which limits comparability over time and fails to isolate organisational capacity and staff digital competencies as distinct, weighted components.

The proposed Digital Capacity Index of a Territorial Community combines six components — digital infrastructure, digital services, open data, e-democracy, organisational capacity, and staff digital competencies — using min-max normalisation, entropy weighting, and additive aggregation. Its novelty lies in a reproducible methodology that integrates technological, organisational, and human dimensions, applies objective weighting rather than expert judgement, and yields a single index for inter-community comparison. The conditions of applicability and sensitivity analysis of the ranking are substantiated; the design of the empirical validation is outlined for the communities of Lviv oblast. The methodology complements the national monitoring instrument and is suitable for regional digital development policy.

CC BY

Reference:

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2024). UN e-government survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development. United Nations.

2. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation in government. Government Information Quarterly, 36(4), 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

3. Gil-Garcia, J. R., & Flores-Zúñiga, M. Á. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital government success: Integrating implementation and adoption factors. Government Information Quarterly, 37(4), 101518. https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101518

4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024). Results of digital transformation in the regions of Ukraine for 2024: Regional Digital Transformation Index and Community Digitalisation Index. https://thedigital.gov.ua

5. OECD, European Union, & Joint Research Centre — European Commission. (2008). Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264043466-en

6. Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. International Review of Administrative Sciences, 82(2), 392–408. https://doi.org/10.1177/0020852314564308

7. Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. Bell System Technical Journal, 27(3), 379–423. https://doi.org/10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.x

8. Zeleny, M. (1982). Multiple criteria decision making. McGraw-Hill.

9. World Bank. (2022). GovTech Maturity Index, 2022 update: Trends in public-sector digital transformation. World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1962-9

10. Criado, J. I., & Gil-García, J. R. (2019). Creating public value through smart technologies and strategies: From digital services to artificial intelligence and beyond. International Journal of Public Sector Management, 32(5), 438–450. https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2019-0178

11. Komarnytska, H. O. (2025). Smart City in the system of open data and e-governance. Public Administration Aspects, 13(3), 92–99. https://doi.org/10.15421/152535

12. Komarnytska, H. O., & Shaievska, A. V. (2024). Mechanisms of social and humanitarian development of territorial communities (the case of the Kalynivka urban territorial community). Public Administration and Administration in Ukraine, (44), 319–324. https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.53

Дата надходження статті: 07.07.2026
Дата прийняття статті: 28.07.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.129140141

УДК 336.02:336.7:004

REGTECH ТА SUPTECH: СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

НЕЧИПОРЕНКО Тетяна Дмитрівна
кандидатка економічних наук,
доцентка кафедри фінансів та інноваційного менеджменту
Вінницького національного технічного університету
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0690-1534

Анотація. *Досліджено технології RegTech та SupTech як стратегічні вектори розвитку цифрового фінансового регулювання. Визначено їх роль у підвищенні ефективності регуляторних і наглядових процесів, автоматизації комплаєнсу, управлінні ризиками та забезпеченні прозорості фінансового ринку. Окреслено основні переваги, виклики та перспективи впровадження RegTech і SupTech в Україні.*

Ключові слова: *RegTech, SupTech, FinTech-екосистема, фінансове регулювання, макроекономічна стабільність, цифровий нагляд, комплаєнс.*

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрової економіки та еволюція глобальної FinTech-екосистеми зумовили експоненційне зростання обсягів трансакційних даних і ускладнення архітектури фінансових послуг. У цих умовах класичні моделі фінансового регулювання, побудовані на реактивному комплаєнсі та ретроспективному моніторингу, виявилися інституційно неспроможними ефекттивно реагувати на нові системні ризики, кіберзагрози та високу швидкість цифрових операцій. Спостерігається критичний розрив між рівнем цифрової трансформації фінансових установ і технологічними можливостями регуляторних органів. Застарілі підходи генерують надмірні трансакційні витрати для бізнесу та знижують здатність держави абсорбувати макроекономічні шоки. Подолання цього дисбалансу вимагає переходу від фрагментарної цифровізації до дата-орієнтованих, алгоритмічних моделей управління. Відтак, імплементація регуляторних (RegTech) та наглядових (SupTech) технологій постає не як локальне IT-завдання, а як стратегічний вектор розвитку цифрового фінансового регулювання, що є базовою умовою забезпечення інституційної стійкості національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження цифрової трансформації фінансового регулювання та нагляду належать до пріоритетних напрямів сучасної фінансової науки та практики. Базові орієнтири впливу регуляторних і наглядових інновацій на стабільність ринків закладено у фундаментальних звітах Financial Stability Board [1] та Bank of England [2]. Практичні аспекти застосування інструментарію SupTech для протидії фінансовим злочинам (AML/CFT) висвітлено European Banking Authority [3], а механізми масштабування цифрового нагляду обгрунтовано в аналітичних звітах Access to Finance Initiative [4].

Теоретико-методологічний базис функціонування моделей RegTech і SupTech формується у дискурсі провідних зарубіжних дослідників. Бібліометричний аналіз еволюції цього наукового напряму здійснює F. Fachsandy [5]. Концепт цифрового

CC BY

регуляторного управління (digital regulatory governance) розкривають N. Bagherifam та співавтори [6]. На ідентифікації структурних бар'єрів та драйверів інтеграції наглядових технологій зосереджується N. Kshetri [7]. Емпіричне оцінювання впливу автоматизованого комплаєнсу на прибутковість і архітектуру фінансового ринку наводять B. Charoenwong, Z. Kowaleski, A. Kwan та A. Sutherland [8]. Взаємозв'язок між масивами даних і регулюванням у публічному і приватному секторах обґрунтовують L. Grassi та D. Lanfranchi [9]. Своєю чергою, питання узгодженості принципів цифрового нагляду порушує J. McCarthy [10], а моделі забезпечення приватності при впровадженні алгоритмів RegTech пропонує J. Sarabdeen [11].

У національному інституційному просторі вектори імплементації цих інструментів визначаються стратегічними ініціативами Національного банку України, зокрема Проєктом концепції [12] та Зеленою книгою з розвитку регуляторних технологій [13]. Паралельно українська наукова спільнота адаптує світовий досвід до національних реалій. Цифровізацію нагляду за діяльністю фінансових установ досліджує В. Міщенко [14]. Переваги та напрями використання RegTech і SupTech, а також їх концептуальні положення обґрунтовують Н. Холявко, М. Колоток, Н. Островська та М. Дубина [15; 16]. Роль алгоритмів штучного інтелекту у банківському моніторингу та діяльності центральних банків аналізують Н. Бондаренко, О. Яковенко, О.Щербатюк [17] та О. Кудла, І. Лоневська, М. Балицька, Н. Версаль [18]. Практичні можливості RegTech для суб'єктів первинного фінансового моніторингу розкриває Ю. Гудзь [19], тоді як А. Тараненко розглядає ці механізми крізь призму інформаційної безпеки та імплементації європейських норм DORA [20].

Виділення нерозв’язаних раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на ґрунтовність наявних напрацювань, більшість досліджень фокусується або на інженерно-технічних характеристиках окремих IT-рішень, або на деяких аспектах автоматизації комплаєнсу. Потребує подальшого поглиблення теоретичне обґрунтування RegTech та SupTech як цілісних стратегічних векторів цифрового фінансового регулювання. Недостатньо дослідженими залишаються питання їх комплексної інтеграції у систему фінансового регулювання та оцінювання впливу на ефективність управління системними ризиками, прозорість фінансового ринку й інституційну стійкість в умовах цифрової трансформації.

Метою статті є теоретичне обґрунтування технологій RegTech та SupTech як стратегічних векторів розвитку цифрового фінансового регулювання, а також визначення їх ролі у підвищенні ефективності регуляторних і наглядових процесів, управлінні системними ризиками та забезпеченні інституційної стійкості фінансового ринку.

Наукова новизна дослідження полягає у концептуальному обґрунтуванні RegTech та SupTech як стратегічних векторів розвитку цифрового фінансового регулювання, що забезпечують інтеграцію автоматизації комплаєнсу та наглядових функцій.

Виклад основних результатів дослідження. Стратегічним вектором розвитку цифрового фінансового регулювання стає впровадження RegTech та SupTech, що забезпечують алгоритмізацію процесів фінансового нагляду. Інтеграція цих технологій трансформує традиційну парадигму взаємодії органів фінансового регулювання та учасників фінансового ринку, мінімізуючи інформаційну асиметрію та формуючи інституційно стійке середовище для управління ризиками. Ефективність такої трансформації визначається не просто автоматизацією окремих операцій, а побудовою цілісної архітектури регуляторної екосистеми, де дані виступають

CC BY

первинним ресурсом для прийняття пруденційних рішень у процесі впровадження регуляторної політики [1; 6].

Реалізація визначених стратегічних векторів забезпечується через формування системи взаємопов'язаних рішень, що охоплюють рівень фінансового моніторингу, пруденційного нагляду та регуляторного прогнозування:

– механізми автоматизації регуляторної відповідності (RegTech) спрямовані на перетворення нормативних вимог у формат «комплаєнс-як-код» (compliance-as-code), що усуває дискреційні ризики та забезпечує послідовне дотримання нормативних вимог на стратегічному рівні [5; 11];

– системи предиктивної аналітики (SupTech) забезпечують виявлення ризикових тенденцій і потенційних порушень у функціонуванні фінансового сектору, сприяючи переходу від реактивного контролю до превентивного ризик-орієнтованого нагляду [7; 13];

– інфраструктурні рішення для управління та аудиту даних забезпечують цілісність інформаційних потоків, підвищують об'єктивність оцінювання ризиків і створюють умови для здійснення безперервного дистанційного фінансового нагляду [10; 16]. Крім того, інтеграція технологій RegTech та SupTech сприяє підвищенню прозорості фінансового ринку завдяки стандартизації інформаційних потоків, своєчасному виявленню регуляторних порушень та забезпеченню відкритості процедур фінансового нагляду.

Для системного узагальнення стратегічного впливу RegTech та SupTech на архітектуру фінансового регулювання систематизовано основні вектори трансформації регуляторного середовища (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічні вектори трансформації регуляторного середовища через RegTech та SupTech

Стратегічний вектор	Технологічний базис	Вплив на систему фінансового регулювання
Алгоритмізація комплаєнсу	API, машиночитані регламенти	Автоматизація виконання регуляторних вимог та інтеграція потоків даних
Предиктивний пруденційний нагляд	Машинне навчання (ML), технології Big Data	Виявлення системних ризиків та підтримка превентивного нагляду
Цифрова трансформація наглядових функцій	Хмарні технології, DLT (блокчейн)	Забезпечення безперервного дистанційного фінансового нагляду
Адаптивність регуляторного середовища	Регуляторні «пісочниці», штучний інтелект	Прискорення впровадження інновацій за збереження належного регуляторного контролю

Джерело: розроблено автором на основі [4; 7; 13]

Наведена класифікація засвідчує, що RegTech і SupTech не є відокремленими технологічними рішеннями, а формують цілісну архітектуру цифрового нагляду. Її розбудова забезпечує перехід до моделі Supervisory-by-Design (інтеграція контрольних механізмів у проєктування фінансових послуг), у межах якої алгоритмічний моніторинг стає невід'ємною складовою управлінських процесів. Систематизація цих підходів дає підстави виокремити ключові переваги їх застосування: автоматизацію комплаєнсу, підвищення результативності пруденційного нагляду, мінімізацію трансакційних витрат, посилення прозорості ринку та своєчасне виявлення системних ризиків.

Водночас імплементація окреслених векторів ускладнюється низкою інституційних бар'єрів. Аналіз сучасних викликів свідчить, що вони мають не лише

CC BY

технічний, а й організаційно-правовий характер:

1. Нормативно-правова невідповідність – відсутність адаптованої правової бази щодо використання алгоритмічних рішень і технологій штучного інтелекту під час реалізації регуляторних функцій.

2. Технологічна фрагментація – розрив між високим рівнем цифровізації фінансових установ і застарілою IT-інфраструктурою регуляторних органів (Legacy Systems).

3. Когнітивний дефіцит – нестача фахівців у сфері фінансового нагляду, які поєднують знання регуляторних процесів із компетентностями у сфері аналізу великих даних та ризик-орієнтованого нагляду, заснованого на даних (Data-Driven Supervision).

Таким чином, стратегічний розвиток цифрового фінансового регулювання потребує не лише інвестицій у сучасні інформаційні технології, а й комплексної модернізації регуляторної архітектури, спрямованої на інтеграцію автоматизації комплаєнсу, аналітичних інструментів SupTech та ризик-орієнтованих наглядових механізмів у єдину систему фінансового регулювання.

Реалізація визначених стратегічних векторів потребує узагальнення досвіду країн, у яких технології RegTech і SupTech набули практичного застосування у сфері фінансового регулювання та нагляду. З метою визначення ефективних механізмів їх інтеграції доцільно проаналізувати підходи, реалізовані у провідних центрах фінансового регулювання: Великій Британії (FCA), яка однією з перших запровадила інституційний механізм регуляторних «пісочниць»; Сінгапурі (Monetary Authority of Singapore, MAS), що активно використовує технології штучного інтелекту у ризик-орієнтованому нагляді; Європейському Союзі, де сформовано єдині вимоги до цифрової операційної стійкості фінансового сектору (DORA) та Україні, де Національний банк України здійснює адаптацію міжнародних підходів до особливостей національного фінансового ринку.

Світовий досвід засвідчує, що результативність цифрової трансформації фінансового регулювання визначається не лише рівнем технологічного забезпечення, а й здатністю регуляторних органів модернізувати наглядові процеси відповідно до сучасних викликів цифрового середовища. Узагальнення практичних підходів щодо впровадження RegTech і SupTech наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Імплементація стратегічних векторів цифрового фінансового регулювання у міжнародній практиці та Україні

Стратегічний вектор	Міжнародні та національні приклади	Механізм реалізації
Алгоритмізація комплаєнсу	Велика Британія (FCA): Digital Regulatory Reporting (DRR)	автоматизація виконання регуляторних вимог шляхом використання цифрових нормативних вимог та API для автоматизованого формування звітності
Предиктивний пруденційний нагляд	Сінгапур (Monetary Authority of Singapore, MAS)	використання технологій штучного інтелекту, машинного навчання та аналізу великих даних для оперативного виявлення системних ризиків і потенційних порушень
Цифрова трансформація наглядових функцій	Європейський Союз: Регламент DORA	формування єдиних вимог до цифрової операційної стійкості та управління ризиками інформаційно-комунікаційних технологій фінансових установ
Адаптивність регуляторного середовища	Україна (Національний банк України): Innovation Hub	використання регуляторної «пісочниці» для тестування інноваційних фінансових продуктів і технологій у контрольованому регуляторному середовищі

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 13; 20]

CC BY

Аналіз даних, наведених у табл. 2, свідчить, що імплементація інструментарію RegTech та SupTech формує основу для переходу до ризик-орієнтованої моделі управління фінансовим сектором. Запроваджені Національним банком України підходи підтверджують доцільність розвитку цифрового фінансового регулювання, проте обґрунтування результативності таких інституційних перетворень потребує кількісного аналізу динаміки цифровізації наглядових процесів.

З метою підтвердження ефективності реалізації стратегічних векторів цифрового фінансового регулювання в Україні досліджено динаміку ключових індикаторів технологічної трансформації наглядових процесів. На рис. 1 проілюстровано динаміку показників, що характеризують інтенсивність інтеграції технологій RegTech і SupTech у національну фінансову архітектуру протягом 2023–2025 років.

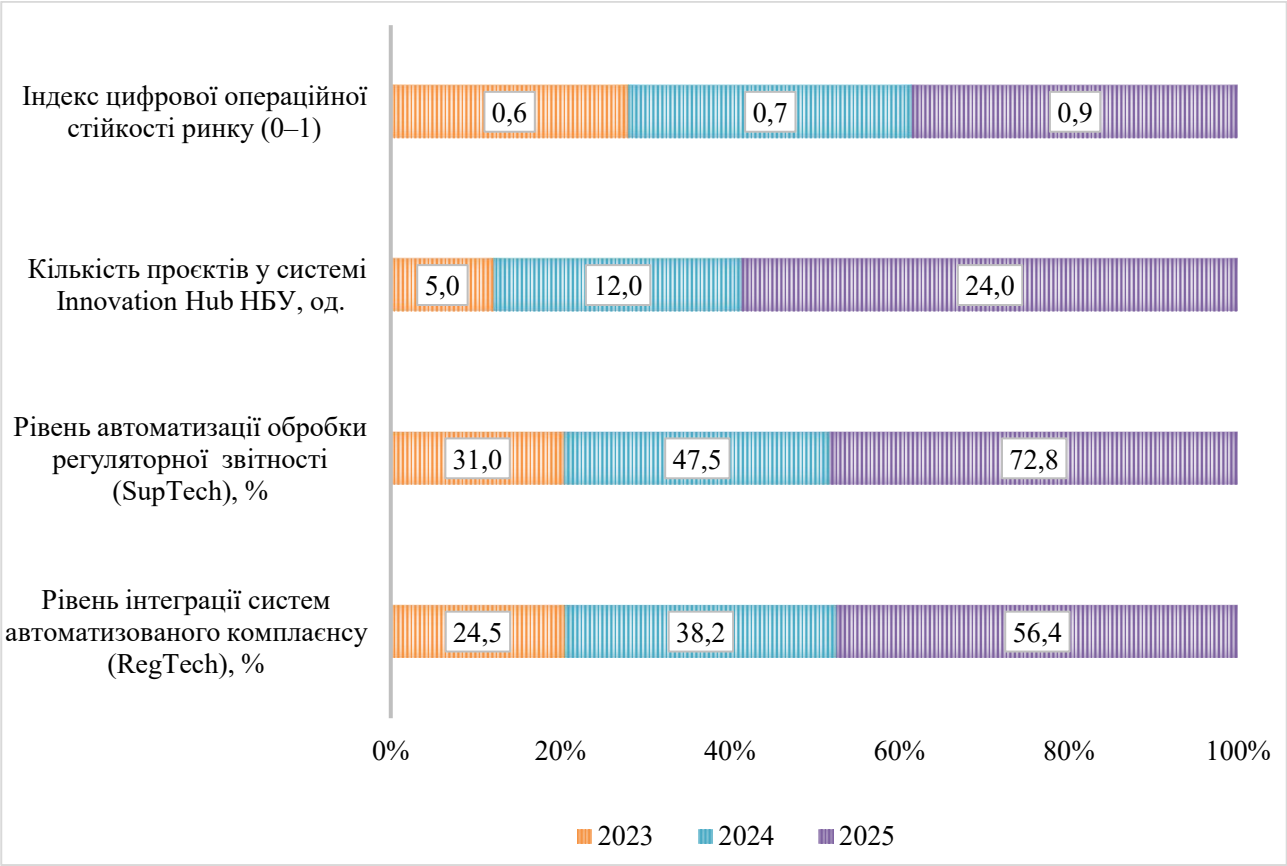


Рис. 1. Динаміка індикаторів розвитку цифрового фінансового регулювання в Україні (2023–2025 рр.)

Джерело: розроблено автором на основі [13; 16; 19]

Кількісні індикатори, відображені на рис. 1, свідчать про стале зростання рівня цифровізації наглядових процесів. Зокрема, рівень автоматизації процесів збору та обробки звітності (SupTech) зріс із 31,0 % у 2023 році до прогнозованих 72,8 % у 2025 році. Це підтверджує перехід Національного банку України від традиційних методів контролю до моделі управління, заснованої на даних (data-driven). Одночасно частка установ, що інтегрували рішення RegTech у власні системи комплаєнсу, збільшилася більш ніж удвічі.

Виявлені закономірності свідчать про наявність прямого позитивного взаємозв’язку між рівнем упровадження інструментів автоматизації комплаєнсу та зростанням індексу операційної стійкості фінансового ринку. Це свідчить, що алгоритмізація наглядових процесів є чинником підвищення ефективності

CC BY

фінансового регулювання, оскільки сприяє мінімізації системних ризиків, зміцненню стійкості фінансової інфраструктури та підвищенню її спроможності протидіяти макроекономічним і кібернетичним загрозам.

На основі здійсненого аналізу можна стверджувати, що подальший розвиток цифрового фінансового регулювання в Україні вимагає формування комплексної стратегії, яка базуватиметься на трьох ключових напрямах (векторах поглиблення інтеграції):

1. Стандартизація протоколів обміну даними (API-імператив): перехід до формату «відкритих фінансів» (Open Finance) вимагає затвердження єдиних стандартів цифрової звітності. Це дозволить наглядовим органам отримувати дані безпосередньо з інформаційних систем банків у режимі реального часу, усуваючи необхідність формування періодичної документації.

2. Алгоритмізація ризик-менеджменту: розширення застосування предиктивних моделей на базі технологій штучного інтелекту для аналізу неструктурованих даних (соціальних мереж, відкритих інформаційних джерел, транзакційної поведінки) з метою своєчасного виявлення ознак фінансової нестабільності окремих установ до моменту настання їх неплатоспроможності.

3. Гармонізація норм цифрової безпеки: імплементація вимог європейського регламенту DORA у національне законодавство для забезпечення стійкості інформаційно-комунікаційних систем фінансового сектору до кібератак та технологічних збоїв.

Реалізація визначених напрямів дозволить завершити перехід від фрагментарної цифровізації до побудови цілісної, адаптивної та інтелектуальної архітектури фінансового нагляду.

Інституційна трансформація наглядових процесів є одним із ключових чинників підвищення прозорості фінансового ринку. Інтеграція технологій RegTech та SupTech забезпечує перехід від періодичного звітування до безперервного алгоритмічного моніторингу діяльності фінансових установ у режимі реального часу. Стандартизація цифрової звітності, автоматизація обробки даних, розширення аналітичних можливостей регуляторних органів і застосування інструментів інтелектуального аналізу даних сприяють своєчасному виявленню потенційних порушень, мінімізують інформаційну асиметрію та обмежують можливості маніпулювання звітними даними. У сукупності зазначені механізми підвищують об'єктивність регуляторних рішень, ефективність пруденційного нагляду та зміцнюють довіру до фінансової системи. Основні механізми забезпечення прозорості фінансового ринку на основі технологій RegTech і SupTech систематизовано у табл. 3.

Аналіз механізмів, систематизованих у табл. 3, засвідчує, що технології RegTech та SupTech формують багаторівневу систему забезпечення прозорості фінансового ринку. Зокрема, впровадження стандартизованої цифрової звітності на основі уніфікованих таксономій зменшує інформаційну асиметрію між учасниками фінансового ринку та органами фінансового регулювання. Водночас застосування технологій розподілених реєстрів (DLT) і хмарних платформ забезпечує перехід від періодичного контролю до безперервного моніторингу фінансових операцій у режимі реального часу. Важливе значення має інтеграція алгоритмів штучного інтелекту та технологій аналізу великих даних у системи Fraud Detection (виявлення шахрайства). Використання такого інструментарію дає змогу виявляти фінансові аномалії на ранніх стадіях їх виникнення, що сприяє скороченню масштабів тіньової економіки та запобіганню незаконним фінансовим операціям.

CC BY

Таблиця 3

Механізми забезпечення прозорості фінансового ринку на основі технологій RegTech та SupTech

Напрям забезпечення прозорості	Технологічний інструментарій та приклади рішень	Вплив на архітектуру фінансового ринку
Стандартизація цифрової звітності	Уніфіковані протоколи API, цифрові таксономії фінансової звітності (наприклад, міжнародний стандарт XBRL, імплементований у системи Європейського банківського управління – EBA)	Усунення інформаційної асиметрії, мінімізація ризиків фальсифікації даних учасниками ринку
Безперервний транзакційний моніторинг	Розподілені реєстри (DLT), хмарні платформи обміну даними (наприклад, проєкт TechSprint від Управління з фінансового регулювання та нагляду Великої Британії – FCA)	Забезпечення відкритості фінансових операцій та можливості їх оперативного аудиту без зупинки бізнес-процесів
Аналітика ризиків і виявлення шахрайських операцій	Штучний інтелект (AI), аналітика великих даних (Big Data), алгоритми глибокого навчання (Deep Learning) (наприклад, аналітична платформа Валютного управління Сінгапуру для протидії відмиванню коштів)	Ідентифікація аномалій на початкових етапах, що підвищує об'єктивність наглядових рішень та зменшує масштаби тіньової економіки
Підзвітність та відкритість регуляторної діяльності	Інтерактивні регуляторні дашборди, інструменти Business Intelligence (BI) (наприклад, портал відкритих даних Національного банку України)	Формування відкритої комунікації між регулятором, інвесторами та суспільством, зміцнення довіри до банківської системи

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3; 13; 18]

Комплексне застосування зазначених технологій разом із сучасними інструментами бізнес-аналітики (Business Intelligence) формує відкритий інформаційний простір, підвищує обґрунтованість регуляторних рішень і зміцнює довіру учасників ринку до фінансової системи.

Загалом результати дослідження свідчать, що ефективний розвиток цифрового фінансового регулювання потребує комплексного поєднання технологічної модернізації, удосконалення нормативно-правового забезпечення та розвитку інституційної спроможності органів фінансового регулювання. Пріоритетними напрямами мають стати стандартизація цифрової звітності, розширення використання інструментів штучного інтелекту й аналізу великих даних у наглядових процесах, розвиток регуляторних «пісочниць», гармонізація національного законодавства з європейськими вимогами, зокрема відповідно до вимог Регламенту DORA, а також формування єдиної цифрової інфраструктури обміну фінансовими даними. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності фінансового регулювання, прозорості фінансового ринку та інституційної стійкості фінансової системи.

Висновки. За результатами дослідження технологій RegTech та SupTech як стратегічних векторів розвитку цифрового фінансового регулювання сформульовано такі ключові висновки:

1. Обґрунтовано, що концептуальною основою розбудови сучасної регуляторної екосистеми є інтеграція механізмів автоматизованого комплаєнсу та інтелектуального нагляду. Синергія цих інструментів забезпечує перехід до моделі Supervisory-by-Design, яка мінімізує інформаційну асиметрію та формує стійке середовище для управління системними ризиками.

CC BY

2. Доведено, що алгоритмізація наглядових процесів та предиктивна аналітика трансформують управління фінансовим сектором з реактивного у превентивний формат. Такий підхід виступає фундаментальним інструментом забезпечення прозорості ринку завдяки безперервному транзакційному моніторингу та об'єктивному виявленню регуляторних порушень.

3. Встановлено, що позитивна динаміка цифровізації наглядових процесів у 2023–2025 рр. свідчить про взаємозв'язок між розширенням використання технологій RegTech і SupTech та підвищенням операційної стійкості фінансового сектору України.

4. Систематизовано інституційні бар'єри імплементації цифрового нагляду (нормативно-правові, технологічні та когнітивні). Визначено, що найсуттєвішими перешкодами є відсутність адаптованої правової бази, технологічна фрагментація інфраструктури регуляторних органів (Legacy Systems) та дефіцит фахівців із Data-Driven Supervision.

5. Обґрунтовано стратегічні вектори поглиблення інтеграції технологій фінансового нагляду: стандартизація протоколів обміну даними (Open Finance), алгоритмізація ризик-менеджменту та гармонізація норм цифрової безпеки відповідно до європейського регламенту DORA.

6. Констатовано, що інструментарій RegTech та SupTech є стратегічним фактором формування цілісної та адаптивної архітектури фінансового контролю, яка сприяє підвищенню стійкості фінансової інфраструктури до макроекономічних і кібернетичних загроз без створення додаткового адміністративного навантаження на учасників фінансового ринку.

7. Подальші дослідження варто спрямувати на на розроблення економіко-математичних моделей оцінювання впливу RegTech-рішень на зниження трансакційних витрат фінансових установ, а також на формування прикладних механізмів мінімізації цифрових загроз в умовах розширення євроінтеграційних фінансових процесів.

Список використаної літератури:

1. Financial Stability Board. The use of supervisory and regulatory technology by authorities and regulated institutions: market developments and financial stability implications. 2020. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Zelena_knyga_2025_fin.pdf

2. Bank of England. RegTech and SupTech developments in financial regulation. 2024. URL: https://afi-global.org/wp-content/uploads/2024/10/RegTech_SupTech_special_report_isbn. pdf

3. European Banking Authority. Report on the use of AML/CFT SupTech tools. 2025. URL: https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2025-08/2ed3b67d-880b-428d-8282-15689f65b12f/Report%20on%20the%20use%20of%20AMLCFT%20SupTech%20tools.pdf

4. Access to Finance Initiative. Regulatory and supervisory technologies: *Special report.* 2024. URL: https://afi-global.org/wp-content/uploads/2024/10/RegTech_SupTech_special _report _isbn.pdf

5. Fachsandy F. Regulatory and supervisory technology research: a bibliometric analysis. *Journal of Central Banking Law and Institutions*. 2025. Vol. 4, No. 1. P. 181–202. DOI: https://doi.org/10.21098/jcli.v4i1.257

CC BY

6. Bagherifam N. et al. Digital regulatory governance: the role of RegTech and SupTech in financial regulation. *Journal of Economic Issues*. 2025. DOI: https://doi.org/10.3390/ijfs13040217

7. Kshetri N. Regulatory technology and supervisory technology: current status, facilitators, and barriers. *Computer.* 2023. Vol. 56, No. 1. P. 64–75. DOI: https://doi.org/10.1109/MC.2022.3205780

8. Charoenwong B., Kowaleski Z. T., Kwan A., Sutherland A. G. RegTech: technology-driven compliance and its effects on profitability, operations, and market structure. *Journal of Financial Economics.* 2024. Vol. 154. P. 103792. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2024.103792

9. Grassi L., Lanfranchi D. RegTech in public and private sectors: the nexus between data, technology and regulation. *Journal of Industrial and Business Economics.* 2022. Vol. 49, No. 3. P. 441–479. DOI: https://doi.org/10.1007/s40812-022-00226-0

10. McCarthy J. The regulation of RegTech and SupTech in finance: ensuring consistency in principle and in practice. *Journal of Financial Regulation and Compliance.* 2022. Vol. 30, No. 2. P. 186–199. DOI: https://doi.org/10.1108/JFRC-01-2022-0004

11. Sarabdeen J. Privacy model for the development and implementation of regulatory technology (RegTech). *Journal of Infrastructure, Policy and Development.* 2024. Vol. 8, No. 6. P. 3072. DOI: https://doi.org/10.24294/jipd.v8i6.3072

12. Проєкт концепції розвитку інноваційних наглядових (SupTech) та регуляторних (RegTech) технологій: станом на 2021 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/%D0%A1oncept_development_Suptech_Regtech.pdf

13. Зелена книга з розвитку регуляторних технологій на фінансовому ринку України: станом на 2025 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Zelena_knyga_ 2025_fin.pdf

14. Міщенко В. І. Цифровізація регулювання та нагляду за діяльністю фінансових установ. *Економічний простір.* 2022. № 180. С. 173–179. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-30

15. Холявко Н., Колоток М., Островська Н. RegTech і SupTech: переваги та напрями використання. *Науковий вісник Полісся.* 2022. № 1(22). С. 114–126. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1(22)-114-126

16. Холявко Н., Дубина М. Концептуальні положення використання RegTech-технологій у регулюванні процесів цифровізації фінансових установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2023. № 3(35). С. 152–162. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-152-162

17. Бондаренко Н. В., Яковенко О. Р., Щербатюк О. П. Використання штучного інтелекту у банківському нагляді та регуляторній діяльності. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2025. № 107(2). С. 98–110. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-107-2-98-110

18. Кудла О., Лоневська І., Балицька М., Версаль Н. Використання штучного інтелекту в діяльності центральних банків: фокус на SupTech / RegTech та «зелені» фінанси. *Herald of Khmelnytskyi National University.* Economic Sciences. 2025. № 344(4). С. 277–286. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-38

19. Гудзь Ю. Можливості використання регуляторних технологій (RegTech) суб'єктами первинного фінансового моніторингу України. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету.* Серія: Економічні науки. 2025. № 76(3). DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.342954

20. Taranenko A. Innovative mechanisms of state regulation of information security of financial institutions in Ukraine in the context of DORA implementation and SupTech tools development. *Visegrad Journal on Human Rights.* 2025. № 2. DOI: https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.2.26

Дата надходження статті: 20.07.2026
Дата прийняття статті: 10.08.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.129140141

JEL Classification: G28, E58, O33

REGTECH AND SUPTECH: STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITAL FINANCIAL REGULATION

NECHYPORENKO Tetiana
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Finance and Innovation Management
Vinnytsia National Technical University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0690-1534

Abstract. *This study examines RegTech and SupTech as strategic drivers of digital financial regulation. It identifies their role in enhancing the efficiency of regulatory and supervisory processes, automating compliance, managing risks, and ensuring financial market transparency. The study outlines the main benefits, challenges, and prospects for the implementation of RegTech and SupTech in Ukraine.*

Keywords: *RegTech, SupTech, FinTech ecosystem, financial regulation, macroeconomic stability, digital supervision, compliance.*

The purpose of this study is to provide a theoretical justification for RegTech and SupTech as strategic vectors for the development of digital financial regulation, and to determine their role in enhancing regulatory and supervisory processes, automating compliance, managing systemic risks, and ensuring financial market transparency. The research employs a methodological approach based on the systematic analysis of international regulatory trends (using reports from the Financial Stability Board and Bank of England), a comparative analysis of implementation mechanisms in the UK, Singapore, and the EU, and an empirical evaluation of digitization indicators within the Ukrainian financial sector for 2023–2025. The study establishes that RegTech and SupTech form a holistic regulatory architecture that enables the "Supervisory-by-Design" paradigm, effectively mitigating information asymmetry and operational threats. The scientific novelty lies in conceptualizing these technologies as an integrated management strategy rather than isolated IT solutions. Empirical results reveal a strong positive correlation between the deployment of automated compliance tools and the digital operational resilience of the Ukrainian financial market. Practical application involves recommendations for regulators, including the standardization of data exchange protocols (API-imperative), the adoption of AI-based predictive analytics for risk management, and the implementation of digital operational resilience requirements (DORA). The authors conclude that the systemic integration of these technologies is a fundamental prerequisite for institutional sustainability in the digital economy. Future research should focus on the econometric modeling of transaction cost reduction achieved through these innovations.

Reference:

1. Financial Stability Board. (2020). *The use of supervisory and regulatory technology by authorities and regulated institutions: Market developments and financial stability*

CC BY

implications. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Zelena_knyga_2025_fin.pdf

2. Bank of England. (2024). *RegTech and SupTech developments in financial regulation*. Retrieved from https://afi-global.org/wp-content/uploads/2024/10/RegTech_SupTech_special_report_isbn.pdf

3. European Banking Authority. (2025). *Report on the use of AML/CFT SupTech tools*. Retrieved from https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2025-08/2ed3b67d-880b-428d-8282-15689f65b12f/Report%20on%20the%20use%20of%20AMLCFT%20SupTech%20tools.pdf

4. Access to Finance Initiative. (2024). *Regulatory and supervisory technologies: Special report*. Retrieved from https://afi-global.org/wp-content/uploads/2024/10/RegTech_SupTech_special_report_isbn.pdf

5. Fachsandy, F. (2025). Regulatory and supervisory technology research: A bibliometric analysis. *Journal of Central Banking Law and Institutions*, 4(1), 181–202. https://doi.org/10.21098/jcli.v4i1.257

6. Bagherifam, N. et al. (2025). Digital regulatory governance: The role of RegTech and SupTech in financial regulation. *Journal of Economic Issues*. https://doi.org/10.3390/ijfs13040217

7. Kshetri, N. (2023). Regulatory technology and supervisory technology: Current status, facilitators, and barriers. *Computer*, 56(1), 64–75. https://doi.org/10.1109/MC.2022.3205780

8. Charoenwong, B., Kowaleski, Z. T., Kwan, A., & Sutherland, A. G. (2024). RegTech: Technology-driven compliance and its effects on profitability, operations, and market structure. *Journal of Financial Economics*, 154, 103792. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2024.103792

9. Grassi, L., & Lanfranchi, D. (2022). RegTech in public and private sectors: The nexus between data, technology and regulation. *Journal of Industrial and Business Economics*, 49(3), 441–479. https://doi.org/10.1007/s40812-022-00226-0

10. McCarthy, J. (2022). The regulation of RegTech and SupTech in finance: Ensuring consistency in principle and in practice. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 30(2), 186–199. https://doi.org/10.1108/JFRC-01-2022-0004

11. Sarabdeen, J. (2024). Privacy model for the development and implementation of regulatory technology (RegTech). *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(6), 3072. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i6.3072

12. *Proiekt kontseptsii rozvytku innovatsiinykh nahliadovykh (SupTech) ta rehuliatornykh (RegTech) tekhnolohii: stanom na 2021 r.* [Draft concept of the development of innovative supervisory (SupTech) and regulatory (RegTech) technologies: as of 2021]. (2021). Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/%D0%A1oncept_development_Suptech_Regtech.pdf

13. *Zelena knyha z rozvytku rehuliatornykh tekhnolohii na finansovomu rynku Ukrainy: stanom na 2025 r.* [Green paper on the development of regulatory technologies in the financial market of Ukraine: as of 2025]. (2025). Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Zelena_knyga_2025_fin.pdf

14. Mishchenko, V. I. (2022). Tsyfrovizatsiia rehuliuvannia ta nahliadu za diialnistiu finansovykh ustanov [Digitalization of regulation and supervision of financial institutions' activities]. *Ekonomichnyi prostir*, (180), 173–179. https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-30

15. Kholiavko, N., Kolotok, M., & Ostrovska, N. (2022). RegTech i SupTech: perevahy ta napriamy vykorystannia [RegTech and SupTech: advantages and directions of use]. *Naukovyi visnyk Polissia*, 1(22), 114–126. https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1(22)-114-126

16. Kholiavko, N., & Dubyna, M. (2023). Kontseptualni polozhennia vykorystannia RegTech-tekhnolohii u rehuliuvanni protsesiv tsyfrovizatsii finansovykh ustanov [Conceptual provisions of using RegTech technologies in regulating the processes of digitalization of financial institutions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 3(35), 152–162. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-152-162

17. Bondarenko, N. V., Yakovenko, O. R., & Shcherbatiuk, O. P. (2025). Vykorystannia shtuchnoho intelektu u bankivskomu nahliadi ta rehuliatornii diialnosti [The use of artificial intelligence in banking supervision and regulatory activities]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, 107(2), 98–110. https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-107-2-98-110

18. Kudla, O., Lonevska, I., Balytska, M., & Versal, N. (2025). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v diialnosti tsentralnykh bankiv: fokus na SupTech / RegTech ta "zeleni" finansy [The use of artificial intelligence in the activities of central banks: focus on SupTech / RegTech and "green" finance]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 277–286. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-38

19. Hudz, Yu. (2025). Mozhlyvosti vykorystannia rehuliatornykh tekhnolohii (RegTech) subiektamy pervynnoho finansovoho monitorynhu Ukrainy [Opportunities for using regulatory technologies (RegTech) by subjects of primary financial monitoring of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky*, 76(3). https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.342954

20. Taranenko, A. (2025). Innovative mechanisms of state regulation of information security of financial institutions in Ukraine in the context of DORA implementation and SupTech tools development. *Visegrad Journal on Human Rights*, (2). https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.2.26

Дата надходження статті: 20.07.2026
Дата прийняття статті: 10.08.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.142153154

УДК 658.14.017.3:519.876.5

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА СИСТЕМА ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

СМОЛІНСЬКИЙ Валентин Броніславович
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інформаційних технологій
Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5482-8263

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

Анотація. *Розглянуто методичний підхід до побудови інтелектуальної системи підтримки прийняття рішень, що поєднує імітаційне моделювання методом Монте-Карло та багатокритеріальну оптимізацію для виявлення кризового стану підприємства. Запропоновано інтегральний індекс кризи, поведінку якого досліджено методом Монте-Карло, а коректність підтверджено порівнянням із моделлю Альтмана.*

Ключові слова: *інтелектуальна система, підтримка прийняття рішень, імітаційне моделювання, багатокритеріальна оптимізація, кризовий стан підприємства, метод Монте-Карло.*

Постановка проблеми. Турбулентність економічного середовища, посилена умовами воєнного стану та супутніми макроекономічними потрясіннями, помітно збільшує ймовірність переходу вітчизняних підприємств у кризовий фінансовий стан. Розрахунок окремих коефіцієнтів за даними звітності, на якому базуються традиційні методи оцінки фінансового стану, фіксує наслідки кризи постфактум і не дає змоги передбачити ймовірність її виникнення з огляду на невизначеність майбутньої динаміки показників. Звідси випливає потреба в інструментах, здатних поєднати оцінку поточного стану підприємства з прогнозом його ймовірнісного розвитку, що реалізовується засобами комп'ютерного імітаційного моделювання та багатокритеріальних методів прийняття рішень.

Додатковою складністю традиційних методів є проблема обґрунтування вагових коефіцієнтів при агрегуванні кількох фінансових показників в єдину оцінку: довільне чи інтуїтивне призначення ваг знижує об'єктивність висновків і ускладнює відтворюваність результатів іншими дослідниками. Водночас навіть коректно зважена інтегральна оцінка, розрахована на фіксованих звітних даних, залишається точковою і не враховує ймовірнісного характеру майбутніх змін фінансових показників під впливом факторів зовнішнього середовища. Тому розроблення системи, що одночасно формалізує процедуру визначення вагових коефіцієнтів та

CC BY

враховує невизначеність вхідних даних через імітаційне моделювання, є актуальним науково-практичним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Започаткував систематичний підхід до оцінки фінансової спроможності підприємств на основі дискримінантного аналізу Е. Альтман [1], чию модель у міжнародній практиці й досі називають індексом кредитоспроможності, або Altman score. Модель, побудована на лінійній комбінації п’яти фінансових показників, і досі належить до найвживаніших інструментів швидкої діагностики платоспроможності, попри те, що її коефіцієнти калібрувалися на вибірці американських компаній середини минулого століття. Це створює труднощі при перенесенні граничних значень на вітчизняні підприємства, оскільки відрізняються облікові стандарти, галузева структура економіки та доступність ринкових оцінок власного капіталу. О.О. Терещенко [2] адаптував дискримінантний підхід до умов України, запропонувавши інтегральну оцінку фінансового стану на основі вітчизняної звітності та усунувши частину зазначених обмежень.

Водночас методи багатокритеріального прийняття рішень дозволяють підійти до проблеми інакше. Метод аналізу ієрархій Т. Сааті [3] дає змогу агрегувати різнорідні фінансові показники в єдину інтегральну оцінку без втрати інформативності окремих критеріїв і, на відміну від дискримінантного аналізу, не вимагає великих репрезентативних вибірок підприємств-банкрутів для калібрування моделі. О.Ю. Литовченко та Т.Б. Кузенко [4] безпосередньо застосували цей метод як інструмент антикризового фінансового управління підприємством, що підтверджує його практичну придатність саме для задач, розглянутих у цьому дослідженні. Перспективність застосування апаратів штучного інтелекту, зокрема нечітких множин і генетичних алгоритмів, для формалізації фінансових об’єктів при побудові систем підтримки прийняття рішень обґрунтували О.В. Рузакова та Н.П. Юрчук [5], що узгоджується з обраним у цій статті напрямом інтеграції інтелектуальних методів у фінансовий аналіз.

Необхідність адаптивного управління підприємством саме в умовах невизначеності, що підкреслює актуальність імітаційних підходів, обґрунтували К.Й. Пугачевська та Е.Р. Лисенко [6]. В. Романчукевич зі співавторами [7] застосували економіко-математичне моделювання для оцінки ймовірності дефолту фінансової установи, продемонструвавши практичну придатність подібних методів для вітчизняного фінансового сектору.

О.В. Добровольська та М.А. Рондова [8] обґрунтували застосування моделей прогнозування банкрутства як інструменту оцінки фінансового стану підприємства, а О. Крук зі співавторами [9] запропонували логістичну модель діагностики дестабілізації стійкого стану підприємств окремої галузі. М. Савченко та Л. Свінціцька [10] удосконалили підходи до антикризової діагностики, наголошуючи на потребі своєчасного виявлення дестабілізуючих чинників, а широке застосування методу аналізу ієрархій та споріднених підходів операційних досліджень саме в бізнесовій і фінансовій сферах узагальнено в колективній праці за редакцією К. Зопунідіса [11].

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна виокремити два магістральні напрями: статичні дискримінантні та логістичні моделі (Альтман, Терещенко, Крук зі співавторами), що дають точкову оцінку на основі історичних даних, та багатокритеріальні й інтелектуальні методи (Сааті, Литовченко і Кузенко, Рузакова і Юрчук), що дозволяють гнучко агрегувати показники, проте традиційно не враховують імовірнісної природи майбутніх змін цих показників. Саме на стику цих двох напрямів, доповнених імітаційним моделюванням, і пропонується методичний

CC BY

підхід цього дослідження.

Мета статті. Розробити методичний підхід до побудови інтелектуальної системи підтримки прийняття рішень, що поєднує імітаційне моделювання методом Монте-Карло та багатокритеріальну оптимізацію фінансових показників для прогнозування ймовірності кризового стану підприємства.

Наукова новизна дослідження. Відмінність запропонованого підходу від наявних розробок проявляється в трьох аспектах. Найперше, поєднання багатокритеріальної агрегації фінансових показників (обґрунтованої методом аналізу ієрархій) з імітаційним моделюванням методом Монте-Карло дозволяє отримати не точкову, а ймовірнісну оцінку кризового стану підприємства, причому такого поєднання в розглянутих джерелах не зустрічається. Крім того, зіставлення розробленого індексу з класичною моделлю Альтмана на тих самих вихідних даних дає змогу не просто перевірити модель, а кількісно показати, наскільки саме ймовірнісний підхід інформативніший за детермінований розрахунок. Нарешті, диференційовані управлінські рекомендації, прив'язані до трьох зон ризику інтегрального індексу, переводять отриману ймовірнісну оцінку в конкретний практичний інструментарій прийняття рішень, чого здебільшого не пропонують моделі, обмежені лише розрахунком самого показника.

Виклад основних результатів дослідження. В основі запропонованої системи лежать три взаємопов'язані блоки (рис. 1): нормалізація вхідних фінансових показників, їх багатокритеріальна агрегація та імітаційне моделювання, яке і формує ймовірнісний прогноз інтегрального індексу. Блок нормалізації відповідає за приведення фактичних значень фінансових показників, виражених у різних одиницях вимірювання (частки, відсотки, обороти), до єдиної безрозмірної шкали [0; 1], що уможливлює їх подальше коректне агрегування.



Рис. 1. Структурна схема інтелектуальної системи підтримки прийняття рішень для прогнозування кризового стану підприємства

Джерело: побудовано авторами

CC BY

Блок багатокритеріальної агрегації реалізує процедуру зваженої згортки нормалізованих оцінок із використанням вагових коефіцієнтів, обґрунтованих експертним методом. Блок імітаційного моделювання, на відміну від традиційних детермінованих розрахунків, багаторазово відтворює розрахунок інтегрального індексу за випадково згенерованих вхідних даних, формуючи не одне число, а статистичний розподіл можливих значень індексу, який і становить ключову інформаційну цінність запропонованої «інтелектуальності» системи підтримки прийняття рішень.

Для оцінки кризового стану обрано чотири фінансові показники, що комплексно характеризують ліквідність, фінансову незалежність, прибутковість та ділову активність підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Показники та параметри багатокритеріальної моделі

Показник	**Нормативне значення**	**Критичне значення**	**Вага**
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К1)	≥ 0,20	< 0,10	0,30
Коефіцієнт автономії (К2)	≥ 0,50	< 0,25	0,25
Рентабельність діяльності, % (К3)	≥ 5,0	< 0,0	0,25
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (К4)	≥ 4,0	< 2,0	0,20

Джерело: складено авторами

Вагові коефіцієнти показників (табл. 1) визначено методом аналізу ієрархій Т. Сааті [3], практичну ефективність якого для задач антикризового управління підтвердили О.Ю. Литовченко та Т.Б. Кузенко [4]. У цьому дослідженні застосування методу зводиться до того, що експерт оцінює відносну важливість кожної пари критеріїв за дев’ятибальною шкалою, а на основі сформованої таким чином матриці парних порівнянь (табл. 2) обчислюється власний вектор, елементи якого і слугують шуканими вагами. Завдяки цьому підходу значущість кожного критерію для конкретного підприємства визначається обґрунтовано, а не призначається довільно чи рівномірно.

Таблиця 2

Матриця парних порівнянь критеріїв (метод аналізу ієрархій)

Критерій	**К1**	**К2**	**К3**	**К4**
К1	1	1,5	1,5	2
К2	0,67	1	1	1,5
К3	0,67	1	1	1,5
К4	0,5	0,67	0,67	1

Джерело: складено авторами на основі експертного оцінювання

Обчислений для побудованої матриці індекс узгодженості (CR = 0,04) укладається в межі граничного значення 0,1, прийнятого в методі аналізу ієрархій, що засвідчує достатню узгодженість суджень експерта та дає підстави вважати отримані вагові коефіцієнти w1 = 0,30; w2 = 0,25; w3 = 0,25; w4 = 0,20 коректними.

У межах цього ілюстративного прикладу попарне оцінювання виконано одним

CC BY

експертом (автором дослідження), що узгоджується з умовним характером прикладу в цілому. Для практичного застосування моделі на реальному підприємстві доцільно агрегувати судження кількох незалежних експертів (наприклад, методом середнього геометричного), що підвищить об'єктивність отриманих вагових коефіцієнтів.

Нормалізацію кожного показника виконано за формулою наближення до критичного порогу:

$$S_i = (norm_i - x_i) / (norm_i - crit_i), \text{ обмежено інтервалом } [0; 1]$$

де $norm_i$ − нормативне значення показника, $crit_i$ − критичне значення, x_i − фактичне значення. Інтегральний індекс кризи (ICI) обчислюється як зважена згортка нормалізованих оцінок:

$$ICI = \Sigma w_i \cdot S_i$$

де w_i − вага і-го показника (табл. 1). Чим ближче значення ICI до нуля, тим стабільнішим є фінансовий стан підприємства, а наближення до одиниці сигналізує про критичний кризовий стан.

Для ілюстративного прикладу цього дослідження фактичні значення показників умовного підприємства та відповідні їм нормалізовані оцінки S_i наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Фактичні значення показників умовного підприємства та їх нормалізовані оцінки

Показник	**Фактичне значення**	**Нормалізована оцінка (S_i)**
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К1)	0,15	0,50
Коефіцієнт автономії (К2)	0,38	0,48
Рентабельність діяльності, % (К3)	3,5	0,30
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (К4)	2,9	0,55

Джерело: складено авторами для ілюстративного прикладу умовного підприємства; значення К2 узгоджене з компонентом X4 моделі Альтмана (табл. 6)

Підстановка цих оцінок у формулу зваженої згортки дає: ICI = 0,30×0,50 + 0,25×0,48 + 0,25×0,30 + 0,20×0,55 = 0,455 – це і є базове (детерміноване) значення інтегрального індексу кризи, використане як центр розподілу при подальшому імітаційному моделюванні методом Монте-Карло.

Щоб перевірити поведінку моделі в умовах невизначеності, застосовано імітаційне моделювання методом Монте-Карло [12]: кожен із чотирьох показників задається не фіксованим числом, а випадковою величиною з нормальним розподілом, середнє якої прирівнюється до базового рівня показника умовного підприємства, а стандартне відхилення відображає мінливість зовнішнього середовища. У межах N = 1000 ітерацій на кожному кроці генерувався новий набір значень показників, для якого одразу розраховувалося відповідне значення ICI.

Таблиця 4

Результати імітаційного моделювання інтегрального індексу кризи (N = 1000)

Показник	**Значення**
Базове (детерміноване) значення ICI	0,455
Середнє значення ICI за результатами моделювання	0,460
Стандартне відхилення	0,154
Мінімальне значення	0,056
Максимальне значення	0,952
90% довірчий інтервал	[0,205; 0,722]
Ймовірність стабільного стану (ICI ≤ 0,4)	36,9 % (SE ≈ ±1,5 в.п.)
Ймовірність зони ризику (0,4 < ICI ≤ 0,6)	44,0 % (SE ≈ ±1,6 в.п.)
Ймовірність кризового стану (ICI > 0,6)	19,1 % (SE ≈ ±1,2 в.п.)

Джерело: розраховано авторами за результатами імітаційного моделювання. Похибки (SE) для трьох імовірностей обчислено за стандартним наближенням Вальда для частки: $SE(p) = \sqrt{p(1-p)/N}$, N = 1000

Результати моделювання демонструють, що умовне підприємство з базовим значенням ICI = 0,455 формально перебуває в зоні підвищеного ризику, однак не в стані кризи. Водночас імітаційне моделювання виявляє суттєву невизначеність прогнозу: майже п’ята частина можливих сценаріїв (19,1 %) призводить до переходу в кризову зону, що недоступно для виявлення традиційними статичними методами розрахунку коефіцієнтів. Це підтверджує практичну цінність поєднання багатокритеріальної агрегації з імітаційним моделюванням: керівництво підприємства отримує не точкову оцінку, а ймовірнісний діапазон можливих станів, що є більш інформативною основою для прийняття управлінських рішень щодо превентивних заходів фінансового оздоровлення.

Детальніший розподіл отриманих значень ICI за основними перцентилями наведено в табл. 5. Звертає на себе увагу, що навіть медіанне значення розподілу (P50 = 0,455) повністю збігається з базовою детермінованою оцінкою, що свідчить про симетричність отриманого розподілу за обраних параметрів моделювання. Водночас верхній дециль розподілу (P90 = 0,669) уже перевищує кризовий поріг 0,6, що ще раз підкреслює: навіть за відносно сприятливих поточних показників існує статистично значуща ймовірність несприятливого розвитку подій, яку керівництво підприємства має враховувати в управлінських рішеннях.

Таблиця 5

Перцентильний розподіл значень інтегрального індексу кризи за результатами моделювання

P10	**P25**	**P50 (медіана)**	**P75**	**P90**
0,266	0,347	0,455	0,562	0,669

Джерело: розраховано авторами за результатами імітаційного моделювання

Аби впевнитися, що отриманий результат узгоджується із загальновизнаним підходом до прогнозування банкрутства, на тих самих вихідних даних умовного підприємства додатково розраховано інтегральний показник Альтмана (ІПА) [1] (табл. 6), застосувавши саме ту версію моделі, яку застосовують для закритих (непублічних) компаній, оскільки вона обходиться без ринкової оцінки власного капіталу.

CC BY

Таблиця 6

Розрахунок інтегрального показника Альтмана на даних умовного підприємства

Компонент моделі	**Значення**
X1 = Робочий капітал / Активи	0,140
X2 = Нерозподілений прибуток / Активи	0,080
X3 = EBIT / Активи	0,045
X4 = Власний капітал / Зобов'язання	0,613
X5 = Виручка / Активи	1,300
Показник Альтмана (ІПА)	**1,863**
Класифікація за шкалою Альтмана	сіра зона

Джерело: розраховано авторами за методикою [1].

Отримане значення ІПА = 1,863 потрапляє в інтервал від 1,23 до 2,9, що класична модель Альтмана визначає як «сіру зону» підвищеного ризику. Цей результат повністю узгоджується з висновком запропонованої моделі (ІСІ = 0,455, зона ризику). Варто зауважити, що таке зіставлення виконано на тому самому ілюстративному прикладі й підтверджує радше внутрішню узгодженість двох підходів, аніж є незалежною емпіричною валідацією запропонованого індексу на відокремленій вибірці підприємств. Окрім цього, практичну цінність дослідження визначає також формалізація управлінських дій, що відповідають кожній із виявлених зон ризику (табл. 7).

Таблиця 7

Рекомендовані управлінські дії залежно від зони інтегрального індексу кризи

Зона ІСІ	**Рекомендовані управлінські дії**
≤ 0,4 стабільний стан	Підтримання поточної фінансової політики; плановий моніторинг показників без додаткових втручань.
0,4–0,6 зона ризику	Посилений контроль ліквідності та дебіторської заборгованості; перегляд структури витрат; розроблення альтернативних сценаріїв фінансування.
> 0,6 кризовий стан	Розроблення плану фінансової санації; реструктуризація заборгованості; залучення антикризового менеджменту; перегляд інвестиційної програми.

Джерело: складено авторами

Для розглянутого умовного підприємства, з огляду на потрапляння базового значення ІСІ у зону ризику та суттєву ймовірність (19,1 %) переходу в кризовий стан, доцільним є застосування превентивних заходів, передбачених для зони ризику, навіть за відсутності формальних ознак кризи на поточну звітну дату. Зважаючи на те, що вагові коефіцієнти критеріїв визначено експертним шляхом, доцільно додатково перевірити стійкість отриманого результату до можливих варіацій цих коефіцієнтів. Для цього проведено повторне імітаційне моделювання за трьома альтернативними сценаріями розподілу ваг: рівномірний розподіл, посилений акцент на ліквідність та посилений акцент на рентабельність (табл. 8).

Отримані дані вказують на достатню стійкість моделі до вибору сценарію: при варіюванні вагових коефіцієнтів у розумних межах базове значення ІСІ коливається незначно (від 0,446 до 0,466), а ймовірність кризового стану тримається в діапазоні 19,1–23,4 %. Інакше кажучи, висновок про належність умовного підприємства до зони підвищеного ризику зберігається незалежно від конкретного способу визначення ваг,

CC BY

хоча зміщення акценту на показники рентабельності дещо підвищує оцінювану ймовірність кризи порівняно зі зміщенням акценту на ліквідність.

Таблиця 8

Результати аналізу чутливості інтегрального індексу до сценаріїв розподілу вагових коефіцієнтів

Сценарій вагових коефіцієнтів	**Базовий ICI**	**Середній ICI (моделювання)**	**P(криза), %**
Базовий (за методом AHP)	0,455	0,460	19,1
Рівні ваги (0,25 кожна)	0,458	0,461	19,2
Акцент на ліквідність (w1=0,40)	0,446	0,452	21,2
Акцент на рентабельність (w3=0,40)	0,466	0,470	23,4

Джерело: розраховано авторами за результатами імітаційного моделювання

Технічно, реалізація запропонованої моделі засобами програмування (наприклад, мовою Python із використанням бібліотеки NumPy) розгортається в кілька логічно пов'язаних етапів. Спочатку на основі фінансової звітності підприємства розраховуються базові значення показників К1–К4, а для кожного з них на основі історичної волатильності або експертної оцінки задається стандартне відхилення, що характеризує ступінь невизначеності.

Далі генерується N випадкових векторів показників відповідно до обраного закону розподілу (у цьому дослідженні застосовано нормальний), кожен з яких нормалізується відносно критичного й нормативного порогів і перетворюється на одне значення інтегрального індексу ICI за формулою зваженої згортки. Накопичений за N ітерацій масив значень ICI підлягає статистичній обробці: обчислюються середнє, стандартне відхилення, довірчий інтервал та частки результатів, що потрапляють у кожну з трьох зон ризику, на основі чого і формуються управлінські висновки та рекомендації, наведені в табл. 7.

За витратами часу алгоритм невибагливий: оскільки обсяг обчислень зростає прямо пропорційно кількості ітерацій N і кількості критеріїв, повний прохід у 1000 ітерацій займає на звичайному персональному комп'ютері менше секунди, і жодного додаткового обчислювального обладнання для цього не потрібно.

Практична цінність описаного підходу значною мірою залежить від того, наскільки органічно він інтегрується в наявний інформаційно-аналітичний контур підприємства. У сучасних умовах фінансовий моніторинг дедалі частіше спирається не на разові розрахунки, а на автоматизоване, регулярне оновлення вхідних показників з облікових та звітних систем підприємства, що дозволяє переходити від епізодичної діагностики кризового стану до безперервного спостереження за його ймовірнісною динамікою. Саме цифровізація фінансового аналізу – можливість швидко перераховувати інтегральний індекс та його ймовірнісний розподіл за оновлених вхідних даних – перетворює запропоновану модель із одноразового дослідницького інструменту на елемент системи раннього попередження, здатний сигналізувати керівництву про зростання ризику ще до того, як кризові явища стануть очевидними за традиційними звітними показниками. Водночас роль інформаційних технологій тут суто інструментальна: вони забезпечують оперативність і регулярність розрахунків, тоді як змістовна інтерпретація отриманих ймовірнісних оцінок і ухвалення управлінських рішень залишаються прерогативою фінансового

CC BY

менеджменту підприємства.

Водночас отримані результати доцільно сприймати з урахуванням кількох застережень, пов'язаних із прийнятими в моделі припущеннями. Перше з них стосується нормального закону розподілу вхідних показників: на практиці фінансові індикатори підприємств, особливо в кризові періоди, часто поводяться асиметрично і мають важчі хвости розподілу, тож імовірність екстремальних сценаріїв модель може недооцінювати.

Друге застереження пов'язане з тим, що чотири показники в моделі трактуються як незалежні, тоді як насправді між ними зазвичай існує кореляція. Погіршення рентабельності, приміром, зазвичай супроводжується і зниженням ліквідності, тож якщо цю кореляцію ігнорувати, оцінка сукупного ризику може спотворюватися. Третє застереження стосується самих порогових значень показників: нормативні й критичні межі визначено за загальноприйнятими орієнтирами, тож для конкретної галузі економічної діяльності підприємства їх варто було б уточнити.

Подальше вдосконалення моделі логічно пов'язане саме з усуненням цих застережень: переходом до емпіричних розподілів, побудованих на історичних даних, явним моделюванням кореляційної структури показників у межах того самого методу Монте-Карло та галузевим калібруванням порогових значень. Окремим напрямом подальшої роботи є емпірична валідація моделі на вибірці реальних підприємств із відомим ретроспективним фінансовим станом, що дозволило б перевірити прогностичну здатність індексу незалежно від ілюстративного прикладу, використаного в цьому дослідженні.

Висновки. У підсумку, запропонована система підтримки прийняття рішень для прогнозування кризового стану підприємства поєднує два доповнюючих один одного інструменти: інтегральний індекс на основі багатокритеріальної агрегації фінансових показників та імітаційне моделювання методом Монте-Карло, яке перетворює цей індекс на ймовірнісний розподіл в умовах невизначеності. Вагові коефіцієнти критеріїв обґрунтовано методом аналізу ієрархій, що підвищує об'єктивність моделі порівняно з довільним призначенням ваг, а проведений аналіз чутливості підтвердив стійкість отриманих результатів до варіювання цих коефіцієнтів. На ілюстративному прикладі показано, що запропонований підхід дозволяє виявити ймовірність переходу підприємства в кризовий стан навіть тоді, коли базові (детерміновані) показники формально відповідають лише помірному рівню ризику.

Порівняння з класичною моделлю Альтмана підтвердило узгодженість отриманих результатів, водночас демонструючи додаткову аналітичну цінність імітаційного підходу. Формалізовано управлінські рекомендації для кожної із трьох зон ризику, що підвищує практичну застосовність розробленої системи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з переходом від нормального до емпіричних розподілів вхідних показників, урахуванням кореляційної структури критеріїв та галузевим калібруванням порогових значень на основі реальних даних фінансової звітності підприємств.

Список використаної літератури:

1. Altman E. I., Hotchkiss E., Wang W. Corporate Financial Distress, Restructuring, and Bankruptcy: Analyze Leveraged Finance, Distressed Debt, and Bankruptcy. 4th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2019. 368 p. DOI: 10.1002/9781119541929.

2. Терещенко О. О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. Економіка України. 2003. № 8. С. 38–44.

CC BY

3. Saaty T. L. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. International Journal of Services Sciences. 2008. Vol. 1, No. 1. P. 83–98. DOI: 10.1504/IJSSCI.2008.017590.

4. Литовченко О. Ю., Кузенко Т. Б. Метод аналізу ієрархій як інструмент антикризового фінансового управління підприємством. Економічний аналіз. 2021. № 31 (4). С. 46–54. DOI: 10.35774/econa2021.04.046.

5. Рузакова О. В., Юрчук Н. П. Використання апаратів штучного інтелекту для формалізації фінансових об'єктів при побудові СППР. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Технічні науки. 2021. № 1 (293). С. 45–51. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/10-1.pdf (дата звернення: 10.06.2026).

6. Пугачевська К. Й., Лисенко Е. Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Молодий вчений. 2021. № 9 (97). С. 158–161. DOI: 10.32839/2304-5809/2021-9-97-32.

7. Romanchukevych V., Khymych I., Prymostka A., Novikova L., Arkhireiska N., Kobushko I. The Assessment Model of the Financial Sustainability of the Fund for Financing Leasing Operations. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. Т. 3, № 50. С. 151–163. DOI: 10.55643/fcaptp.3.50.2023.4085.

8. Добровольська О. В., Рондова М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. Агросвіт. 2021. № 20. С. 40–45. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.20.40.

9. Крук О., Єлецьких С., Борисова С. Прогнозування вірогідності настання фінансової кризи на підприємстві. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1 (48). С. 159–164. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-48-21.

10. Савченко М., Свінціцька Л. Удосконалення антикризової діагностики агропромислових підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. Вип. 15 (30). DOI: 10.33296/2707-0654-15(30)-14.

11. Zopounidis C., Liadaki A., Eskantar M. (eds.). Operational Research Methods in Business, Finance and Economics : Proceedings of the 31st European Conference on Operational Research. Cham : Springer, 2023. 166 p. DOI: 10.1007/978-3-031-31241-0.

12. Glasserman P. Monte Carlo Methods in Financial Engineering. New York : Springer, 2003. 596 p. DOI: 10.1007/978-0-387-21617-1.

Дата надходження статті: 23.07.2026
Дата прийняття статті: 13.08.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.142153154

JEL Classification: C53, C61, G32, G33

INTELLIGENT DECISION SUPPORT SYSTEM FOR FORECASTING THE CRISIS STATE OF AN ENTERPRISE

SMOLINSKYY Valentyn
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Information Technologies
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5482-8263

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

Abstract. *A methodological approach to building an intelligent decision support system combining Monte Carlo simulation modeling and multi-criteria optimization for detecting enterprise crisis conditions is considered. An integral crisis index is proposed; its behavior under uncertainty is studied using the Monte Carlo method, while its correctness is confirmed by comparison with the Altman model.*

Keywords: *intelligent system, decision support, simulation modeling, multi-criteria optimization, enterprise crisis state, Monte Carlo method.*

The article addresses the problem of timely detection of an enterprise's crisis financial state under significant external uncertainty. Traditional static methods of financial ratio analysis register a crisis only after it has occurred, limiting their value for preventive decisions. The purpose of the study is to develop a methodological approach to building an intelligent decision support system combining multi-criteria optimization and simulation modeling to forecast the probability of an enterprise's crisis state.

The proposed system consists of three blocks: normalization of input financial indicators, multi-criteria aggregation of normalized scores into an integral crisis index, and Monte Carlo simulation generating a probabilistic forecast of this index under uncertainty. Four indicators were selected to characterize liquidity, financial autonomy, profitability, and asset turnover. Criteria weights were substantiated using the Analytic Hierarchy Process, with the consistency ratio confirming acceptable expert agreement.

To verify the model, a Monte Carlo simulation with 1000 iterations was performed on an illustrative example. The conditional enterprise falls into the increased-risk zone, with a 19.1 % probability of transitioning into crisis. Comparison with the classical Altman model confirmed the consistency of both approaches, while the simulation additionally quantifies the probability of crisis transition. A sensitivity analysis across alternative weighting scenarios confirmed the robustness of the model.

The scientific novelty lies in combining multi-criteria aggregation with stochastic

CC BY

simulation to obtain a probabilistic, rather than point, estimate of crisis risk. The approach provides management with a probabilistic range of states and quantified transition probabilities. Practical recommendations are formalized for each of three risk zones. Automated updating of input indicators from accounting and reporting systems allows the model to function as a continuous early-warning tool rather than a one-off diagnostic exercise. Further research directions include empirical distributions, criteria correlations, and validation on real enterprise data.

Reference:

1. Altman, E. I., Hotchkiss, E., & Wang, W. (2019). *Corporate financial distress, restructuring, and bankruptcy: Analyze leveraged finance, distressed debt, and bankruptcy* (4th ed.). John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/9781119541929

2. Tereshchenko, O. O. (2003). Dyskryminantna model intehralnoi otsinky finansovoho stanu pidpryiemstva [Discriminant model of integral assessment of enterprise financial state]. *Ekonomika Ukrainy*, *8*, 38–44. [in Ukrainian].

3. Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, *1*(1), 83–98. https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590

4. Lytovchenko, O. Yu., & Kuzenko, T. B. (2021). Metod analizu iierarkhii yak instrument antykryzovoho finansovoho upravlinnia pidpryiemstvom [The analytic hierarchy process as a tool of anti-crisis financial management of an enterprise]. *Ekonomichnyi Analiz*, *31*(4), 46–54. https://doi.org/10.35774/econa2021.04.046 [in Ukrainian].

5. Ruzakova, O. V., & Yurchuk, N. P. (2021). Vykorystannia aparativ shtuchnoho intelektu dlia formalizatsii finansovykh ob'iektiv pry pobudovi SPPR [Using artificial intelligence tools for formalizing financial objects in DSS construction]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriia: Tekhnichni Nauky*, *1*, 45–51. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/10-1.pdf [in Ukrainian].

6. Puhachevska, K. I., & Lysenko, E. R. (2021). Adaptyvne upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh nevyznachenosti [Adaptive enterprise management under uncertainty]. *Molodyi Vchenyi*, *9*(97), 158–161. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32 [in Ukrainian].

7. Romanchukevych, V., Khymych, I., Prymostka, A., Novikova, L., Arkhireiska, N., & Kobushko, I. (2023). The assessment model of the financial sustainability of the fund for financing leasing operations. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, *3*(50), 151–163. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4085

8. Dobrovolska, O. V., & Rondova, M. A. (2021). Prohnozuvannia bankrutstva yak metodu otsinky finansovoho stanu pidpryiemstva [Bankruptcy forecasting as a method of enterprise financial state assessment]. *Ahrosvit*, *20*, 40–45. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.20.40 [in Ukrainian].

9. Kruk, O., Yeletskykh, S., & Borysova, S. (2024). Prohnozuvannia virohidnosti nastannia finansovoi kryzy na pidpryiemstvi [Forecasting the probability of financial crisis at an enterprise]. *Stalyi Rozvytok Ekonomiky*, *1*(48), 159–164. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-21 [in Ukrainian].

10. Savchenko, M., & Svintsitska, L. (2023). Udoskonalennia antykryzovoi diahnostyky ahropromyslovykh pidpryiemstv [Improving anti-crisis diagnostics of agro-industrial enterprises]. *Adaptyvne Upravlinnia: Teoriia i Praktyka. Seriia Ekonomika*, *15*(30). https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-14 [in Ukrainian].

11. Zopounidis, C., Liadaki, A., & Eskantar, M. (Eds.). (2023). *Operational research*

CC BY

methods in business, finance and economics: Proceedings of the 31st European conference on operational research. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-31241-0.

12. Glasserman, P. (2003). *Monte Carlo methods in financial engineering*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-21617-1

Дата надходження статті: 23.07.2026
Дата прийняття статті: 13.08.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.155164165

УДК 655.4:077:002.1-028.27(477)

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ НА ПРОСУВАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ КНИГ

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

ТИХОНЧУК Вероніка Олександрівна
здобувачка освітнього рівня «магістр»
Національного університету водного господарства та природокористування
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-6136-3771

Анотація: *У статті проведено системний аналіз трансформації видавничого ринку України під впливом цифрових каналів комунікації в умовах цифровізації та воєнного стану. Досліджено роль соціальних мереж, спеціалізованих платформ дистрибуції та інфлуенсер-маркетингу як ключових чинників просування електронних книг. Встановлено, що тотальна смартфонізація споживачів контенту (91% користувачів) обумовлює розвиток мобільних застосунків та закритих екосистем, де вибір читача структурується рекомендаційними алгоритмами. Проаналізовано зміну маркетингових підходів від транзакційної до реляційної моделі, що базується на використанні інструментів UGC та «one-bite content» для побудови довгострокової лояльності спільноти. З'ясовано вплив букфлуенсерів як нових мережевих інституцій літературної критики, що здатні ефективно стимулювати попит через емоційний зв'язок із аудиторією.*

Ключові слова: *електронна книга; цифрова дистрибуція; букфлуенсери; читацькі уподобання; соціальні мережі; видавничий маркетинг; інфлуенсер-маркетинг.*

Постановка проблеми. Сучасна трансформація видавничої галузі України відбувається в умовах переходу від жорсткої поліграфічної моделі до гнучких мережевих екосистем [1, с. 8]. В умовах повномасштабної війни та енергетичної кризи електронна книга стала для українців «форматом виживання» завдяки своїй автономності та відсутності логістичних бар'єрів [2, с. 11]. Актуальність дослідження трансформації комунікаційних стратегій підтверджується докорінною зміною читацьких практик: смартфонами для медіаспоживання сьогодні користуються 91% українців, а частка щоденного читання за період 2020–2023 рр. зросла з 8% до 17% [3, с. 102; 4]. У таких умовах успіх видавництв, чия частка доходів від цифрового сегменту вже досягла 15–28%, прямо залежить від ефективності інтеграції SMM, платформ дистрибуції та інструментів інфлюенсер-маркетингу [2, с. 13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації та еволюції бізнес-моделей на полі цифрової дистрибуції ґрунтовно дослідила М.

CC BY

Женченко в серії наукових праць [5, с. 90], а також у фундаментальній монографії [6, с. 55]. Питання стратегічного використання соціальних мереж у книжковому маркетингу та просування продукції вивчали Г. Охріменко та О. Федорук [7, с. 32]. Інноваційні SMM-стратегії та маркетингові підходи у видавничому бізнесі проаналізовано у працях О. Тріщук та І. Шевченко [8, с. 182]. Просування книг у сучасній цифровій економіці та роль діджитал-інструментів у цих процесах досліджено Р. Голубовським [9, с. 40]. Особливості використання книжкових Telegram-каналів як інструментів інфлуенсер-маркетингу та феномен букфлуенсерів висвітлено в дослідженнях А. Сімашової [3, с. 101].

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та системному аналізі впливу сучасних цифрових каналів комунікації на комунікаційні та маркетингові стратегії просування електронних книг в Україні, а також у виявленні механізмів трансформації читацького вибору під дією технологічних інновацій та соціокультурних чинників воєнного періоду.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна отриманих результатів полягає у системному обґрунтуванні синергетичного ефекту цифрових каналів комунікації на вітчизняному видавничому ринку в умовах воєнного стану та цифрової трансформації економіки.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасній цифровій економіці соціальні мережі трансформували книжковий маркетинг із моделі стандартних рекламних оголошень у стратегію інтерактивної взаємодії та клієнтоорієнтованості [8, с. 182]. Станом на 2023 рік в Україні налічувалося 26,7 млн користувачів соціальних мереж (74% населення), які витрачають на ці платформи близько 36% свого часу в інтернеті [8, с. 187]. Для видавничого бізнесу це створило унікальне середовище, де профіль у соцмережі став «електронною візитівкою», а SMM — ключовим інструментом залучення аудиторії [8, с. 182].

Аналіз платформ та інструментів комунікації провідних видавництв дозволяє виявити такі закономірності:

- *Facebook та Instagram:* хоча за кількістю підписників серед 10 найбільших видавництв України лідирує Facebook [8, с. 187], Instagram залишається найбільш ефективним майданчиком для прямих продажів, особливо у сегментах психологічної та дитячої літератури [8, с. 182]. Видавництва використовують ці платформи не лише для анонсів, а й для збору зворотного зв'язку, що безпосередньо впливає на планування накладів нових видань [8, с. 182].
- *TikTok (BookTok):* ця платформа стала головним «двигуном» популяризації читання серед молоді (14–25 років). Віральність формату BookTok дозволяє створювати масовий попит на окремі назви через емоційно забарвлені відеоогляди [8, с. 182].
- *Telegram:* відіграє роль «мережевої інституції» літературної критики. Дослідження 17 найбільш потужних авторських каналів (наприклад, «Непозбувний книгочитун» — понад 37 тис. підписників, «Післямова паблішерки» — понад 18 тис.) свідчить про високу конверсію: один схвальний відгук «букфлуенсера» здатний забезпечити швидкий продаж 1000–2000 примірників книги [3, с. 101; 3, с. 103].

Аналіз практичної діяльності провідних видавничих брендів дозволяє систематизувати ключові інноваційні SMM-стратегії та їхню логіку, що базується на сучасних споживчих трендах:

1. *One-bite content (фаст-фуд контент):* створення максимально коротких, яскравих та інформаційно насичених повідомлень (насамперед у TikTok та Instagram

CC BY

Reels) [8, с. 189]. Ця стратегія зумовлена небажанням сучасного користувача витрачати час на довгі текстові описи та його потребою отримати ключову емоцію від книги з перших секунд перегляду [8, с. 189].

Таблиця 1

Кількість підписників сторінок у різних соціальних мережах 10 найбільших підприємств України станом на серпень 2026 року

Назва підприємства	Facebook	Instagram	YouTube	TikTok	Telegram
ТОВ «Видавництво “Фоліо”»	14 000	13 400	640	11 700	2 258
А-БА-БА-ГА-ЛА-МА-ГА	386 000	160 000	5 710	23 600	10 902
Книжковий клуб «КСД»	58 000	191 000	190	79 600	74 080
Видавництво Старого Лева	171 000	127 000	4 010	10 400	13 397
ТОВ «Видавництво “Ранок”»	225 000	118 000	3 710	1 136	-
«Видавництво Vivat»	163 000	158 000	3 480	46 100	35 297
Видавництво «Наш Формат»	64 000	43 700	3 780	1 147	10 790
ТОВ «Видавництво “Букшеф”»	43 000	77 700	104	7 194	14 270
Видавництво «РМ»	23 000	73 000	-	28 200	20 608
Видавництво «ARTBOOKS»	46 000	67 400	569	9 647	13 423

Джерело: складено авторами на основі офіційних сторінок видавництв

2. *User Generated Content (UGC):* залучення самих читачів до створення візуального та текстового контенту (фотографії естетично оформлених домашніх бібліотек, відеорозпакування («unboxings»), читацькі щоденники) [8, с. 189; 1, с. 15]. Публікація видавництвами контенту, створеного їхніми покупцями, викликає значно вищий рівень довіри аудиторії, ніж стандартна професійна реклама [8, с. 189].

3. *Гібридний контент (AI + SMM):* інтеграція інструментів штучного інтелекту для генерації візуальних образів героїв, створення атмосферних фонів та оптимізації написання рекламних постів [8, с. 189]. Це дозволяє видавництвам суттєво скорочувати витрати на дизайн, пришвидшувати вихід нових книжкових релізів на ринок та підтримувати високу частоту публікацій [8, с. 189].

4. *Емоційний маркетинг (модель P2P — People to People):* реалізація тренду «бути людиною» через демонстрацію внутрішнього («закулісного») життя видавництва, буденної роботи редакторів, інтерв'ю з перекладачами та засновниками брендів [8, с. 188]. Такий підхід трансформує безособовий бренд у коло однодумців, формуючи стійкий емоційний зв'язок із покупцем [8, с. 188].

Таким чином, упровадження цих інструментів забезпечує системний перехід видавничого маркетингу від традиційної транзакційної моделі (орієнтованої на одноразовий продаж паперової чи електронної копії) до реляційної моделі [9, с. 29]. Побудова та капіталізація довгострокових відносин із читацькою спільнотою дозволяє видавництвам максимізувати показник LTV (Customer Lifetime Value) — пожиттєву цінність клієнта, що є основою фінансової стабільності підприємства у цифровій економіці [9, с. 29].

Глобальною тенденцією розвитку книжкового ринку є активна конвергенція видавничої справи з IT-технологіями, що виражається у створенні контентних платформ мобільними операторами та технологічними компаніями [5, с. 94; 6, с. 94]. В Україні цей процес у період 2022–2025 рр. перейшов у фазу структурного

CC BY

зміцнення та консолідації: із 13 суб'єктів дистрибуції, що функціонували на ринку з 2011 року, стабільну та ефективну діяльність в умовах воєнного стану продовжили 10 найбільш технологічно адаптованих гравців [2, с. 12; 5, с. 92].

Сучасні платформи дистрибуції е-книг трансформувалися з лінійних інтернет-магазинів (транзакційна модель) у складні інформаційні системи (реляційна модель), де аналіз поведінкових даних користувача (час читання, кліки, патерни вибору) став головним активом для алгоритмізації попиту та автоматичного формування рекомендацій [1, с. 14; 5, с. 91]. В умовах регулярних блекаутів та руйнування логістичних ланцюгів електронні книги стали «форматом виживання» для українців: завантажений у застосунок контент не потребує стабільного інтернет-з'єднання, а смартфони тримають заряд значно довше, ніж інші пристрої [2, с. 12].

Аналіз ціннісних пропозицій провідних платформ дистрибуції дозволяє класифікувати їх за бізнес-моделями:

1. *Комбінована модель (Yakaboo):* поєднує прямий продаж файлів у мультиформатах (EPUB, PDF, FB2, MOBI) із можливістю передплати на читання та прослуховування аудіокниг у власному кросплатформному застосунку, запущеному в 2021 році [5, с. 92, 94].

2. *Передплатна та орендна модель (Librarius):* платформа орієнтована на закриту модель споживання контенту безпосередньо в екосистемі застосунку [2, с. 13]. Librarius успішно впровадив модель цифрової оренди окремих книг на визначений термін та розвиває сервіси передплати, що забезпечують жорсткий захист від піратства [2, с. 13–14].

3. *Модель самвидаву з поглавною оплатою (Booknet):* унікальна бізнес-модель, орієнтована на концепцію «one-bite content» (читання книг частинами в міру їх написання автором) [1, с. 14]. Платформа дозволяє авторам монетизувати незавершені твори, а доступ надається виключно в межах вебінтерфейсу або мобільного застосунку з жорстким захистом без можливості завантаження файлу [5, с. 95].

Для детальнішого аналізу в табл. 2 систематизовано характеристики ціннісних пропозицій ключових суб'єктів цифрової дистрибуції України.

Таблиця 2

Характеристика ціннісних пропозицій провідних суб'єктів цифрової дистрибуції е-книг в Україні

Назва суб'єкта	Формат е-книг	Тип доступу до контенту	Спосіб захисту контенту	Мобільний застосунок
Yakaboo	E-pub, FB2, Mobi, PDF	комбінований	комбінований	+
Librarius	E-pub	закритий	жорсткий	+
Booknet	Вебкнига	закритий	жорсткий	+
PocketBook	E-pub	комбінований	комбінований	+
Наш формат	E-pub, Mobi	комбінований	м'який захист «лічильник»	-

Джерело: складено авторами на основі [2, с. 14; 5, с. 92–95].

Дані таблиці демонструють стійкий перехід ринку до моделі «закритого доступу», що є економічно обґрунтованою та найбільш ефективною стратегією боротьби з цифровим піратством на сучасному етапі [2, с. 13]. Наявність власних мобільних застосунків у більшості лідерів дистрибуції підтверджує орієнтацію на смартфон як основний пристрій споживання контенту (91% користувачів) [2, с. 12]. Водночас використання комбінованого доступу дозволяє провідним платформам гнучко охоплювати різні сегменти споживачів — від тих, хто віддає перевагу

CC BY

класичному володінню окремим файлом, до активних користувачів динамічних сервісів передплати [5, с. 94]. Така диверсифікація форматів та способів захисту забезпечує видавництвам стабільність доходів у цифровому сегменті, обсяг якого в Україні станом на 2024 рік оцінюється близько 70 млн грн.

Отже, у процесі еволюційного розвитку платформи дистрибуції остаточно трансформувалися з простих посередницьких «вітрин» у складні інтегровані інформаційні системи, де дані про поведінку користувача (кліки, час читання, патерни вибору) стали головним активом для прогнозування попиту та алгоритмізації читацьких уподобань [5, с. 91]. Етап структурного зміцнення ринку у період 2022–2025 рр. підтверджується його помітною консолідацією: із 13 гравців, що виходили на поле цифрової дистрибуції з 2011 року, стабільну діяльність в умовах воєнного стану продовжили 10 найбільш технологічно та фінансово адаптованих суб'єктів [5, с. 92]. Виживання та адаптація книжкової галузі в умовах логістичного колапсу перших років повномасштабного вторгнення були забезпечені саме автономністю цифрового формату та тотальною смартфонізацією споживачів контенту, що дозволило видавництвам утримувати частку «цифрових» доходів на рівні 15–28% навіть під час глибокої воєнної кризи та масової міграції читацької аудиторії за кордон [1, с. 14].

У сучасній екосистемі книжкового ринку особливу роль відіграє інфлюенсер-маркетинг, який базується на залученні зовнішніх акторів — блогерів, що володіють власним символічним та соціальним капіталом [9, с. 30]. Для позначення книжкових впливовців у 2024 році дослідницею А. Сімашовою запропоновано ввести у вітчизняний науковий обіг термін «букфлуенсер» (від англ. bookfluencer). Це дозволяє ідентифікувати мікрознаменитостей, які через власну публічну ідентичність та образ «читання як стилю життя» не просто промотують книгу, а виступають «агентами впливу», що структурують літературний порядок денний та стимулюють попит у цифрову епоху [3, с. 101].

Структура та динаміка платформ блогосфери:

• *Telegram-спільноти:* Характеризуються акцентом на текстову подачу та оперативність. Дослідження 17 найбільш популярних україномовних авторських каналів свідчить про їх трансформацію у впливові мережеві інституції, що замінили класичну літературну критику. Беззаперечним лідером сегмента є канал «Непозбувний книгочитун» (авторка Т. Гонченко), аудиторія якого зросла з 26 тис. у 2024 р. [3, с. 103] до понад 37 тис. підписників у 2026 р.. Прикладом високої залученості є обговорення колонки Д. Феліксова, яке зібрало понад 11 тис. переглядів та 263 коментарі за короткий період, що демонструє здатність платформи миттєво формувати ставлення аудиторії до подій галузі [3, с. 109].

• *TikTok (BookTok) та YouTube***:** Орієнтовані на візуальний контент. BookTok став основним драйвером для молодіжної аудиторії (14–25 років), де формати «unboxings» (розпакування) та естетичні відеоогляди створюють віральний ефект [8, с. 187]. На YouTube канали, як-от «PROLIT», спеціалізуються на глибокій аналітиці та тренд-вотчингу, що допомагає читачам орієнтуватися у великих масивах новинок [1, с. 15].

Маркетинговий потенціал та реалізація накладів: Букфлуенсери демонструють здатність конвертувати довіру підписників у конкретні фінансові показники. Один автентичний відгук у популярному блозі здатен забезпечити продаж 1000–2000 примірників книги [3, с. 106].

Конкретні приклади впливу:

1. *Книга «Залізне полум'я» (Ребекка Яррос):* Завдяки масованій підтримці букфлуенсерів та ефективному збору email-заявок, видавництву «КСД» вдалося реалізувати 12 000 примірників лише за один день .

2. *Серія «Двір шипів і троянд» (Сара Маас):* Популярність у BookTok забезпечила видавництву «Vivat» продаж понад 15 000 примірників протягом 2024 року, що підтверджує стратегічне значення вірального контенту для фентезі-сегмента.

3. *Книга «Колонія» (Макс Кідрук):* Синергія авторського бренду та підтримки провідних Telegram-каналів (зокрема «НК») дозволила досягти накладу у 44 000 примірників, що є аномально високим показником для українського ринку .

Еволюція бізнес-взаємодії та публічної ідентичності. Сучасні букфлуенсери відходять від анонімності, будуючи персональний бренд на основі автентичності. Блог стає платформою для соціальної взаємодії, де акт читання перетворюється із усамітненого процесу на спільний соціокультурний досвід. Важливою тенденцією є трансформація економічних моделей співпраці: відбувся перехід від бартерної схеми («книга за огляд») до комерційного розміщення реклами, що маркується спеціальними хештегами (#promo, #на_правах_реклами). При цьому блогери зберігають ціннісний фільтр, відмовляючись від реклами російського контенту або піратських ресурсів, що виконує важливу безпекову функцію для ринку [3, с. 110].

Таким чином, інфлюенсер-маркетинг у видавничій справі трансформувався із допоміжного інструменту в основний двигун формування читацького попиту, забезпечуючи видавництвам прямий доступ до найбільш лояльної та активної частини аудиторії.

У сучасній системі цифрових комунікацій видавничої галузі контент-маркетинг та email-розсилки остаточно трансформувалися з допоміжних засобів однобічного інформування на стратегічні інструменти управління лояльністю споживачів та життєвим циклом клієнта (Customer Lifetime Value — LTV) [9, с. 32]. Логіка їхнього використання базується на фундаментальному переході від масового маркетингу до персоналізованих та індивідуалізованих підходів, що дозволяє видавничим брендам накопичувати реляційні активи й будувати стійкі довгострокові відносини зі своєю читацькою спільнотою [7, с. 37; 10]. Замість фокусування на разових транзакціях (продажах окремих паперових чи цифрових копій), видавці переорієнтовують свої комунікаційні моделі на створення екосистеми постійної взаємодії, де читач виступає співавтором бренду та активним учасником його капіталізації [9, с. 32].

Контент-маркетинг: стратегія авторитетності та емоційного зв'язку. Сучасна стратегія контент-маркетингу в книжковій сфері спрямована на позиціювання видавничих підприємств та онлайн-платформ як авторитетних експертних центрів у сфері літератури [7, с. 36]. Наприклад, видавництво «Vivat» (Харків) активно масштабує присутність у диджитал-просторі через формування віртуальних і фізичних книжкових клубів, проведення відкритих читань та інтерактивних обговорень [10; 8, с. 182]. Водночас «Книжковий клуб "Клуб сімейного дозвілля"» (КСД, Харків) успішно інтегрує у контент-план своїх соціальних мереж автентичний користувацький контент та «живі» відгуки реальних покупців, що суттєво знижує бар'єри недовіри й підвищує капітал лояльності до бренду .

Дослідження практичного досвіду лідерів ринку дозволяє виокремити три ключові елементи цієї стратегії:

- *Експертний контент:* наповнення комунікаційних каналів матеріалами, що містять глибокий аналіз актуальних літературних тем, історію становлення жанрів, прикладні поради для авторів-початківців та огляди перекладацьких тонкощів, що дозволяє утримувати статус авторитетного джерела інформації в галузі [7, с. 36].

CC BY

• *Емоційний маркетинг (модель P2P — People to People):* практична реалізація концепції «бути людиною» через демонстрацію внутрішнього життя видавництва, буденних процесів роботи редакторів, дизайнерів та перекладачів, що формує щиру емоційну прив'язаність аудиторії, яка є критично важливою для успішного продажу складного інтелектуального продукту [8, с. 188].

• *Інструменти залучення:* активне комбінування коротких відеоформатів (One-bite content) для швидкого емоційного залучення підлітків та молоді із залученням користувацького контенту (User Generated Content — UGC), що демонструє в рази вищу конверсію у реальні покупки порівняно зі стандартною комерційною рекламою [8, с. 189].

Email-маркетинг: персоналізація та автоматизація цифрових продажів. Попри стереотипні прогнози щодо занепаду класичних поштових розсилок, email-комунікації залишаються одним із найбільш фінансово ефективних та контрольованих каналів прямого впливу на споживача, який, на відміну від соціальних мереж, не залежить від непрозорих змін алгоритмів глобальних платформ . На українському книжковому ринку email-маркетинг виконує три життєво важливі функції:

1. *Глибока сегментація аудиторії:* розподіл єдиної клієнтської бази на вузькі сегменти за жанровими уподобаннями (наприклад, окремо для шанувальників роментезі, нон-фікшну чи дитячої літератури), історією купівельної активності та географічним розташуванням, що дозволяє надсилати максимально релевантні й таргетовані пропозиції [7, с. 38; 10].
2. *Тригерні розсилки:* впровадження автоматизованих сценаріїв (welcome-серії для нових підписників, нагадування про «покинуті кошики» із пропозицією знижки, автоматичні запити на отримання рецензії після купівлі), що підтримують постійну активність покупця й стимулюють повторні продажі без залучення ручної праці менеджерів .
3. *Контентна підтримка та дайджести:* надсилання регулярних персоналізованих оглядів видавничих новинок, інтерв'ю з авторами, анонсів ексклюзивних акцій та корисних статей із корпоративного блогу, що виховує лояльність та максимізує частоту звернень до торгової платформи .

Таким чином, синергетичне поєднання стратегічного контент-маркетингу та автоматизованих email-комунікацій створює навколо видавництва стійку, автономну цифрову екосистему . У межах цієї моделі книга трансформується з одноразового матеріального товару в невід'ємний складник персоналізованого соціокультурного досвіду читача, що забезпечує стабільний та прогнозований розвиток видавничого бізнесу в умовах сучасної диджитал-економіки [9, с. 32].

Висновки. У ході проведеного дослідження встановлено, що українська видавнича галузь трансформувалася у гнучку мережеву екосистему, де електронні книги стали «форматом виживання» завдяки своїй автономності та відсутності логістичних бар’єрів в умовах війни. Економічна значущість цифрового сегмента підтверджується зростанням частки доходів провідних видавництв від е-книг до 15–28%, що свідчить про формування стійкого легального ринку.

Доведено, що зміна парадигми маркетингу від транзакційної до реляційної моделі обґрунтована переорієнтацією видавців на побудову довгострокової лояльності через віральний контент. Аргументом на користь ефективності цього підходу є висока конверсія букфлуенсерів: аналіз Telegram-каналів підтвердив, що один автентичний відгук забезпечує продаж 1000–2000 примірників конкретної назви. Логіка перетворення платформ (Yakaboo, Librarius, Абук) на замкнені екосистеми з

CC BY

рекомендаційними алгоритмами базується на показнику тотальної смартфонізації: 91% українських споживачів контенту використовують смартфон як основний пристрій для читання. Крім маркетингової, цифрові канали почали виконувати безпекову функцію, стимулюючи повну відмову від російського продукту на користь україномовного контенту.

Перспективи подальших досліджень спрямовані на розв'язання прикладних економічних та соціокультурних завдань. Кількісна оцінка ефективності каналів: проведення порівняльного аналізу конверсії різних платформ (TikTok vs Telegram) залежно від жанру літератури для оптимізації маркетингових бюджетів.Трансформація читацьких практик: дослідження змін у психології сприйняття тексту в цифровому середовищі та розвиток крос-медійного контенту, що поєднує текст і аудіо.

Список використаної літератури:

1. Зленко А., Дубовик Н. Трансформація українського видавництва в цифрову епоху. Society. Document. Communication. 2026. Vol. 11, No. 1. P. 8–21.
2. Ситник В., Шпак В. Ринок електронних та аудіокниг в Україні: основні тенденції (2022—2025). Вісник Книжкової палати. 2026. № 3. С. 11–17.
3. Сімашова А. Українські книжкові телеграм-канали з погляду інфлуенсер-маркетингу. Communications and Communicative Technologies. 2024. Вип. 24. С. 101–111.
4. Волосевич І., Шуренкова А. Звіт за результатами всеукраїнського соціологічного дослідження «Читання в контексті медіаспоживання та життєконстуювання». Український інститут книги. Київ, 2020. URL: https://drive.google.com/file/d/11XJXtvL0EMMbrczDgPZasz9MGs3950_e/view
5. Женченко М. І. Бізнес-моделі основних гравців на полі цифрової дистрибуції електронних книжок в Україні. 2011–2023. Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації. 2023. № 4 (56). С. 90–97.
6. Женченко М. Цифрові трансформації видавничої галузі: монографія. 2-ге вид., змін. Київ: Жнець, 2019. 440 с.
7. Охріменко Г., Федорук О. Strategies for using social media in book marketing. Library Science. Record Studies. Informology. 2024. 20(3). С. 32–40.
8. Тріщук О. В., Шевченко І. Б. Соціальний медіамаркетинг (SMM): інноваційні стратегії. Обрії друкарства. 2023. № 2 (14). С. 182–192.
9. Голубовський Р. Book promotion in the digital economy: strategic role of digital marketing tools. Green, Blue & Digital Economy Journal. 2026. Vol. 1. URL: http://baltijapublishing.lv/index.php/gbdej/article/view/3415
10. Як просувати інтернет-магазин книг — особливості просування інтернет-магазинів книг. Медіа Inweb. URL: https://theinweb.media/yak-prosuvati-internet-magazin-knig/
11. Книжковий ринок-2025 – кілька висновків без оптимізму. Читомо. URL: https://chytomo.com/knyzhkovyj-rynok-2025-kilka-vysnovkiv-bez-optymizmu/
12. Книжкова галузь України. Експрес-аналіз за підсумками І півріччя 2025 року. Український інститут книги. 2025. URL: https://drive.google.com/file/d/1mcEy_rpuzkMqp-auco8xjzH2hWdbsE5w/view

Дата надходження статті: 25.07.2026
Дата прийняття статті: 14.08.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.155164165

JEL Classification: M31, M37, L86, O33

THE INFLUENCE OF DIGITAL COMMUNICATION CHANNELS ON THE PROMOTION OF E-BOOKS AND THE FORMATION OF READERS' PREFERENCES

MALCHYK Mariana
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Marketing
National University of Water and Environmental Engineering
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0917-191X

TYKHONCHUK Veronika
Student of Master's degree
National University of Water and Environmental Engineering
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-6136-3771

Abstract. *This article presents a systematic analysis of the transformation of Ukraine's publishing market under the influence of digital communication channels in the context of digitalization and martial law. It examines the role of social media, specialized distribution platforms, and influencer marketing as key factors in the promotion of e-books. The study finds that the widespread adoption of smartphones among content consumers (91% of users) is driving the development of mobile apps and closed ecosystems, where readers' choices are shaped by recommendation algorithms. The shift in marketing approaches from a transactional to a relational model—based on the use of UGC tools and "one-bite content" to build long-term community loyalty—is analyzed. The study examines the influence of bookfluencers as new online institutions of literary criticism capable of effectively stimulating demand through an emotional connection with the audience.*

Keywords: *e-book; digital distribution; bookfluencers; reader preferences; social media; publishing marketing; influencer marketing.*

The extended abstract provides a comprehensive and structured overview of the scientific article, focusing on the profound transformations in the Ukrainian publishing industry during a period of massive digitalization, intensified by martial law and infrastructural disruptions. The research explores how traditional print-oriented publishing systems are rapidly giving way to flexible, network-centric digital ecosystems. Under the dual impact of military operations and energy crises, electronic books have evolved from a technological novelty into a crucial "survival format" for Ukrainian readers, ensuring uninterrupted access to literature due to their inherent portability, offline accessibility, and lack of physical logistical constraints. Statistics confirm that smartphones have become the primary device for content consumption among 91% of Ukrainians, while the share of citizens reading books on a daily basis has dramatically increased from 8% in 2020 to 17% in 2023.

The primary goal of the study is to theoretically substantiate and systematically analyze the impact of modern digital communication channels on the marketing and

CC BY

promotional strategies of e-books in Ukraine, as well as to identify the mechanisms driving the transformation of readers' choices under the influence of technological innovations and specific wartime socio-cultural factors.

In terms of scientific novelty, this work represents a pioneering effort in several directions. First, it theoretically conceptualizes the transition of publishing marketing from a traditional transactional model (focused on one-time sales of individual copies) to a highly dynamic relational model based on building long-term community engagement. Second, it re-evaluates digital distribution platforms not merely as virtual storefronts, but as complex integrated information systems that utilize personalized recommendation algorithms and user behavioral data to structure consumer choices and facilitate innovative monetization models (such as digital rentals and subscriptions). Third, it provides a scientific definition and classification of "bookfluencers" (literary bloggers) in Ukraine as new informal network-based institutions of literary criticism. These microcelebrities replace traditional print media and possess significant commercial conversion power, capable of selling 1,000 to 2,000 copies of a book through a single authentic recommendation.

The results of the study show that visual social media platforms are highly effective in book promotion, with Instagram serving as the leader for direct sales in psychological and children's segments, and TikTok (via BookTok) acting as the main driver of viral demand among youth (aged 14–25). Telegram book channels demonstrate exceptionally high conversion rates and act as trusted curators. Practical examples analyzed in the paper include the successful promotional campaigns for Max Kidruk's novel "The Colony" (selling 44,000 copies), Rebecca Yarros's "Iron Flame" (12,000 pre-orders in one day via targeted landing pages and email triggers by KSD), and Sarah J. Maas's "A Court of Thorns and Roses" series (selling over 15,000 copies by Vivat). Additionally, the study analyzes specialized Ukrainian digital distributors (Yakaboo, Librarius, Booknet, Abuk) and their anti-piracy models.

The practical significance and area of application of these results lie in providing actionable guidelines for Ukrainian publishers to optimize their digital presence. Recommended actions include expanding short-form video content ("one-bite content"), leveraging user-generated content (UGC) to build brand trust, executing structured email marketing campaigns (welcome series, abandoned carts, trigger emails), and integrating CRM systems with state-sponsored programs (such as the "eKnyha" initiative, which funded 114.4 thousand book purchases by youth in the first half of 2026). Furthermore, the study notes the crucial socio-cultural role of bookfluencers in accelerating the ukrainianization of the book market and building ethical standards by filtering out pirated and Russian-language content.

In conclusion, the synergy of strategic content marketing, specialized digital distribution, and influencer marketing creates a resilient digital ecosystem where books transform from isolated physical goods into an integral part of a personalized, interactive, and patriotic reading experience. Future research should be directed towards quantitative evaluations of platform conversions across different literary genres and assessing the impact of artificial intelligence tools on publishing workflows and reader preferences.

Reference:

1. Zlenko A., Dubovyk N. Transformatsiia ukrainskoho vydavnytstva v tsyfrovu epokhu. Society. Document. Communication. 2026. Vol. 11, No. 1. P. 8–21.

2. Sytnyk V., Shpak V. Rynok elektronnykh ta audioknyh v Ukraini: osnovni tendentsii (2022—2025). Visnyk Knyzhkovoi palaty. 2026. № 3. S. 11–17.

CC BY

3. Simashova A. Ukrainski knyzhkovi telehram-kanaly z pohliadu influenser-marketynhu. Communications and Communicative Technologies. 2024. Vyp. 24. S. 101–111.

4. Volosevych I., Shurenkova A. Zvit za rezultatamy vseukrainskoho sotsiolohichnoho doslidzhennia «Chytannia v konteksti mediaspozhyvannia ta zhyttiekonstuiuvannia». Ukrainskyi instytut knyhy. Kyiv, 2020. URL: https://drive.google.com/file/d/11XJXtvL0EMMbrczDgPZasz9MGs3950_e/view

5. Zhenchenko M. I. Biznes-modeli osnovnykh hravtsiv na poli tsyfrovoi dystrybutsii elektronnykh knyzhok v Ukraini. 2011–2023. Derzhava ta rehiony. Seriia: Sotsialni komunikatsii. 2023. № 4 (56). S. 90–97.

6. Zhenchenko M. Tsyfrovi transformatsii vydavnychoi haluzi: monohrafiia. 2-he vyd., zmin. Kyiv: Zhnets, 2019. 440 s.

7. Okhrimenko H., Fedoruk O. Strategies for using social media in book marketing. Library Science. Record Studies. Informology. 2024. 20(3). S. 32–40.

8. Trishchuk O. V., Shevchenko I. B. Sotsialnyi mediamarketynh (SMM): innovatsiini stratehii. Obrii drukarstva. 2023. № 2 (14). S. 182–192.

9. Holubovskyi R. Book promotion in the digital economy: strategic role of digital marketing tools. Green, Blue & Digital Economy Journal. 2026. Vol. 1. URL: http://baltijapublishing.lv/index.php/gbdej/article/view/3415

10. Yak prosuvaty internet-mahazyn knyh — osoblyvosti prosuvannia internet-mahazyniv knyh. Media Inweb. URL: https://theinweb.media/yak-prosuvati-internet-magazin-knig/

11. Knyzhkovyi rynok-2025 – kilka vysnovkiv bez optymizmu. Chytomo. URL: https://chytomo.com/knyzhkovyj-rynok-2025-kilka-vysnovkiv-bez-optymizmu/

12. Knyzhkova haluz Ukrainy. Ekspres-analiz za pidsumkamy I pivrichchia 2025 roku. Ukrainskyi instytut knyhy. 2025. URL: https://drive.google.com/file/d/1mcEy_rpuzkMqp-auco8xjzH2hWdbsE5w/view

Дата надходження статті: 25.07.2026
Дата прийняття статті: 14.08.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.166174175

УДК 35.08:331.101.3

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЇЇ НАСЛІДКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КУЦІЙ Іван Михайлович
здобувач ступеня доктора філософії
кафедри економіки та публічного управління
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: ORCID ID: 0009-0007-5791-1998

Анотація. *Досліджено трансформацію мотиваційного середовища державних службовців України в умовах воєнного стану. Визначено зміни матеріального, кар'єрного, безпекового, соціального та психологічного компонентів. Обґрунтовано ризики кадрових втрат у повоєнний період.*

Ключові слова: *мотивація державних службовців, воєнний стан, мотиваційне середовище, публічне управління, кадрова стійкість, психологічний стан, конкурсний відбір, соціальні гарантії.*

Постановка проблеми. Понад чотири роки повномасштабної війни змінили умови, у яких сьогодні працює державна служба України. Такі зміни не обмежилися ні перерозподілом навантаження, ні переходом частини органів на дистанційний режим роботи. Ґрунтовно змінилося середовище, у якому виникає й підтримується мотивація професійної діяльності. Додатково трансформувалися правила доступу до служби, структура винагороди, характер безпекових ризиків, обсяг соціальних гарантій тощо.

Мотивація державних службовців має розглядатися як система взаємопов'язаних матеріальних і нематеріальних інструментів, закріплених нормативно та реалізованих організаційно. Діагностика цієї системи станом на 2025 рік дозволила виявити, що, з одного боку, реформа оплати праці на основі класифікації посад досягла нормативних пропорцій між сталою та варіативною частинами заробітної плати, а з іншого – нематеріальне стимулювання залишилося поза управлінським обліком. Тож, актуалізується питання про те, як саме вплинув воєнний стан на середовище, у якому функціонує ця система.

У межах представленого дослідження термін «мотиваційне середовище» вживається для позначення сукупності зовнішніх щодо окремого службовця умов, які визначають дієвість мотиваційних інструментів. У дослідженнях публічного управління це поняття не набуло статусу усталеної категорії. Науковці використовують переважно суміжні позначення: організаційне середовище органу влади, робоче середовище, умови праці, організаційна культура тощо, тому в межах публічного управління його зміст потребує окремого визначення. Система ж мотивації у даному випадку включає інструменти та їх нормативне закріплення. Отже, середовище охоплює те, що робить ці інструменти працездатними, не змінюючи при цьому жодної правової норми. Система і середовище змінюються з

CC BY

різною швидкістю. Тобто, зміна системи потребує законодавчої процедури, тоді як середовище перебудовується під тиском обставин. У звичайних умовах розрив між ними невеликий, однак воєнний стан його збільшив, що потребує його подальшого аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження мотивації персоналу в умовах воєнного стану розвивалося в українській науці переважно на матеріалах приватного сектору. І. Черевань, Ю. Коваленко і С. Голець [1] зафіксували зміщення акцентів у бік мотивів і стимулів, дієвих у нових зовнішніх обставинах, і довели, що довоєнні уявлення про мотиваційні механізми потребують перегляду. Однак, результати дослідження мають обмежену придатність для державної служби, оскільки не враховують нормативної зв'язаності інструментів стимулювання та просоціальної складової мотивації, що характерні для публічного сектору.

Водночас наукові праці, що стосуються безпосередньо державної служби, в основному зосереджені на кадрових технологіях. Наприклад, С. Ващенко та В. Губенко [2] аналізують виклики управління людськими ресурсами в органах влади під час війни, а також зміни нормативно-правової бази. Мотиваційний вимір при цьому розглядається у фокусі кадрових процедур.

Окрему увагу варто також приділити дослідженням щодо оцінювання службової діяльності [3]. Важливо те, що надмірно формалізовані процедури оцінювання втрачають мотиваційну функцію, а результативність такого оцінювання залежить від прозорості критеріїв і реального зв'язку між оцінкою та подальшою винагородою.

Необхідно наголосити, що психологічна складова професійної діяльності публічних службовців у воєнний час розглядалася в контексті психологічної стійкості та описується у межах механізмів збереження працездатності в стресових умовах. Однак, такий підхід не переводить проблему в управлінську площину, тому питання про те, чи є психологічний стан об'єктом управлінського впливу в системі мотивації залишається відкритим. Додатково, невирішеною лишається задача комплексної оцінки того, які саме компоненти мотиваційного середовища зазнали змін під час воєнного стану і які управлінські наслідки таких змін. Окремої уваги потребує термінологічний бік проблеми, оскільки умови функціонування системи мотивації описуються в літературі через окремі поняття, кожне з яких охоплює лише частину явища. Наслідком є те, що ситуації, у яких інструмент формально чинний, але фактично не є ефективним, залишаються поза сучасною аналітичною рамкою української науки. Тож, розмежування між нормативно закріпленими інструментами стимулювання та умовами, за яких ці інструменти зберігають дієвість потребує подальших розвідок.

Метою статті є виявлення напрямів трансформації мотиваційного середовища державних службовців України в умовах воєнного стану та оцінка наслідків такої трансформації для публічного управління. Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань: встановити, які компоненти мотиваційного середовища зазнали найбільших змін; оцінити співвідношення між декларованою стійкістю державної служби та станом її мотиваційних основ; визначити управлінські наслідки виявлених змін для повоєнного періоду.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні змісту поняття «мотиваційне середовище державної служби» через його розмежування із системою мотивації та в авторській систематизації п'яти взаємопов'язаних компонентів такого середовища — матеріального, кар'єрного, безпекового, соціального та психологічного. Дістало подальшого розвитку обґрунтування ризику недооцінки

CC BY

повоєнних кадрових втрат за умови екстраполяції поточних показників утримання персоналу на період після завершення воєнного стану.

Дослідження ґрунтується на системному підході, доповненому ситуаційним, що дозволяє розглядати воєнний стан як специфічну ситуацію, яка змінює дієвість наявних мотиваційних інструментів без зміни нормативного змісту. Основним методом є вторинний аналіз емпіричних даних результатів дослідження Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану» (2025) [4], опитувальник якого сформовано за підтримки експертів SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management)/OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development).

Також було використано емпіричні дані анонімного опитування державних службовців, проведеного Лабораторією законодавчих ініціатив (2025 рік) [6]. Наявність двох незалежних вимірювань за один період дозволяє зіставити самооцінку службовців з оцінками, отриманими за іншою методикою. Об'єктивні показники стану державної служби взято зі звітів Рахункової палати України [7-8]. У дослідженні також використано метод аналізу нормативно-правових актів і порівняльний аналіз при зіставленні даних різних джерел.

Виклад основних результатів дослідження. Два окремі напрями щодо мотиваційного середовища державних службовців чітко фіксуються у результатах дослідження НАДС [4; 6; 9–10]. Попри зростання викликів, зумовлених як зовнішніми чинниками у вигляді війни та безпекових ризиків, так і внутрішніми, що пов'язані з євроінтеграційними вимогами та структурними змінами системи державної служби, службовці демонструють високий рівень стійкості й адаптивності. Однак, паралельно існує також низка системних викликів, кожен з яких стосується основ мотиваційного середовища.

Тривожними є дані, які свідчать про наміри працювати на державній службі після завершення війни: цей показник знизився до 64%. Тобто, більш ніж третина службовців не пов'язує з державною службою своє професійне майбутнє в мирний час. Водночас погіршення психологічного стану відзначили 55% опитаних, а задоволеність соціальними гарантіями лишається критично низькою (близько 65% опитаних незадоволені їх станом) [4-5].

Оцінки оплати праці дають найнижчі значення серед усіх виміряних параметрів. Справедливою її вважають 30% опитаних, конкурентною — лише 15%. Потребу в обов'язковому медичному страхуванні висловили 76% респондентів [10].

Зіставлення вищенаведених показників дозволяє сформулювати висновок про те, що стійкість державної служби в умовах війни підтримується не станом мотиваційного середовища, а тим, що службовці залишаються на посадах за наявності незадовільних оцінок практично всіх компонентів середовища, які підлягають вимірюванню.

Як відомо, реформа оплати праці на основі класифікації посад, запроваджена Законом № 4282-IX, змінила структуру заробітної плати державних службовців [11]. Попри такі зміни, аудит Рахункової палати [7; 8] констатував, що реформа не забезпечила створення справедливої, прозорої та конкурентоспроможної системи оплати праці. Серед основних причин названо непослідовність реалізації, недостатню координацію між органами влади та несвоєчасне законодавче забезпечення, оскільки відповідний закон ухвалено через півтора року після фактичного старту реформи.

Дані опитування НАДС [10] додатково підтверджують висновки з боку самих

CC BY

службовців. Показник конкурентності оплати праці в 15% означає, що структурне впорядкування виплат не вплинуло на сприйняття винагороди як гідної. Тож, паралельно існують зростання номінальних показників і низька оцінка справедливості, що становить головну суперечність матеріального компонента мотиваційного середовища. Отже, класична логіка матеріального стимулювання не спрацювала, що також дозволяє засвідчити наступне: додаткові бюджетні витрати не конвертувалися в мотиваційний ефект (оплата не призвела до пропорційного приросту задоволеності); справедливість оцінюється не за абсолютною сумою, а за порівнянням (службовець зіставляє свою зарплату не з торішньою власною, а з зарплатою в приватному секторі); інструмент був удосконалений нормативно, однак середовище, у якому він сприймається, погіршилося, що значно знизило його ефективність.

Варто згадати і про кар'єрний компонент, який фактично зазнав найбільшої зміни. Відповідно до частини п'ятої статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [12], у період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби керівником державної служби або суб'єктом призначення без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом. Конкурсний відбір виконував у системі державної служби не лише функцію добору кадрів. Він пов'язував професійні досягнення з посадовим просуванням і надавав кар'єрі передбачуваності [13].

Водночас кадрова статистика показує, що скасування конкурсів не розв'язало проблему дефіциту кадрів. Кількість звільнених державних службовців стабільно перевищує кількість призначених, коефіцієнт вакансій утримується на рівні 15–18%, а плинність кадрів у 18–25% суттєво перевищує середньосвітовий показник для урядового сектору, що становить 8,4% [10]. Додатково аналітики звертають увагу на те, що тимчасові призначення поступово набувають ознак нової норми, знижуючи стандарти відбору й ускладнюючи повернення до конкурсної моделі. У фокусі мотивації це означає закріплення середовища, у якому просування визначається рішенням суб'єкта призначення, а не результатами відкритої процедури.

Стаття 53 Закону України «Про державну службу» [14] визначає перелік заохочень, серед яких оголошення подяки, нагородження грамотою, дострокове присвоєння рангу. Однак, жоден із передбачених інструментів не стосується безпеки праці, психологічної підтримки чи медичного забезпечення. Тож, нормативна конструкція нематеріального стимулювання, сформована в 2015 році, на даний момент не містить відповіді на потреби, які виявляє опитування 2025 року.

Погіршення такого важливого компоненту як психологічний стан у 55% опитаних потребує окремої інтерпретації. Службовець у стані виснаження слабше реагує і на матеріальну винагороду, і на визнання, оскільки ресурс, необхідний для перетворення стимулу на трудову поведінку, вичерпано. Отже психологічний стан персоналу є умовою дієвості системи мотивації, а не побічним щодо неї явищем.

На основі виявлених у дослідженні змін можна описати трансформацію мотиваційного середовища як зміщення від передбачуваності до невизначеності за кожним із компонентів: матеріальна винагорода була впорядкована структурно, проте не набула конкурентності; кар'єра втратила процедурну основу; безпека і соціальні гарантії стали визначальними потребами, не отримавши нормативного забезпечення; психологічний стан персоналу погіршився та залишився поза управлінським впливом.

Утримання персоналу з урахуванням зазначеного підтримується в основному ціннісними мотивами. Огляд публічного врядування OECD [15–16] фіксує, що попри

CC BY

втому, невисокий рівень оплати та безпекові ризики, державні службовці демонструють високу мотивацію, зумовлену спільною справою та ціннісними чинниками. Важливим аспектом залишається те, що персонал працює (показник намірів працювати після війни – 64%) доти, доки триває обставина, що його утримує. Отже, управлінський наслідок полягає в тому, що поточний рівень утримання персоналу не може бути покладений в основу прогнозів на повоєнний період.

Наслідком вищезазначеного для публічного управління є те, що поточна працездатність державної служби спирається на ситуативний ціннісний мотив, дія якого обмежена тривалістю воєнного стану. Планування повоєнного розвитку державної служби на основі поточних показників утримання персоналу створює ризик недооцінки масштабу кадрових втрат після зникнення обставини, що нині утримує службовців на посадах.

Виявлені зміни доцільно узагальнити за компонентами мотиваційного середовища, що дозволяє зіставити характер зміни кожного компонента з показником, який її фіксує (Таблиця 1).

Таблиця 1

Компоненти мотиваційного середовища державних службовців України та характер їх зміни в умовах воєнного стану

Компонент мотиваційного	Характер зміни в умовах воєнного стану	Показник, що фіксує зміну
Матеріальний	Отримав структурне впорядкування завдяки реформі оплати праці на основі класифікації посад, проте не набув конкурентності в сприйнятті службовців	Справедливою оплату праці вважають 30% опитаних, конкурентною лише 15%
Кар'єрний	Призначення на посади здійснюються без конкурсного відбору, що розірвало зв'язок між результатами роботи та посадовим просуванням	Коефіцієнт вакансій утримується на рівні 15-18%, плинність кадрів становить 18-25% за середньосвітового показника 8,4% для урядового сектору
Безпековий	Набув визначального значення, оскільки умови праці стали залежати від безпекової ситуації, тоді як до 2022 року цей чинник не вимірювався	Доступу до укриттів не мають 32% опитаних
Соціальний	Перемістився з периферії до числа визначальних потреб службовців, не отримавши відповідних інструментів у системі стимулювання	Незадоволеність станом соціальних гарантій висловили близько 65% опитаних, потребу в обов'язковому медичному страхуванні 76%
Психологічний	Перетворився на чинник, що визначає дієвість решти мотиваційних інструментів, оскільки стан виснаження знижує чутливість до стимулів незалежно від їх виду	Погіршення психологічного стану відзначили 55% опитаних

Джерело: складено автором на основі [4; 7; 10; 12–14]

Варто зауважити, що відповідно до наведених компонентів простежується нерівномірність нормативного реагування. Компонент, який змінився найменше за змістом, забезпечений законодавчо найповніше, тоді як три з п'яти компонентів не мають нормативного оформлення. Розрив між станом середовища та переліком інструментів, доступних керівникові державної служби, зосереджений саме в цих трьох позиціях.

Висновки. Отримані у дослідженні результати уточнюють гіпотезу про

CC BY

трансформацію мотиваційних пріоритетів під впливом воєнного стану. Зростання ролі ціннісних мотивів підтверджується даними OECD, оскільки зафіксовано факт збереження працездатності служби за незадовільних оцінок її умов. Водночас погіршення матеріального стимулювання підтверджується лише частково (номінальні показники оплати праці зросли, тоді як сприйняття її справедливості й конкурентності залишилося низьким). Звідси, точнішим формулюванням буде теза про розходження між об'єктивними параметрами винагороди та їх суб'єктивною оцінкою, а не про однозначне погіршення.

Матеріальний компонент мотивації державних службовців зазнав структурного впорядкування без досягнення конкурентності. Реформа оплати праці на основі класифікації посад довела частку сталої частини заробітної плати до 81,7% і забезпечила зростання середньомісячної заробітної плати на 43%, проте справедливою оплату вважають 30% службовців, а конкурентною лише 15%. Висновки Рахункової палати дають ту саму оцінку становища з боку державного фінансового контролю.

Кар'єрний компонент станом на сьогодні втратив процедурну основу, оскільки було впроваджено призначення без конкурсного відбору, запроваджене на підставі частини п'ятої статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», що розірвало зв'язок між професійними досягненнями та посадовим просуванням. Водночас ця зміна не розв'язала проблему дефіциту кадрів. Безпековий і соціальний компоненти набули нового значення, однак не отримали нормативного оформлення. При цьому психологічний стан персоналу перетворився на чинник, що визначає дієвість решти мотиваційних інструментів.

Питання, яке досі залишається відкритим, стосується послідовності управлінських кроків. Відновлення конкурсного відбору є зобов'язанням України в межах Плану для Ukraine Facility та Дорожньої карти з питань реформи державного управління. Водночас відновлення конкурсів за незавершеної реформи оплати праці створює ризик відтоку кадрів, оскільки конкурсна процедура відкриває доступ до посад для нових кандидатів, не усуваючи причин, з яких наявні службовці розглядають вихід зі служби.

Однак підкреслимо, що показники психологічного стану та задоволеності відображають сприйняття, а не об'єктивно виміряні характеристики. Використання даних Рахункової палати та кадрової статистики лише частково компенсує дане обмеження, проте не усуває його повністю. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення механізмів, які переводили б компоненти мотиваційного середовища, що виникли під час війни, у сталі інструменти системи мотивації.

Список використаної літератури:

1. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4(51). С. 104–109. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14.

2. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 8. С. 17–27. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27.

3. Міщенко Д., Ковальов В. Оцінювання як механізм мотивації державних службовців. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2026. № 16. С. 96–105.

4. Результати дослідження «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану»: офіційне повідомлення НАДС від 07.11.2025. URL: https://nads.gov.ua/news/rezultaty-doslidzhennia-orhanizatsiia-roboty-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-ta-oplata-pratsi-v-umovakh-voiennoho-stanu

5. Весельська М. Психологічна стійкість публічних службовців під час професійної діяльності в умовах воєнного часу. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 2(68). С. 37–40. https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-5

6. Звіт за результатами анонімного опитування державних службовців «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». Київ: НАДС, 2025. URL: https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/rezultati-opituvannya-organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voyennogo-stanu

7. Звіт про результати аудиту відповідності на тему «Реформування системи оплати праці у сфері державного управління»: затв. рішенням Рахункової палати України від 28.10.2025 № 26-1. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/26-1_2025/Zvit_26-1_2025.pdf

8. Попри збільшення видатків на оплату праці державних службовців, результату реформи держслужби не досягнуто: висновки аудиту: офіційне повідомлення Рахункової палати України від 28.10.2025. URL: https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2825

9. Публічний звіт Голови Національного агентства України з питань державної служби за 2025 рік. Київ: НАДС, 2026. URL: https://nads.gov.ua/plani-ta-zviti/publichnij-zvit-golovi

10. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2025 році. Київ: НАДС, 2026. URL: https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/statystychnyi-zvit-pro-rezultaty-monitorynhu-oplaty-pratsi-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-u-2025-rotsi

11. Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад: Закон України від 11.03.2025 № 4282-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20

12. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19

13. Відновлення конкурсів на посади державної служби в умовах воєнного стану: інформаційний бриф. Київ: Лабораторія законодавчих ініціатив, 2026. URL: https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2026/04/ali_brief_restoration_of_the_competitive_selection_-1.pdf

14. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19

15. OECD. Public Governance Review of Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2026. DOI: https://doi.org/10.1787/7810f059-en.

16. OECD. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration: SIGMA Monitoring Reports. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/078d08d4-en.

Дата надходження статті: 26.07.2026
Дата прийняття статті: 17.08.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.166174175

JEL Classification: H83, J28, J33, J45

TRANSFORMATION OF THE MOTIVATIONAL ENVIRONMENT OF UKRAINIAN CIVIL SERVANTS UNDER MARTIAL LAW AND ITS CONSEQUENCES FOR PUBLIC ADMINISTRATION

KUTSII Ivan
Postgraduate student of the Department of Economics and Public Administration
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-5791-1998

Abstract. *The article examines changes in the motivational environment of Ukrainian civil servants under martial law. It identifies shifts in material, career, security, social and psychological components and substantiates the risk of post-war staff losses if current retention indicators are used for workforce planning.*

Keywords: *civil servant motivation, martial law, motivational environment, public administration, workforce resilience, psychological condition, competitive selection, social guarantees.*

The article examines the transformation of the motivational environment of Ukrainian civil servants under martial law and its implications for public administration and post-war workforce sustainability. It distinguishes between the motivation system, understood as legally established incentives, and the motivational environment, understood as external conditions that determine whether those incentives remain effective. The empirical basis includes the 2025 survey of the National Agency of Ukraine on Civil Service, data from the Agency for Legislative Initiatives, reports of the Accounting Chamber of Ukraine, and OECD/SIGMA materials. Five components are identified as having changed most substantially: material, career, security, social and psychological. Remuneration has become more structurally regulated through job classification, yet it remains weakly perceived as fair and competitive. The suspension of competitive recruitment has weakened the link between professional performance and career advancement. Security, social guarantees and psychological well-being have become decisive employment factors but remain insufficiently reflected in management instruments. The scientific novelty lies in separating the motivational environment from the formal motivation system and integrating the five components into one analytical framework. The results show that the current resilience of the civil service is partly sustained by situational value-based motives associated with wartime service. Current retention rates should therefore not be mechanically extrapolated to the post-war period. The findings can support civil service reform, HR management, remuneration policy, restoration of competitive recruitment, and social and psychological support measures. Further research should focus on converting wartime motivational needs into sustainable institutional instruments.

Reference:

1. Cherevan, I., Kovalenko, Yu., & Holets, S. (2024). Motyvatsiia personalu pidpryiemstv: suchasni trendy v umovakh voiennoho stanu [Motivation of enterprise

CC BY

personnel: current trends under martial law]. Stalyi rozvytok ekonomiky — Sustainable Development of Economy, 4(51), 104–109. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14 [in Ukrainian].

2. Vashchenko, S., & Hubenko, V. (2024). Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Features of human resource management in the civil service of Ukraine under martial law]. Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia — Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement, 8, 17–27. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27 [in Ukrainian].

3. Mishchenko, D., & Kovalov, V. (2026). Otsiniuvannia yak mekhanizm motyvatsii derzhavnykh sluzhbovtsiv [Assessment as a mechanism of civil servant motivation]. Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia — Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement, 16, 96–105 [in Ukrainian].

4. Rezultaty doslidzhennia «Orhanizatsiia roboty derzhavnykh sluzhbovtsiv ta oplata pratsi v umovakh voiennoho stanu»: ofitsiine povidomlennia NADS vid 07.11.2025 [Results of the study «Organisation of the work of civil servants and remuneration under martial law»: official announcement of the NACS of 07.11.2025]. nads.gov.ua. Retrieved from https://nads.gov.ua/news/rezultaty-doslidzhennia-orhanizatsiia-roboty-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-ta-oplata-pratsi-v-umovakh-voiennoho-stanu [in Ukrainian].

5. Veselska, M. (2023). Psykholohichna stiikist publichnykh sluzhbovtsiv pid chas profesiinoi diialnosti v umovakh voiennoho chasu [Psychological resilience of public servants in professional activity under wartime conditions]. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia — Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration, 2(68), 37–40. https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-5 [in Ukrainian].

6. Zvit za rezultatamy anonimnoho opytuvannia derzhavnykh sluzhbovtsiv «Orhanizatsiia roboty derzhavnykh sluzhbovtsiv ta oplata pratsi v umovakh voiennoho stanu» [Report on the results of the anonymous survey of civil servants «Organisation of the work of civil servants and remuneration under martial law»]. (2025). Kyiv: NADS. Retrieved from https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/rezultati-opituvannya-organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voyennogo-stanu [in Ukrainian].

7. Zvit pro rezultaty audytu vidpovidnosti na temu «Reformuvannia systemy oplaty pratsi u sferi derzhavnoho upravlinnia»: zatv. rishenniam Rakhunkovoi palaty Ukrainy vid 28.10.2025 № 26-1 [Report on the results of the compliance audit «Reforming the remuneration system in public administration»: approved by Decision of the Accounting Chamber of Ukraine of 28.10.2025 No. 26-1]. Retrieved from https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/26-1_2025/Zvit_26-1_2025.pdf [in Ukrainian].

8. Popry zbilshennia vydatkiv na oplatu pratsi derzhavnykh sluzhbovtsiv, rezultatu reformy derzhsluzhby ne dosiahnuto: vysnovky audytu: ofitsiine povidomlennia Rakhunkovoi palaty Ukrainy vid 28.10.2025 [Despite increased expenditure on civil servant remuneration, the civil service reform has not achieved its result: audit conclusions: official announcement of the Accounting Chamber of Ukraine of 28.10.2025]. rp.gov.ua. Retrieved from https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2825 [in Ukrainian].

9. Publichnyi zvit Holovy Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby za 2025 rik [Public report of the Head of the National Agency of Ukraine on Civil

CC BY

Service for 2025]. (2026). Kyiv: NADS. Retrieved from https://nads.gov.ua/plani-ta-zviti/publichnij-zvit-golovi [in Ukrainian].

10. Statystychnyi zvit pro rezultaty monitorynhu oplaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtsiv u 2025 rotsi [Statistical report on the results of monitoring civil servant remuneration in 2025]. (2026). Kyiv: NADS. Retrieved from https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/statystychnyi-zvit-pro-rezultaty-monitorynhu-oplaty-pratsi-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-u-2025-rotsi [in Ukrainian].

11. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vprovadzhennia yedynykh pidkhodiv v oplati pratsi derzhavnykh sluzhbovtsiv na osnovi klasyfikatsii posad: Zakon Ukrainy vid 11.03.2025 № 4282-IX [On amendments to certain laws of Ukraine regarding the introduction of unified approaches to civil servant remuneration based on job classification: Law of Ukraine of 11.03.2025 No. 4282-IX]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20 [in Ukrainian].

12. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 № 389-VIII [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine of 12.05.2015 No. 389-VIII]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19 [in Ukrainian].

13. Vidnovlennia konkursiv na posady derzhavnoi sluzhby v umovakh voiennoho stanu: informatsiinyi bryf [Restoration of competitive selection for civil service positions under martial law: information brief]. (2026). Kyiv: Laboratoriia zakonodavchykh initsiatyv. Retrieved from https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2026/04/ali_brief_restoration_of_the_competitive_selection_-1.pdf [in Ukrainian].

14. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII [On civil service: Law of Ukraine of 10.12.2015 No. 889-VIII]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 [in Ukrainian].

15. OECD. (2026). Public Governance Review of Ukraine. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/7810f059-en [in English].

16. OECD. (2024). Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. SIGMA Monitoring Reports. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/078d08d4-en [in English].

Дата надходження статті: 26.07.2026
Дата прийняття статті: 17.08.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.176187188

УДК: 336.76:658.15:339.9

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

ЖИВКО Зінаїда Богданівна
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри менеджменту авіаційної діяльності
Української державної льотної академії
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4045-669X

Анотація. *У статті досліджуються сучасні фінансові інструменти для управління ризиками в умовах економічної нестабільності України. Аналізуються їхні особливості, ефективність та перспективи застосування. Мета – удосконалити підходи до фінансового ризик-менеджменту в українському бізнес-середовищі. Результати сприяють підвищенню фінансової стабільності підприємств і розвитку ринку інструментів ризик-менеджменту.*

Ключові слова: *фінансові інструменти, управління ризиками, економічна стабільність, стабільність, матриця пріоритетності ризиків, сценарний аналіз.*

Постановка проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, низка важливих аспектів залишається недостатньо дослідженою. Більшість існуючих підходів орієнтована на окремі фінансові інструменти або окремі види ризиків без урахування їх комплексної взаємодії в умовах сучасних кризових процесів. Недостатньо розробленими залишаються методичні підходи до інтегрованого використання фінансових інструментів у системі ризик-менеджменту українських підприємств, які одночасно враховували б воєнні ризики, валютну волатильність, інфляційні процеси, цифрову трансформацію фінансового сектору та вимоги європейської інтеграції. Проблема управління ризиками у сучасних умовах економіки України є актуальною через високий рівень фінансової невизначеності, коливання валютного курсу, політичну нестабільність та глобальні економічні виклики. Ефективне застосування фінансових інструментів дозволяє зменшити рівень ризиків і забезпечити стабільність підприємств і фінансових систем країни.

Крім того, існує обмежена практика використання похідних фінансових інструментів, механізмів страхування, гарантійних схем, цифрових платформ ризик-менеджменту та інструментів штучного інтелекту для прогнозування фінансових ризиків на рівні підприємств. Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції традиційних фінансових інструментів із сучасними цифровими технологіями, зокрема Big Data, штучним інтелектом, автоматизованими системами моніторингу ризиків і сценарного аналізу.

У зв'язку з цим актуальним є розроблення комплексного механізму застосування фінансових інструментів управління ризиками, який забезпечуватиме своєчасну ідентифікацію фінансових загроз, оцінювання їх впливу, вибір оптимальних методів хеджування та страхування, інтеграцію цифрових технологій у процес управління ризиками, а також підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності

CC BY

українських підприємств в умовах воєнної економіки, європейської інтеграції та післявоєнного відновлення. Такий підхід має стати основою формування адаптивної системи фінансового ризик-менеджменту, здатної ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності та швидких змін економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження з теми управління ризиками зосереджуються на застосуванні деривативів, страхових інструментів та фінансових хеджувань. Водночас в українських реаліях недостатньо вивчено адаптацію світових підходів до локального контексту, що й зумовлює актуальність нашого дослідження. У сучасних умовах високої економічної невизначеності фінансові інструменти управління ризиками набувають стратегічного значення для забезпечення фінансової стійкості підприємств. У світовій економічній науці дослідження цієї проблематики зосереджені на розвитку комплексних систем ризик-менеджменту, використанні похідних фінансових інструментів, цифровізації процесів оцінювання ризиків, інтеграції штучного інтелекту та аналітики великих даних у фінансове управління. Значний внесок у розвиток теоретичних засад зробили Дж. Халл [5], А. Дамодаран [4], П. Джоріон [8], М. Кроухі [7], Д. Галай [5], які обґрунтували роль деривативів, хеджування, Value-at-Risk, стрес-тестування та інтегрованого управління фінансовими ризиками.

Важливе місце займають міжнародні стандарти управління ризиками, насамперед ISO 31000:2018 [9] та концепція COSO Enterprise Risk Management [10], які визначають ризик-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень та інтеграцію ризик-менеджменту у стратегічне управління підприємством. Ці підходи передбачають безперервну ідентифікацію ризиків, їх оцінювання, моніторинг та вибір відповідних фінансових інструментів мінімізації ризиків.

Українські дослідники останніх років приділяють значну увагу трансформації системи фінансового управління в умовах воєнного стану, цифровізації та євроінтеграції. Зокрема, досліджуються питання гармонізації фінансових інструментів із законодавством Європейського Союзу, розвитку ринку деривативів, використання страхових механізмів, валютного хеджування та цифрових технологій у системі ризик-менеджменту. Окремі праці присвячені інтеграції цифрових технологій у систему обліку фінансових інструментів, що дозволяє автоматизувати процеси оцінювання ризиків, підвищити якість прогнозування та оперативність прийняття управлінських рішень [11].

Особливої актуальності набувають дослідження, пов'язані з функціонуванням українських підприємств в умовах воєнної економіки. Науковці аналізують вплив військових ризиків, валютної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів, інфляційних процесів та дефіциту фінансових ресурсів на діяльність підприємств, пропонуючи використання сценарного аналізу, страхування, державних гарантій та хеджування як основних інструментів мінімізації фінансових втрат [12].

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із розвитком ринку похідних фінансових інструментів в Україні. Науковці відзначають, що незважаючи на прийняття нового законодавства щодо ринків капіталу та організованих товарних ринків, потенціал використання деривативів для управління валютними, процентними та ціновими ризиками залишається реалізованим лише частково через низьку ліквідність ринку, недостатній рівень фінансової грамотності учасників та недосконалість ринкової інфраструктури [13].

Водночас міжнародні фінансові організації та європейські інституції акцентують увагу на необхідності посилення фінансової стійкості українського банківського

CC BY

сектору, розвитку систем політичного страхування інвестицій, гармонізації фінансового законодавства з вимогами ЄС та впровадження сучасних підходів до управління фінансовими ризиками, що є важливою передумовою післявоєнного відновлення економіки України [14].

Мета дослідження. Метою статті є аналіз сучасних фінансових інструментів для управління ризиками у контексті української економіки, розробити механізм їх використання та розробка рекомендацій щодо їхнього ефективного застосування.

Виклад основних результатів досліджень. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища використання деривативів і страхових інструментів розглядається як один із найбільш ефективних напрямів фінансового ризик-менеджменту, оскільки дозволяє мінімізувати вплив валютних, цінових та інших ринкових ризиків, забезпечуючи стабільність фінансових результатів і підвищення економічної безпеки підприємств [4-8]. Пропонується авторський комплексний механізм застосування фінансових інструментів управління ризиками, який має елементи наукової новизни. На відміну від існуючих моделей, він інтегрує ризик-орієнтований підхід, цифрові технології, сценарний аналіз та систему безперервного моніторингу.

Комплексний механізм застосування фінансових інструментів управління ризиками підприємства в сучасних умовах економіки України (рис.1). Мета механізму. Забезпечення фінансової стійкості підприємства шляхом своєчасної ідентифікації, оцінювання, мінімізації та контролю фінансових ризиків на основі комплексного використання сучасних фінансових інструментів, цифрових технологій та адаптивних управлінських рішень.

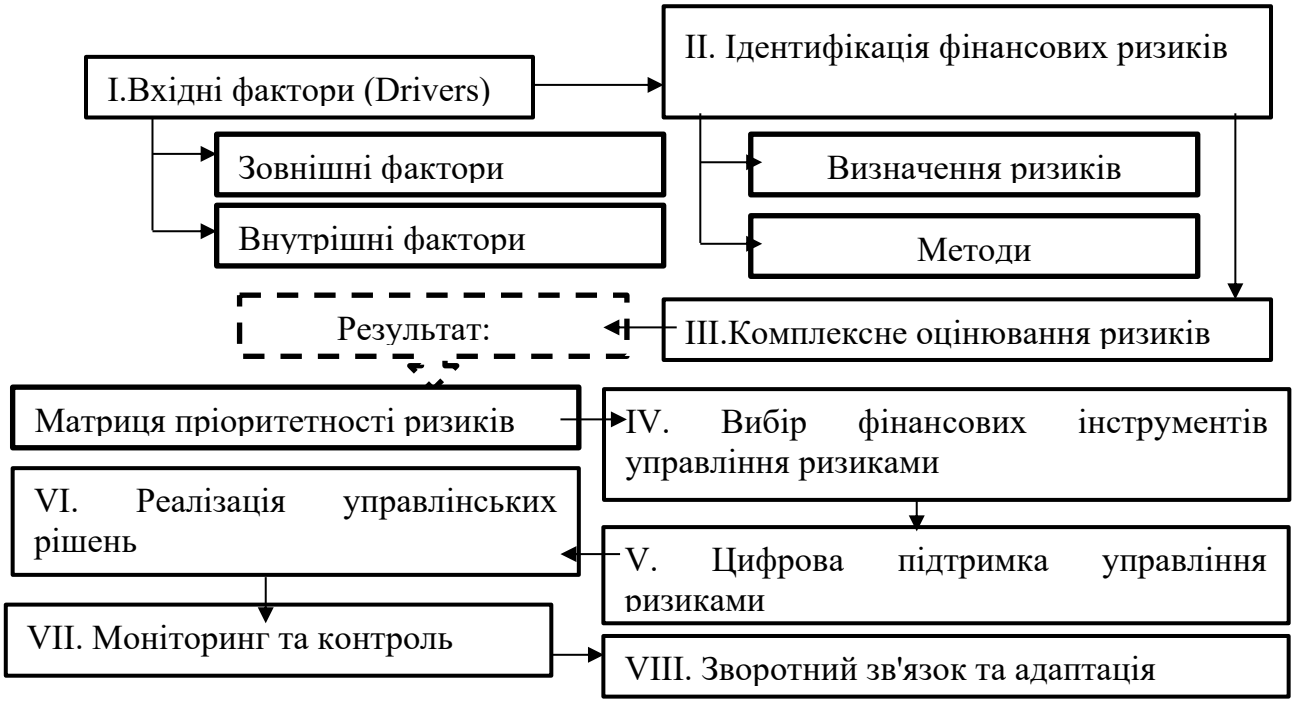


Рис.1. Комплексний механізм застосування фінансових інструментів управління ризиками підприємства

Джерело:сформовано автором

Опишемо комплексний механізм, поданий на рис.1.

I. *Вхідні фактори (Drivers)*: зовнішні фактори (воєнні ризики; валютна

нестабільність; інфляційні процеси; зміна процентних ставок; коливання світових цін; геополітичні ризики; зміни податкового та фінансового законодавства; вимоги європейської інтеграції); внутрішні фактори (фінансовий стан підприємства; структура капіталу; ліквідність; інвестиційна політика; дебіторська та кредиторська заборгованість; рівень цифровізації управління).

II. *Ідентифікація фінансових ризиків:* визначення ризиків (валютний; процентний; кредитний; ліквідності; інвестиційний; ціновий; інфляційний; операційний; ринковий; ризик неплатоспроможності контрагентів); методи: SWOT-аналіз; PESTLE-аналіз; експертне оцінювання; Risk Register; аналіз бізнес-процесів.

III. *Комплексне оцінювання ризиків* – для цього використовуються: Value-at-Risk (VaR); Cash Flow at Risk; Expected Shortfall; сценарний аналіз; Monte Carlo Simulation; стрес-тестування; скорингові моделі; оцінка ймовірності та величини можливих втрат.

Результат: Матриця пріоритетності ризиків

IV. *Вибір фінансових інструментів управління ризиками:* 1) Хеджування (форвардні контракти; ф'ючерси; опціони; свопи); 2) Страхові інструменти (страхування майна; страхування фінансових ризиків; страхування кредитних ризиків; страхування експортних операцій; політичне страхування; 3) Банківські інструменти (гарантії; акредитиви; факторинг; форфейтинг; кредитні лінії); 4) Інвестиційні інструменти: диверсифікація портфеля; резервні фонди; ліквідні активи; державні цінні папери; 5) Фінансове планування (бюджетування; фінансове прогнозування; управління грошовими потоками; резервування коштів).

V. *Цифрова підтримка управління ризиками* - використання: ERP-систем; BI-аналітики; Big Data; AI-алгоритмів прогнозування; автоматизованого моніторингу; Dashboard KPI; Early Warning System.

VI. *Реалізація управлінських рішень* - прийняття рішень щодо: диверсифікації фінансових ресурсів; страхування; хеджування; реструктуризації активів; зміни структури фінансування; оптимізації інвестиційного портфеля.

VII. *Моніторинг та контроль* - контролюються: рівень ризику; фінансові втрати; ефективність фінансових інструментів; показники ліквідності; платоспроможність; виконання KPI.

VIII. *Зворотний зв'язок та адаптація* - передбачає: перегляд ризик-профілю; оновлення політики ризик-менеджменту; коригування фінансових інструментів; безперервне вдосконалення системи управління.

Запропонований механізм забезпечує: мінімізацію фінансових втрат; зниження валютних, кредитних, процентних та цінових ризиків; підвищення фінансової стійкості підприємства; своєчасне реагування на кризові явища; ефективне використання фінансових ресурсів; підтримку прийняття управлінських рішень на основі аналітики даних; підвищення інвестиційної привабливості підприємства; адаптацію системи управління до умов воєнної економіки, цифрової трансформації та європейської інтеграції.

На відміну від існуючих підходів, запропонований механізм: інтегрує традиційні фінансові інструменти (хеджування, страхування, банківські та інвестиційні інструменти) в єдину систему управління ризиками; поєднує кількісні методи оцінювання ризиків із цифровими технологіями (Big Data, Business Intelligence, штучний інтелект, ERP-системи); враховує специфічні виклики сучасної економіки України, зокрема воєнні, інфляційні, валютні та геополітичні ризики; базується на принципі безперервного моніторингу та адаптивного коригування управлінських

CC BY

рішень, що підвищує оперативність реагування на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища.

Виявлено, що використання деривативів і страхових інструментів є ефективним для зменшення валютних та цінових ризиків. Розроблено модель інтеграції цих інструментів у стратегії ризик-менеджменту українських підприємств. Проведений аналіз показав, що застосування комплексного підходу дозволяє підвищити фінансову стабільність та стійкість у кризових умовах.

Здійснений SWOT-аналіз управління ризиками на прикладі п'яти найбільших українських компаній, які працюють у різних секторах економіки (табл.1). Аналіз ґрунтується на відкритій фінансовій звітності компаній, корпоративних звітах, оцінках міжнародних організацій та сучасних дослідженнях ризиків економіки України [15].

Таблиця 1

SWOT-аналіз управління ризиками

Компанія	Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)	Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
ДТЕК	• Розвинена система корпоративного ризик-менеджменту (ERM); • диверсифікація генерації (ТЕС, ВЕС, СЕС); • страхування майна та відповідальності; • цифровий моніторинг виробничих ризиків; • міжнародне фінансування проєктів	• Висока залежність від енергетичної інфраструктури; • значні витрати на відновлення активів; • капіталомісткість; • залежність від державного тарифного регулювання; • високі кредитні ризики	• Інвестиції у "зелену" енергетику; • ESG-фінансування; • міжнародні гранти; • розвиток Smart Grid; • використання фінансових деривативів для хеджування цін	• Воєнні пошкодження енергетики; • кіберзагрози; • валютний ризик; • інфляція; • зміни державної політики [15]
Метінвест	• Комплексна система управління виробничими ризиками; • вертикальна інтеграція; • диверсифікація експорту; • страхування логістики; • міжнародний досвід кризового управління	• Залежність від світових цін на сталь; • високі логістичні витрати; • значна енергоємність виробництва; • концентрація виробничих потужностей; • валютна залежність	• Післявоєнна відбудова України; • нові європейські ринки; • цифровізація виробництва; • "зелена" металургія; • використання ф'ючерсів на металопродукцію	• Воєнні ризики; • порушення логістичних маршрутів; • екологічні вимоги ЄС (CBAM); • дефіцит персоналу; • волатильність світових ринків [15]
Kernel	• Диверсифікована аграрна діяльність; • сучасна система управління аграрними ризиками;	• Залежність від погодних умов; • сезонність доходів; • логістична залежність від експорту;	• Розвиток агрострахування; • використання товарних деривативів; • нові експортні	• Руйнування портової інфраструктури; • кліматичні ризики; • коливання

CC BY

	• використання страхування врожаю; • міжнародні канали експорту; • цифрові агротехнології	• валютна чутливість; • висока потреба в оборотному капіталі	маршрути; • цифрове землеробство; • розширення переробки	світових цін; • воєнні ризики; • зміни митної політики [17]
Нова пошта	• Висока операційна гнучкість; • цифрові системи управління ризиками; • диверсифікована логістична мережа; • резервні логістичні маршрути; • сучасна кібербезпека	• Високі витрати на логістику; • залежність від паливного ринку; • зростання операційних витрат; • потреба у безперервних інвестиціях; • кадрові ризики	• Розширення міжнародної логістики; • автоматизація складів; • AI-аналітика ризиків; • розвиток електронної комерції; • цифрове страхування відправлень	• Руйнування логістичної інфраструктури; • кібератаки; • інфляція; • дефіцит пального; • посилення конкуренції [15]
МХП	• Диверсифікація виробництва; • інтегрований цикл виробництва; • сучасні системи біобезпеки; • міжнародні стандарти управління ризиками; • експортна орієнтація	• Висока залежність від вартості кормів; • енергетичні витрати; • валютні ризики; • потреба у значних інвестиціях; • логістичні обмеження	• Біоенергетика; • розширення ринків ЄС; • цифровізація виробництва; • ESG-інвестиції; • розвиток системи страхування агробізнесу	• Епізоотичні ризики; • воєнні загрози; • кліматичні зміни; • торговельні бар'єри; • коливання світових цін на продовольство [15]

Джерело: сформовано автором

Порівняльний SWOT-аналіз п'яти найбільших українських компаній свідчить, що ефективність управління ризиками в сучасних умовах визначається не лише наявністю формалізованої системи ризик-менеджменту, а й здатністю підприємств швидко адаптуватися до воєнних, фінансових, логістичних, енергетичних та кібернетичних загроз. Найбільш поширеними сильними сторонами є впровадження систем Enterprise Risk Management (ERM), цифровізація бізнес-процесів, диверсифікація діяльності та використання страхових механізмів.

Основними слабкими сторонами залишаються висока залежність від критичної інфраструктури, значна капіталомісткість, валютні ризики та логістичні обмеження. Водночас ключовими можливостями виступають цифрова трансформація, залучення міжнародного фінансування, використання фінансових деривативів, розвиток ESG-проєктів та інтеграція до європейських ринків. Найсуттєвішими загрозами для всіх досліджених підприємств є воєнні ризики, руйнування інфраструктури, кіберзагрози, інфляційні процеси та нестабільність світових товарних ринків. Такий аналіз підтверджує доцільність переходу українських підприємств до інтегрованої моделі ризик-менеджменту, яка поєднує фінансові інструменти (деривативи, страхування), цифрові технології, сценарний аналіз та механізми забезпечення корпоративної стійкості [17].

Використання деривативів і страхових інструментів є одним із найбільш

CC BY

ефективних напрямів управління фінансовими ризиками в сучасних умовах економіки України, оскільки дозволяє мінімізувати негативний вплив коливань валютних курсів, цін на сировину, енергоносії та готову продукцію, а також компенсувати можливі фінансові втрати внаслідок настання страхових подій. В умовах воєнного стану, високої інфляції, нестабільності валютного ринку та значної волатильності світових товарних ринків традиційні методи управління ризиками вже не забезпечують достатнього рівня фінансової стійкості підприємств, що обумовлює необхідність застосування сучасних інструментів хеджування.

Деривативи (форвардні, ф'ючерсні, опціонні та своп-контракти) забезпечують можливість фіксації майбутньої ціни активу або валютного курсу, що значно знижує невизначеність при здійсненні зовнішньоекономічних операцій. Для підприємств-експортерів та імпортерів використання валютних форвардів і валютних свопів дозволяє захистити доходи та витрати від різких коливань курсу гривні відносно іноземних валют. Одночасно товарні ф'ючерси та опціони дають можливість мінімізувати ризики зміни цін на зерно, метал, нафту, природний газ, електроенергію та інші стратегічні ресурси, що є особливо актуальним для аграрних, металургійних та енергетичних підприємств України.

Поряд із фінансовими деривативами важливе місце посідають страхові інструменти, які забезпечують передачу частини ризиків професійним страховим компаніям. До найбільш поширених належать страхування майна, відповідальності, транспортних ризиків, перерв у виробництві, аграрних ризиків, експортних кредитів, кіберризиків та політичних ризиків. На відміну від деривативів, що спрямовані переважно на хеджування фінансових ризиків, страхування забезпечує компенсацію фактичних збитків після настання несприятливих подій, що сприяє підтриманню ліквідності та безперервності діяльності підприємства.

Комплексне використання деривативів і страхових інструментів формує багаторівневу систему фінансового захисту підприємства. Деривативи мінімізують ризики до моменту виникнення потенційних втрат шляхом хеджування майбутніх фінансових потоків, тоді як страхування компенсує збитки у випадку реалізації ризикових подій. Такий інтегрований підхід дозволяє забезпечити стабільність грошових потоків, підвищити прогнозованість фінансових результатів, знизити вартість залучення капіталу, покращити кредитоспроможність підприємства та підвищити довіру інвесторів і кредиторів.

Особливої актуальності застосування зазначених інструментів набуває для українських підприємств, діяльність яких пов'язана із зовнішньою торгівлею, значною імпортною складовою виробництва або експортною орієнтацією. У сучасних умовах поєднання деривативів, страхування, цифрових технологій моніторингу ризиків, сценарного аналізу та систем Enterprise Risk Management (ERM) забезпечує формування інтегрованої моделі ризик-менеджменту, здатної підвищити фінансову стійкість підприємств, їх конкурентоспроможність та адаптивність до швидких змін економічного середовища. Саме тому використання деривативів і страхових інструментів доцільно розглядати як один із ключових елементів сучасної стратегії управління валютними та ціновими ризиками в економіці України.

За результатами дослідження запропоновано комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності використання фінансових інструментів управління ризиками українськими підприємствами, який базується на принципах інтегрованого ризик-менеджменту, цифровізації та превентивного управління (табл.2).

CC BY

Таблиця 2

Комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності використання фінансових інструментів управління ризиками українськими підприємствами

№ з/п	Рекомендації	Сутність
1	Запровадження інтегрованої системи фінансового ризик-менеджменту (Integrated Financial Risk Management – IFRM).	Доцільно об'єднати в єдину систему управління валютними, ціновими, кредитними, процентними та операційними ризиками із застосуванням міжнародних стандартів ISO 31000, COSO ERM та сучасних цифрових платформ моніторингу ризиків. Такий підхід забезпечить своєчасну ідентифікацію ризиків та оперативне прийняття управлінських рішень.
	Такий підхід забезпечить своєчасну ідентифікацію ризиків та оперативне прийняття управлінських рішень.	
2	Активніше використання фінансових деривативів для хеджування ризиків.	Українським підприємствам, особливо експортно-орієнтованим, рекомендується ширше застосовувати: валютні форварди та валютні свопи – для мінімізації валютних ризиків; товарні ф'ючерси – для страхування від коливань цін на зерно, метал, енергоносії; опціони – для обмеження можливих фінансових втрат за збереження потенціалу отримання додаткового прибутку; процентні свопи – для управління ризиками зміни процентних ставок.
	Використання зазначених інструментів дозволяє стабілізувати грошові потоки та підвищити прогнозованість фінансових результатів.	
3	Розширення страхового захисту підприємств.	Доцільно застосовувати комплексне страхування, що поєднує: страхування майна; страхування перерв у виробництві; страхування вантажів; страхування експортних кредитів; агрострахування; страхування кіберризиків; страхування політичних та воєнних ризиків (за участю міжнародних страхових агентств).
	Такий підхід дозволить мінімізувати фінансові наслідки кризових подій.	
4	Використання цифрових технологій прогнозування ризиків.	Рекомендується впроваджувати системи Business Intelligence, штучного інтелекту та машинного навчання для: прогнозування валютних курсів; аналізу цінових тенденцій; моделювання ризикових сценаріїв; раннього попередження про критичні зміни зовнішнього середовища.
	Автоматизація процесів оцінювання ризиків підвищує швидкість і точність прийняття рішень.	
5	Застосування сценарного аналізу та стрес-тестування.	Підприємствам доцільно регулярно проводити сценарне моделювання розвитку подій (оптимістичний, базовий та кризовий сценарії) із розрахунком потенційних фінансових втрат і визначенням необхідного рівня резервування ресурсів.
6	Формування корпоративної політики управління фінансовими ризиками.	Доцільно розробити внутрішні регламенти щодо: визначення допустимого рівня ризику (Risk Appetite); вибору інструментів хеджування; порядку використання деривативів; системи моніторингу ефективності ризик-менеджменту; відповідальності керівників за прийняття ризикових рішень.
7	Диверсифікація фінансових ризиків.	Рекомендується диверсифікувати: валютну структуру активів і зобов'язань; джерела фінансування; інвестиційний портфель; ринки збуту; постачальників сировини та логістичні маршрути.
	Це знижує концентрацію ризиків та підвищує стійкість підприємств до зовнішніх шоків.	
8	Удосконалення нормативно-правового забезпечення ринку деривативів	На державному рівні доцільно: розширити можливості використання біржових фінансових інструментів; стимулювати розвиток організованого ринку деривативів; гармонізувати національне законодавство з вимогами ЄС; удосконалити механізми державної підтримки страхування воєнних ризиків та експортних операцій.

Джерело: сформовано автором

CC BY

Авторська рекомендація. На відміну від традиційного підходу, що передбачає окреме використання деривативів або страхування, запропоновано інтегровану модель застосування фінансових інструментів управління ризиками, яка базується на поєднанні п'яти взаємопов'язаних компонентів (рис.2):

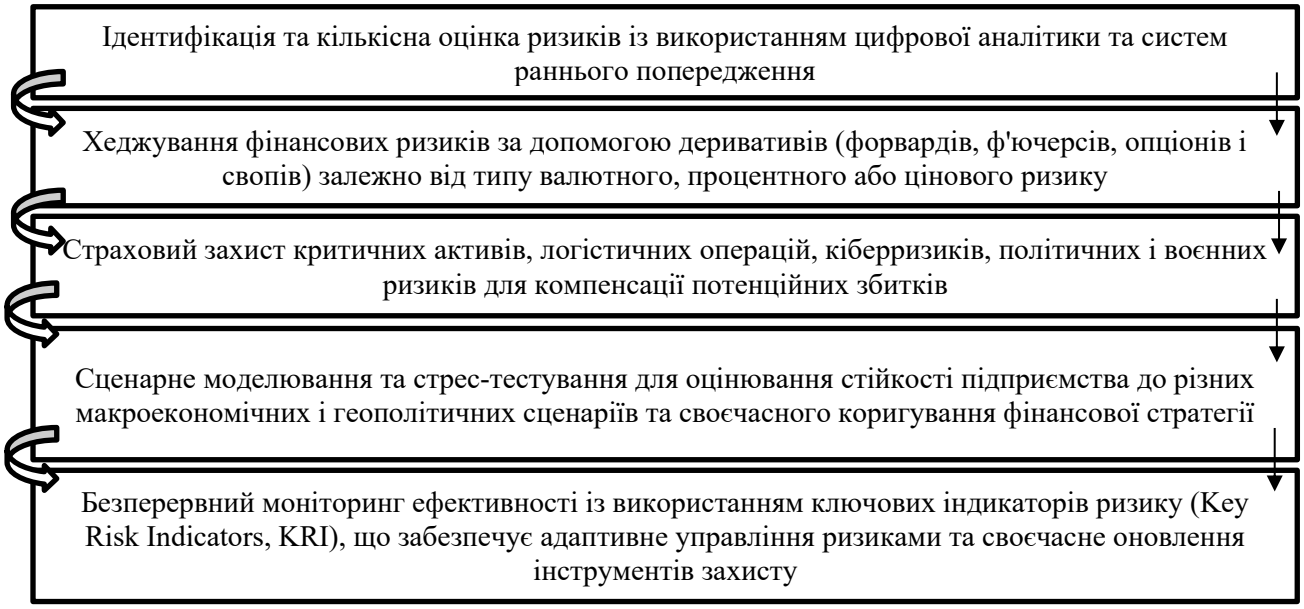


Рис.2.Інтегрована модель застосування фінансових інструментів управління ризиками

Джерело: сформовано автором

Запропонований комплексний підхід створює синергетичний ефект, оскільки поєднує превентивне хеджування ризиків, компенсацію можливих збитків і цифровий моніторинг, що підвищує фінансову стійкість, конкурентоспроможність і адаптивність українських підприємств в умовах високої економічної невизначеності та післявоєнної трансформації економіки. Саме інтеграція цих компонентів, а не їх ізольоване застосування, забезпечує максимальний рівень захисту від валютних, цінових, кредитних та операційних ризиків.

Висновки. Використання сучасних фінансових інструментів є важливим напрямком підвищення фінансової безпеки підприємств України. Подальші дослідження слід зосередити на розробці адаптивних моделей управління ризиками з врахуванням змін зовнішнього середовища та впровадженні інноваційних фінансових технологій. Наукова новизна полягає у комплексному аналізі адаптованих фінансових інструментів ризик-менеджменту, враховуючи специфіку українського ринку, та формулюванні рекомендацій щодо їх впровадження у підприємницьку діяльність.

Список використаної літератури:

1. Бланк І. О. Управління фінансовими ризиками. Київ : Ніка-Центр, 2005. 600 с.
2. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
3. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 360 с.
4. Damodaran A. Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management. Upper Saddle River : Pearson Education, 2008. 408 p. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/

CC BY

5. Hull J. C. Options, Futures, and Other Derivatives. 11th ed. Harlow : Pearson, 2022. 912 p. https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/options-futures-and-other-derivatives/ P200000003023

6. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. 6th ed. London : Kogan Page, 2024. 520 p. https://www.koganpage.com

7. Crouhy M., Galai D., Mark R. The Essentials of Risk Management. 2nd ed. New York : McGraw-Hill Education, 2014. 416 p.

8. Jorion P. Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2007. 602 p.

9. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. https://www.iso.org/standard/65694.html

10. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. New York : COSO, 2017. https://www.coso.org

11. Karzun, D. (2025). Integration of digital Technologies into the Risk Management accounting System using financial Instruments. *Journal of Strategic Economic Research*, (2), C.97–109. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.2.10

12. Устік, Т., & Ємець, В. (2026). Фінансові ризики аграрних підприємств у період війни та інструментарій їх ідентифікації, оцінювання і мінімізації. *Український економічний часопис*, (12), С.139–144. https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-22

13. Башлай С. Ринок деривативів в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Право та інноваційне суспільство – Law and innovative society*. № 2 (25) (2025). С. 25-33. DOI: https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-2(25)-2

14. Harmash Olena. Ukraine aims to align banks, insurers with EU rules by 2028, central banker says. 16.06.2026. URL: https://www.reuters.com/business/finance

15. Базилюк Я. Економічна безпека України у новій глобальній архітектурі ризиків : експ.-аналіт. доп. / Я. Базилюк, Я. Жаліло, Л. Шемаєва, ін. ; Національний інститут стратегічних досліджень ; за заг. ред. Я. Жаліла. – Київ : НІСД, 2026. – 136 с. https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2026.03

16. Yuliia Dysa. Ukraine turns to alternative grain export routes, counts losses as Russia blocks ports. 4.08.2026. URL: https://reuters.com/wordld/ukraine-turns-alternative-grain-export-routes-counts-losses-russia-blocks-ports-2026-08-04/?utm_source=chatgpt.com

17. Ukraine Risk Matrix. Ukraine has gained more certainty on the budget and external financing, but key risks remain high – Ukraine Risk Matrix by KSE Institute. URL: https://kse.ua/about-the-school/news/ukraine-has-gained-more-certainty-on-the-budget-and-external-financing-but-key-risks-remain-high-ukraine-risk-matrix-by-kse-institute/?utm_source=chatgpt.com

Дата надходження статті: 05.08.2026
Дата прийняття статті: 26.08.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.176187188

JEL Classification: G32, G34, G23, D81, C61

FINANCIAL INSTRUMENTS FOR RISK MANAGEMENT UNDER THE CURRENT CONDITIONS OF UKRAINE'S ECONOMY

ZHYVKO Zinaida
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Aviation Management
Ukrainian State Flight Academy
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4045-669X

Abstract. *This article explores modern financial instruments for risk management in Ukraine's current economic instability. It analyzes their features, effectiveness, and application prospects. The aim is to improve approaches to financial risk management in Ukrainian business environments. The findings contribute to enhancing financial stability of enterprises and the development of risk management tools market.*

Keywords: *financial Instruments, Risk Management, economic Stability, Financial Stability, Risk Priority Matrix, Scenario Analysis.*

The article examines modern financial risk management instruments under conditions of economic instability, high financial market volatility, and the post-war transformation of Ukraine's economy. It substantiates the need to move from traditional risk management approaches to an integrated model that combines financial, insurance, and digital risk management instruments. The study analyzes the specific features of applying derivatives, insurance mechanisms, diversification, reserve formation, and hedging as the primary tools for mitigating currency, credit, price, interest rate, and operational risks. The purpose of the study is to analyze contemporary financial risk management instruments in the context of the Ukrainian economy, develop an integrated mechanism for their application, and formulate practical recommendations aimed at improving the effectiveness of enterprise risk management.

Based on the research findings, the author proposes an integrated mechanism for the application of financial risk management instruments that incorporates a risk-oriented approach, digital technologies, scenario forecasting, a continuous risk monitoring system, and mechanisms for the prompt adjustment of managerial decisions. Unlike existing approaches, the proposed mechanism creates synergy between preventive hedging instruments, insurance protection, digital analytics, and risk control, thereby enhancing the financial resilience, adaptability, and competitiveness of enterprises.

The scientific novelty of the study lies in the development of an integrated mechanism for applying financial risk management instruments adapted to the operating conditions of Ukrainian enterprises. The proposed mechanism combines traditional financial instruments with digital risk management technologies, scenario analysis, and continuous monitoring of the risk environment. The practical significance of the research results lies in the possibility of implementing the proposed mechanism across enterprises in various sectors of the economy to improve the effectiveness of financial risk management, strengthen financial security, mitigate the adverse effects of external shocks, and ensure long-term economic

CC BY

resilience under conditions of uncertainty.

Reference:

1. Blank I. O. Upravlinnya finansovimi rizikami. [Financial risk management]. Kiyiv : Nika-Centr, 2005. 600 s. [in Ukrainian]

2. Vitlinskij V. V., Velikoivanenko G. I. Rizikologiya v ekonomici ta pidpriyemnictvi : monografiya. [Risk science in economics and entrepreneurship]. Kiyiv : KNEU, 2004. 480 s. [in Ukrainian]

3. Vitlinskij V. V. Rizikologiya v ekonomici : navch. posib. [Risk science in economics]. Kiyiv : KNEU, 2003. 360 s. [in Ukrainian]

4. Damodaran A. Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management. Upper Saddle River : Pearson Education, 2008. 408 p. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/ [in English]

5. Hull J. C. Options, Futures, and Other Derivatives. 11th ed. Harlow : Pearson, 2022. 912 p. https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/options-futures-and-other-derivatives/ P200000003023 [in English]

6. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. 6th ed. London : Kogan Page, 2024. 520 p. https://www.koganpage.com [in English]

7. Crouhy M., Galai D., Mark R. The Essentials of Risk Management. 2nd ed. New York : McGraw-Hill Education, 2014. 416 p. [in English]

8. Jorion P. Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2007. 602 p. [in English]

9. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. https://www.iso.org/standard/65694.html [in English]

10. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. New York : COSO, 2017. https://www.coso.org [in English]

11. Karzun, D. (2025). Integration of digital Technologies into the Risk Management accounting System using financial Instruments. *Journal of Strategic Economic Research*, (2), C.97–109. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.2.10 [in English]

12. Ustik, T., & Yemec, V. (2026). Finansovi riziki agrarnih pidpriyemstv u period vijni ta instrumentarij yih identifikaciyi, ocinyuvannya i minimizaciyi. [Financial risks of agricultural enterprises during wartime and tools for their identification, assessment and minimization]. Ukrayinskij ekonomichnij chasopis, (12), S.139–144. https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-22 [in Ukrainian]

13. Bashlaj S. Rinok derivativiv v Ukrayini: suchasni tendenciyi ta perspektivi rozvitku. [Derivatives market in Ukraine: current trends and development prospects]. *Pravo ta innovacijne suspilstvo – Law and innovative society.* № 2 (25) (2025). S. 25-33. DOI: https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-2(25)-2 [in Ukrainian]

14. Harmash Olena. Ukraine aims to align banks, insurers with EU rules by 2028, central banker says. 16.06.2026. URL: https://www.reuters.com/business/finance

15. Bazilyuk Ya. Ekonomichna bezpeka Ukrayini u novij globalnij arhitekturi rizikiv [Ukraine's economic security in the new global risk architecture]: eksp.-analit. dop. / Ya. Bazilyuk, Ya. Zhalilo, L. Shemayeva, in. ; Nacionalnij institut strategichnih doslidzhen ; za zag. red. Ya. Zhalila. – Kiyiv : NISD, 2026. – 136 s. https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2026.03 [in Ukrainian]

CC BY

16. Yuliia Dysa. Ukraine turns to alternative grain export routes, counts losses as Russia blocks ports. 4.08.2026. URL: https://reuters.com/wordld/ukraine-turns-alternative-grain-export-routes-counts-losses-russia-blocks-ports-2026-08-04/?utm_source=chatgpt.com

17. Ukraine Risk Matrix. Ukraine has gained more certainty on the budget and external financing, but key risks remain high – Ukraine Risk Matrix by KSE Institute. URL: https://kse.ua/about-the-school/news/ukraine-has-gained-more-certainty-on-the-budget-and-external-financing-but-key-risks-remain-high-ukraine-risk-matrix-by-kse-institute/?utm_source=chatgpt.com

Дата надходження статті: 05.08.2026
Дата прийняття статті: 26.08.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.189204205

JEL Classification: H11, H20, H61, H83, O33

DIGITALIZATION OF PUBLIC SERVICES AND STATE FISCAL CAPACITY: INSTITUTIONAL MECHANISMS AND RESILIENCE IN WARTIME

ZAKHARKINA Liudmyla
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Technologies and Entrepreneurship
Sumy State University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1002-130X

ZAKHARKIN Oleksii
Doctor of Science in Economics, Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Technologies and Entrepreneurship
Sumy State University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9317-252X

BORONOS Volodymyr
PhD in Economics, Professor?
Research Fellow
Sumy State University
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-8124-6533

Abstract. *The study assesses how digital public services support state fiscal capacity under wartime shocks. Evidence from Ukraine and four comparator countries suggests that digitalization indirectly supports administrative continuity and fiscal resilience, while its effects depend on cybersecurity and institutional integration.*

Keywords: *digital public services; fiscal capacity; GovTech; tax revenue; institutional resilience; cybersecurity; wartime economy; post-war reconstruction.*

Problem Statement. The full-scale war against Ukraine has radically changed the requirements for the functioning of the public finance system and has strengthened the importance of the state's fiscal capacity as a basic condition for macroeconomic stability, defense capability, and post-war reconstruction. In a situation of simultaneous growth in defense spending, large-scale social transfers, the need to restore critical infrastructure, and servicing state debt, the issues of revenue mobilization and increasing the efficiency of budget spending are becoming systemic. According to international partners, the volume of Ukraine's recovery needs is measured in hundreds of billions of US dollars, which objectively limits fiscal space and makes urgent the search for internal sources to strengthen the state's financial stability. In this context, the digitalization of key public services ceases to be an exclusively service-modernization and public-administration-transformation tool and becomes a means of fostering institutional and fiscal stability. Electronic administration of taxes and customs payments, digital business registration, electronic procurement, digital social payments, and the integration of state registers and platforms such as Diia form a new

CC BY

architecture of interaction between the state and citizens and businesses. This architecture potentially affects fiscal capacity by reducing compliance costs, increasing voluntary tax payment, reducing shadow practices, reducing administrative costs, increasing transparency of expenditures, and ensuring the continuity of state functions in conditions of military risks. At the same time, the scientific and applied problem is the lack of an integrated methodology for accurately measuring the impact of the digitalization of public services on fiscal results. Existing international digital governance indices (EGDI, GTMI, Digital Government Index, etc.) provide comparative assessments of digital maturity but do not directly measure fiscal effects. At the same time, tax administration assessment tools (TADAT, ISORA, RA-GAP) focus on the performance of revenue authorities but do not always account for the degree of digital transformation of services as an influencing factor. In addition, in wartime conditions, macroeconomic shocks (migration, infrastructure destruction, changes in the structure of GDP) significantly complicate the identification of causal relationships between digital reforms and fiscal indicators.

Therefore, there is a need to develop a hybrid methodological framework that combines macro indicators of digital development, institutional indicators of administrative capacity, service operational metrics, and tools for causal analysis. Such a framework enables a distinction between intermediate results of digitalization (reduced processing time, a higher share of online interactions, fewer errors, and increased accessibility) and final fiscal effects (growth in tax revenues, a narrower tax gap, and greater expenditure efficiency), while also accounting for external shocks and cyber risks.

Analysis of Recent Research and Publications. The relationship between the digitalization of the public sector and the fiscal capacity of the state is shaped at the intersection of several scientific areas: public finance theory, e-government research, the digital transformation of tax administration, and institutional economics. In modern literature, digitalization is increasingly viewed not as an auxiliary tool for optimizing services but as a structural factor for increasing the efficiency of public administration, transparency of budget processes, and sustainability of financial systems [1; 2].

Within the framework of e-government research, the key emphasis is traditionally placed on the availability of online services, the integration of digital infrastructure, and the quality of interaction between the state and citizens. The conceptual framework proposed by the UN within the E-Government Survey [3] defines the digital state as a combination of online services, telecommunications infrastructure and human capital [4; 5]. In these works, digitalization is interpreted as a tool for increasing the inclusiveness and efficiency of government institutions, but the direct connection to fiscal outcomes is usually indirect.

Further development of the topic is reflected in the World Bank's research on GovTech and the digital maturity of the public sector. Within the GovTech approach, digitalization is viewed as the integration of basic government systems, online service delivery, digital interaction, and technological "enablers" that form the institutional environment for transparency and effectiveness [6; 7]. This approach brings digital transformation closer to the institutional capacity category, which is directly related to revenue mobilization and expenditure efficiency.

In the tax administration literature, digitalization is increasingly interpreted as a factor in reducing compliance costs and increasing voluntary tax payment. The Tax Administration 3.0 concept proposed by the OECD emphasizes transitioning from traditional control to data-driven administration, integrating business processes with tax systems, and automating accounting obligations. In this context, digital technologies are seen as tools for minimizing tax gaps and increasing operational transparency [8].

CC BY

Empirical studies at the cross-country level demonstrate a positive relationship between e-government development and tax revenues, but highlight the difficulty of establishing causality [9]. In particular, the World Bank's work indicates that digitalization can reduce tax compliance costs and stimulate revenue growth, but the effect depends on the quality of institutions and the overall level of development [10]. Other studies analyzing the implementation of electronic invoicing show an increase in declared sales and tax liabilities after the transition to digital administration formats, suggesting a reduction in evasion [11]. A separate line of literature links digitalization with anti-corruption effects and increased transparency of public finances. Studies of e-procurement and open data show that digital platforms can increase competition and reduce budget losses, thereby indirectly affecting the state's fiscal capacity. In this context, digitalization is seen as a tool for institutional strengthening that combines fiscal discipline with accountability [12].

At the same time, recent literature highlights new risks associated with digital transformation, particularly cyber threats and the vulnerability of digital systems. The growing role of online transactions in tax administration and social payments increases the potential for losses in the event of cyberattacks, underscoring the need to integrate cyber resilience measures into fiscal capacity research [13].

Thus, a review of the literature indicates a significant body of research that separately analyzes the digitalization of public administration, tax administration, or fiscal resilience. However, comprehensive approaches that integrate these dimensions into a single methodological framework for assessing the impact of digitalization of key public services on fiscal capacity remain limited, especially in the context of wartime shocks and post-war reconstruction. This research gap determines the logic of further analysis within the framework of this article.

Purpose of the Article. The aim of this article is to develop and empirically apply an integrated analytical framework for assessing the relationship between the digitalization of key public services and the state's fiscal capacity, with particular attention to the institutional mechanisms operating during wartime shocks and post-war recovery.

The study is guided by the hypothesis that digital public services strengthen state fiscal capacity indirectly through administrative efficiency, institutional continuity, and transparency rather than through an immediate mechanical increase in tax revenues.

To achieve this aim, the study sets the following objectives:

– to conceptualize the relationship between the digitalization of public services and fiscal capacity by integrating insights from public finance theory, e-government research, and institutional economics;

– to systematize and justify the selection of international composite indicators (EGDI, GTMI) as measures of digital maturity and to assess their relevance for analyzing fiscal implications;

– to evaluate the dynamics of Ukraine's digital transformation during 2018–2024 from a comparative perspective involving Estonia, Lithuania, Poland, and Georgia, and to identify the structural features of digitalization;

– to analyze changes in tax revenue as a share of GDP as an aggregate indicator of fiscal capacity and to interpret its dynamics in relation to digital development and war-induced macroeconomic shocks;

– to formulate evidence-based conclusions regarding the role of digital public services in strengthening fiscal sustainability in wartime and post-war recovery contexts.

By addressing these objectives, the study seeks to move beyond descriptive assessments of digital governance and contribute to the development of a hybrid

CC BY

methodological approach capable of linking digital transformation with measurable dimensions of fiscal capacity.

Scientific Novelty of the Study. The scientific novelty lies in developing a risk-adjusted analytical framework that integrates digital maturity indices, a macro-fiscal indicator, and a cybersecurity indicator, enabling a distinction between direct fiscal outcomes and the indirect institutional, behavioral, and resilience-related channels through which digital public services strengthen state fiscal capacity under wartime shocks and during post-war recovery.

The research methodology is aimed at developing an integrated analytical framework to assess the relationship between the digitalization of key public services and the state's fiscal capacity in the context of wartime shocks and post-war reconstruction. Given the complexity of the research object, the methodological approach is built as a multi-level system that combines macro indicators of digital maturity, indicators of institutional capacity, fiscal aggregates, and risk-oriented indicators of cyber resilience. The choice of these instruments is driven by the need to simultaneously ensure international comparability, statistical reliability, and relevance to the Ukrainian context.

To measure the level of digitalization in the public sector, two internationally recognized composite indices were used: the E-Government Development Index (EGDI) and the GovTech Maturity Index (GTMI). Their simultaneous application stems from the fact that each reflects different, yet complementary, aspects of digital transformation.

The EGDI, developed by the UN Department of Economic and Social Affairs, is one of the oldest and most widely cited global e-government indicators. Its methodology is based on three components [3]: online services, telecommunications infrastructure, and human capital. The EGDI enables the assessment of the systemic maturity of the digital state in a broad institutional context and the tracking of long-term dynamics over the 2018–2024 period. This index was selected to capture the background trajectory of Ukraine's digital transformation and compare it with countries that have broadly similar institutional conditions. Its advantages include regular publication, a standardized methodology, and cross-country comparability. However, the EGDI also has limitations: it measures the overall development of e-government but does not provide detailed information on the quality of government-system integration, analytical capabilities, or digital enablers. The World Bank's GovTech Maturity Index was therefore selected as the second baseline instrument.

The GTMI [14] assesses the digital maturity of the public sector across four structural dimensions: core government systems, online service delivery, digital citizen engagement, and GovTech enablers. This index moves from a general description of digitalization to an analysis of its institutional architecture, which is critical for assessing the impact on fiscal capacity. For example, a high level of online service delivery (PSDI) may not be accompanied by sufficient data integration or risk analytics, limiting the fiscal impact.

Thus, the combination of the EGDI and the GTMI provides a balance between a macro-level measurement of digital maturity and an analysis of the structural institutional components that directly affect tax administration, customs procedures, and social benefits.

To assess fiscal capacity, the tax revenue (% of GDP) indicator from the World Development Indicators database was used as a basic macro indicator [15]. The choice of this indicator is due to several factors.

First, it is a standardized international indicator based on the IMF's Government Finance Statistics data, which ensures comparability between countries. Second, the share of tax revenues in GDP allows us to assess not only the absolute volume of revenues, but also

CC BY

the level of resource mobilization relative to the size of the economy. Third, the indicator is sensitive to changes in administration, reductions in tax gaps, and increases in voluntary compliance behavior.

However, this indicator does not permit direct identification of the effect of digitalization on revenues because it is also influenced by macroeconomic conditions, wartime shocks, and changes in tax policy. It is therefore used as an aggregate outcome indicator that must be supplemented with institutional and process indicators.

The study additionally uses the Global Cybersecurity Index (GCI) based on the official ITU editions for 2020 and 2024 [16; 17]. The GCI measures national cybersecurity commitments across five pillars: legal, technical, organizational, capacity-development, and cooperation measures. The fifth edition retains the 0–100 scale, but revises the questionnaire, weighting, verification procedures, and presentation of country performance through a tier-based model. Therefore, changes between the 2020 and 2024 scores are interpreted as directional evidence of strengthened or weakened reported cybersecurity commitments rather than as a perfectly homogeneous time series.

Five countries were selected for empirical analysis: Ukraine, Estonia, Lithuania, Poland, and Georgia. The selection was based on four methodological criteria.

First, institutional and historical comparability. All countries belong to post-socialist or transitional economies that formed their models of public administration after the 1990s and underwent digital modernization in similar starting conditions.

Second, regional relevance and economic integration. Poland and Lithuania are EU member states with which Ukraine is integrating within the European integration process. Estonia is an internationally recognized leader in digital governance, which makes it a “reference” model. Georgia was chosen as an example of a country undergoing an active digital transformation amid external challenges and limited resources.

Third, variability in levels of digital maturity. Estonia and Lithuania demonstrate high values across the selected digital indicators, whereas Poland and Georgia recorded lower GTMI values and were classified in Group B. This allows Ukraine’s trajectory to be assessed not only against recognized digital leaders but also against countries with more comparable institutional and development conditions.

Fourth, the availability of complete and comparable statistical data on EGDI, GTMI, GCI, and tax indicators.

In general, the methodology is built as a hybrid analysis model that combines macroeconomic indicators (tax revenues/GDP), composite digital maturity indices (EGDI, GTMI), and a cyber resilience indicator (GCI). This approach allows us to trace the long-term dynamics of digital transformation, assess the structural quality of digital infrastructure, compare digital outcomes with fiscal mobilization, and account for the risk-oriented dimension of cybersecurity. The choice of these indices and countries ensures a balance between international comparability, institutional relevance, and analytical depth. This creates a basis for further causal analysis of the impact of digitalization of key public services on Ukraine's fiscal capacity in the context of war and post-war reconstruction.

Presentation of the Main Research Results. Empirical analysis shows that during 2018–2024, Ukraine recorded the largest EGDI increase among the countries in the comparative sample. The dynamics of the UN E-Government Development Index (EGDI) indicate not merely a gradual expansion of digital services but a sustained improvement in Ukraine’s position in the international digital-government landscape (Table 1). The starting value was 0.6165 in 2018, when electronic services and digital infrastructure had developed but had not yet formed a fully integrated, large-scale service-delivery model. The index rose

CC BY

to 0.7119 in 2020, 0.8029 in 2022, and 0.8841 in 2024. The total increase over six years was 0.2676 points, compared with 0.1241 in Estonia, 0.1576 in Lithuania, 0.0722 in Poland, and 0.0899 in Georgia.

Table 1

E-Government Development Index (EGDI)

Country	2018	2020	2022	2024	Δ 2018→2024
Estonia	0.8486	0.9473	0.9393	0.9727	0.1241
Georgia	0.6893	0.7174	0.7501	0.7792	0.0899
Lithuania	0.7534	0.8665	0.8745	0.9110	0.1576
Poland	0.7926	0.8531	0.8437	0.8648	0.0722
Ukraine	0.6165	0.7119	0.8029	0.8841	0.2676

Source: compiled by the authors based on [3].

The increase occurred consistently across three consecutive two-year intervals: 0.0954 in 2018–2020, 0.0910 in 2020–2022, and 0.0812 in 2022–2024. Thus, even after the onset of full-scale war, the upward trajectory continued, although at a somewhat slower pace in the final interval. This pattern is important for two reasons. First, the EGDI captures not only the availability of online services but also the broader foundations of the digital state through its online-services, telecommunications-infrastructure, and human-capital components. Second, continued growth under wartime conditions indicates that the public-administration system retained the capacity to scale services, maintain infrastructure, and support user and staff capabilities despite migration, infrastructure damage, and other shocks. In 2024, Ukraine's EGDI value of 0.8841 exceeded Poland's value of 0.8648 and approached Lithuania's value of 0.9110, while remaining below Estonia's value of 0.9727. This places Ukraine among the higher-performing digital-government systems in the selected sample. The trajectories nevertheless differ: Estonia recorded a slight decline from 0.9473 in 2020 to 0.9393 in 2022 before rising to 0.9727 in 2024, whereas Ukraine showed an increase at every observation point. This consistency suggests that digitalization developed as a systemic process rather than as a set of isolated initiatives. The available evidence also indicates that high digital-maturity values coexist with widespread service use: in 2025, 59% of Ukrainians used government e-services [18], while the use of Diia had also become widespread. For fiscal-capacity analysis, the scale and frequency of digital transactions matter because they create conditions for measurable changes in intermediate mechanisms, including shorter compliance times, fewer errors, more timely filing and payment, and better targeting of social benefits. The EGDI dynamics therefore provide evidence that Ukraine's digital transformation moved from the development of individual services toward a scalable system capable of operating under wartime constraints. At the same time, the EGDI is not a fiscal indicator and does not demonstrate automatic revenue growth; rather, it captures the state's capacity to provide services through digital channels and provides a basis for examining how this capacity may translate into fiscal outcomes through taxation, customs administration, business registration, social payments, and administrative-performance indicators.

The GovTech Maturity Index (GTMI) provides a structural complement to the EGDI by shifting the analysis from general e-government development to the institutional capabilities of the public sector. According to the World Bank's 2022 edition [14],

CC BY

Ukraine's overall GTMI score was 0.77, placing it in Group A, which includes countries with substantial GovTech maturity. Estonia recorded 0.96 and Lithuania 0.92, while Poland and Georgia recorded 0.68 and 0.61, respectively, and were classified in Group B. These results position Ukraine among the stronger performers in the selected sample, particularly in online public service delivery.

The component scores provide additional insight. Ukraine's Public Service Delivery Index (PSDI) was 0.97, close to Estonia's value of 1.00. This indicates a high degree of end-to-end digitalization in key public services, including the submission of applications, processing, and receipt of results through electronic channels with limited offline intervention. From the perspective of fiscal capacity, end-to-end digitalization can reduce transaction costs and increase transparency. At the same time, Ukraine's overall GTMI score of 0.77 remained below the values for Lithuania and Estonia, indicating uneven development across components. The component scores point to comparatively weaker performance in the integration of core government systems and in GovTech enablers. Consequently, challenges remain in inter-agency integration, data governance, user feedback, and the resilience of digital infrastructure. These back-office elements are especially important for risk-based controls, automated analytics, and tax-gap management.

Within the selected sample, Estonia and Lithuania combined high digital-maturity indicators with comparatively stable tax-revenue ratios, particularly in 2021–2023. Ukraine, despite its high PSDI value, experienced substantial macro-fiscal volatility in 2022. This comparison indicates that the availability of digital services alone does not ensure revenue stability unless it is complemented by data integration, risk analytics, and cyber resilience.

According to the 2025 GTMI update, Ukraine also belonged to Group A and demonstrated a high level of maturity in online public service delivery [15]. This creates a relevant setting for further causal analysis using more granular indicators, including compliance rates, reporting timeliness, administrative costs, and the targeting of social benefits. Overall, the GTMI evidence indicates that Ukraine has achieved a high level of digital maturity in public service delivery, while further strengthening of fiscal capacity requires deeper institutional integration and continued development of digital enablers. The combination of high-quality online delivery with advanced analytics, data governance, and cybersecurity is essential for translating digital maturity into long-term fiscal sustainability.

However, the analysis of the dynamics of tax revenues as a share of GDP shows a more complex picture (Table 2). The analysis of the tax revenues indicator as a share of gross domestic product allows us to assess the fiscal mobilization of the state in an aggregated dimension and trace its relationship with the processes of digital transformation. The study uses the World Bank indicator Tax revenue (% of GDP), which is based on the IMF Government Finance Statistics data and reflects mandatory unpaid tax payments to the state (excluding most social contributions), which is important for correct international comparison.

Table 2

Tax revenue (% of GDP)

Year	Estonia	Georgia	Lithuania	Poland	Ukraine
2016	21.7	23.0	17.1	16.2	19.6
2017	20.9	23.0	16.8	16.7	20.1
2018	20.8	22.0	16.8	17.2	20.1
2019	21.1	22.9	20.1	17.1	19.2

CC BY

Year	Estonia	Georgia	Lithuania	Poland	Ukraine
2020	20.7	21.2	20.5	17.3	19.2
2021	21.7	21.5	21.3	19.0	19.1
2022	21.1	22.9	21.3	17.1	16.7
2023	21.3	23.6	21.4	18.0	17.5
2024	n.d.	24.3	n.d.	n.d.	21.0

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

In 2016–2021, Ukraine's tax revenue share fluctuated around 19–20% of GDP: 19.6% in 2016, 20.1% in 2017–2018, 19.2% in 2019–2020, and 19.1% in 2021. This relative stability indicates a well-established revenue mobilization model with moderate elasticity to cyclical fluctuations. Compared to the sample countries, Ukraine's pre-war level was lower than Estonia's (over 21% of GDP) and Georgia's (around 21–23% of GDP), but comparable to Poland's and lower than Lithuania's in the years after 2019. Thus, until 2022, Ukraine was in the "middle range" of fiscal mobilization among Central and Eastern European countries.

A structural break occurs in 2022, when the indicator drops to 16.7% of GDP. This drop is the largest for the entire analyzed period and is directly related to the wartime shock: production cuts, business relocation, infrastructure destruction, wartime tax benefits, and the general transformation of the economic structure. It is important to emphasize that this decline occurred despite digital services continuing to function and even expand. This means that in the short term, the macroeconomic shock prevails over the institutional effects of digitalization.

In 2023, the indicator recovered to 17.5% of GDP and increased to 21.0% in 2024. Two years after the lowest value in the analyzed period, the tax-revenue ratio therefore returned to and exceeded its pre-war level. The increase of 4.3 percentage points from the 2022 minimum is consistent with the restoration of the tax base and improved revenue mobilization, although the aggregate indicator does not allow the contribution of tax administration to be isolated. In the 2023 comparison, Ukraine remained below Estonia (21.3%) and Georgia (23.6%), but the gap narrowed further in 2024. The increase should not be interpreted as a direct effect of digital reforms. Tax revenue as a share of GDP is influenced by the structure of the economy, tax-policy changes, economic recovery, and other macroeconomic factors. Digital transformation nevertheless provides institutional infrastructure that can facilitate revenue mobilization after a shock. Electronic reporting, online communication with taxpayers, registry integration, procedural automation, and risk analytics can reduce administrative costs and revenue losses associated with the shadow economy when conventional control mechanisms are constrained by wartime conditions.

Comparison with other countries shows that states with a high level of digital maturity exhibit a more stable trajectory of the indicator, even during periods of global crisis. For example, in Estonia, the value remained within a narrow corridor of 20.7–21.7% of GDP during 2016–2023, reflecting the structural stability of the tax system. In the Ukrainian case, volatility in 2022–2024 is significantly higher, but the speed of recovery can be considered an indicator of institutional adaptability. Thus, the dynamics of the tax revenue-to-GDP ratio in 2016–2024 demonstrate three key phases: pre-war stability, wartime decline, and post-shock recovery exceeding the previous level. In the context of the study, this allows us to draw a cautious but well-founded conclusion: the digitalization of

CC BY

public services does not eliminate macroeconomic risks, but it enhances the state's institutional capacity to more quickly restore fiscal mobilization after deep shocks. It is this ability to restore, rather than the absolute level of the indicator, that is a key element of fiscal sustainability in war and post-war reconstruction.

An important result is also the assessment of cyber resilience. In the context of the digitalization of key public services, cybersecurity ceases to be a purely technical issue and becomes a component of fiscal sustainability. The growth of online transactions across tax administration, customs procedures, social payments, and registration services means that cyber incidents can directly affect budget revenues, the timeliness of payments, and the cost of infrastructure restoration. Therefore, the analysis of the dynamics of the Global Cybersecurity Index (GCI) (Table 3) should be considered not as an auxiliary, but as an integrated element of assessing fiscal risks.

Table 3

Global Cybersecurity Index (GCI)

Country	2020	2024	Δ 2020-2024
Estonia	99.48	95.04	-4.44
Georgia	81.07	91.92	10.85
Lithuania	97.93	92.88	-5.05
Poland	93.86	93.54	-0.32
Ukraine	65.93	83.93	18.00

Source: compiled by the authors based on [17; 18].
Note: The 2024 overall score was calculated as the sum of the five pillar scores. The 2020 and 2024 scores are not fully comparable because the fifth edition of the GCI introduced methodological refinements.

Based on the official ITU editions, Ukraine’s GCI score increased from 65.93 in 2020 to 83.93 in 2024, a rise of 18.00 points. Georgia also increased from 81.07 to 91.92 (+10.85). Estonia, Lithuania, and Poland recorded 2024 scores of 95.04, 92.88, and 93.54, respectively. These differences should not be interpreted as pure year-to-year deterioration or improvement because the fifth edition revised the questionnaire, weighting, verification, and presentation of country performance. They nevertheless provide directional evidence of changes in national cybersecurity commitments across editions.

From a fiscal capacity perspective, cyber risk has several dimensions. First, cyber attacks can temporarily disrupt the functioning of tax or customs systems, directly affecting the timeliness of revenue collection. Second, compromising registers or interfering with data can create the risk of erroneous assessments, fraud, or information leakage, undermining payers' trust and potentially stimulating tax evasion. Third, restoring infrastructure after incidents requires additional budgetary expenditures, which in wartime conditions have an opportunity cost.

It is also important to consider that Ukraine is experiencing a simultaneous growth of two processes: a sharp increase in the volume of digital transactions (due to the scaling of electronic services) and an increase in cyber capabilities. This creates the effect of “expanding the risk surface”: the more operations are carried out online, the greater the system's potential vulnerability, even with improved protection. Therefore, the increase in GCI by 18 points should be interpreted not as the completion of the process of strengthening security, but as a necessary condition for maintaining the functioning of the digital state in

CC BY

extreme conditions.

Comparative analysis shows that countries with high GCI values combine developed digital infrastructure with established incident-response mechanisms, a regulatory framework, and inter-agency coordination. In Ukraine, the increase in the reported score, together with its placement in Tier 3 in the 2024 edition, reflects the mobilization of regulatory and organizational resources; however, given the scale of wartime cyberattacks, maintaining the pace of cybersecurity development remains critically important.

In the proposed methodology for assessing the relationship between digitalization and fiscal capacity, cybersecurity acts as a modifier of the effects of digital reforms. High digital maturity, as measured by the EGDI or GTMI, can support revenue mobilization and efficiency gains only when accompanied by sufficient cyber resilience. Otherwise, digitalization may generate additional fiscal risks through incidents, service outages, or data loss.

Thus, the GCI comparison indicates that Ukraine substantially strengthened its reported cybersecurity commitments between the two editions. Given the methodological refinements and the continuing gap with Tier 1 countries, cybersecurity should be integrated into fiscal-capacity assessment as a permanent risk factor and a key area of public investment.

An analysis of the scale of electronic government service use indicates a high penetration of digital channels. In 2025, 59% of Ukrainian citizens used government e-services [19]. By March 2026, the Diia ecosystem had reached 24 million users and provided more than 77 services in the application [20]. This scale creates a basis for reducing transaction costs, shortening the time required to obtain administrative decisions, and improving voluntary compliance. Even small reductions in per-transaction costs can translate into substantial aggregate savings. Overall, the digitalization of public services in Ukraine progressed rapidly and reached a high level of international comparability, while its fiscal contribution remains primarily indirect, through administrative continuity, transparency, cost reduction, and institutional resilience.

Thus, the empirical results are consistent with the hypothesis that the digitalization of key public services contributes to state fiscal capacity during wartime and post-war reconstruction through a set of institutional, behavioral, and resilience mechanisms rather than through a direct and immediate fiscal effect.

The findings of this study contribute to the ongoing academic debate on whether digital transformation of public administration translates into measurable fiscal outcomes. While previous literature has generally identified a positive association between e-government development and tax revenues, it has also emphasized the difficulty of isolating causal effects [9; 10]. The results obtained in this article both confirm and nuance these conclusions.

First, the empirical dynamics for Ukraine demonstrate that rapid growth in digital maturity (as reflected in EGDI and GTMI indicators) does not automatically lead to an immediate increase in tax revenues as a share of GDP. In 2022, despite continued progress in digitalization, tax revenues fell sharply due to war-related macroeconomic shocks. This confirms the thesis that digitalization is not a substitute for macroeconomic stability, nor does it immunize the fiscal system against exogenous shocks. In other words, digital maturity is a necessary but not sufficient condition for fiscal sustainability.

However, the post-shock recovery observed in 2023–2024 provides evidence consistent with the institutional-channel hypothesis. The restoration and subsequent exceeding of the pre-war tax revenue-to-GDP ratio suggest that digitalized administrative

CC BY

infrastructure may enhance the fiscal system's adaptive capacity. Electronic reporting, automated risk analytics, digital customs procedures, and integrated registries reduce transaction costs and support continuity of revenue mobilization under territorial disruption and population displacement. Digitalization therefore appears to function as a resilience multiplier rather than as a direct revenue generator.

Second, the structural decomposition using the GovTech Maturity Index offers additional insight. Ukraine's exceptionally high Public Service Delivery Index (PSDI) indicates strong front-office digitalization, yet the comparatively lower scores in core government systems and GovTech enablers suggest that back-office integration remains a limiting factor. This distinction is crucial for fiscal interpretation. While user-facing digital services improve accessibility and compliance convenience, sustainable fiscal gains depend on deep data integration, interoperability of registers, and advanced analytics. Without these institutional components, digitalization risks remaining service-oriented rather than fiscally transformative.

Third, the inclusion of the Global Cybersecurity Index introduces a risk-adjusted perspective that is often absent in conventional e-government studies. Ukraine's higher 2024 score and its placement in Tier 3 indicate stronger reported cybersecurity commitments than in the 2020 edition. However, because the fifth edition changed the questionnaire, weights, verification procedures, and tier presentation, the score difference should be interpreted cautiously. The substantive conclusion remains that digital maturity can contribute to fiscal capacity only when supported by adequate cyber protection; otherwise, digitalization may increase systemic vulnerability and fiscal exposure.

From a comparative perspective, the trajectories of Estonia, Lithuania, and Poland illustrate a different pattern. In these countries, high and stable digital maturity coexists with relatively stable tax revenue shares. In contrast, Ukraine exhibits higher volatility but also stronger post-shock recovery dynamics. This suggests that in transitional or crisis-affected economies, digitalization plays a more visible role in facilitating fiscal rebound, whereas in mature systems its effect is embedded in long-term structural stability.

The results also highlight important methodological implications. Aggregate fiscal indicators such as tax revenue (% of GDP) are influenced by multiple macroeconomic variables, including GDP contraction, tax policy changes, and external financial assistance. Therefore, attributing fiscal improvements solely to digital reforms would be analytically incorrect. A more precise evaluation requires micro-level administrative data (tax gap measures, compliance rates, processing times, administrative cost ratios) and quasi-experimental approaches capable of isolating reform effects. The hybrid framework proposed in this study – combining digital maturity indices, fiscal aggregates, and cybersecurity indicators – should therefore be viewed as an intermediate analytical step rather than a definitive causal model.

In the context of war and post-war reconstruction, the discussion acquires an additional strategic dimension. Digitalization reduces physical dependency on administrative infrastructure, enables remote service delivery, and supports continuity of fiscal operations during territorial disruptions. At the same time, it requires sustained investment in cybersecurity, data governance, and institutional integration. The Ukrainian case demonstrates that digital public services can remain operational under extreme conditions, but long-term fiscal dividends will depend on synchronizing service expansion with analytical capacity and cyber resilience.

Overall, the discussion is consistent with the central hypothesis of the article: digital public services support state fiscal capacity primarily through institutional, behavioral, and

CC BY

resilience channels rather than through immediate mechanical increases in revenue. The relationship is indirect, cumulative, and conditional on complementary institutional factors. In crisis contexts, digitalization can strengthen adaptive recovery capacity; in stable contexts, it can support structural fiscal discipline. Future research should therefore identify measurable intermediate mechanisms linking digital-service use to compliance behavior and revenue efficiency, particularly through panel econometric models and administrative microdata.

Thus, digital transformation should be conceptualized not as a fiscal end in itself, but as an institutional infrastructure that enables the state to mobilize resources more effectively, transparently, and resiliently in both wartime and post-war reconstruction periods.

Conclusions. This study set out to assess whether and through which mechanisms the digitalization of key public services contributes to the fiscal capacity of the state under wartime shocks and during post-war reconstruction. The empirical analysis, based on a hybrid methodological framework combining digital maturity indices (EGDI, GTMI), a macro-fiscal indicator (tax revenue as a share of GDP), and a cybersecurity indicator (GCI), allows several grounded conclusions to be drawn.

First, Ukraine has demonstrated one of the highest rates of digital transformation among the selected comparative countries during 2018–2024. The steady increase in EGDI values and the high GTMI score, particularly the near-maximum level of digital public service delivery, indicate that digitalization in Ukraine has evolved from isolated initiatives to a systemic, scalable architecture of public service provision. Importantly, this trajectory was maintained even under conditions of full-scale war, indicating institutional continuity and adaptability.

Second, the relationship between digitalization and fiscal capacity is indirect and mediated by institutional and behavioral channels. The decline in tax revenues as a share of GDP in 2022 demonstrates that digital maturity does not neutralize macroeconomic shocks. However, the relatively rapid recovery of the indicator in 2023–2024, culminating in a return to and exceeding the pre-war level, suggests that digitalized administrative infrastructure enhances the fiscal system's resilience and adaptive capacity. Electronic reporting, integrated registries, automated procedures, and online interaction with taxpayers reduce transaction costs, improve compliance conditions, and facilitate faster restoration of revenue mobilization after systemic shocks.

Third, structural analysis using the GovTech Maturity Index shows that front-office digitalization (public service delivery) in Ukraine is highly developed, while deeper integration of core government systems and digital enablers remains an area for further strengthening. For fiscal sustainability, the latter components are crucial, as they underpin risk-based analytics, tax gap management, interagency data exchange, and evidence-based decision-making. Therefore, the long-term fiscal effect of digitalization depends not only on service availability but on the depth of institutional integration.

Fourth, cybersecurity emerges as a critical modifier of the digitalization–fiscal capacity relationship. Ukraine’s 2024 GCI profile indicates stronger cybersecurity commitments and institutional resilience in the face of hybrid threats, although direct comparison with the 2020 score requires caution because of methodological changes between editions. Investments in cybersecurity, data protection, and incident response should therefore be treated as integral components of fiscal policy in a digital state.

Overall, the findings are consistent with the central hypothesis of the article: digital public services support state fiscal capacity not through automatic revenue growth but by

CC BY

strengthening institutional resilience, administrative efficiency, transparency, and continuity of operations. Under wartime conditions, digitalization functions as stabilizing infrastructure that helps the state maintain and restore fiscal mobilization despite physical and economic disruption. During post-war reconstruction, it can provide an institutional foundation for sustainable revenue mobilization, efficient expenditure management, and trust-based interaction among the state, citizens, and businesses.

At the same time, several limitations should be acknowledged. The use of aggregated macro indicators does not allow for precise causal identification of digital reform effects. Future research should incorporate micro-level administrative data, tax gap estimates, compliance behavior metrics, and econometric modeling techniques capable of isolating reform impacts from macroeconomic and policy shocks.

In conclusion, digital transformation should be conceptualized as a strategic component of fiscal capacity building. For Ukraine, the continued synchronization of digital service expansion with institutional integration, analytical capability, and cybersecurity development will be decisive for converting digital maturity into long-term fiscal sustainability in both wartime and post-war contexts.

Reference:

1. Ivashova, L. M., & Parubchak, I. O. (2023). Formuvannia fiskalnoi kultury v umovakh tsyfrovizatsii ta yii rol v detinizatsii ekonomiky [Formation of fiscal culture in the conditions of digitalization and its role in detinization of the economy]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 4(39), 33–42. https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-4.6

2. Demchyshak, N. B., & Tykhonka, U. T. (2021). Vplyv fiskalnoi detsentralizatsii na napovniuvanist mistsevykh biudzhetiv v Ukraini v umovakh rozvytku terytorialnykh hromad ta tsyfrovizatsii derzhavnykh posluh [The impact of fiscal decentralization on the filling of local budgets in Ukraine in the context of the development of territorial communities and the digitalization of public services]. *Ekonomika ta derzhava*, 6, 52–57. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.52

3. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (n.d.). *UN E-Government Knowledgebase*. Retrieved March 6, 2026, from https://publicadministration.un.org/egovkb

4. Balaji, K. (2025). E-government and E-governance: Driving Digital Transformation in Public Administration. In K. Wongmahesak, J. Ahmad, & A. Mustanir (Eds.), *Public governance practices in the age of AI* (pp. 23–44). IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9286-7.ch002

5. Kawabata, M. K., & Camargo, A. S., Jr. (2023). E-Government Innovation initiatives in Public Administration: A systematic Literature Review and a Research Agenda. *Administration & Society, 55*(9), 1758–1790. https://doi.org/10.1177/00953997231185847

6. Onyango, G., & Karuri-Sebina, G. (2024). CivicTechs and GovTechs: Policy Digitalisation in Perspective. In G. Onyango & G. Karuri-Sebina (Eds.), *Digitalisation and public policy in Africa: GovTech and CivicTech innovations* (pp. 3–20). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-75079-3_1

7. AlMurtadha, Y. (2024). AI prediction model to investigate the GovTech Maturity Index (GTMI) indicators for assessing governments' readiness for digital transformation. *Journal of Applied Data Sciences, 5*(4), 1838–1849. https://doi.org/10.47738/jads.v5i4.373

8. Belahouaoui, R., & Attak, E. H. (2024). Digital taxation, artificial intelligence and

CC BY

Tax Administration 3.0: Improving tax compliance behavior—A systematic literature review using textometry (2016–2023). *Accounting Research Journal, 37*(2), 172–191. https://doi.org/10.1108/ARJ-12-2023-0372

9. Zídková, H., Arltová, M., & Josková, K. (2024). Does the level of e-government affect value-added tax collection? A study conducted among the European Union Member States. *Policy & Internet, 16*(3), 567–587. https://doi.org/10.1002/poi3.389

10. Novik, N., Popova, O., Matiashvili, T., Garces, A. D., & Nam, S. H. (2025, March 19). Data insights on tax digitalization: Why direct e-payments matter. *World Bank Blogs*. https://blogs.worldbank.org/en/opendata/data-insights-on-tax-digitalization--why-direct-e-payments-matte

11. Bassey, E., Mulligan, E., & Ojo, A. (2022). A conceptual framework for digital tax administration: A systematic review. *Government Information Quarterly, 39*(4), Article 101754. https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101754

12. Shah, M. A., Ujan, M. H., & Solangi, M. R. (2025). Impact of Digital Technologies Enhancing Transparency and Reducing Corruption in Government Institutions. *Advance Social Science Archive Journal, 4*(2), 231–239. https://assajournal.com/index.php/36/article/view/946

13. Sanni, O. (2025). Digital Taxation and Cybersecurity: Opportunities and Threats. *World Journal of Advanced Research and Reviews, 28*(2), 1096–1106. https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.28.2.3832

14. World Bank. (2022). *GovTech dataset (October 2022)* [Data set]. World Bank Data Catalog. https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0037889/govtech-dataset

15. World Bank. (2025). *GovTech dataset (December 2025)* [Data set]. World Bank Data Catalog. https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0037889/govtech-dataset

16. World Bank. (n.d.). *Tax revenue (% of GDP)* [Data file]. World Development Indicators. Retrieved March 1, 2026, from https://databank.worldbank.org/reports.aspx?country=UKR&series=GC.TAX.TOTL.GD.ZS&source=2

17. International Telecommunication Union. (2021). *Global Cybersecurity Index 2020*. https://www.itu.int/epublications/publication/D-STR-GCI.01-2021-HTM-E

18. International Telecommunication Union. (2024). *Global Cybersecurity Index 2024* (5th ed.). https://www.itu.int/epublications/publication/global-cybersecurity-index-2024

19. United Nations Development Programme. (2026, January 23). *59% ukraintsiv korystuiutsia derzhavnymy e-posluhamy – doslidzhennia PROON [59% of Ukrainians use government e-services – UNDP study]*. https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/59-ukrayintsiv-korystuyutsya-derzhavnymy-e-posluhamy-doslidzhennya-proon

20. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2026, March 16). *Vzhe 24 miliony ukraintsiv obraly Diiu: Derzhavni posluhy v kilka klikiv [Twenty-four million Ukrainians have chosen Diia: Government services in a few clicks]*. Diia. https://diia.gov.ua/news/vzhe-24-miliony-ukraintsiv-obraly-diiu-derzhavni-posluhy-v-kilka-klikiv

Acknowledgment: The study was conducted within the framework of the project No. 0126U000544 "GovTech for Ukraine: A Digital, Secure, Transparent, and Equitable State in Times of War and Post-War Reconstruction", funded by the Ministry of Education and Science of Ukraine.

Дата надходження статті: 06.08.2026
Дата прийняття статті: 27.08.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.189204205

УДК 336.1:004.9:351.72

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ І ФІСКАЛЬНА СПРОМОЖНІСТЬ ДЕРЖАВИ: ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА СТІЙКІСТЬ У ВОЄННИЙ ЧАС

ЗАХАРКІНА Людмила Сергіївна
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансових технологій і підприємництва
Сумського державного університету
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1002-130X

ЗАХАРКІН Олексій Олександрович
доктор економічних наук, професор,
доцент кафедри фінансових технологій і підприємництва
Сумського державного університету
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9317-252X

БОРОНОС Володимир Миколайович
кандидат економічних наук, професор,
науковий співробітник
Сумського державного університету
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-8124-6533

Анотація. *У дослідженні оцінено, як цифрові державні послуги підтримують фіскальну спроможність в умовах воєнних шоків. Порівняльний аналіз України та чотирьох країн свідчить, що цифровізація опосередковано підтримує безперервність управління та фіскальну стійкість, а її ефекти залежать від кібербезпеки та інституційної інтеграції.*

Ключові слова: *цифрові державні послуги; фіскальна спроможність; GovTech; податкові надходження; інституційна стійкість; кібербезпека; воєнна економіка; повоєнна відбудова.*

Метою статті є розроблення та емпіричне застосування інтегрованого аналітичного підходу до оцінювання зв’язку між цифровізацією ключових державних послуг і фіскальною спроможністю держави в умовах воєнних шоків та повоєнного відновлення. Методологія поєднує індекси цифрової зрілості E-Government Development Index (EGDI) і GovTech Maturity Index (GTMI), показник податкових надходжень у відсотках до ВВП та Global Cybersecurity Index (GCI). Порівняльний аналіз охоплює Україну, Естонію, Литву, Польщу і Грузію. Встановлено, що у 2018–2024 рр. Україна мала найбільший приріст EGDI у вибірці, а високі значення складової надання державних послуг GTMI підтверджують масштабованість цифрової сервісної інфраструктури. Падіння частки податкових надходжень у 2022 р. засвідчило, що цифрова зрілість не усуває впливу макроекономічних і воєнних шоків. Відновлення показника у 2023–2024 рр. узгоджується з припущенням, що

CC BY

цифровізована адміністративна інфраструктура підтримує безперервність фіскальних операцій, знижує трансакційні витрати та підсилює адаптивність мобілізації доходів. Аналіз GCI засвідчив зміцнення заявлених кібербезпекових зобов'язань України, однак зіставлення видань потребує обережності через методологічні зміни індексу. Наукова новизна полягає у формуванні ризик-орієнтованої аналітичної рамки, що поєднує індекси цифрової зрілості, макрофіскальний показник та індикатор кібербезпеки й дає змогу розмежувати прямі фіскальні результати та опосередковані інституційні, поведінкові й пов'язані зі стійкістю канали, через які цифрові державні послуги сприяють зміцненню фіскальної спроможності держави в умовах воєнних шоків і повоєнного відновлення. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення цифрової трансформації податкового і митного адміністрування, інтеграції державних реєстрів, розвитку аналітики ризиків та обґрунтування інвестицій у кібербезпеку. Зроблено висновок, що цифрові державні послуги підтримують фіскальну спроможність не через автоматичне зростання доходів, а через адміністративну ефективність, прозорість, інституційну безперервність і здатність держави швидше відновлювати мобілізацію ресурсів після шоків.

Список використаної літератури:

1. Івашова Л. М., Парубчак І. О. Формування фіскальної культури в умовах цифровізації та її роль у детінізації економіки. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 4 (39). С. 33–42. DOI: https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-4.6.

2. Демчишак Н. Б., Тихонька У. Т. Вплив фіскальної децентралізації на наповнюваність місцевих бюджетів в Україні в умовах розвитку територіальних громад та цифровізації державних послуг. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 52–57. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.52.

3. United Nations Department of Economic and Social Affairs. *UN E-Government Knowledgebase*. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb

4. Balaji K. E-government and E-governance: Driving Digital Transformation in Public Administration. *Public Governance Practices in the Age of AI* / ed. by K. Wongmahesak, J. Ahmad, A. Mustanir. IGI Global Scientific Publishing, 2025. P. 23–44. DOI: https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9286-7.ch002.

5. Kawabata M. K., Camargo A. S., Jr. E-Government Innovation Initiatives in Public Administration: A Systematic Literature Review and a Research Agenda. *Administration & Society*. 2023. Vol. 55, No. 9. P. 1758–1790. DOI: https://doi.org/10.1177/00953997231185847.

6. Onyango G., Karuri-Sebina G. CivicTechs and GovTechs: Policy Digitalisation in Perspective. *Digitalisation and Public Policy in Africa: GovTech and CivicTech Innovations* / ed. by G. Onyango, G. Karuri-Sebina. Cham : Palgrave Macmillan, 2024. P. 3–20. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-75079-3_1.

7. AlMurtadha Y. AI Prediction Model to Investigate the GovTech Maturity Index (GTMI) Indicators for Assessing Governments' Readiness for Digital Transformation. *Journal of Applied Data Sciences*. 2024. Vol. 5, No. 4. P. 1838–1849. DOI: https://doi.org/10.47738/jads.v5i4.373.

8. Belahouaoui R., Attak E. H. Digital Taxation, Artificial Intelligence and Tax Administration 3.0: Improving Tax Compliance Behavior – A Systematic Literature Review Using Textometry (2016–2023). *Accounting Research Journal*. 2024. Vol. 37, No. 2. P. 172–191. DOI: https://doi.org/10.1108/ARJ-12-2023-0372.

CC BY

9. Zídková H., Arltová M., Josková K. Does the Level of E-Government Affect Value-Added Tax Collection? A Study Conducted among the European Union Member States. *Policy & Internet*. 2024. Vol. 16, No. 3. P. 567–587. DOI: https://doi.org/10.1002/poi3.389.

10. Novik N., Popova O., Matiashvili T., Garces A. D., Nam S. H. Data Insights on Tax Digitalization: Why Direct E-Payments Matter. *World Bank Blogs*. 19 March 2025. URL: https://blogs.worldbank.org/en/opendata/data-insights-on-tax-digitalization--why-direct-e-payments-matte

11. Bassey E., Mulligan E., Ojo A. A Conceptual Framework for Digital Tax Administration: A Systematic Review. *Government Information Quarterly*. 2022. Vol. 39, No. 4. Article 101754. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101754.

12. Shah M. A., Ujan M. H., Solangi M. R. Impact of Digital Technologies Enhancing Transparency and Reducing Corruption in Government Institutions. *Advance Social Science Archive Journal*. 2025. Vol. 4, No. 2. P. 231–239. URL: https://assajournal.com/index.php/36/article/view/946

13. Sanni O. Digital Taxation and Cybersecurity: Opportunities and Threats. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2025. Vol. 28, No. 2. P. 1096–1106. DOI: https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.28.2.3832.

14. World Bank. *GovTech Dataset (October 2022)* : dataset. World Bank Data Catalog, 2022. URL: https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0037889/govtech-dataset

15. World Bank. *GovTech Dataset (December 2025)* : dataset. World Bank Data Catalog, 2025. URL: https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0037889/govtech-dataset

16. World Bank. *Tax Revenue (% of GDP)* : data file. World Development Indicators. URL: https://databank.worldbank.org/reports.aspx?country=UKR&series=GC.TAX.TOTL.GD.ZS&source=2

17. International Telecommunication Union. *Global Cybersecurity Index 2020*. 2021. URL: https://www.itu.int/epublications/publication/D-STR-GCI.01-2021-HTM-E

18. International Telecommunication Union. *Global Cybersecurity Index 2024*. 5th ed. 2024. URL: https://www.itu.int/epublications/publication/global-cybersecurity-index-2024

19. United Nations Development Programme. 59 % українців користуються державними е-послугами – дослідження ПРООН. *ПРООН в Україні*. 23 січня 2026 р. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/59-ukrayintsiv-korystuyutsya-derzhavnymy-e-posluhamy-doslidzhennya-proon

20. Міністерство цифрової трансформації України. Вже 24 мільйони українців обрали Дію: державні послуги в кілька кліків. *Дія*. 16 березня 2026 р. URL: https://diia.gov.ua/news/vzhe-24-miliony-ukraintsiv-obraly-diiu-derzhavni-posluhy-v-kilka-klikiv

Дата надходження статті: 06.08.2026
Дата прийняття статті: 27.08.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.206218219

УДК 336.71:004:339.137.2(438)

РОЗВИТОК ФІНТЕХУ В ПОЛЬЩІ ЯК ЧИННИК МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

КУШНІР Наталія Олексіївна
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри міжнародних економічних відносин
Ужгородського національного університету
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2074-2506

МЕЛЬНИКОВА Наталія Ігорівна
здобувачка освітнього рівня «магістр»
Ужгородського національного університету
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-4845-6986

Анотація. *У статті досліджено розвиток фінтех-сектору Польщі, визначено основні етапи його становлення, проаналізовано сучасний стан і порівняно його з іншими країнами Центрально-Східної Європи. Обґрунтовано вплив фінансових технологій на підвищення міжнародної конкурентоспроможності Польщі, розвиток цифрової економіки та інноваційної екосистеми.*

Ключові слова: *фінтех, Польща, міжнародна конкурентоспроможність, цифровізація, фінансові технології, Open Banking, BLIK***.**

Постановка проблеми. Поглиблення цифрової трансформації світової економіки зумовлює суттєві зміни у функціонуванні фінансових систем та механізмах забезпечення міжнародної конкурентоспроможності держав [38]. Одним із ключових драйверів цих процесів виступає фінтех-сектор, розвиток якого сприяє модернізації фінансової інфраструктури, підвищенню ефективності банківських послуг, розширенню доступу до фінансових сервісів, залученню інвестицій та стимулюванню інноваційної діяльності. У сучасних умовах фінансові технології дедалі більше визначають здатність країн адаптуватися до глобальних економічних викликів, інтегруватися у міжнародний цифровий простір та формувати стійкі конкурентні переваги.

У зв'язку з цим актуальним науковим завданням є дослідження особливостей розвитку фінтеху в Польщі, визначення ключових чинників його становлення та функціонування, а також оцінка ролі фінансових технологій у забезпеченні конкурентних переваг країни в умовах цифрової трансформації світової економіки. Результати такого дослідження мають не лише теоретичне, а й практичне значення, оскільки можуть бути використані при формуванні державної політики цифровізації фінансового сектору та розвитку фінтех-екосистеми, зокрема з урахуванням перспектив післявоєнної модернізації України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблематика розвитку фінансових технологій та їхнього впливу на конкурентоспроможність національних економік сьогодні перебуває в центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних

CC BY

науковців. Це зумовлено прискоренням цифрової трансформації фінансових систем, поширенням інноваційних фінансових сервісів, розвитком відкритого банкінгу, технологій штучного інтелекту, цифрових платежів та формуванням нових моделей взаємодії між фінансовими установами і споживачами фінансових послуг. У сучасній науковій літературі сформувався широкий спектр підходів до дослідження фінтеху як одного з ключових чинників модернізації фінансового сектору та забезпечення довгострокового економічного розвитку держав [1-18].

Значний внесок у дослідження еволюції фінансових технологій зробили Д. Арнер, Дж. Барберіс та Р. Баклі [1], які розглядають фінтех як новий етап розвитку фінансових послуг, аналізують основні етапи його становлення, вплив цифрових технологій на трансформацію фінансових ринків, а також виклики регуляторного забезпечення фінансових інновацій. Вагомий внесок у дослідження економічних наслідків фінансових інновацій зробив Т. Філіппон [2], який обґрунтовує вплив технологічних змін на ефективність функціонування фінансового сектору, розвиток конкуренції та підвищення продуктивності фінансових ринків.

Важливе значення мають також аналітичні дослідження міжнародних організацій, зокрема Світового банку [15], Міжнародного валютного фонду [16], Банку міжнародних розрахунків (BIS) [17], Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [18] і Європейської комісії [21; 22; 26; 27], у яких висвітлено сучасні тенденції розвитку фінтеху, цифрових платежів, відкритого банкінгу, регуляторних технологій та їхній вплив на цифрову трансформацію фінансових систем. Значним джерелом інформації щодо розвитку польського фінтех-ринку є також аналітичні звіти асоціації FinTech Poland [31; 32], у яких узагальнено сучасні тенденції розвитку фінтех-екосистеми, структуру ринку, технологічні напрями та особливості регуляторного середовища.

Серед вітчизняних науковців питання цифровізації фінансового сектору, розвитку фінансових інновацій та впровадження сучасних фінансових технологій досліджують О. Дзюблюк [39], Л. Примостка [40], О. Другов [41], Т. Смовженко [42] та інші вчені. У їхніх працях розглянуто вплив цифрових технологій на модернізацію банківської системи, розвиток безготівкових розрахунків, удосконалення фінансових послуг і забезпечення стійкості фінансового сектору в умовах цифрової економіки.

Водночас, попри значний обсяг наукових праць, більшість досліджень присвячена загальним аспектам розвитку фінансових технологій або окремим напрямам цифровізації фінансового сектору. Недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної оцінки розвитку фінтеху в Польщі як чинника формування міжнародної конкурентоспроможності держави, особливостей становлення польської фінтех-екосистеми, впливу цифрових фінансових інновацій на конкурентні переваги країни та порівняльного аналізу її позицій серед держав Центрально-Східної Європи. Це зумовлює необхідність подальших досліджень зазначеної проблематики та визначає актуальність даної статті.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей розвитку фінтех-сектору Польщі, аналізі основних етапів його становлення, сучасного стану та ключових тенденцій розвитку, а також визначенні впливу фінансових технологій на формування міжнародної конкурентоспроможності країни в умовах цифрової трансформації світової економіки.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні підходу до оцінювання впливу розвитку фінтех-сектору на міжнародну конкурентоспроможність держави на прикладі Польщі. У роботі систематизовано етапи становлення польської фінтех-

CC BY

екосистеми, визначено сукупність чинників, які забезпечили формування конкурентних переваг країни у сфері цифрових фінансових послуг, а також доведено, що поєднання високого рівня цифровізації банківського сектору, розвитку національних фінансових інновацій та гармонізації регуляторного середовища створює передумови для посилення позицій Польщі на європейському фінансовому ринку.

Виклад основних результатів дослідження. Становлення фінтеху в Польщі є результатом комплексної трансформації національної фінансової системи, що розпочалася наприкінці 1989 року після переходу країни від централізовано-планової до ринкової моделі економіки. Ключовим етапом цих перетворень стало впровадження комплексу економічних реформ, відомих як «План Бальцеровича», спрямованих на макроекономічну стабілізацію, лібералізацію господарської діяльності, формування конкурентного ринкового середовища та інтеграцію Польщі до європейського економічного простору. Важливе місце у структурі реформ посідала модернізація фінансового сектору, яка передбачала створення дворівневої банківської системи, реформування діяльності Національного банку Польщі, розвиток мережі комерційних банків, приватизацію державних фінансових установ, лібералізацію банківського ринку та залучення іноземного капіталу [7; 28].

Запроваджені інституційні зміни стали основою для модернізації платіжної інфраструктури та поступового впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність фінансових установ. Упродовж 1990-х років польські банки активно автоматизували внутрішні бізнес-процеси, впроваджували електронні системи обробки платежів, розширювали мережу банкоматів і започатковували використання сучасних інформаційних систем управління. Це сприяло підвищенню ефективності банківського сектору, скороченню операційних витрат та створенню технологічної бази для подальшої цифрової трансформації фінансових послуг [29].

Незважаючи на те, що реформи кінця 1980-х – початку 1990-х років не були безпосередньо орієнтовані на розвиток фінансових технологій, саме вони забезпечили формування інституційної та технологічної основи для їх подальшого становлення. Модернізація фінансового сектору, розвиток банківської інфраструктури та цифровізація фінансових процесів стали ключовими чинниками, які згодом сприяли формуванню сучасної фінтех-екосистеми Польщі. На основі аналізу наукових джерел і галузевих аналітичних матеріалів було систематизовано основні етапи розвитку фінтеху в Польщі (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи розвитку фінтеху в Польщі

Етап	Період	Ключові характеристики
I. Формування інституційної бази	1989-2000 рр.	Реформування фінансової системи, створення сучасної банківської інфраструктури, автоматизація банківських операцій.
II. Цифровізація банківського сектору	2000-2008 рр.	Розвиток інтернет-банкінгу, електронних платежів, вступ Польщі до ЄС, модернізація фінансових послуг.
III. Формування фінтех-екосистеми	2008-2018 рр.	Поява фінтех-компаній, розвиток мобільного банкінгу, цифрових платежів, партнерство банків і стартапів.
IV. Інноваційний розвиток	з 2018 р.	Імплементація PSD2, розвиток Open Banking, BLIK, штучного інтелекту, Big Data та цифрових фінансових екосистем.

Джерело: складено авторами на основі джерел [1; 7; 23; 32].

CC BY

Представлена в табл. 1 періодизація розвитку фінтеху в Польщі дає змогу простежити еволюцію фінансового сектору країни та виокремити ключові особливості кожного історичного етапу. Аналіз наведених етапів дає змогу оцінити вплив інституційних реформ, цифровізації банківської системи та регуляторних змін на формування сучасної фінтех-екосистеми:

- Перший етап розвитку фінтеху охоплює період 1989-2000 рр. та характеризується становленням ринкової фінансової системи. У цей час було реформовано банківський сектор, модернізовано платіжну інфраструктуру, розпочато комп'ютеризацію банківських установ і впровадження електронних систем обробки фінансових операцій. Саме цей період сформував інституційні передумови для подальшої цифровізації фінансових послуг.

- Другий етап (2000-2008 рр.) пов'язаний із прискоренням цифрової трансформації банківського сектору. Вступ Польщі до Європейського Союзу у 2004 році сприяв гармонізації фінансового законодавства з європейськими стандартами, посиленню конкуренції та залученню іноземного капіталу. Одночасно швидко розвивалися інтернет-банкінг, електронні платіжні системи та дистанційне обслуговування клієнтів.

- Третій етап (2008-2018 рр.) розпочався після світової фінансової кризи, яка стала каталізатором розвитку фінансових технологій. У цей період на польському ринку активно з'являлися фінтех-стартапи, що пропонували інноваційні платіжні сервіси, мобільні фінансові застосунки, онлайн-кредитування та інші цифрові продукти. Особливістю польської моделі стало формування партнерських відносин між традиційними банками та фінтех-компаніями, що забезпечило швидке впровадження інновацій.

- Четвертий етап триває з 2018 року і пов'язаний з імплементацією Директиви PSD2 та розвитком концепції Open Banking. Відкритий доступ до банківських API стимулював створення нових цифрових фінансових сервісів, посилив конкуренцію на ринку та сприяв розвитку фінансових екосистем. На сучасному етапі фінтех-сектор є одним із ключових чинників міжнародної конкурентоспроможності Польщі. Його розвиток сприяє цифровій модернізації фінансової системи та підвищенню ефективності економіки. Конкурентні переваги країни формуються завдяки поєднанню масштабного внутрішнього ринку, високого рівня цифровізації банківських послуг, активної співпраці банків із фінтех-компаніями та розвитку власних технологічних рішень. За кількістю фінтех-компаній Польща є найбільшим ринком Центрально-Східної Європи, а за рівнем розвитку цифрових платежів входить до числа провідних країн Європейського Союзу. На відміну від Німеччини, де розвиток фінтеху значною мірою концентрується навколо міжнародних фінансових центрів і великих банківських груп, польська модель базується на активному розвитку національних фінтех-компаній та інтеграції інновацій у традиційний банківський сектор. Найбільш показовим прикладом є платіжна система BLIK, яка стала одним із найуспішніших цифрових платіжних сервісів Європи та успішно конкурує з міжнародними рішеннями на внутрішньому ринку.

Сформовані протягом попередніх етапів інституційні, технологічні та регуляторні засади стали фундаментом сучасного розвитку фінтех-сектору Польщі. На сьогодні країна входить до числа найбільш динамічних фінтех-ринків Центрально-Східної Європи, демонструючи високі темпи цифровізації фінансових послуг, активне впровадження фінансових інновацій та розвиток сучасної платіжної інфраструктури. Важливу роль у цьому процесі відіграють високий рівень

CC BY

цифровізації банківського сектору, сприятливе регуляторне середовище, поширення відкритого банкінгу та активна взаємодія між традиційними фінансовими установами і фінтех-компаніями [28; 31; 32]. У результаті Польща сформувала конкурентоспроможну фінтех-екосистему, яка сприяє розвитку цифрової економіки, залученню інвестицій і зміцненню позицій країни на європейському фінансовому ринку. Про сучасний рівень розвитку фінтех-сектору Польщі свідчать ключові статистичні показники, що характеризують масштаби функціонування галузі, рівень поширення цифрових фінансових послуг та інтенсивність впровадження фінансових інновацій (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові показники розвитку фінтеху та цифровізації фінансового сектору Польщі у 2025 році

Показник	2025 р.	Вплив на міжнародну конкурентоспроможність
Активні фінтех-компанії	понад 400	Розширення інноваційної екосистеми
Працівники галузі	понад 22 000	Формування людського капіталу
Обсяг інвестицій у фінтех	понад 1 млрд євро (накопичено)	Зростання інвестиційної привабливості
Позиція в DESI	серед країн із високим рівнем цифровізації ЄС	Посилення цифрової конкурентоспроможності
Безготівкові платежі (BLIK)	майже 3 млрд транзакцій	Лідерство у цифрових платежах
Використання цифрового банкінгу	понад 80 % користувачів банківських послуг	Висока готовність до фінансових інновацій

Джерело: складено авторами на основі джерел [19; 29; 31-33].

Аналіз даних, наведених у табл. 2, свідчить, що Польща сформувала потужну фінтех-екосистему, яка поєднує розвинений інноваційний потенціал, значний людський капітал та сприятливе інвестиційне середовище. Висока кількість активних фінтех-компаній і значна чисельність зайнятих у галузі підтверджують наявність сформованого ринку фінансових технологій та високий рівень його інституційної зрілості. Водночас значний обсяг залучених інвестицій свідчить про довіру інвесторів до польського фінтех-сектору та його здатність до подальшого масштабування, що створює додаткові можливості для розвитку інноваційного підприємництва й комерціалізації технологічних рішень.

Не менш важливим показником є високий рівень використання цифрового банкінгу та безготівкових платежів, який характеризує готовність населення і бізнесу до впровадження фінансових інновацій. Поєднання сучасної цифрової інфраструктури, широкого поширення цифрових фінансових сервісів та високих позицій країни за показниками цифрового розвитку сприяє підвищенню ефективності фінансових операцій, скороченню трансакційних витрат і розвитку цифрової економіки. Особливого значення набуває успіх національної платіжної системи BLIK, який демонструє здатність польських фінансових інновацій ефективно конкурувати з міжнародними сервісами. Сукупність наведених показників дає підстави розглядати фінтех як один із важливих чинників зміцнення міжнародної конкурентоспроможності Польщі та посилення її позицій на європейському фінансовому ринку [22; 33].

Поряд із кількісними показниками розвитку галузі важливого значення набуває

CC BY

аналіз внутрішньої структури польського фінтех-ринку, оскільки саме вона дає змогу визначити ключові напрями спеціалізації сектору та особливості його подальшого розвитку. Варто зазначити, що структура польського фінтех-ринку характеризується домінуванням сегментів цифрових платежів (Payments) та фінансового програмного забезпечення (Financial Software), що відображає високий рівень цифровізації банківського сектору та значний попит на інноваційні фінансові рішення. Домінування зазначених сегментів свідчить про орієнтацію польської фінтех-екосистеми на підвищення ефективності платіжних операцій, автоматизацію фінансових процесів та розвиток цифрової фінансової інфраструктури. Водночас активний розвиток напрямів RegTech, InsurTech, штучного інтелекту та Open Finance відображає тенденцію до диверсифікації ринку та формування більш комплексних моделей надання фінансових послуг.

Важливою особливістю сучасного етапу є також удосконалення регуляторного середовища. Адаптація до нових європейських нормативних актів, зокрема MiCA, DORA, PSD3 та FiDA, створює сприятливі умови для масштабування фінтех-компаній, підвищує довіру інвесторів і забезпечує інтеграцію польського фінансового сектору до єдиного цифрового ринку Європейського Союзу [20; 24-27; 30].

Розвиток фінтех-сектору, диверсифікація його структури та вдосконалення регуляторного середовища сприяли зміцненню позицій Польщі на регіональному фінансово-технологічному ринку. Для більш об'єктивної оцінки досягнутих результатів доцільно порівняти польську фінтех-екосистему з іншими країнами Центрально-Східної Європи (табл. 3).

Таблиця 3

Порівняльна характеристика розвитку фінтех-сектору країн Центрально-Східної Європи (станом на 2025 р.)

Показник	Польща	Литва	Естонія	Чехія
Населення, млн осіб	37,5	2,9	1,4	10,9
Активні фінтех-компанії	400+	282	близько 170	близько 150
Основна спеціалізація	Payments, AI, RegTech, Open Finance	EMI, Digital Banking, Payments	Digital ID, e-Government, FinTech	Payment Solutions, Banking Software
Найвідоміші компанії	BLIK, PayPo, Przelewy24	Revolut Bank Europe, ConnectPay, Kevin	Wise, Veriff, Tuum	Roger, Dateio, BudgetBakers
Найважливіша конкурентна перевага	Найбільший внутрішній ринок ЦСЄ та високий рівень цифровізації банків	Один із найсприятливіших режимів ліцензування фінтеху в ЄС	Найвищий рівень цифровізації державних сервісів	Потужний IT-сектор і програмні рішення для банків
Позиція у регіоні	Найбільший фінтех-ринок Центрально-Східної Європи	Провідний європейський центр EMI	Лідер за цифровою державною інфраструктурою	Один із найбільших IT-хабів регіону

Джерело: складено авторами на основі джерел [31; 32; 34-37].

Порівняльний аналіз даних таблиці 3 свідчить, що конкурентні переваги Польщі ґрунтуються на комплексному поєднанні кількох чинників. На відміну від Литви, яка спеціалізується переважно на EMI та електронних грошах, і Естонії, де основною

CC BY

перевагою є цифрове державне управління, Польща сформувала диверсифіковану фінтех-екосистему. Вона охоплює цифрові платежі, відкритий банкінг, штучний інтелект, RegTech та фінансове програмне забезпечення.

На сучасному етапі фінтех-сектор став одним із ключових чинників формування міжнародної переваги Польщі. На відміну від більшості країн Центрально-Східної Європи, конкурентні переваги Польщі ґрунтуються не лише на сприятливому регуляторному середовищі, а й на масштабному внутрішньому ринку (понад 37 млн населення), високому рівні цифровізації банківських послуг та активному розвитку національних фінансових інновацій. За кількістю фінтех-компаній Польща є найбільшим ринком Центрально-Східної Європи, випереджаючи Литву, Естонію та Чехію, а за окремими напрямами цифрових платежів входить до числа лідерів Європейського Союзу. На відміну від Німеччини та Франції, де розвиток фінтеху значною мірою базується на великих міжнародних фінансових корпораціях, польська модель характеризується високою роллю національних технологічних рішень. Найяскравішим прикладом є платіжна система BLIK, яка за кількістю операцій стала однією з найдинамічніших систем миттєвих платежів у Європі та успішно конкурує з міжнародними сервісами Apple Pay і Google Pay на внутрішньому ринку. Водночас розвиток сервісів PayPo, Przelewy24, Autopay та інших фінтех-компаній свідчить про формування власної конкурентоспроможної фінансово-технологічної екосистеми.

Суттєвою перевагою Польщі є високий рівень цифровізації банківського сектору. За даними Європейського центрального банку та галузевих досліджень, використання мобільного банкінгу й безготівкових платежів у країні перевищує середні показники Європейського Союзу. Це забезпечує швидше впровадження фінансових інновацій, скорочує витрати на здійснення фінансових операцій та створює сприятливі умови для розвитку електронної комерції, цифрового підприємництва і міжнародних фінансових сервісів. Саме поєднання сучасної цифрової інфраструктури, ефективного регуляторного середовища та високого попиту на цифрові фінансові продукти забезпечує Польщі стійкі конкурентні позиції на європейському фінансовому ринку [19; 29].

Водночас розвиток фінтеху позитивно впливає на конкурентні позиції Польщі у межах Європейського Союзу. Гармонізація національного законодавства з європейськими нормативними актами, зокрема PSD2, MiCA, DORA та майбутніми PSD3 і FiDA, забезпечує прозорість фінансового ринку, підвищує рівень захисту споживачів фінансових послуг та створює сприятливі умови для транскордонного надання цифрових фінансових сервісів. Це відкриває нові можливості для масштабування польських фінтех-компаній на міжнародних ринках та зміцнює конкурентні переваги країни в умовах цифрової трансформації світової економіки. Вплив фінтеху на міжнародну конкурентоспроможність Польщі має комплексний характер і проявляється через розвиток інноваційної екосистеми, підвищення рівня цифровізації фінансового сектору, залучення інвестицій, формування людського капіталу та інтеграцію країни до європейського цифрового фінансового простору. Для систематизації основних напрямів цього впливу доцільно узагальнити їх у табл. 4.

Узагальнення результатів, наведених у таблиці 4, дає підстави стверджувати, що фінтех у Польщі трансформувався з окремого сегмента фінансового ринку в один із ключових елементів інноваційної економіки. Його розвиток забезпечує цифрову модернізацію фінансової системи, стимулює інноваційну активність, підвищує інвестиційну привабливість країни та сприяє інтеграції Польщі до європейського цифрового фінансового простору. Саме синергетичний ефект поєднання

CC BY

технологічних інновацій, ефективного регуляторного середовища та розвитку людського капіталу створює стійкі конкурентні переваги Польщі на міжнародному рівні, що підтверджує стратегічне значення фінтеху для довгострокового економічного розвитку держави.

Таблиця 4

Основні напрями впливу розвитку фінтеху на міжнародну конкурентоспроможність Польщі

Напрям впливу	Результат для економіки Польщі
Цифровізація фінансових послуг	Підвищення ефективності банківського сектору та якості фінансових послуг
Розвиток платіжних технологій	Зростання швидкості та безпеки фінансових операцій
Розвиток фінтех-компаній	Посилення інноваційного потенціалу та підприємництва
Залучення інвестицій	Підвищення інвестиційної привабливості країни
Інтеграція до європейського фінансового простору	Розширення міжнародної діяльності фінтех-компаній
Розвиток людського капіталу	Формування висококваліфікованих кадрів у сфері цифрових технологій
Впровадження AI, Open Finance та RegTech	Посилення технологічної конкурентоспроможності економіки

Джерело: складено авторами на основі джерел [7; 19; 21; 31; 32].

Незважаючи на високі темпи розвитку фінтех-сектору, Польща стикається з низкою викликів, які можуть впливати на його подальшу конкурентоспроможність. Однією з основних проблем залишається зростання кіберзлочинності та цифрового шахрайства. Зокрема, у 2025 році польська поліція ліквідувала організовану злочинну групу, яка через шахрайські схеми з використанням кодів BLIK ошукала близько 1300 осіб на суму понад 3 млн злотих. Це свідчить про необхідність постійного вдосконалення систем кібербезпеки та захисту користувачів цифрових фінансових сервісів. Додатковим викликом є посилення регуляторних вимог Європейського Союзу. Впровадження нормативних актів MiCA, DORA, а також підготовка до застосування PSD3 і FiDA потребують від фінтех-компаній значних інвестицій у комплаєнс, модернізацію IT-інфраструктури та управління цифровими ризиками, що особливо відчутно для невеликих стартапів.

Водночас перспективи розвитку польського фінтех-ринку залишаються позитивними. Пріоритетними напрямами є подальше впровадження технологій штучного інтелекту, розвиток Open Finance, масштабування польських фінтех-компаній на ринки Європейського Союзу та міжнародна експансія платіжної системи BLIK. У 2025 році система BLIK обробила майже 3 млрд транзакцій, що підтверджує її статус одного з найуспішніших платіжних сервісів Європи [33].

Висновки. Проведене дослідження дало змогу встановити, що розвиток фінтеху є одним із ключових чинників зміцнення міжнародної конкурентоспроможності Польщі в умовах цифрової трансформації світової економіки. Формування сучасної фінтех-екосистеми стало результатом послідовних інституційних реформ, цифровізації банківського сектору, активного впровадження інноваційних фінансових технологій та гармонізації національного законодавства з нормативно-правовою базою Європейського Союзу.

У ході дослідження виокремлено основні етапи розвитку фінтеху в Польщі та визначено, що на сучасному етапі країна сформувала одну з найбільш розвинених

CC BY

фінтех-екосистем Центрально-Східної Європи. Встановлено, що конкурентні переваги Польщі забезпечуються поєднанням масштабного внутрішнього ринку, високого рівня цифровізації банківських послуг, активної взаємодії традиційних банків із фінтех-компаніями, розвитку власних інноваційних платіжних рішень, зокрема системи BLIK, а також ефективного регуляторного середовища, адаптованого до вимог Європейського Союзу.

Порівняльний аналіз із країнами Центрально-Східної Європи підтвердив лідируючі позиції Польщі за кількістю фінтех-компаній, масштабами цифрових платежів, рівнем розвитку цифрового банкінгу та здатністю до масштабування фінансових інновацій. Водночас встановлено, що подальше зміцнення міжнародної конкурентоспроможності польського фінтех-сектору залежатиме від ефективного впровадження технологій штучного інтелекту, розвитку Open Finance, удосконалення систем кібербезпеки, адаптації до нових регуляторних вимог Європейського Союзу та підтримки міжнародної експансії національних фінтех-компаній.

Отримані результати підтверджують, що розвиток фінтеху доцільно розглядати не лише як складову цифрової трансформації фінансового сектору, а й як стратегічний чинник забезпечення довгострокової міжнародної конкурентоспроможності держави. Успішний розвиток польської фінтех-екосистеми свідчить, що поєднання інноваційної активності, сучасної цифрової інфраструктури, сприятливого регуляторного середовища та високого рівня цифрової фінансової грамотності населення створює передумови для сталого економічного розвитку й посилення позицій країни на міжнародних фінансових ринках.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що досвід Польщі підтверджує ефективність поєднання державної підтримки цифровізації, гармонізації законодавства з правом Європейського Союзу та розвитку партнерства між банками і фінтех-компаніями. Використання зазначених підходів може бути корисним під час формування державної політики цифрової трансформації фінансового сектору України, її інтеграції до єдиного цифрового ринку Європейського Союзу та підвищення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з порівняльним аналізом моделей розвитку фінтех-сектору держав Європейського Союзу та оцінкою можливостей адаптації найкращих європейських практик до умов повоєнного відновлення України.

Список використаної літератури:

1. Arner D. W., Barberis J., Buckley R. P. The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? Georgetown Journal of International Law. 2016. Vol. 47, No. 4. P. 1271–1319.

2. Philippon T. The FinTech Opportunity. NBER Working Paper. No. 22476. Cambridge : National Bureau of Economic Research, 2016.

3. Cao L., Yang Q., Yu P. S. Data Science and AI in FinTech: An Overview. arXiv. 2020.

4. Poon P.-L., Wibowo S., Tang S.-F. A FinTech Clustering Framework: Technology, Model, and Stakeholder Perspectives. arXiv. 2024.

5. Chen C.-C., Huang H.-H., Chen H.-H. NLP in FinTech Applications: Past, Present and Future. arXiv. 2020.

6. Ciulla F., Mantegna R. N. Dynamics of FinTech Terms in News and Blogs and Specialization of Companies of the FinTech Industry. arXiv. 2020.

CC BY

7. Iwanicz-Drozdowska M., Cichowicz E., Cicirko M., Kawiński M., Nowak A. K. New Technologies in the Financial Industry: Case of Poland. Economics and Business Review. 2023.

8. Mukthar K. P. J., Chauhan N., Al-Absy M. S. et al. Research Dynamics in AI and FinTech: A Bibliometric Investigation Using R. Discover Internet of Things. 2025.

9. Raghu G. et al. Applications of Artificial Intelligence and Machine Learning in the Financial Services Industry: A Bibliometric Review. Heliyon. 2024.

10. Niankara I. Consumer Savings and Digital Remittance in Open Banking: Insights from Bibliometric and Geospatial Econometric Analysis. Human Behavior and Emerging Technologies. 2025.

11. Agarwal A., Assenova V. A. Mobile Money as a Stepping Stone to Financial Inclusion. Organization Science. 2024.

12. Ciechanowska S. A Qualitative Analysis of Open Banking in Poland: The Perspective of Market Experts. Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. 2025.

13. Dybek P. The Impact of AI on Digital Banking. Review of European and Comparative Economics. 2023.

14. Ostrowska A. Large Language Models in the Banking Sector: Areas, Opportunities and Threats. Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny. 2025.

15. World Bank. Global Findex Database 2025. Washington, DC : World Bank, 2025.

16. International Monetary Fund. FinTech Notes. Washington, DC : IMF, 2025.

17. Bank for International Settlements. Annual Economic Report 2025. Basel : BIS, 2025.

18. OECD. Digital Finance Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024.

19. European Central Bank. Financial Stability Review. Frankfurt am Main : ECB, 2025.

20. European Banking Authority. Report on FinTech. Paris : EBA, 2024.

21. European Commission. Digital Finance Strategy for the European Union. Brussels, 2020.

22. European Commission. Retail Payments Strategy for the European Union. Brussels, 2020.

23. Directive (EU) 2015/2366 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on Payment Services in the Internal Market (PSD2).

24. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on Markets in Crypto-assets (MiCA).

25. Regulation (EU) 2022/2554 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on Digital Operational Resilience for the Financial Sector (DORA).

26. European Commission. Proposal for PSD3 and Payment Services Regulation. Brussels, 2023.

27. European Commission. Proposal for Financial Data Access (FiDA). Brussels, 2023.

28. Narodowy Bank Polski. Financial Stability Report. Warszawa : NBP, 2025.

29. Narodowy Bank Polski. Payment System in Poland. Warszawa : NBP, 2025.

30. Polish Financial Supervision Authority (KNF). Annual Report 2025. Warszawa : KNF, 2025.

31. FinTech Poland. The Map of Polish FinTech 2025. Warszawa : FinTech Poland Foundation, 2025.

CC BY

32. FinTech Poland. Polish FinTech Landscape 2025. Warszawa : FinTech Poland Foundation, 2025.

33. Polski Standard Płatności. BLIK Annual Report 2025. Warszawa, 2025.

34. Invest Lithuania. The FinTech Landscape in Lithuania 2024–2025. Vilnius, 2025.

35. Startup Estonia. Startup Estonia Database 2025. Tallinn, 2025.

36. Czech FinTech Association. FinTech in Czech Republic 2025. Prague, 2025.

37. World Economic Forum. The Future of Global FinTech. Geneva : World Economic Forum, 2024.

38. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016.

39. Дзюблюк О. В. Цифровізація банківської системи та перспективи розвитку фінансових технологій. Світ фінансів. 2022. № 4. С. 7–21.

40. Примостка Л. О. Цифрова трансформація банківського сектору України. Фінанси України. 2023. № 8. С. 35–50.

41. Другов О. О. Фінансові технології в умовах цифрової економіки. Економіка України. 2022. № 10. С. 61–76.

42. Смовженко Т. С. Інновації у фінансовому секторі та розвиток цифрового банкінгу. Регіональна економіка. 2023. № 2. С. 95–108.

Дата надходження статті: 11.08.2026
Дата прийняття статті: 02.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.206218219

JEL Classification: G23, O33, F15.

THE DEVELOPMENT OF FINTECH IN POLAND AS A FACTOR OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS

KUSHNIR Nataliia
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economic Relations
Uzhhorod National University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2074-2506

MELNYKOVA Nataliia
Student of Master's degree
Uzhhorod National University
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-4845-6986

Abstract. *The article examines the development of the fintech sector in Poland, identifies the main stages of its evolution, analyzes its current state, and compares it with other countries of Central and Eastern Europe. The study substantiates the impact of financial technologies on enhancing Poland's international competitiveness, fostering the development of the digital economy, and strengthening the national innovation ecosystem.*

Keywords*: fintech, Poland, international competitiveness, digitalization, financial technologies, Open Banking, BLIK.*

The article examines the development of the fintech sector in Poland as a significant factor in strengthening the country's international competitiveness in the context of the ongoing digital transformation of the global economy. The relevance of the study is determined by the increasing role of financial technologies in modernizing financial systems, improving the efficiency and accessibility of financial services, attracting investment, and fostering innovation-driven economic growth. The purpose of the research is to identify the main stages of fintech development in Poland, analyze the current state of the Polish fintech ecosystem, compare its performance with other countries of Central and Eastern Europe, and assess its contribution to the formation of the country's competitive advantages in the international economic environment. The study is based on the application of historical, comparative, analytical, and system-structural research methods. The empirical basis includes reports and statistical data from international organizations, European Union institutions, the National Bank of Poland, the Polish Financial Supervision Authority, and industry publications related to the Polish fintech market. The results of the research show that the development of fintech in Poland has evolved through four major stages: the formation of the institutional foundations of the financial system, the digitalization of the banking sector, the emergence of a fintech ecosystem, and the current innovation-driven stage characterized by the implementation of Open Banking, artificial intelligence, advanced payment technologies, and digital financial ecosystems. The study reveals that Poland has established the largest fintech market in Central and Eastern Europe due to the combination of a large domestic market, a highly digitalized banking sector, strong

CC BY

cooperation between banks and fintech companies, and a regulatory framework aligned with European Union standards. Particular attention is paid to the BLIK payment system, which has become one of the most successful digital payment solutions in Europe and serves as an example of nationally developed financial innovation. A comparative analysis demonstrates that Poland occupies a leading position in the region in terms of the number of fintech companies, the scale of digital payments, and the adoption of innovative financial services. The scientific novelty of the research lies in the systematization of the stages of fintech development in Poland and in substantiating the relationship between fintech growth and the enhancement of national international competitiveness. The practical significance of the study is associated with the possibility of applying the Polish experience in the development of fintech ecosystems, digital transformation policies, and financial sector modernization strategies, particularly in countries seeking closer integration with the European digital economy. The findings confirm that fintech should be viewed not only as a component of financial sector digitalization but also as a strategic factor in ensuring long-term economic growth, innovation capacity, and international competitiveness.

Reference:

1. Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2016). The evolution of FinTech: A new post-crisis paradigm? Georgetown Journal of International Law, 47(4), 1271–1319.

2. Philippon, T. (2016). The FinTech opportunity (NBER Working Paper No. 22476). National Bureau of Economic Research.

3. Cao, L., Yang, Q., & Yu, P. S. (2020). Data science and AI in FinTech: An overview. arXiv.

4. Poon, P.-L., Wibowo, S., & Tang, S.-F. (2024). A FinTech clustering framework: Technology, model, and stakeholder perspectives. arXiv.

5. Chen, C.-C., Huang, H.-H., & Chen, H.-H. (2020). NLP in FinTech applications: Past, present and future. arXiv.

6. Ciulla, F., & Mantegna, R. N. (2020). Dynamics of FinTech terms in news and blogs and specialization of companies of the FinTech industry. arXiv.

7. Iwanicz-Drozdowska, M., Cichowicz, E., Cicirko, M., Kawiński, M., & Nowak, A. K. (2023). New technologies in the financial industry: Case of Poland. Economics and Business Review.

8. Mukthar, K. P. J., Chauhan, N., Al-Absy, M. S., et al. (2025). Research dynamics in AI and FinTech: A bibliometric investigation using R. Discover Internet of Things.

9. Raghu, G., et al. (2024). Applications of artificial intelligence and machine learning in the financial services industry: A bibliometric review. Heliyon.

10. Niankara, I. (2025). Consumer savings and digital remittance in open banking: Insights from bibliometric and geospatial econometric analysis. Human Behavior and Emerging Technologies.

11. Agarwal, A., & Assenova, V. A. (2024). Mobile money as a stepping stone to financial inclusion. Organization Science.

12. Ciechanowska, S. (2025). A qualitative analysis of open banking in Poland: The perspective of market experts. Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

13. Dybek, P. (2023). The impact of AI on digital banking. Review of European and Comparative Economics.

14. Ostrowska, A. (2025). Large language models in the banking sector: Areas, opportunities and threats. Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny.

CC BY

15. World Bank. (2025). Global Findex Database 2025. World Bank.
16. International Monetary Fund. (2025). FinTech notes. IMF.
17. Bank for International Settlements. (2025). Annual economic report 2025. BIS.
18. OECD. (2024). Digital finance outlook 2024. OECD Publishing.
19. European Central Bank. (2025). Financial stability review. ECB.
20. European Banking Authority. (2024). Report on FinTech. EBA.
21. European Commission. (2020). Digital finance strategy for the European Union. European Commission.
22. European Commission. (2020). Retail payments strategy for the European Union. European Commission.
23. European Parliament and Council of the European Union. (2015). Directive (EU) 2015/2366 on payment services in the internal market (PSD2).
24. European Parliament and Council of the European Union. (2023). Regulation (EU) 2023/1114 on markets in crypto-assets (MiCA).
25. European Parliament and Council of the European Union. (2022). Regulation (EU) 2022/2554 on digital operational resilience for the financial sector (DORA).
26. European Commission. (2023). Proposal for PSD3 and payment services regulation. European Commission.
27. European Commission. (2023). Proposal for financial data access (FiDA). European Commission.
28. Narodowy Bank Polski. (2025). Financial stability report. NBP.
29. Narodowy Bank Polski. (2025). Payment system in Poland. NBP.
30. Polish Financial Supervision Authority. (2025). Annual report 2025. KNF.
31. FinTech Poland. (2025). The map of Polish FinTech 2025. FinTech Poland Foundation.
32. FinTech Poland. (2025). Polish FinTech landscape 2025. FinTech Poland Foundation.
33. Polski Standard Płatności. (2025). BLIK annual report 2025. Polski Standard Płatności.
34. Invest Lithuania. (2025). The FinTech landscape in Lithuania 2024-2025. Invest Lithuania.
35. Startup Estonia. (2025). Startup Estonia database 2025. Startup Estonia.
36. Czech FinTech Association. (2025). FinTech in Czech Republic 2025. Czech FinTech Association.
37. World Economic Forum. (2024). The future of global FinTech. World Economic Forum.
38. Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. World Economic Forum.
39. Dziubliuk, O. V. (2022). Tsyfrovizatsiia bankivskoi systemy ta perspektyvy rozvytku finansovykh tekhnolohii. Svit Finansiv, (4), 7–21.
40. Prymostka, L. O. (2023). Tsyfrova transformatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy. Finansy Ukrainy, (8), 35–50.
41. Druhov, O. O. (2022). Finansovi tekhnolohii v umovakh tsyfrovoi ekonomiky. Ekonomika Ukrainy, (10), 61–76.
42. Smovzhenko, T. S. (2023). Innovatsii u finansovomu sektori ta rozvytok tsyfrovoho bankinhu. Rehionalna Ekonomika, (2), 95–108.

Дата надходження статті: 11.08.2026
Дата прийняття статті: 02.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.220241242

УДК 346.7:004.9

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ІТ-СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ЦИФРОВИХ ПОСЛУГ

ПОПКО Олена Володимирівна
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри маркетингу
Національного університету водного господарства та природокористування
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3356-6070

ТИВОНЧУК Павло Вікторович
здобувач ступеня доктора філософії
Національного університету водного господарства та природокористування
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-6378-7228

Анотація. *Метою статті є системний аналіз нормативно-правового регулювання ІТ-галузі України та порівняльне дослідження зарубіжного досвіду для обґрунтування напрямів удосконалення законодавства. Дослідження охоплює три структурні виміри: спеціальний режим оподаткування та зайнятості Дія City, захист персональних даних і кібербезпеку, охорону інтелектуальної власності в цифровому середовищі. Установлено, що чинне регулювання утворює фрагментарну систему з понад двадцяти спеціальних законів без єдиного кодифікованого акта. Ефективність режиму Дія City підтверджено вимірюваними показниками: кількість резидентів зросла з 72 у І кварталі 2022 р. до 1 287 наприкінці 2024 р., сукупний персонал перевищив 84 тис. фахівців, середня заробітна плата досягла 2 510 євро на місяць, частка гіг-контрактів становить 72 %. Виявлено вразливості режиму: псевдогігізацію, звуження захисту від перевірок в умовах воєнного стану, непоширення механізму бронювання на гіг-спеціалістів. Окремо розглянуто прогалини регулювання оборонних технологій (MilTech) та експортного контролю програмного забезпечення подвійного призначення. Аргументовано потребу законодавчого визнання смарт-контрактів і гармонізації регулювання віртуальних активів із Регламентом MiCA. Порівняння з регуляторними моделями ЄС (GDPR, DSA, DMA, AI Act), Естонії, Сінгапуру та Ізраїлю засвідчило відставання України за трьома напрямами: відсутність законодавства про штучний інтелект, неврегульованість транскордонної передачі даних, нерозвиненість обов'язкових кіберстандартів для приватного сектору (25-те місце в рейтингу ITU GCI 2024). Сформульовано матрицю з восьми законодавчих реформ із визначенням пріоритетів і строків. Обґрунтовано, що правове реформування є інструментом маркетингового просування українських цифрових послуг на глобальному ринку.*

Ключові слова: *ІТ-галузь; Дія City; регулювання цифрової економіки; захист персональних даних; кібербезпека; GDPR; інтелектуальна власність; гіг-контракти; регулювання штучного інтелекту.*

CC BY

Постановка проблеми. Питання правового забезпечення діяльності ІТ-компаній в Україні набуло якісно нового виміру після лютого 2022 року — в умовах повномасштабного збройного вторгнення та прискореної цифрової трансформації держави. За даними Міністерства цифрової трансформації, у 2023 році ІТ-галузь забезпечила 4,7% ВВП країни, а надходження від експорту ІТ-послуг становили 7,3 млрд доларів США [1, С. 12].

Ці показники засвідчують, що ІТ-сектор перетворився на один із системоутворюючих елементів національної економіки, правове регулювання якого безпосередньо впливає на конкурентоздатність держави на глобальному ринку. Правова архітектура регулювання ІТ-сектору в Україні формувалася поетапно: від перших законодавчих актів у сфері інформатизації початку 2000-х років до запровадження режиму Дія City у 2021 році. Упродовж усього цього шляху законодавець стикався з фундаментальним викликом — необхідністю забезпечити правову визначеність у галузі, що технологічно розвивається швидше, ніж встигає реагувати нормативна система. В.О. Апалькова та І.М. Грищенко встановили, що розрив між технологічними реаліями та правовим регулюванням у цифровій сфері становить від трьох до семи років [4, С. 34]. Скажемо відверто: жоден із чинних законів не охоплює регулювання ні штучного інтелекту, ні Web3-технологій, ні децентралізованих фінансів — трьох технологічних трендів, що формуватимуть ІТ-ринок наступного десятиліття.

Окремої уваги потребує стан імплементації Закону України «Про віртуальні активи» від 17 лютого 2022 року № 2074-IX. Попри набуття чинності, закон залишається фактично недієвим через відсутність підзаконної нормативної бази та несформованість регуляторного органу — Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку у відповідній функції. Це створює парадоксальну ситуацію: ринок криптоактивів в Україні юридично легалізовано, однак механізми його практичного регулювання відсутні.

Водночас Євросоюз із 30 грудня 2024 року розпочав повноцінне застосування Регламенту MiCA (Markets in Crypto-Assets, Reg. EU 2023/1114), який встановлює єдині правила для емітентів криптоактивів і постачальників послуг у сфері криптоактивів на всьому просторі ЄС. Для України, що перебуває на шляху до євроінтеграції, гармонізація вітчизняного законодавства про віртуальні активи з MiCA є не лише доцільною, але й неминучою умовою доступу українських Web3-компаній до ринків ЄС. Зокрема, це стосується вимог до ліцензування постачальників послуг із криптоактивів (CASP), стандартів розкриття інформації в white paper, а також механізмів захисту споживачів при операціях із стейблкоїнами.

Гармонізація з MiCA охоплює переважно обіг криптоактивів, проте поза увагою законодавця залишається фундаментальніше питання — юридична сила смарт-контрактів як самостійної форми правочину. Чинний Цивільний кодекс України оперує класичною конструкцією правочину, що передбачає волевиявлення сторін у письмовій або електронній формі, тоді як смарт-контракт є самовиконуваним програмним кодом, який автоматично реалізує домовленість при настанні заздалегідь визначених умов без подальшого втручання сторін. Це породжує низку невирішених питань: чи визнається алгоритмічний код формою волевиявлення; який момент вважати укладенням такого договору; як співвідносяться автоматичне виконання та інститути недійсності правочину, помилки й істотної зміни обставин; нарешті, хто несе відповідальність за збій у коді, що призвів до майнової шкоди. У зарубіжній практиці окреслилися два підходи — визнання смарт-контракту самостійним видом

CC BY

договору або його кваліфікація як технічного способу виконання звичайного зобов'язання. Для усунення правової невизначеності доцільно доповнити Цивільний кодекс України нормами, що прямо визнають за алгоритмічним кодом здатність виражати волю сторін правочину та встановлюють співвідношення між автоматичним виконанням смарт-контракту й загальними положеннями зобов'язального права. Без такого регулювання Web3-сегмент української економіки розвиватиметься в умовах перманентного ризику невизнання судами укладених у такий спосіб домовленостей.

Ситуацію ускладнює відсутність єдиного кодифікованого акту — на відміну від ЄС, де Digital Services Act 2022 року та Digital Markets Act 2022 року формують цілісну регуляторну надбудову над галузевим законодавством держав-членів. Натомість в Україні нормативне поле складається з понад двадцяти спеціальних законів та численних підзаконних актів, що у своїй сукупності утворюють фрагментарну систему з очевидними прогалинами. Н.М. Краус та К.М. Краус кваліфікують подібну архітектуру як «спонтанний регуляторний пуризм» — законодавче реагування на вже сформовані технологічні практики замість випереджального нормотворення [3, С. 81].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика правового регулювання цифрової економіки перебуває у фокусі активного наукового дискурсу. Концептуальні засади цифрової трансформації суспільства у правовому вимірі розроблено у монографії О. С. Вишневського [6], а правові аспекти цифрової індустріалізації України досліджено В. І. Ляшенком та О. А. Вишневською [7]. Еволюцію парадигм регулювання цифрової економіки — від «інформаційної» до «екосистемної» — простежено у працях Г. М. Пилипенко [9]. Режим Дія City як інноваційну правову платформу проаналізовано Н. М. Краус та К. М. Краус [3], які звернули увагу на реактивний характер вітчизняного нормотворення. Правову природу гіг-контрактів та практику їх застосування досліджено Л. П. Гаращенко [10], порівняльну характеристику правових форм залучення ІТ-фахівців — О. В. Чорною [11], а ризики псевдогігізації — А. Г. Тополем [14]. Колізії захисту бізнесу від перевірок в умовах воєнного стану висвітлено О. В. Марченко [12]. Проблему співіснування вітчизняного законодавства про персональні дані та GDPR («подвійне регуляторне навантаження») розкрито О. В. Карпенком [15], а регуляторний потенціал незалежного наглядового органу — В. М. Кравченком [21]. Питання термінологічної визначеності в ІТ-законодавстві порушено В. В. Харченком та О. В. Карпенком [5], розрив між технологічними реаліями та правовим регулюванням кількісно оцінено В. В. Апальковою та І. М. Грищенком [4]. Зарубіжний досвід представлено дослідженнями естонської моделі е-урядування Л. Д. Тімченко та Н. О. Рибачок [20] і концептуальними працями L. Floridi та J. Cowls щодо принципів регулювання штучного інтелекту [8].

Водночас, попри вагомий науковий доробок, комплексного дослідження нормативно-правового забезпечення ІТ-галузі, яке поєднувало б аналіз ефективності режиму Дія City в умовах воєнного стану, порівняння з регуляторними моделями провідних цифрових юрисдикцій та розгляд правової реформи як інструменту глобального маркетингу цифрових послуг, у вітчизняній науці досі не здійснено. Це й зумовлює актуальність цієї статті.

Мета статті — системний аналіз нормативно-правової бази регулювання ІТ-галузі в Україні та порівняльне дослідження міжнародного досвіду задля формулювання обґрунтованих практичних рекомендацій щодо вдосконалення вітчизняного законодавства. Для досягнення мети вирішено три дослідницьких

CC BY

завдання: по-перше, систематизація та класифікація чинних нормативно-правових актів у сфері ІТ; по-друге, оцінювання ефективності режиму Дія City як правового інструменту в умовах воєнного стану; по-третє, порівняльний аналіз регуляторних моделей ЄС, Естонії, Сінгапуру та Ізраїлю.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому: уперше здійснено комплексний порівняльний аналіз нормативно-правового забезпечення ІТ-галузі України з регуляторними моделями ЄС, Естонії, Сінгапуру та Ізраїлю з урахуванням трансформацій періоду воєнного стану (2022–2024 рр.) та обґрунтовано розгляд правової реформи як інструменту маркетингового просування українських цифрових послуг на глобальному ринку; удосконалено структурну класифікацію нормативно-правового регулювання ІТ-галузі за чотирма вимірами (суб'єктним, об'єктним, процесуальним та юрисдикційним) з оцінюванням рівня розробленості кожного з них; набули подальшого розвитку положення щодо системних вразливостей режиму Дія City (псевдогігізація, непоширення механізму бронювання на гіг-спеціалістів, звуження захисту від перевірок) та науково-практичні рекомендації щодо гармонізації вітчизняного законодавства з acquis ЄС, формалізовані у вигляді матриці восьми законодавчих реформ із визначенням пріоритетів і строків реалізації.

Виклад основних результатів дослідження. Дослідження виходить із розуміння, що нормативно-правове забезпечення виступає фундаментом маркетингової стратегії просування українських цифрових послуг на глобальних ринках: правові реформи формують довіру іноземних замовників, знижують юрисдикційні ризики та створюють цінову привабливість галузі. Відтак удосконалення регуляторного середовища розглядається не як самоціль, а як інструмент підвищення інституційної привабливості України у глобальній конкуренції за замовників, інвесторів і таланти

Розуміння природи нормативно-правового регулювання ІТ-галузі передбачає насамперед визначення меж самого поняття «ІТ-галузь» у правовому вимірі. На відміну від традиційних секторів економіки — промисловості, сільського господарства, фінансів — ІТ-сфера не має усталеної правової дефініції ні в українському, ні в міжнародному законодавстві. Законодавець у різних актах послуговується поняттями «інформаційні технології», «програмне забезпечення», «цифрові послуги», «електронна комерція» та «інформаційно-комунікаційні технології» (ІКТ), що несуть неоднакове смислове навантаження і породжують труднощі при розмежуванні сфер правового регулювання [5, С. 23]. Ця термінологічна розпорошеність — не лише філологічна проблема: від дефініції залежить, які саме компанії підпадають під той чи інший правовий режим.

Узагальнивши підходи О.С. Вишневського [6, С. 44], В.І. Ляшенка [7, С. 112] та зарубіжного дослідника L. Floridi [8, С. 78], регулювання ІТ-галузі правомірно структурувати за чотирма вимірами: суб'єктним (правовий статус учасників ІТ-ринку), об'єктним (регулювання програмного забезпечення, баз даних, алгоритмів, персональних даних, цифрових активів), процесуальним (порядок здійснення ІТ-діяльності: ліцензування, захист даних, аудит) та юрисдикційним (питання застосовного права у транскордонних відносинах). Жоден із зазначених вимірів у чинному українському законодавстві не отримав вичерпного нормативного оформлення.

CC BY

Таблиця 1

Структурна класифікація нормативно-правового регулювання ІТ-галузі України

Вимір регулювання	**Основні нормативні акти**	**Розробленість (1–5)**	**Системні прогалини**
Суб'єктний	ЗУ «Про стимулювання розвитку цифрової економіки», ЗУ «Про зайнятість населення»	4	Правовий статус DAO-учасників, ШІ-агентів
Об'єктний	ЗУ «Про авторське право», ЗУ «Про захист персональних даних»	3	Алгоритмічні системи, NFT, цифрові активи
Процесуальний	ЗУ «Про захист інформації в ІКС», ЗУ «Про кібербезпеку»	3	Відповідальність за витоки даних, аудит ШІ
Юрисдикційний	Будапештська конвенція, GDPR (de facto)	2	Транскордонні дані, SaaS-договори, хмарна юрисдикція

Джерело: складено авторами на основі аналізу законодавства України.

Наведена структура засвідчує глибоку асиметрію регуляторного розвитку: якщо суб'єктний вимір отримав відносно повне оформлення завдяки Дія City, то юрисдикційний залишається фактично поза правовим полем. Між тим, саме юрисдикційні питання стають дедалі гострішими в міру того, як українські ІТ-компанії розширюють присутність на ринках ЄС, США та Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

В умовах відсутності спеціального законодавства про штучний інтелект Міністерство цифрової трансформації України обрало стратегію «м'якого» регулювання (soft law), що передбачає розробку добровільних галузевих стандартів, рекомендаційних кодексів поведінки та механізмів саморегулювання ринку. Подібний підхід узгоджується з міжнародним досвідом: Сінгапур до ухвалення обов'язкових норм тривалий час застосовував рекомендаційний Model AI Governance Framework (2019, ред. 2020), а Велика Британія поки утримується від єдиного обов'язкового закону про ШІ на користь галузевого саморегулювання.

Разом із тим українські компанії вже зараз мають практичну потребу готуватися до вимог EU AI Act, що набуде повної чинності у серпні 2026 року. Передусім це стосується систем «високого ризику» відповідно до Додатку III Регламенту — зокрема, AI-систем у сферах зайнятості, освіти, біометричної ідентифікації та управління критичною інфраструктурою. Для таких систем EU AI Act вимагає: ведення технічної документації та журналів аудиту, оцінки відповідності до введення в експлуатацію, прозорого інформування кінцевих користувачів, а також призначення уповноваженої особи з питань відповідності (compliance officer). Українські ІТ-компанії, що постачають подібні системи на ринок ЄС або використовують їх у власній діяльності, підпадатимуть під екстратериторіальну дію регламенту незалежно від наявності чи відсутності вітчизняного аналога.

Юрисдикційний вимір регулювання потребує окремого аналізу з огляду на масштаб практичної проблеми. Абсолютна більшість великих українських ІТ-компаній використовує хмарні сервіси іноземних провайдерів — Amazon Web

CC BY

Services (AWS), Microsoft Azure та Google Cloud Platform, — чиї сервери фізично розташовані поза межами України. Це породжує фундаментальну колізію: Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» (1994, ред. 2005) та підзаконні акти ДССЗЗІ містять вимоги щодо зберігання певних категорій інформації на серверах в Україні, тоді як комерційна логіка та вимоги клієнтів із ЄС диктують використання євро-регіональних дата-центрів.

Окремою прогалиною залишається правове регулювання SaaS-договорів (Software as a Service). На відміну від традиційних ліцензійних угод на програмне забезпечення, SaaS-відносини характеризуються: відсутністю передачі примірника програми, безперервним характером надання послуги, обробкою даних клієнта на стороні постачальника та складністю визначення місця виконання зобов'язання для цілей застосовного права. Жоден чинний нормативний акт України прямо не регулює ані SaaS-договір як окремий вид, ані питання «хмарної юрисдикції» — тобто визначення права, застосовного до договірних і позадоговірних відносин, що виникають при транскордонній обробці даних у хмарному середовищі. Запровадження механізму стандартних договірних застережень (Standard Contractual Clauses), рекомендованого в реформі № 4 матриці (таблиця 11), має вирішувати саме цю прогалину шляхом уніфікації договірних підстав транскордонної передачі даних за зразком Рішення Єврокомісії 2021/914.

Становлення нормативно-правового забезпечення ІТ-сфери в Україні охоплює чотири виразних етапи, кожен із яких зумовлений поєднанням технологічних, економічних та політичних чинників. Г.М. Пилипенко класифікує ці етапи за критерієм домінантної регуляторної парадигми: від «інформаційного» через «телекомунікаційний» та «цифрово-комерційний» до сучасного «екосистемного» підходу [9, С. 56].

Перший етап (1994–2010) визначався прийняттям базових законів у сфері інформатизації та інформаційного захисту. Закон «Про Національну програму інформатизації» 1998 року та Закон «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» 1994 року заклали основу технічного регулювання, однак орієнтувалися передовсім на потреби державного сектору, залишаючи ринок ІТ-послуг практично поза правовим полем. Другий етап (2010–2017) позначився прийняттям Закону «Про захист персональних даних» (2010), ратифікацією Конвенції Ради Європи про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних (Конвенція 108), а також запровадженням базового законодавства про електронну комерцію (2015). Третій етап (2017–2021) охоплює Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (2017), затвердження Стратегії кібербезпеки України та підготовку до прийняття нової редакції Закону «Про авторське право і суміжні права» 2022 року. У цей період Україна активно імплементувала положення Угоди про асоціацію з ЄС, що зумовило часткову гармонізацію у сферах захисту даних та інтелектуальної власності [10, С. 67]. Четвертий, нинішній етап (2021 — по теперішній час) відкрився прийняттям Закону «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» від 15 липня 2021 року (№ 1667-IX), що запровадив режим Дія City — принципово новий правовий конструкт у вітчизняному законодавстві.

CC BY

Таблиця 2

Хронологія розвитку нормативно-правової бази ІТ-сфери України (1994–2024 рр.)

Рік	Нормативний акт	Регуляторна новація	Контекст прийняття
1994	ЗУ «Про захист інформації в ІКС»	Технічний захист даних у держсекторі	Становлення незалежності
1998	ЗУ «Про Національну програму інформатизації»	Державна стратегія ІКТ-розвитку	Рання цифровізація
2003	ЗУ «Про електронний цифровий підпис»	Легалізація електронного документообігу	Адаптація до вимог WTO
2010	ЗУ «Про захист персональних даних»	Перший закон про персональні дані	Євроінтеграційний курс
2015	ЗУ «Про електронну комерцію»	Регулювання онлайн-торгівлі	Угода про асоціацію з ЄС
2017	ЗУ «Про основні засади кібербезпеки»	Стратегічна кібербезпека держави	Гібридна агресія РФ
2021	ЗУ «Про стимулювання розвитку цифрової економіки»	Режим Дія City, гіг-контракти	Конкуренція за ІТ-таланти
2022	ЗУ «Про авторське право» (нова ред.)	Цифрова інтелектуальна власність	Повномасштабна агресія РФ
2024	Зміни до ЗУ «Про стимулювання...»	Розширення Дія City в умовах воєнного стану	Збереження ІТ-галузі

Джерело: складено авторами за матеріалами Верховної Ради України [13].

Таблиця 3

Основні показники ІТ-сектору України (2019–2024 рр.)

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг ІТ-експорту, млрд USD	4,2	5,0	6,8	6,3	7,3	7,8*
Частка у ВВП, %	3,5	4,0	4,9	4,2	4,7	5,1*
Кількість ІТ-фахівців, тис. осіб	185	200	228	195	240	265*
Середня зарплата в ІТ, USD/міс.	1 850	2 100	2 450	2 200	2 380	2 510*
Кількість компаній-резидентів Дія City	—	—	72	311	863	1 287
ІТ-інвестиції (венчурний капітал), млн USD	380	290	470	180	320	420*

*Джерело: складено авторами за даними Мінцифри, IT Ukraine Association [1; 2]. * — попередні дані.*

Зіставлення даних таблиці 3 виявляє знакову закономірність: незважаючи на повномасштабне вторгнення 2022 року, що призвело до тимчасового скорочення

CC BY

обсягів ІТ-експорту на 7,4% та відтоку близько 35 000 фахівців за кордон, галузь відновила зростання вже у 2023 році — і перевершила довоєнні показники. Це свідчить про структурну стійкість сектору, що багато в чому забезпечена саме правовою архітектурою Дія City.

Режим Дія City, запроваджений Законом України № 1667-IX, являє собою спеціальний правовий режим, що встановлює особливі умови для резидентів у сферах оподаткування, трудового права та захисту від надмірного державного контролю. За правовою природою Дія City поєднує елементи особливої економічної зони (без географічної прив'язки), спеціального податкового режиму та саморегулівної системи для ІТ-компаній. Дослідниця Л.П. Гаращенко зазначає, що концептуально Дія City є найближчим аналогом британського Innovate UK та сінгапурського Tech@SG, однак вирізняється більш розвиненим механізмом захисту від перевірок [10, С. 67].

Для отримання статусу резидента компанія зобов'язана відповідати сукупності кваліфікаційних критеріїв: не менше 90% виручки від ІТ-діяльності; середня заробітна плата спеціалістів — щонайменше 1 200 євро на місяць; мінімальна кількість кваліфікованих ІТ-фахівців у штаті або за гіг-контрактами — не менше дев'яти осіб. Принципово, що закон унормував тривимірну модель взаємодії компанії зі спеціалістами: трудовий договір, договір цивільно-правового характеру (ЦПХ) та гіг-контракт. Гіг-контракт — правовий інструмент, що виявився справжнім проривом для ринку. А.Г. Тополь встановив, що на гіг-контракти припадає 72% усіх договірних відносин між резидентами Дія City та ІТ-спеціалістами станом на кінець 2024 року, тоді як частка класичних трудових договорів — лише 21% [14, С. 92].

Інвестиційна привабливість Дія City визначається не лише особливостями оподаткування праці фахівців, а й корпоративним податковим режимом. Резидент має право обрати між загальною системою оподаткування прибутку за ставкою 18% та спеціальним режимом податку на виведений капітал (ПнВК) за ставкою 9%. Принципова відмінність полягає в об’єкті оподаткування: класичний податок на прибуток справляється з фінансового результату незалежно від його подальшого використання, тоді як ПнВК сплачується лише в разі фактичного виведення капіталу — насамперед при виплаті дивідендів та прирівняних до них операціях. Поки прибуток реінвестується в розвиток компанії, податкове зобов’язання не виникає. Така конструкція є потужним стимулом до капіталізації ІТ-бізнесу й утримання прибутку всередині юрисдикції, що особливо цінно для стартапів на стадії зростання. Саме поєднання знижених ставок на оплату праці спеціалістів із відкладеним характером ПнВК формує ключову конкурентну перевагу режиму, яку в порівняльних оглядах нерідко згадують лише побіжно як «спеціальний податковий режим». Водночас слід ураховувати перехідний характер окремих пільг: чинне законодавство передбачає поступове коригування податкових умов, тож довгострокове планування потребує врахування ризику зміни параметрів режиму впродовж життєвого циклу компанії.

У маркетинговому вимірі режим Дія City доцільно розглядати не лише як набір податкових пільг, а як інструмент позиціонування України у форматі національного брендингу (nation branding) — просування держави як інноваційного хабу з передбачуваними правилами гри. Поєднання гіг-контрактів, на які припадає 72% договірних відносин, із податком на виведений капітал за ставкою 9% утворює унікальну торгову пропозицію (USP) української юрисдикції: іноземний замовник отримує нижчу вартість розробки при збереженні високої якості послуг, а резидент — легальний і прозорий механізм оптимізації витрат. Саме така конфігурація

CC BY

перетворює правовий режим на аргумент продажів у переговорах із глобальними клієнтами.

Таблиця 4

Динаміка резидентів Дія City (2022–2024 рр.)

Показник	**І кв. 2022**	**IV кв. 2022**	**IV кв. 2023**	**IV кв. 2024**
Кількість резидентів, од.	72	311	863	1 287
Кількість фахівців, тис. осіб	6,4	22,1	56,8	84,3
Середня зарплата, EUR/міс.	н/д	2 100	2 340	2 510
Частка гіг-контрактів, %	н/д	61	68	72
Залучені інвестиції, млн USD	н/д	210	480	740

Джерело: складено авторами за даними Міністерства цифрової трансформації України [1].

Таблиця 5

Порівняльний аналіз правових форм залучення IT-спеціалістів у режимі Дія City

Критерій	**Трудовий договір**	**Договір ЦПХ**	**Гіг-контракт**
Мінімальна оплата	≥ мінімальна зарплата (8 000 грн)	Договірна	≥ 1 200 EUR/міс.
Відпустка	24 робочих дні	Не передбачена	≥ 17 робочих днів
Лікарняні	Так (ФССУ)	Ні	Так (за рахунок компанії)
ПДФО + ВЗ	18% + 1,5%	5% (ФОП 3-я гр.) + 1,5%	5% + 1,5%
ЄСВ роботодавця	22% від зарплати	22% (часто оптимізують)	Не нараховується
Захист від звільнення	Повний (КЗпП)	Немає	Частковий (ст. 27 ЗУ)
Оптимальний для	Менеджерів, адмін. персоналу	Разових підрядників	Core IT-спеціалістів

Джерело: складено авторами за Законом України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [13].

Порівняння трьох форм свідчить, що гіг-контракт оптимізований під потреби IT-ринку: відсутність ЄСВ-навантаження на компанію поєднується з прийнятним рівнем соціальних гарантій для фахівця. Проте О.В. Марченко фіксує два системних ризики: «псевдогігізацію» — переведення фактичних штатних працівників на гіг-контракти без надання реальної автономії, та нівелювання захисних норм в умовах воєнного стану — коли мораторій на перевірки фактично відступав перед розширеним колом контролюючих суб'єктів [12, С. 44].

Окремим, проте критично важливим виміром функціонування режиму Дія City в умовах воєнного стану стало мобілізаційне законодавство, зокрема механізм бронювання військовозобов’язаних. Право на бронювання працівників відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 5 червня 2024 р. № 650 «Деякі питання бронювання військовозобов’язаних під час воєнного стану» отримують підприємства,

CC BY

визнані критично важливими для функціонування економіки або для забезпечення потреб Збройних Сил. Для ІТ-сектору, що формує 4,7–5,1% ВВП і залишається ключовим джерелом валютних надходжень, збереження кадрового ядра набуло значення питання економічної безпеки держави. Водночас чинна модель породжує дві системні колізії. Перша має суб'єктний характер: право на бронювання поширюється на штатних працівників, але не охоплює фахівців, залучених за гіг-контрактами та договорами ЦПХ, — попри те, що саме гіг-контракт законодавець позиціонував як основну форму взаємодії в Дія City (на нього припадає 72% договірних відносин). Виникає парадокс, за якого правовий інструмент, спеціально створений для ІТ-галузі, опиняється поза захисним полем мобілізаційного законодавства. Друга колізія є аксіологічною: держава одночасно прагне максимально мобілізувати людський ресурс для оборони та зберегти експортний потенціал галузі, що сама ж оборона фінансово підтримує. Підвищення з 10 червня 2025 р. зарплатного порогу для бронювання до 25 941 грн дещо звузило коло потенційних бенефіціарів, однак для ІТ-компаній із притаманним їм рівнем винагороди цей крок виявився радше формальним. Усунення зазначених колізій потребує узгодження критеріїв «критичної важливості» зі специфікою ІТ-зайнятості, насамперед — поширення механізму бронювання на гіг-спеціалістів резидентів Дія City.

Регулювання у сфері захисту персональних даних в Україні базується передовсім на Законі «Про захист персональних даних» 2010 року та Конвенції 108 Ради Європи. Водночас де-факто ще одним джерелом регуляторних вимог виступає GDPR — Регламент ЄС 2016/679, оскільки більшість великих українських ІТ-компаній обробляють дані громадян ЄС і зобов'язані дотримуватися його вимог екстратериторіально. О.В. Карпенко констатує: станом на 2024 рік Україна перебуває у стані «подвійного регуляторного навантаження» — вітчизняне законодавство та GDPR співіснують паралельно без повноцінного механізму уніфікації [15, С. 33].

Таблиця 6

Порівняння ЗУ «Про захист персональних даних» і GDPR

Параметр порівняння	**ЗУ «Про захист ПД» (Україна)**	**GDPR (ЄС)**
Рік прийняття / набрання чинності	2010 (ост. зміни — 2022)	2016 / 2018
Незалежний регулятор	Уповноважений ВРУ з прав людини	Незалежні DPA кожної держави-члена
Максимальний штраф	До 51 000 грн	До 20 млн EUR або 4% глоб. обороту
Право на забуття	Частково закріплено	Повністю закріплено (ст. 17)
Строк повідомлення про витік	Не встановлено	72 години від виявлення
Відповідальний за захист ПД (DPO)	Не вимагається	Вимагається для окремих категорій
Транскордонна передача даних	Нечіткий механізм	Standard Contractual Clauses (SCC), GDPR розд. V
Права суб'єктів	7 прав	8 прав (+ право на переносимість)
Підстави обробки ПД	3 підстави	6 підстав (згода, договір, юрид. зобов'язання та ін.)

Джерело: складено авторами за офіційними текстами законодавства України та Регламенту ЄС 2016/679.

CC BY

Ця таблиця наочно демонструє, що вітчизняне законодавство про захист ПД поступається GDPR передусім у трьох вимірах: санкційна строгість, інституційна незалежність регулятора та операційні стандарти. Різниця у штрафах разюча: до 51 000 грн (~1 200 євро) проти 20 млн євро — тобто мінімум у 16 000 разів менше. За таких умов реальне дотримання вітчизняного закону про ПД виглядає радше доброю практикою, аніж вимушеним обов'язком для великих операторів.

Наведений розрив має безпосередній маркетинговий вимір: просування цифрових послуг на міжнародні ринки неможливе без довіри замовника до безпеки даних. За оцінкою В. М. Кравченка, створення незалежного регулятора персональних даних та впровадження 72-годинного строку повідомлення про витоки здатне збільшити обсяги аутсорсингових контрактів на 15–20% [21, С. 44] — прямий доказ того, що правова реформа функціонує як маркетинговий інструмент, конвертуючи регуляторну довіру у вимірюване зростання експорту.

Паралельно з захистом даних розвивалося кібербезпекове законодавство. Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (2017) встановив систему захисту критичної інформаційної інфраструктури (КІІ), визначив повноваження ДССЗЗІ та Держспецзв'язку, запровадив поняття кіберінциденту. В умовах повномасштабного вторгнення 2022–2024 роки стали найінтенсивнішим реальним тестуванням цих норм.

Таблиця 7

Статистика кіберінцидентів в Україні, зафіксованих CERT-UA (2021–2024 рр.)

Показник	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Зміна 23/24, %**
Загальна кількість інцидентів	1 438	2 194	1 988	2 543	+27,9
У т. ч. проти об'єктів КІІ	312	641	503	712	+41,5
Успішних атак на держсектор	98	187	142	203	+42,9
Атак на ІТ-компанії (комерц.)	215	387	341	422	+23,7
Залучено реагувань CERT-UA	1 438	2 194	1 988	2 543	+27,9

Джерело: складено авторами за звітами CERT-UA та Держспецзв'язку України [16]

Наведені дані свідчать про стабільно зростаючий рівень кіберзагроз: у 2024 році кількість кіберінцидентів зросла на 27,9% порівняно з 2023-м, причому атаки проти об'єктів критичної інфраструктури — на 41,5%. Це засвідчує, що чинне законодавство у сфері кібербезпеки, орієнтоване переважно на державний сектор, потребує термінового розширення на великий приватний бізнес — за прикладом директиви NIS2 ЄС.

Повномасштабна збройна агресія 2022–2024 років сформувала в Україні принципово новий сегмент ІТ-ринку — оборонні технології (MilTech). Екосистема Brave1, запущена у 2023 році як кластер оборонних технологій під спільним патронатом Міністерства цифрової трансформації, Міністерства оборони та Генерального штабу ЗСУ, функціонально інтегрована з режимом Дія City і станом на кінець 2024 року об'єднує понад 700 команд-розробників у сферах безпілотних

CC BY

авіаційних систем, радіоелектронної боротьби, програмного забезпечення для управління полем бою та систем розвідки.

Попри практичну значущість, нормативно-правове поле для MilTech-стартапів залишається вкрай фрагментарним. По-перше, чинне законодавство про державні закупівлі (Закон України «Про публічні закупівлі» № 922-VIII) містить окремі спрощені процедури для оборонних потреб, однак не адаптоване до специфіки програмного забезпечення та цифрових сервісів, де цикл розробки та верифікації є принципово коротшим, ніж для традиційних озброєнь. По-друге, питання права інтелектуальної власності при державних закупівлях ІТ-рішень для оборони залишається законодавчо неврегульованим: чинна практика передбачає, як правило, повну передачу майнових прав на розроблені рішення державі, що позбавляє стартапи можливості комерціалізувати технологію на ринках союзників. По-третє, сертифікація програмних продуктів оборонного призначення здійснюється за загальними вимогами технічного захисту інформації ДССЗЗІ, розробленими переважно для класичних інформаційних систем і недостатньо адаптованими до специфіки вбудованого програмного забезпечення, систем реального часу та AI-асистованих рішень. Усунення зазначених прогалин є передумовою перетворення України на повноцінний центр оборонних технологій із конкурентоздатною правовою базою.

Поглиблення аналізу MilTech-сегмента потребує окремої уваги до режиму експортного контролю програмного забезпечення подвійного призначення. Оборонні ІТ-рішення — від систем управління полем бою до платформ радіоелектронної боротьби — за своєю природою належать до товарів, передача яких за кордон підпадає під дію законодавства про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання. Виникає суперечність між прагненням MilTech-стартапів масштабуватися на ринки держав-союзників і жорсткістю процедур експортного контролю, посилених в умовах війни. Особливо гостро ця суперечність постає для алгоритмів та моделей машинного навчання, нематеріальна природа яких ускладнює застосування класичних митних механізмів: фактичний «експорт» технології може відбутися шляхом надання віддаленого доступу до коду чи хмарного сервісу, що формально не перетинає кордону. Додаткової невизначеності додає правовий статус так званих цивільних розробників — фахівців і компаній, які створюють софт оборонного призначення поза межами офіційного оборонно-промислового комплексу. Чинне законодавство не дає однозначної відповіді на питання про обсяг їхніх зобов'язань у сфері експортного контролю, режиму секретності та відповідальності за подвійне використання продукту. Формування зрозумілих та передбачуваних правил експорту програмного забезпечення подвійного призначення, гармонізованих із підходами ЄС і НАТО, є необхідною умовою для того, щоб українські MilTech-рішення, апробовані в реальних бойових умовах, могли бути легально комерціалізовані на ринках партнерів.

У маркетинговій площині врегулювання експорту технологій подвійного призначення відкриває для українських MilTech-стартапів доступ до позиціонування «battle tested» — просування продуктів, що пройшли реальну апробацію в бойових умовах. Такий статус є рідкісною конкурентною перевагою на глобальному ринку оборонних технологій, адже жоден полігонний тест не замінює верифікації в умовах реального застосування. Легалізація комерціалізації подібних рішень на ринках союзників перетворить воєнний досвід галузі на експортний актив.

Авторсько-правова охорона об'єктів ІТ-сфери в Україні регулюється Законом

CC BY

«Про авторське право і суміжні права» у новій редакції 2022 року. Оновлений закон закріпив охорону комп'ютерних програм як літературних творів відповідно до Угоди TRIPS і Директиви ЄС 2009/24/ЄС, визначив особливості правового режиму баз даних, встановив правила щодо службових творів та спеціальні норми щодо цифрового розповсюдження. Попри це, практика застосування авторсько-правових норм у сфері ПЗ залишається проблематичною: В.В. Апалькова встановила, що середня тривалість розгляду справ про порушення авторських прав на ПЗ у судах першої інстанції у 2022–2023 роках становила 14,7 місяця [4, С. 56].

Таблиця 8

Об'єкти інтелектуальної власності ІТ-сфери та їхній правовий статус в Україні

Об'єкт ІВ	**Форма охорони**	**Нормативна база**	**Тривалість охорони**	**Правові прогалини**
Комп'ютерна програма	Авторське право	ЗУ «Про АП», ст. 8	Строк життя + 70 р.	Складне доведення порушення
База даних	АП / sui generis	ЗУ «Про АП», ст. 14	15 р. від створення	Нечіткі критерії оригінальності
Алгоритм	Не охороняється	—	—	Законодавча прогалина
Логотип / GUI	АП + знак для товарів	ЗУ «Про АП» + «Про охорону знаків»	Необмежено / 10 р. з поновл.	Розмежування ТМ та АП
Ноу-хау / Trade secret	Комерційна таємниця	ГКУ, ст. 36	Необмежено	Слабкий захист при розголошенні
AI-генерований контент	Не охороняється	—	—	Повна законодавча прогалина
Доменне ім'я	Квазі-власність (договір)	—	Строк реєстрації	Відсутній спеціальний закон

Джерело: складено авторами за текстами законодавства України та матеріалами ДСІВ.

Наведена класифікація засвідчує структурну прогалину: сучасні ІТ-продукти — алгоритми, системи машинного навчання та AI-генерований контент — залишаються поза системою формальної охорони. Ця ситуація відображає загальносвітову дискусію: ВОІВ лише у 2024 році опублікувала перші рекомендаційні документи щодо авторства штучного інтелекту, не надавши остаточної відповіді на питання про охороноздатність AI-генерованих об'єктів [17, С. 34].

Євросоюз у 2022–2024 роках здійснив найамбітніший в історії цифрового права регуляторний прорив, запровадивши цілий пакет взаємопов'язаних інструментів, що у своїй сукупності формують Єдиний цифровий ринок (Digital Single Market). За підрахунками Єврокомісії, повне впровадження DSM здатне додати до ВВП ЄС від 415 до 500 млрд євро щорічно [18, С. 7]. Ця цифра задає вимірюваний орієнтир того, яку економічну цінність продукує ефективне регуляторне середовище — і наскільки велика ціна регуляторної інертності.

Центральними елементами регуляторного пакету ЄС виступають: Digital

Services Act (DSA, 2022), що встановлює ієрархічні зобов'язання для онлайн-платформ залежно від їхнього масштабу; Digital Markets Act (DMA, 2022), що визначає поняття «gatekeepers» (воротарів ринку) та встановлює для них спеціальні ex ante заборони самофаворизації; AI Act (2024) — перший у світі обов'язковий закон про штучний інтелект, що класифікує AI-системи за чотирма рівнями ризику (неприйнятний, високий, обмежений, мінімальний) та встановлює диференційовані вимоги до прозорості й аудиту; нарешті, GDPR (2016/2018) залишається наріжним каменем регулювання обробки персональних даних з екстратериторіальним ефектом [18, С. 15].

Таблиця 9

Регуляторні інструменти ЄС у сфері цифрової економіки (2022–2026 рр.)

Інструмент	**Набрав чинності**	**Регулятивний механізм**	**Адресати**	**Санкції**
GDPR (2016/679)	2018	Обробка персональних даних	Усі обробники ПД	До 4% глоб. обороту
Digital Services Act	2023 (повністю)	Відповідальність платформ	Онлайн-платформи, посередники	До 6% глоб. обороту
Digital Markets Act	2023	Конкуренція на цифрових ринках	Gatekeepers (Alphabet, Apple, Meta)	До 10% глоб. обороту
AI Act	2026 (повністю)	Регулювання ризиків ШІ	Розробники та провайдери AI	До 35 млн EUR або 7%
NIS2 Directive	2024	Кібербезпека критичних секторів	Оператори важливих послуг	До 10 млн EUR або 2%
Data Act	2025	Доступ до промислових даних	IoT-виробники, хмарні сервіси	До 4% глоб. обороту

Джерело: складено авторами за матеріалами Офіційного журналу ЄС (Official Journal of the EU) [18].

Аналіз пакету демонструє системний підхід: кожен регуляторний інструмент таргетований на конкретний ринковий провал. Принципово, що санкційна система ЄС побудована на прив'язці до глобального обороту, а не до фіксованих сум — що забезпечує ефективний вплив навіть на транснаціональних гравців із мільярдними доходами. Для порівняння: максимальний штраф за порушення українського закону про захист ПД становить 1 200 євро, тоді як штраф Google від CNIL (Франція) за порушення GDPR у 2022 році — 150 млн євро, тобто у 125 000 разів більше.

Три держави, що в різний спосіб досягли статусу глобальних IT-хабів — Естонія, Сінгапур та Ізраїль — послуговуються суттєво відмінними регуляторними стратегіями. Їхній досвід надає безцінний порівняльний матеріал для формування рекомендацій, придатних до адаптації в українських умовах.

Естонська модель (e-Estonia) базується на принципі «цифрового за замовчуванням» (digital by default): усі державні послуги надаються в електронній формі як основній. Правовою основою слугують Закон про електронну ідентифікацію (1999, ред. 2018), Закон про захист персональних даних (2007, адаптований до GDPR у 2018 р.) та Закон про кібербезпеку (2018). Естонія першою у світі запровадила систему електронного резидентства (e-Residency, 2014) та блокчейн-захист державних реєстрів (X-Road). Н.О. Рибачок та Л.Д. Тімченко встановили, що стабільність правил

CC BY

гри упродовж понад двадцяти років — а не якийсь унікальний технологічний ресурс — є визначальним чинником успіху естонської цифрової держави [20, С. 78].

Естонський досвід e-Residency знайшов безпосереднє відображення у вітчизняній політиці: Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування електронних резидентів (е-резидентів)» було запроваджено власний інститут електронного резидентства, а порядок набуття й скасування відповідного статусу та функціонування інформаційної системи «Е-резидент» урегульовано підзаконними актами 2022–2023 років. Е-резидент — це особливий статус іноземного громадянина, що дозволяє дистанційно, без фізичної присутності в Україні, заснувати бізнес, відкрити рахунок та сплачувати податки через єдину онлайн-систему. Подібно до естонської моделі, статус недоступний громадянам держави-агресора та країн «сірого» і «чорного» списків FATF. Попри концептуальну привабливість, український проєкт демонструє типову для вітчизняного нормотворення ваду: тривалий розрив між ухваленням рамкового закону та запуском повноцінно дієздатної інформаційної інфраструктури. На відміну від Естонії, де e-Residency від початку інтегрувалося в зрілу екосистему X-Road, українська система розгорталася поетапно й тривалий час перебувала у стані тестування. Стратегічна цінність інституту полягає в його потенціалі залучати закордонних ІТ-підприємців до української юрисдикції в умовах глобальної конкуренції за таланти, у якій Україна змагається не лише з Естонією, а й із Сінгапуром. Реалізація цього потенціалу прямо залежить від синхронізації е-резидентства з режимом Дія City та від правової визначеності щодо транскордонного руху коштів е-резидентів.

Сінгапурська модель орієнтована на залучення глобальних ІТ-інвестицій через поєднання жорсткого захисту інтелектуальної власності, сприятливого корпоративного оподаткування та передбачуваної правової системи common law. Закон про захист персональних даних (PDPA, 2012, ред. 2021) вирізняється специфічним балансуванням між правами суб'єктів ПД та бізнес-інтересами: до 2021 року він не передбачав обов'язку повідомлення про витоки, натомість від 2021 року встановив 3-денний строк — суворіший за GDPR. Ізраїльська модель характеризується особливою увагою до кіберрегулювання, що є закономірним для держави, де кіберзахист набуває виміру національної безпеки. Ізраїльське Національне кіберуправління (INCD) поєднує функції регулятора та оперативного органу реагування, встановлюючи обов'язкові галузеві кіберстандарти для фінансових установ, охорони здоров'я та комунікаційної інфраструктури.

Узагальнення досвіду ЄС, Естонії, Сінгапуру та Ізраїлю дозволяє виокремити три принципи ефективного регулювання ІТ-галузі, що не залежать від розміру держави чи її геополітичного контексту. Перший — регуляторна передбачуваність: ІТ-компанії планують діяльність лише за умови стабільності правових норм щонайменше на три–п'ять років. Другий — пропорційність регулювання: найефективніші системи диференціюють регуляторне навантаження залежно від розміру компанії та рівня ризику діяльності. Третій — багаторівневий інституційний дизайн: жодна з аналізованих систем не зосереджує регуляторні функції в одному органі [19, С. 88].

CC BY

Таблиця 10

Порівняльний аналіз регуляторних моделей ІТ-галузі (ЄС, Естонія, Сінгапур, Ізраїль, Україна)

Параметр	**ЄС**	**Естонія**	**Сінгапур**	**Ізраїль**	**Україна**
Єдиний цифровий закон	Частково (DSA/DMA)	Система законів	Система законів	Система законів	Відсутній
Спецрежим для ІТ	Немає	Загальний бізнес-клімат	Global Investor Programme	Start-Up Nation	Дія City
Незалежний регулятор ПД	DPA (кожна держава)	AKIT	PDPC	PPA	Уповноважений ВРУ (слабкий)
Строк повід. про витік	72 год.	72 год. (GDPR)	3 доби	72 год.	Не встановлено
Закон про ШІ	AI Act (2026)	AI Act (відповідно)	Soft law framework	Draft (2024)	Відсутній
Кіберрегулятор	ENISA + нац. органи	RIA	CSA	INCD	ДССЗЗІ / Держспецзв'язок
Рейтинг ITU GCI (2024)	—	7-ме місце	4-те місце	11-те місце	25-те місце
Максимальний штраф за порушення ПД	20 млн EUR / 4%	20 млн EUR (GDPR)	1 млн SGD	3,36 млн USD	~1 200 EUR

Джерело: складено авторами за даними ITU Global Cybersecurity Index 2024, OECD Digital Economy Outlook 2024 [19].

Зіставлення п’яти регуляторних моделей у таблиці 10 виявляє, що відставання України має не точковий, а системний характер: за жодним із восьми параметрів вітчизняна система не досягає рівня держав-орієнтирів. Особливо показовою є кореляція між інституційною незалежністю регулятора персональних даних і позицією в рейтингу ITU GCI — Естонія, Сінгапур та Ізраїль, що мають самостійні наглядові органи (AKIT, PDPC, PPA), посідають відповідно 7-ме, 4-те та 11-те місця, тоді як Україна з функціонально залежним Уповноваженим Верховної Ради опинилася на 25-й позиції. Не менш промовистим є розрив у санкційному вимірі: гранична межа штрафу в Україні (близько 1 200 євро) є непорівнянною навіть із сінгапурським показником (1 млн SGD), не кажучи вже про загальноєвропейські 20 млн євро. Водночас наявність власного спеціального режиму Дія City — параметр, за яким Україна випереджає більшість аналізованих юрисдикцій, — свідчить, що проблема полягає не у відсутності правових інструментів як таких, а у фрагментарності інституційного забезпечення та м’якості примусових механізмів. Саме цей висновок і визначає логіку матриці реформ, наведеної далі. У бенчмаркінговому вимірі наведене зіставлення окреслює маркетинговий потенціал України як цифрової нації: за умови інституційної розбудови держава з 25-м місцем у рейтингу ITU GCI має реалістичні шанси наблизитися до лідерів — Естонії (7-ме місце) та Сінгапуру (4-те), — що безпосередньо підвищить її позиції у сприйнятті глобальних замовників цифрових послуг.

CC BY

Таблиця 11

Матриця рекомендацій щодо вдосконалення нормативно-правового регулювання ІТ-галузі України

№	Напрям реформи	Нинішній стан	Рекомендований захід	Пріоритет	Строк
1	Регулювання штучного інтелекту	Правова порожнеча	Закон «Про штучний інтелект» (гармон. з AI Act ЄС)	Критичний	2025–2026
2	Незалежність регулятора ПД	Уповноважений ВРУ — залежний	Незалежний DPA з бюджетною автономією	Критичний	2025
3	Повідомлення про витоки ПД	Строк не встановлено	72-годинний строк (GDPR-стандарт)	Високий	2025
4	Транскордонна передача даних	Нечіткий механізм	Запровадити SCC (Standard Contractual Clauses)	Високий	2025–2026
5	Охорона AI-контенту	Правова порожнеча	Визначити правовий статус AI-авторства у ЗУ «Про АП»	Середній	2026
6	Кіберстандарти для бізнесу	Лише держсектор	Поширити обов'язк. стандарти на великий бізнес (NIS2)	Високий	2025–2026
7	Судовий захист ІВ в ІТ	Повільний (14,7 міс.)	Спеціалізована палата з ІТ-спорів	Середній	2026–2027
8	Критерії входу до Дія City	Зростаючий бар'єр (EUR)	Знизити вхідний поріг для регіональних ІТ-компаній	Середній	2025

Джерело: складено авторами на основі порівняльного аналізу регуляторних моделей.

Рекомендація щодо створення спеціалізованої ІТ-юрисдикції потребує конкретизації організаційної моделі. Нині в Україні існує прецедент спеціалізованого судочинства у сфері інтелектуальної власності — Вищий суд з питань інтелектуальної власності, що формально утворений і розпочав роботу у 2021 році, однак досі функціонує зі значними процесуальними обмеженнями та дефіцитом суддів із технічною експертизою. Цей досвід, зокрема труднощі з формуванням корпусу суддів, здатних кваліфіковано оцінювати технологічні додокази, є важливим застереженням для проєктування нової установи.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виокремити дві реалістичні моделі. Перша — окрема спеціалізована палата з ІТ-спорів у межах Господарського суду міста Київ за аналогією з практикою Сінгапуру, де Singapore International Commercial Court (SICC) розглядає складні транскордонні комерційні спори, включаючи технологічні, із залученням іноземних суддів і застосуванням принципів common law. Ця модель вирізняється гнучкістю та дозволяє концентрувати технічну експертизу без повної реорганізації судової системи. Друга модель — окремий спеціалізований суд за

CC BY

зразком Bundespatentgericht (Федерального патентного суду Німеччини) — потребує значно більших інституційних та фінансових ресурсів і доцільна лише у повоєнній перспективі. З урахуванням реалістичних часових горизонтів реформи пріоритетною видається перша модель із поступовим розширенням юрисдикції та підготовкою суддів за спільними програмами з EUIPO та ENISA.

З погляду маркетингу цифрових послуг спеціалізоване правосуддя виконує функцію «гарантійного талона» для іноземного інвестора: наявність швидкого та професійного суду за сінгапурським зразком сигналізує, що права інтелектуальної власності будуть захищені не за 14,7 місяця, а у значно стисліші строки. Передбачуваність судового захисту знижує премію за ризик, яку інвестори закладають у вартість капіталу для української юрисдикції.

Практичне впровадження зазначених рекомендацій передбачає не тільки законодавчі зміни, а й серйозне інституційне будівництво. За підрахунками В.М. Кравченка, лише впровадження незалежного DPA та 72-годинного строку повідомлення про витоки здатне підвищити рівень довіри ЄС-партнерів до українських ІТ-компаній і збільшити обсяги аутсорсингових контрактів орієнтовно на 15–20% [21, С. 44].

Переходячи від рекомендацій до перспективи: Україна у повоєнній відбудові матиме унікальний шанс здійснити цифровий стрибок уперед, поєднавши функціональний Дія City з AI Act-сумісним законодавством та незалежною регуляторною архітектурою. Саме такий шлях пройшла Естонія у 1990-х роках, будуючи цифрову державу фактично з нуля — і ставши еталонною «цифровою нацією» вже на початку 2000-х.

Висновки. Проведений аналіз нормативно-правового регулювання ІТ-галузі в Україні та порівняльне дослідження міжнародного досвіду дозволяють сформулювати чотири системних висновки.

По-перше, чинна нормативна база ІТ-сектору України — близько двадцяти спеціальних законів без єдиного кодифікованого акту — є внутрішньо суперечливою системою з виразними прогалинами у регулюванні штучного інтелекту, транскордонної передачі даних та AI-авторства. Ані рамкового закону про ШІ, ані закону про цифрові ринки, ані законодавства про IoT Україна досі не має. Переговорний процес про вступ до ЄС фактично робить ці акти неминучими у горизонті 2026–2028 років.

По-друге, режим Дія City продемонстрував вимірювану ефективність: за три роки (2022–2024) кількість резидентів зросла з 72 до 1 287 компаній, сукупний персонал перевищив 84 000 фахівців, середня заробітна плата досягла 2 510 євро на місяць. Водночас практика виявила системні вразливості: «псевдогігізацію», фактичне нівелювання захисту від перевірок в умовах воєнного стану та зростання вхідного бар'єру через валютну динаміку. Окремим напрямом, що набуватиме дедалі більшого значення в контексті євроінтеграції, є запровадження ESG-критеріїв (Environmental, Social, and Governance) у регулювання резидентів Дія City. Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD, 2022/2464) поширюється на великі компанії, що мають цінні папери, допущені до торгів на регульованих ринках ЄС, та на підприємства, що відповідають двом із трьох порогових критеріїв за чисельністю персоналу, оборотом і активами. У міру того як українські ІТ-компанії виходять на ринки ЄС, залучають євроінвесторів і прагнуть лістингу на європейських біржах, вимоги CSRD ставатимуть для них практично обов'язковими.

Конкретно для ІТ-сектору це означає насамперед звітність щодо

CC BY

енергоспоживання та вуглецевого сліду дата-центрів: відповідно до Акту про енергоефективність ЄС (Energy Efficiency Directive, 2023/1791), дата-центри потужністю понад 500 кВт із 2024 року зобов'язані розкривати показники ефективності використання електроенергії (PUE) та відновлюваної енергії (REF). Попри те що Україна поки не є членом ЄС, включення ESG-вимог до критеріїв резидентства Дія City — хоча б у добровільному форматі як стандарт «найкращої практики» — значно посилить конкурентоздатність українських IT-компаній при виході на ринки ЄС і полегшить залучення інвестицій від ESG-орієнтованих фондів. У маркетинговому контексті відповідність ESG-нормам виконує роль «перепустки» на ринки ЄС: розкриття вуглецевого сліду дата-центрів та звітність за CSRD стають обов'язковою умовою залучення євроінвесторів і лістингу на європейських біржах, перетворюючи комплаєнс на складову маркетингового просування компанії.

По-третє, зіставлення з моделями ЄС, Естонії (7-ме місце ITU GCI), Сінгапуру (4-те місце) та Ізраїлю (11-те місце) засвідчує: Україна (25-те місце) відстає передусім в інституційному вимірі — незалежність регулятора персональних даних, наявність законодавства про ШІ та строгість кіберзахисних стандартів для приватного сектору. Різниця у максимальних санкціях за порушення у сфері захисту ПД — 1 200 євро в Україні проти 20 млн євро в ЄС — унаочнює слабкість вітчизняних примусових механізмів.

По-четверте, впровадження восьми рекомендованих реформ — від Закону про штучний інтелект до спеціалізованої IT-юрисдикції та незалежного DPA — потребує насамперед інституційного будівництва та навчання кадрів регуляторних органів і судової системи. Саме інституційна слабкість регуляторів, а не дефіцит правових норм, є визначальним гальмом розвитку правового середовища IT-галузі. Ефективна реалізація зазначених реформ здатна збільшити обсяги IT-експорту на 15–20% та суттєво прискорити процес євроінтеграції у цифровій сфері.

Узагальнюючи, описані правові реформи слід розглядати як фундамент реалізації маркетингової стратегії просування українських IT-послуг на глобальному ринку: вони формують довіру міжнародних замовників, знижують юрисдикційні та безпекові ризики і створюють цінову привабливість галузі. Інституційна розбудова регуляторного середовища відтак постає не лише умовою євроінтеграції, а й прямим чинником зростання експортної конкурентоздатності України як цифрової нації.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі пов'язані з дослідженням механізмів імплементації вимог EU AI Act у діяльність українських IT-компаній, розробленням правового режиму смарт-контрактів у вітчизняному цивільному законодавстві, оцінюванням ефективності запровадження ESG-критеріїв у режим Дія City, а також моніторингом результативності запропонованих реформ у міру просування переговорного процесу про вступ України до ЄС.

Список використаної літератури:

1. Апалькова В. В., Грищенко І. М. Цифрова економіка та правовий захист у сфері авторського права IT. Вісник економіки. 2023. № 2. С. 28–62.

2. Асоціація IT Ukraine. Аналітичний звіт: IT-галузь України у 2023 році. Київ, 2024. 64 с.

3. Вишневський О. С. Цифрова трансформація суспільства: правовий вимір : монографія. Київ : НАН України, 2023. 284 с.

4. Гаращенко Л. П. Гіг-контракти в IT-секторі: правова природа та практика застосування. Право України. 2023. № 6. С. 60–74.

CC BY

5. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України (CERT-UA). Звіт про кіберінциденти в Україні у 2024 році. Київ, 2025. 78 с. URL: https://cert.gov.ua/article/reports

6. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» від 15.07.2021 № 1667-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 41. Ст. 326.

7. Карпенко О. В. Подвійне регуляторне навантаження: ЗУ «Про захист ПД» та GDPR у діяльності IT-компаній. Інформація і право. 2024. № 2. С. 28–41.

8. Кравченко В. М. Регуляторний потенціал незалежного наглядового органу у сфері захисту персональних даних. Цифрова Україна: стратегічне бачення. 2024. № 1. С. 38–52.

9. Краус Н. М., Краус К. М. Дія City як інноваційна правова платформа цифрової економіки: переваги та обмеження. Бізнес-Інформ. 2023. № 4. С. 72–89.

10. Ляшенко В. І., Вишневська О. А. Правові виміри цифрової індустріалізації в Україні. Економіка промисловості. 2022. № 4. С. 105–121.

11. Марченко О. В. Захист від перевірок в умовах воєнного стану: колізії законодавства. Юридична Україна. 2024. № 2. С. 38–51.

12. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про стан розвитку цифрової економіки та Дія City у 2024 році. Київ : Мінцифри, 2024. 96 с. URL: https://www.mintsifry.gov.ua

13. Пилипенко Г. М. Еволюція парадигм регулювання цифрової економіки. Науковий вісник Дніпровського ДАЕУ. 2023. № 1. С. 50–64.

14. Тімченко Л. Д., Рибачок Н. О. Естонська модель е-урядування як орієнтир для України. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2023. № 31. С. 72–84.

15. Тополь А. Г. Ризики псевдогігізації в IT-секторі України: трудово-правовий аналіз. Часопис Київського університету права. 2024. № 1. С. 88–98.

16. Харченко В. В., Карпенко О. В. Термінологічна визначеність у законодавстві про інформаційні технології. Правова держава. 2022. № 33. С. 18–30.

17. Чорна О. В. Правові форми залучення IT-фахівців: від трудового договору до гіг-контракту. Підприємство, господарство і право. 2023. № 8. С. 82–96.

18. European Commission. The Digital Decade Policy Programme 2030: Economic Impact Assessment. Luxembourg : Publications Office of the EU, 2023. 134 p.

19. Floridi L., Cowls J. A Unified Framework of Five Principles for AI in Society. Harvard Data Science Review. 2022. Vol. 1. P. 72–89.

20. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024: Shaping Technologies for an Open, Trustworthy and Sustainable Digital Future. Paris : OECD Publishing, 2024. 246 p.

21. World Intellectual Property Organization (WIPO). Generative AI and Intellectual Property: A Policy Discussion Paper. Geneva : WIPO, 2024. 102 p.

Дата надходження статті: 17.08.2026
Дата прийняття статті: 07.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.220241242

JEL Classification: K20, K24, L86, O33

REGULATORY AND LEGAL FRAMEWORK FOR THE INSTITUTIONAL ATTRACTIVENESS OF UKRAINE'S IT SECTOR IN THE CONTEXT OF GLOBAL MARKETING OF DIGITAL SERVICES

POPKO Olena
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Marketing
National University of Water and Environmental Engineering
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3356-6070

TYVONCHUK Pavlo
Postgraduate student
National University of Water and Environmental Engineering
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-6378-7228

Abstract. *The purpose of this article is to conduct a systematic analysis of the legal framework governing Ukraine's IT sector and a comparative study of international practices to identify areas for improving legislation. The study covers three structural dimensions: the special tax and employment regime of Diya City, personal data protection and cybersecurity, and the protection of intellectual property in the digital environment. It has been established that the current regulatory framework constitutes a fragmented system comprising more than twenty special laws without a single codified act. The effectiveness of the Diya City regime is confirmed by measurable indicators: the number of residents increased from 72 in the first quarter of 2022 to 1,287 by the end of 2024, the total workforce exceeded 84,000 specialists, the average monthly salary reached 2,510 euros, and the share of gig contracts stands at 72%. Vulnerabilities in the regime have been identified: pseudo-gigification, a narrowing of protection against inspections under martial law, and the failure to extend the reservation mechanism to gig specialists. Gaps in the regulation of defense technologies (MilTech) and export controls on dual-use software were examined separately. The need for legislative recognition of smart contracts and the harmonization of virtual asset regulation with the MiCA Regulation was argued. A comparison with EU regulatory frameworks (GDPR, DSA, DMA, AI Act), Estonia, Singapore, and Israel revealed that Ukraine lags behind in three areas: the absence of artificial intelligence legislation, the lack of regulation governing cross-border data transfers, and the underdevelopment of mandatory cybersecurity standards for the private sector (25th place in the ITU GCI 2024 ranking). A matrix of eight legislative reforms has been formulated, with priorities and timelines defined. It is argued that legal reform serves as a tool for marketing Ukrainian digital services on the global market.*

Keywords: *IT industry; Diya City; regulation of the digital economy; personal data protection; cybersecurity; GDPR; intellectual property; gig contracts; regulation of artificial intelligence.*

CC BY

The article examines the regulatory and legal framework governing Ukraine's IT sector in the context of the global digital services market and evaluates its institutional attractiveness for international clients, investors, and technology professionals. The study aims to provide a systematic analysis of Ukrainian IT legislation, assess the effectiveness of the Diia City special legal regime under martial law, and compare Ukraine's regulatory framework with the digital governance models of the European Union, Estonia, Singapore, and Israel. The research is based on the systematization and classification of current regulatory acts, comparative analysis, and assessment of key economic and institutional indicators of the IT sector.

The study identifies a fragmented structure of Ukrainian IT regulation, which comprises more than twenty specialized laws and numerous subordinate acts without a unified codified framework. The regulatory system is analyzed across four dimensions: subject-related, object-related, procedural, and jurisdictional. Particular attention is given to Diia City as an institutional instrument for strengthening the competitiveness and investment attractiveness of the Ukrainian IT sector. The analysis demonstrates significant growth in the number of Diia City residents, employment, average remuneration, and the use of gig contracts during 2022–2024. At the same time, systemic vulnerabilities are identified, including the risks of pseudo-gig employment, limited protection from inspections during martial law, and the exclusion of gig specialists from certain mechanisms of employee reservation.

The article also examines regulatory gaps concerning personal data protection, cybersecurity, intellectual property, artificial intelligence, smart contracts, virtual assets, SaaS agreements, and the export control of dual-use software and defence technologies. Comparative analysis demonstrates the importance of regulatory predictability, proportionality of regulatory requirements, and a multi-level institutional design. The experience of the EU, Estonia, Singapore, and Israel indicates the relevance of strengthening independent regulatory institutions, improving cybersecurity standards, harmonizing data protection rules with the GDPR, and developing a comprehensive framework for artificial intelligence and digital assets.

Based on the findings, the authors formulate a matrix of eight legislative reforms aimed at improving the Ukrainian regulatory environment and its compatibility with the EU acquis. The study substantiates that legal reform should be considered not only as an institutional and legal task but also as an instrument of marketing promotion, capable of increasing international trust, reducing jurisdictional risks, and strengthening Ukraine's positioning as a competitive provider of digital services in the global market.

Reference:

1. Apalkova, V.V., Gryshchenko, I.M. (2023). Digital economy and legal protection in the field of IT copyright. Visnyk ekonomiky, 2, 28–62. (in Ukrainian)

2. Chorna, O.V. (2023). Legal forms of engaging IT specialists: from employment contract to gig contract. Pidpryiemstvo, hospodarstvo i pravo, 8, 82–96. (in Ukrainian)

3. European Commission (2023). The Digital Decade Policy Programme 2030: Economic Impact Assessment. Luxembourg: Publications Office of the EU. 134 p.

4. Floridi, L., Cowls, J. (2022). A Unified Framework of Five Principles for AI in Society. Harvard Data Science Review, 1, 72–89.

5. Harashchenko, L.P. (2023). Gig contracts in the IT sector: legal nature and application practice. Pravo Ukrainy, 6, 60–74. (in Ukrainian)

CC BY

6. IT Ukraine Association (2024). Analytical Report: IT Industry of Ukraine in 2023. Kyiv. 64 p. (in Ukrainian)

7. Karpenko, O.V. (2024). Double regulatory burden: personal data protection law and GDPR in IT company operations. Informatsiia i pravo, 2, 28–41. (in Ukrainian)

8. Kharchenko, V.V., Karpenko, O.V. (2022). Terminological clarity in IT legislation. Pravova derzhava, 33, 18–30. (in Ukrainian)

9. Kraus, N.M., Kraus, K.M. (2023). Diia City as an innovative legal platform for the digital economy: advantages and limitations. Business Inform, 4, 72–89. (in Ukrainian)

10. Kravchenko, V.M. (2024). Regulatory potential of an independent personal data supervisory authority. Tsyfrova Ukraina, 1, 38–52. (in Ukrainian)

11. Liashenko, V.I., Vyshnevska, O.A. (2022). Legal dimensions of digital industrialization in Ukraine. Economy of Industry, 4, 105–121. (in Ukrainian)

12. Marchenko, O.V. (2024). Protection from inspections under martial law: legislative conflicts. Yurydychna Ukraina, 2, 38–51. (in Ukrainian)

13. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2024). Report on the development of the digital economy and Diia City in 2024. Kyiv: Mintsifry. 96 p. (in Ukrainian)

14. OECD (2024). OECD Digital Economy Outlook 2024. Paris: OECD Publishing. 246 p. https://doi.org/10.1787/605a58be-en

15. Pylypenko, H.M. (2023). Evolution of digital economy regulation paradigms. Scientific Bulletin of Dnipro State Agrarian and Economic University, 1, 50–64. (in Ukrainian)

16. State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine – CERT-UA (2025). Report on Cyber Incidents in Ukraine in 2024. Kyiv. 78 p. (in Ukrainian)

17. Timchenko, L.D., Rybachok, N.O. (2023). The Estonian e-governance model as a benchmark for Ukraine. Publichne upravlinnia ta administruvannia, 31, 72–84. (in Ukrainian)

18. Topol, A.H. (2024). Risks of pseudo-gigization in Ukraine's IT sector: a labor law analysis. Chasopys KUP, 1, 88–98. (in Ukrainian)

19. Verkhovna Rada of Ukraine (2021). Law of Ukraine "On Stimulating the Development of the Digital Economy in Ukraine" No. 1667-IX of 15.07.2021. Vidomosti VRU, 41, Art. 326.

20. Vyshnevskyi, O.S. (2023). Digital transformation of society: a legal dimension. Monograph. Kyiv: NAS of Ukraine. 284 p. (in Ukrainian)

21. World Intellectual Property Organization – WIPO (2024). Generative AI and Intellectual Property: A Policy Discussion Paper. Geneva: WIPO. 102 p.

Дата надходження статті: 17.08.2026
Дата прийняття статті: 07.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.243254255

УДК 336.71:004:334.7:338.246.8(477)

ЦИФРОВИЙ БАНКІНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

ГРИЦЕНКО Лариса Леонідівна
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри фінансових технологій і підприємництва
Сумського державного університету, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3903-6716

СИЛЬЧЕНКО Катерина Борисівна
здобувачка освітнього рівня «бакалавр»
Сумського державного університету, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-1811-062X

Анотація. *У статті досліджено роль цифрового банкінгу як елемента фінансової інфраструктури публічно-приватного партнерства в системі забезпечення економічної безпеки України. Проаналізовано тенденції розвитку банківського сектору, актуальні ринкові частки найбільших банків та вплив цифрових фінансових сервісів на економічну безпеку держави.*

Ключові слова: *цифровий банкінг, економічна безпека, публічно-приватне партнерство, фінансова інфраструктура, банківська система, цифрові фінансові сервіси, фінтех.*

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та цифровізація економіки зумовили глибоку трансформацію банківської системи. Традиційна модель банківського обслуговування, що базувалася на фізичній присутності клієнта у відділенні, поступово втрачає домінуючі позиції, поступаючись дистанційним та мобільним сервісам. В умовах глобалізації, посилення конкуренції на фінансовому ринку та активного розвитку фінтех-компаній банки змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових цифрових реалій.

Особливої актуальності питання цифрового банкінгу набуло в Україні в умовах воєнного стану, коли забезпечення безперервності фінансових операцій, швидкість здійснення платежів та дистанційний доступ до банківських послуг стали критично важливими для населення та бізнесу. Разом із розширенням цифрових можливостей зростають і ризики кіберзагроз, витоку персональних даних та технічних збоїв, що потребує належного регулювання та вдосконалення систем інформаційної безпеки.

Водночас цифровий банкінг доцільно розглядати не лише як напрям трансформації банківської системи, а й як важливий елемент фінансової інфраструктури публічно-приватного партнерства. У воєнний і повоєнний періоди цифрові банківські сервіси забезпечують оперативність фінансових розрахунків, прозорість руху коштів, доступність фінансових послуг для держави, бізнесу й населення, а також створюють передумови для реалізації інфраструктурних,

CC BY

соціальних, інвестиційних і відновлювальних проєктів на засадах партнерства державного та приватного секторів. У цьому контексті цифровізація банківського сектору набуває безпекового значення, оскільки впливає на фінансову стійкість, інвестиційну активність, регіональну спроможність і кіберстійкість економіки України.

Таким чином, виникає необхідність дослідження ролі цифрового банкінгу як складової фінансової інфраструктури публічно-приватного партнерства, оцінки його впливу на забезпечення економічної безпеки держави та визначення напрямів подальшого розвитку цифрових фінансових сервісів в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання визначення сутності цифрового банкінгу та його ключових характеристик є предметом активного наукового дослідження як в Україні, так і за кордоном. Наукові підходи до тлумачення цього поняття варіюються залежно від акцентів, які ставлять окремі автори, аналітичні центри та міжнародні організації.

У вітчизняній науковій літературі цифровий банкінг найчастіше розглядається як сукупність банківських послуг, що надаються за допомогою цифрових технологій. Зокрема, Кириченко О. А. [1] трактує цифровий банкінг як комплекс послуг із використанням цифрових технологій, що забезпечують автоматизацію операцій та дистанційну взаємодію між банком і клієнтом. Міщенко В. І. [2] акцентує увагу на ролі цифрового банкінгу як ключового інструменту цифрової трансформації фінансового сектору, який охоплює дистанційні сервіси, мобільні застосунки та цифрову інфраструктуру. Шелудько С. А. [3] підкреслює інтеграцію цифрових технологій у всі процеси діяльності банку, що сприяє підвищенню швидкості, прозорості та персоналізації банківських послуг.

Міжнародні фінансові організації пропонують ширші визначення, які не обмежуються технологічними аспектами. Так, European Banking Authority [4] розглядає digital banking як надання банківських послуг через цифрові канали, включно з мобільними додатками та онлайн-платформами. Bank for International Settlements [5] під цифровим банкінгом розуміє трансформацію традиційних бізнес-моделей банків через впровадження фінтех-рішень, технологій великих даних, API, хмарних рішень та цифрової ідентифікації.

Аналітичні звіти провідних консалтингових компаній розглядають цифровий банкінг як повністю цифровізовану модель банківської діяльності. Зокрема, експерти PwC [6] визначають digital banking як автоматизовану банківську модель, де більшість продуктів і процесів доступні онлайн без фізичної присутності клієнта. Capgemini та EFMA [7] описують цифровий банкінг як набір цифрових інструментів, що забезпечують омніканальний доступ до продуктів та створення персоналізованого клієнтського досвіду.

Окремі дослідники, такі як F. Puschmann [8] та Chris Skinner [9], підкреслюють клієнтоорієнтований характер digital banking, визначаючи його як цифрову трансформацію сектору, що базується на автоматизації та цифровій взаємодії з клієнтом у режимі онлайн.

Узагальнення наукових підходів дозволяє констатувати, що цифровий банкінг розглядається не лише як технологічний інструмент, а як комплексне явище, яке передбачає трансформацію бізнес-процесів банків, підвищення якості та доступності послуг, а також формування нових моделей взаємодії з клієнтами в умовах цифрової економіки.

CC BY

У сучасних умовах цифровий банкінг виконує не лише сервісну, а й інфраструктурну функцію, оскільки забезпечує цифрову взаємодію між фінансовими установами, державою, бізнесом і населенням. У системі публічно-приватного партнерства його значення полягає у створенні технологічних умов для проведення безготівкових розрахунків, супроводу інвестиційних потоків, фінансування інфраструктурних і соціально значущих проєктів, моніторингу руху коштів та забезпечення прозорості фінансових операцій.

Особливого значення цифровий банкінг набуває у воєнний і повоєнний періоди, коли стабільність фінансової інфраструктури є однією з передумов економічної безпеки держави. Дистанційний доступ до банківських послуг, розвиток мобільного банкінгу, цифрових платежів, електронної ідентифікації та кіберзахисту сприяє збереженню економічної активності, підтримці підприємництва, забезпеченню фінансової інклюзії населення та реалізації відновлювальних проєктів, зокрема на регіональному рівні.

У цьому контексті цифровий банкінг може розглядатися як один із базових інструментів інноваційно-цифрового публічно-приватного партнерства, оскільки він поєднує технологічні можливості приватного фінансового сектору з публічними завданнями держави щодо підтримання фінансової стабільності, прозорості інвестиційних процесів, розвитку регіонів і зміцнення економічної безпеки.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування ролі цифрового банкінгу як елемента фінансової інфраструктури публічно-приватного партнерства та визначення його значення для зміцнення економічної безпеки України в умовах воєнних і повоєнних трансформацій.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні цифрового банкінгу як елемента фінансової інфраструктури публічно-приватного партнерства, який забезпечує не лише дистанційне надання банківських послуг, а й фінансовий супровід інвестиційних і відновлювальних проєктів, прозорість руху коштів, доступність фінансових сервісів для бізнесу й населення та підвищення стійкості економічної системи в умовах воєнних і повоєнних трансформацій.

Виклад основних результатів дослідження. Динаміка зміни загальної кількості банків України протягом 2008–2025 років представлена на рис. 1. За цей період спостерігається тенденція до скорочення кількості банківських установ: з 175 банків у 2008 році до 61 банку у 2025 році. Найбільш суттєве зменшення відбулося після 2014 року, що було зумовлено фінансово-економічною кризою, девальвацією гривні, очищенням банківської системи та посиленням регуляторних вимог. Водночас у структурі банківського сектору зберігається частка банків з іноземним капіталом, однак їх кількість також поступово зменшується. Це свідчить про трансформацію банківської системи та підвищення вимог до її фінансової стійкості.

Отже, у 2008–2025 рр. банківська система України зазнала суттєвого скорочення кількості учасників, насамперед після 2014 року, при збереженні, але поступовому зменшенні присутності банків з іноземним капіталом.

CC BY

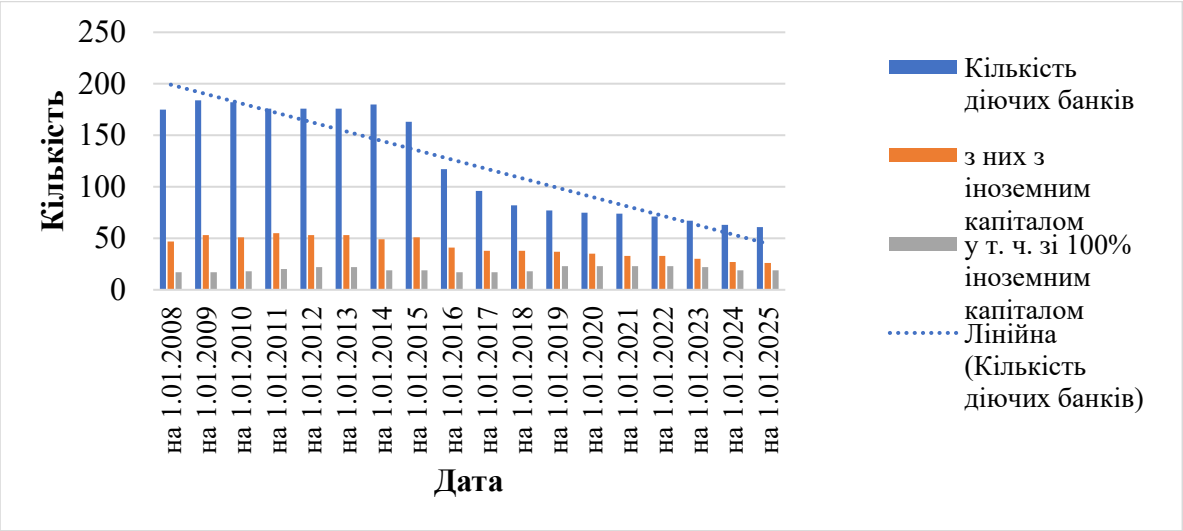


Рис. 1. Динаміка зміни загальної кількості банків в Україні протягом 2008–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

Подальший аналіз даних, наведених на рис. 2, показує, що загальні активи банківської системи України зросли з 619 004 млн грн у 2008 році до 3 767 180 млн грн у 2025 році, що свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності банківського сектору. Також спостерігається зростання кредитів, наданих клієнтам, готівкових коштів та вкладень у цінні папери. Збільшення вкладень у цінні папери свідчить про зміну структури активів банківської системи, тоді як динаміка резервів за активними операціями відображає зміну рівня кредитного ризику та якості активів.

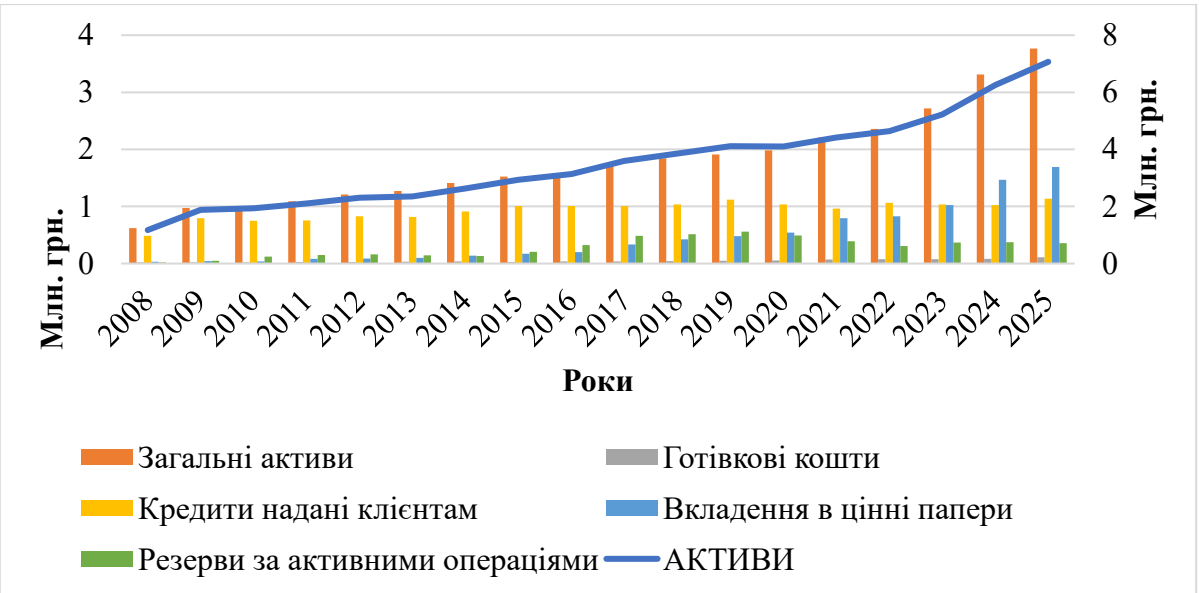


Рис. 2. Динаміка основних складових активів банківської системи України за 2008–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [11; 12]

Загалом динаміка, наведена на рис. 2, свідчить про зростання масштабів діяльності банківської системи України, зміну структури її активів та посилення ролі вкладень у цінні папери. Водночас висновок про фінансову стійкість банківської системи потребує додаткового аналізу капіталу, ліквідності, прибутковості та якості активів.

У табл. 1 наведено основні фінансові показники та структуру власності десяти найбільших банків України станом на 1 липня 2026 року. Ринкові частки банків розраховано як відношення активів кожного банку до загального обсягу активів банківської системи України на відповідну дату. Такий підхід дає змогу оцінити реальну питому вагу найбільших банків у банківському секторі та уникнути завищення показників концентрації, яке виникає у разі розрахунку часток лише в межах групи найбільших банків.

Таблиця 1

Фінансові показники та ринкові частки найбільших банків України станом на 1 липня 2026 р.

Назва банку	Тип власності	Активи, млн грн	Власний капітал, млн грн	Зобов'язання, млн грн	Ринкова частка в активах банківської системи (S_i), %
ПриватБанк	Державний	793 671,01	183 426,72	610 244,29	25,23
Ощадбанк	Державний	428 531,85	57 898,31	370 633,54	13,62
ПУМБ	Приватний	195 568,00	45 976,72	149 591,28	6,22
Райффайзен Банк	Іноземний	171 306,20	33 356,93	137 949,27	5,44
Універсал Банк	Приватний	170 428,03	37 444,52	132 983,51	5,42
Укрексімбанк	Державний	163 296,45	34 752,54	128 543,90	5,19
Укргазбанк	Державний	157 992,15	29 403,76	128 588,40	5,02
Укрсиббанк	Іноземний	115 595,65	30 564,60	85 031,05	3,67
OTP Bank	Іноземний	107 398,27	34 218,29	73 179,99	3,41
Сенс Банк	Державний	106 915,47	22 104,66	84 810,80	3,40
Інші банки	Різні форми власності	735 490,54	139 239,07	596 251,39	23,38
Разом		3 146 193,62	648 386,12	2 497 807,42	100,00

Джерело: складено та розраховано авторами за даними [11; 13]

Аналіз наведених у табл. 1 даних показує, що у структурі активів банківської системи України виокремлюються два найбільші банки – ПриватБанк та Ощадбанк. Інші банки з першої десятки мають помітно менші, але співмірні між собою ринкові частки. Сукупно десять найбільших банків концентрують 76,62 % активів банківської системи, тоді як на інші банки припадає 23,38 %. Це свідчить про значну роль великих банків, передусім банків із державною участю, у забезпеченні фінансової стійкості та функціонуванні критично важливої фінансової інфраструктури.

Водночас отримані результати не слід інтерпретувати як безумовне підтвердження висококонцентрованої або олігополістичної структури всього банківського ринку. Вони засвідчують асиметричну структуру активів банківської системи, у якій найбільші банки відіграють провідну роль, але оцінка концентрації потребує використання коректних ринкових часток усіх банків. Така структура має подвійне значення для економічної безпеки: з одного боку, вона підтримує стабільність фінансової системи в умовах воєнних ризиків, а з іншого – потребує збереження конкуренції, диверсифікації цифрової фінансової інфраструктури та забезпечення доступності фінансових сервісів для різних груп користувачів і регіонів.

CC BY

Для оцінювання концентрації активів у банківській системі України використано коефіцієнти концентрації та індекс Герфіндаля–Гіршмана. Вихідною базою розрахунку є ринкові частки банків у загальних активах банківської системи України, визначені за даними табл. 1.

Коефіцієнт концентрації (CR_n) розраховується як сума ринкових часток n найбільших банків [14; 15]:

$$CR_n = S_1 + S_2 \ldots + S_n,$$

де S_i – ринкова частка i-го банку в загальних активах банківської системи, %;
n – кількість найбільших банків, що враховуються при розрахунку.

За даними табл. 1 проведено розрахунок коефіцієнтів концентрації CR_3, CR_5 та CR_{10} за ринковими частками банків в активах банківської системи України:

CR_3 = 25,23 % + 13,62 % + 6,22 % = 45,07 %
CR_5 = 25,23 % + 13,62 % + 6,22 % + 5,44 % + 5,42 % = 55,93 %
CR_{10} = 76,62 %

Отримані значення свідчать, що три найбільші банки концентрують 45,07 % активів банківської системи України, п’ять найбільших банків – 55,93 %, а десять найбільших банків – 76,62 %. Це підтверджує провідну роль найбільших банків у структурі активів банківської системи, насамперед банків із державною участю.

Індекс Герфіндаля–Гіршмана (*HHI*) розраховується як сума квадратів ринкових часток усіх банків, що функціонують на ринку [16–19]:

$$HHI = \sum_{j=1}^{N} S_i^2,$$

де S_i – ринкова частка і-го банку в загальних активах банківської системи, %;
N – загальна кількість банків, що враховуються при розрахунку.

Для додаткової оцінки концентрації банківського ринку розраховано індекс Герфіндаля–Гіршмана за ринковими частками всіх банків станом на 1 липня 2026 року за даними [13]. Рядок «Інші банки» у табл. 1 не використовується як один умовний учасник ринку, оскільки *HHI* має розраховуватися за частками окремих банків.

За результатами розрахунку *HHI* становить 1042,21, що свідчить про помірний рівень концентрації банківського ринку України. Водночас значення CR_3, CR_5 та CR_{10} засвідчують істотну роль найбільших банків у структурі активів банківської системи. Така структура є важливою для економічної безпеки держави, оскільки найбільші банки, зокрема банки з державною участю, забезпечують функціонування критично важливої фінансової інфраструктури, безперервність платежів, обслуговування населення, бізнесу та державного сектору.

Разом із тим домінування великих банків потребує підтримання конкурентного середовища, розвитку цифрових сервісів не лише у найбільших, а й у середніх і малих банках, а також посилення кіберстійкості та доступності фінансових послуг. У контексті публічно-приватного партнерства це має особливе значення, оскільки диверсифікована цифрова фінансова інфраструктура створює ширші можливості для

CC BY

супроводу інвестиційних, інфраструктурних і відновлювальних проєктів. Тому розвиток цифрового банкінгу має супроводжуватися не лише технологічною модернізацією, а й забезпеченням конкурентності, кіберстійкості та доступності цифрових фінансових сервісів для різних груп користувачів і регіонів.

Цифрова грамотність у банківській сфері включає навички користування смартфонами, комп'ютерами, мобільним та інтернет-банкінгом, здійснення онлайн-платежів та дотримання кібербезпеки. Вона забезпечує зручність фінансових операцій і знижує ризики шахрайства. Станом на 2025 рік 96 % українців мають цифрові навички, 58 % – базовий або вищий рівень компетентності, а лише 4 % не володіють цифровими навичками. Доступ до інтернету є високим – понад 93 % українців мають доступ вдома, що сприяє використанню онлайн-банкінгу [20].

Використання цифрових фінансових сервісів активно зростає: близько 90 % українців користуються мобільними додатками або інтернет-банкінгом, 75 % віддають перевагу мобільним застосункам, а одна третина здійснює онлайн-операції щодня. Приблизно 41 % користувачів мають digital-only картки, 61 % здійснюють безконтактні платежі, а 51 % готові повністю перейти на цифрові канали обслуговування [21].

Попри це, використання сервісів обмежене серед старших груп населення, а також через соціально-економічні та географічні чинники. Для забезпечення повсюдного та безпечного користування цифровими фінансовими сервісами необхідно впроваджувати освітні програми, розвивати навички кібербезпеки та підвищувати довіру користувачів до технологій [22–23].

Цифровий банкінг здійснює багатовекторний вплив на забезпечення економічної безпеки держави, особливо в умовах розвитку публічно-приватного партнерства. Основні напрями такого впливу систематизовано в табл. 2.

Таблиця 2

Напрями впливу цифрового банкінгу на економічну безпеку держави в системі публічно-приватного партнерства

Напрям впливу	Прояв у цифровому банкінгу	Значення для економічної безпеки
Фінансова стійкість	Безперервність платежів, дистанційний доступ до банківських послуг	Підтримка функціонування бізнесу, населення та державних сервісів
Інвестиційна безпека	Цифровий супровід платежів, кредитування та фінансового забезпечення проєктів	Підтримка відновлювальних та інфраструктурних проєктів публічно-приватного партнерства
Регіональна безпека	Доступність цифрових фінансових послуг у громадах	Зменшення територіальних диспропорцій і підтримка місцевого розвитку
Кібербезпека	Захист транзакцій, персональних даних і цифрових каналів	Запобігання дестабілізації фінансової системи
Прозорість	Цифровий моніторинг руху коштів	Зниження корупційних ризиків у публічно-приватних проєктах
Фінансова інклюзія	Мобільний банкінг, цифрові картки, онлайн-платежі	Розширення доступу населення та МСП до фінансових послуг і цифрової економічної активності

Джерело: складено авторами

Аналіз інформації, поданої у табл. 2, свідчить, що цифровий банкінг впливає на економічну безпеку України комплексно та охоплює фінансову, інвестиційну, регіональну та кіберскладову. Найбільш критичними є аспекти фінансової стійкості та кібербезпеки, оскільки вони забезпечують безперервність функціонування

CC BY

економіки та захист фінансової системи від дестабілізуючих факторів. Водночас розвиток цифрового банкінгу в межах публічно-приватного партнерства сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів, розширенню інклюзії та зменшенню регіональних диспропорцій.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що цифровий банкінг є не лише напрямом технологічної трансформації банківської системи, а й важливим елементом фінансової інфраструктури публічно-приватного партнерства. Його розвиток забезпечує передумови для оперативного проведення фінансових операцій, підвищення доступності банківських сервісів, супроводу інвестиційних та відновлювальних проєктів, посилення прозорості фінансових потоків і підтримання економічної активності в умовах воєнних та повоєнних трансформацій.

Проведений аналіз засвідчив, що банківський сектор України характеризується структурною асиметрією, за якої провідна роль належить найбільшим банкам, передусім банкам із державною участю. За даними станом на 1 липня 2026 року три найбільші банки концентрують 45,07 % активів банківської системи, п’ять найбільших банків – 55,93 %, а десять найбільших банків – 76,62 %. Водночас значення індексу Герфіндаля–Гіршмана на рівні 1042,21 свідчить про помірну концентрацію ринку, що не дає підстав характеризувати весь банківський сектор як висококонцентрований або олігополістичний.

У контексті економічної безпеки така структура має подвійне значення. З одного боку, найбільші банки забезпечують стійкість критично важливої фінансової інфраструктури, безперервність платежів, обслуговування населення, бізнесу та державного сектору. З іншого боку, подальший розвиток цифрового банкінгу потребує збереження конкурентного середовища, диверсифікації цифрової фінансової інфраструктури, посилення кіберзахисту та підвищення довіри користувачів до цифрових фінансових сервісів.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з кількісним оцінюванням впливу цифрового банкінгу на розвиток фінансової інфраструктури публічно-приватного партнерства, рівень фінансової інклюзії, прозорість руху коштів у відновлювальних проєктах та кіберстійкість фінансової системи України.

Список використаної літератури:

1. Банківський менеджмент : підручник / О. А. Кириченко, В. І. Міщенко, В. П. Щербань. Київ : Знання, 2005.

2. Міщенко В. І., Науменкова С. В., Міщенко С. В. Цифрові гроші центральних банків: майбутнє інституційних змін у банківському секторі. Фінанси України. 2021. № 2. С. 26–48. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2021.02.026.

3. Шелудько С. А. Цифровізація банківської діяльності в Україні як виклик і рушій у забезпеченні фінансової безпеки. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 18. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-08-07.

4. European Banking Authority. Report on the use of digital platforms in the EU banking and payments sector. Paris : EBA, 2021. URL: https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Reports/2021/1019865/EBA%20Digital%20platforms%20report%20-%20210921.pdf.

CC BY

5. Basel Committee on Banking Supervision. Sound Practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors. Basel : Bank for International Settlements, 2018. URL: https://www.bis.org/bcbs/publ/d431.pdf.

6. PwC. Financial services technology 2020 and beyond: Embracing disruption. 2016. URL: https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/assets/pdf/technology2020-and-beyond.pdf.

7. Capgemini, Efma. World FinTech Report 2020. Paris : Capgemini, Efma, 2020. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/04/2020_04_21_Capgemini_World-Fintech-Report-2020-1.pdf.

8. Alt R., Puschmann T. The rise of customer-oriented banking — electronic markets are paving the way for change in the financial industry. Electronic Markets. 2012. Vol. 22, No. 4. P. 203–215. DOI: https://doi.org/10.1007/s12525-012-0106-2.

9. Skinner C. Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank. Singapore : Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd, 2014. 316 p. URL: https://books.google.com/books?id=ch1xAwAAQBAJ.

10. Кількість банків в Україні. 2026. Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/.

11. Національний банк України. Наглядова статистика: основні показники діяльності банків України. 2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist.

12. Основні показники діяльності банків України. Національний банк України. 2015. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Osn_Pok_2001-2015.xlsx.

13. Активи і зобов'язання банків на 1 липня 2026 р. Мінфін. 2026. URL: https://minfin.com.ua/ua/banks/ranking/assets/.

14. Костецька Н., Ляхович Л. Методичні аспекти оцінювання рівня концентрації галузевих ринків. Галицький економічний вісник. 2023. Т. 84. № 5. С. 15–24. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43133.

15. Окрепкий Р. Б., Мигаль О. Ф. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. Український журнал прикладної економіки. 2016. Т. 1. № 4. С. 81–88. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/items/55d93227-fff4-4e26-8ced-a843c3d3cf52.

16. Даниліна С. О. Система показників концентрації економіки. 2010. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ecfd7593-9c08-4b98-be2a-3f4a5616cad2/content.

17. Проєкт методології розрахунку Індексу моніторингу конкурентного середовища. Антимонопольний комітет України. 2021. URL: https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/5ff/d8e/c45/5ffd8ec45f565836919952.pdf.

18. Індекс Херфіндаля–Хіршмана. LivingFo. 2022. URL: https://livingfo.com/indeks-kherfindalia-khirshmana/.

19. Herfindahl-Hirschman Index (HHI): Definition, Formula, and Example. Investopedia. 2026. URL: https://www.investopedia.com/terms/h/hhi.asp.

20. Україна – серед лідерів цифрової грамотності: 96 % громадян володіють цифровими навичками. Digital State UA. 2025. URL: https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/96-of-ukrainians-now-have-digital-skills.

21. Опитування Mastercard MasterIndex: 41 % українців використовують лише цифрові картки на своїх смартфонах. Mastercard. 2025. URL:

https://www.mastercard.com/news/eemea/en/newsroom/press-releases/en/2025-1/june/mastercard-masterindex-survey-41-of-ukrainians-use-digital-only-cards-on-their-smartphones/.

22. Ukrainians begin using Internet more, with 80% online every day, social survey finds. UNDP Ukraine. 2024. URL: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukrainians-begin-using-internet-more-80-online-every-day-social-survey-finds.

23. Дослідження цифрової грамотності українців. Дія.Освіта. 2025. URL: https://osvita.diia.gov.ua/research.

Стаття підготовлена за результатами дослідження, що фінансується за рахунок бюджетних коштів МОН України «Цифровізація системи публічно-приватного партнерства як драйвер економічної безпеки держави у воєнний і повоєнний періоди» (реєстраційний номер: 0126U000543).

Дата надходження статті: 18.08.2026
Дата прийняття статті: 08.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.243254255

JEL Classification: G21, G28, O33, H54, R58

DIGITAL BANKING AS AN ELEMENT OF THE FINANCIAL INFRASTRUCTURE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN ENSURING UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY

HRYTSENKO Larysa
Doctor of Sciences in Economics, Professor,
Professor of the Department of Financial Technologies and Entrepreneurship
Sumy State University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3903-6716

SYLCHENKO Kateryna
Student of Bachelor's Degree
Sumy State University
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-1811-062X

Abstract. *The article substantiates the role of digital banking as an element of the financial infrastructure of public-private partnership in ensuring Ukraine's economic security. It analyses banking sector trends, current market shares of the largest banks and the role of digital financial services in strengthening financial stability and transparency.*

Keywords: *digital banking, economic security, public-private partnership, financial infrastructure, banking system, digital financial services, fintech.*

The article examines digital banking as an element of the financial infrastructure of public-private partnership in the system of ensuring Ukraine's economic security. The relevance of the study is determined by the digital transformation of the financial sector, the growing importance of remote banking services, and the need to maintain continuity, transparency and security of financial operations during wartime and post-war recovery.

The purpose of the article is to substantiate the role of digital banking in the development of the financial infrastructure of public-private partnership and to determine its importance for strengthening Ukraine's economic security. The study summarizes scientific approaches to the interpretation of digital banking, considers its service and infrastructural functions, and analyses transformation processes in the Ukrainian banking sector.

The empirical part is based on data on bank assets as of July 1, 2026. The recalculated concentration indicators show that the three largest banks account for 45.07% of the sector's assets, the five largest banks account for 55.93%, and the ten largest banks account for 76.62%. The Herfindahl–Hirschman Index equals 1,042.21, indicating a moderate level of market concentration. These results confirm the strong role of the largest banks, particularly state-owned banks, but do not provide sufficient grounds to define the entire banking market as highly concentrated or oligopolistic.

The scientific novelty lies in substantiating digital banking as a component of the financial infrastructure of public-private partnership that contributes to payment continuity, accessibility of financial services, transparency of financial flows, support for investment and recovery projects, financial inclusion and cybersecurity. The results may be used in

CC BY

developing digital transformation strategies and mechanisms for supporting public-private partnership initiatives.

Reference:

1. Kyrychenko, O. A., Mishchenko, V. I., & Shcherban, V. P. (2005). Bankivskyi menedzhment: pidruchnyk [Banking management: Textbook]. Znannia.

2. Mishchenko, V. I., Naumenkova, S. V., & Mishchenko, S. V. (2021). Tsyfrovi hroshi tsentralnykh bankiv: maibutnie instytutsiinykh zmin u bankivskomu sektori [Central bank digital currency: The future of institutional changes in the banking sector]. Finansy Ukrainy, 2, 26–48. https://doi.org/10.33763/finukr2021.02.026

3. Sheludko, S. A. (2025). Tsyfrovizatsiia bankivskoi diialnosti v Ukraini yak vyklyk i rushii u zabezpechenni finansovoi bezpeky [Digitalization of banking activity in Ukraine as a challenge and driver in ensuring financial security]. Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia, 18. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-08-07

4. European Banking Authority. (2021). Report on the use of digital platforms in the EU banking and payments sector. https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Reports/2021/1019865/EBA%20Digital%20platforms%20report%20-%20210921.pdf

5. Basel Committee on Banking Supervision. (2018). Sound practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors. Bank for International Settlements. https://www.bis.org/bcbs/publ/d431.pdf

6. PwC. (2016). Financial services technology 2020 and beyond: Embracing disruption. https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/assets/pdf/technology2020-and-beyond.pdf

7. Capgemini, & Efma. (2020). World FinTech Report 2020. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/04/2020_04_21_Capgemini_World-Fintech-Report-2020-1.pdf

8. Alt, R., & Puschmann, T. (2012). The rise of customer-oriented banking — Electronic markets are paving the way for change in the financial industry. Electronic Markets, 22(4), 203–215. https://doi.org/10.1007/s12525-012-0106-2

9. Skinner, C. (2014). Digital Bank: Strategies to launch or become a digital bank. Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd. https://books.google.com/books?id=ch1xAwAAQBAJ

10. Minfin. (2026). Kilkist bankiv v Ukraini [Number of banks in Ukraine]. https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/

11. National Bank of Ukraine. (2026). Nahliadova statystyka: osnovni pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy [Supervisory statistics: Key performance indicators of Ukrainian banks]. https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist

12. National Bank of Ukraine. (2015). Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy [Key performance indicators of Ukrainian banks]. https://bank.gov.ua/files/stat/Osn_Pok_2001-2015.xlsx

13. Minfin. (2026). Aktyvy i zoboviazannia bankiv na 1 lypnia 2026 r. [Assets and liabilities of banks as of July 1, 2026]. https://minfin.com.ua/ua/banks/ranking/assets/

14. Kostetska, N., & Liakhovych, L. (2023). Metodychni aspekty otsiniuvannia rivnia kontsentratsii haluzevykh rynkiv [Methodological aspects of assessment of the level of

CC BY

industry markets concentration]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk, 84(5), 15–24. https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43133

15. Okrepkyi, R. B., & Myhal, O. F. (2016). Metodychni aspekty vykorystannia kilkisnykh indykatoriv kontsentratsii tovarnoho rynku ta stupenia yoho monopolizatsii [Methodological aspects of using quantitative indicators of market concentration and monopolization]. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky, 1(4), 81–88. https://dspace.wunu.edu.ua/items/55d93227-fff4-4e26-8ced-a843c3d3cf52

16. Danylina, S. O. (2010). Systema pokaznykiv kontsentratsii ekonomiky [System of indicators of economic concentration]. https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ecfd7593-9c08-4b98-be2a-3f4a5616cad2/content

17. Antimonopoly Committee of Ukraine. (2021). Proiekt metodolohii rozrakhunku Indeksu monitorynhu konkurentnoho seredovyshcha [Draft methodology for calculating the Competitive Environment Monitoring Index]. https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/5ff/d8e/c45/5ffd8ec45f565836919952.pdf

18. LivingFo. (2022). Indeks Kherfindalia–Khirshmana [Herfindahl–Hirschman Index]. https://livingfo.com/indeks-kherfindalia-khirshmana/

19. Investopedia. (2026). Herfindahl-Hirschman Index (HHI): Definition, formula, and example. https://www.investopedia.com/terms/h/hhi.asp

20. Digital State UA. (2025). Ukraina – sered lideriv tsyfrovoi hramotnosti: 96 % hromadian volodiiut tsyfrovymy navychkamy [Ukraine is among the leaders in digital literacy: 96% of citizens have digital skills]. https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/96-of-ukrainians-now-have-digital-skills

21. Mastercard. (2025). Opytuvannia Mastercard MasterIndex: 41 % ukraintsiv vykorystovuiut lyshe tsyfrovi kartky na svoikh smartfonakh [Mastercard MasterIndex survey: 41% of Ukrainians use digital-only cards on their smartphones]. https://www.mastercard.com/news/eemea/en/newsroom/press-releases/en/2025-1/june/mastercard-masterindex-survey-41-of-ukrainians-use-digital-only-cards-on-their-smartphones/

22. UNDP Ukraine. (2024). Ukrainians begin using Internet more, with 80% online every day, social survey finds. https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukrainians-begin-using-internet-more-80-online-every-day-social-survey-finds

23. Diia.Education. (2025). Doslidzhennia tsyfrovoi hramotnosti ukraintsiv [Research on digital literacy of Ukrainians]. https://osvita.diia.gov.ua/research

Дата надходження статті: 18.08.2026
Дата прийняття статті: 08.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.256267268

УДК 657.6:658.15

СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ В БІЗНЕСІ КАНЦЕЛЯРСЬКИХ ТОВАРІВ

ПРИЙМАК Світлана Вікторівна
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри обліку, аналізу і контролю
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3694-4498

МОСОЛОВА Юлія Олександрівна
асистентка кафедри обліку, аналізу і контролю
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5245-6366

ЯЦУЛЯК Ірина Василівна
здобувачка освітнього рівня «магістр»
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-5790-6507

Анотація. *У статті розглянуто стан і перспективи діяльності суб'єктів бізнесу канцелярських товарів крізь призму обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами. В сучасних форс-мажорних обставинах функціонування торговельних мереж у сфері канцелярських товарів ринок канцелярських товарів зазнав значних викликів і загроз. Досліджено вплив облікової політики та проведено аналіз фінансових результатів ТОВ «СЕВЕН ОФІС», сформульовано теоретичні узагальнення і висновки, окреслено напрями удосконалення управління фінансовими результатами.*

Ключові слова: *фінансові результати, прибуток, дохід, обліково-аналітичне забезпечення, дослідження, управління.*

Постановка проблеми. В сьогоднішніх умовах функціонування бізнесу канцтоварів, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю економічного середовища та змінами у споживчому попиті, особливої актуальності набуває питання ефективного управління фінансовими результатами підприємства. Вплив зовнішніх факторів, зокрема наслідків пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні, спричинив порушення логістичних ланцюгів, коливання цін на сировину та товари, а також зміну структури попиту на канцелярську продукцію. За таких умов підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових реалій, підвищення

CC BY

ефективності господарської діяльності та вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення фінансового менеджменту. Саме тому постає проблема формування дієвих підходів до управління фінансовими результатами у сфері торгівлі канцтоварами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ринок канцелярських товарів є об’єктом постійної уваги вітчизняних і зарубіжних вчених. Дослідженню цих питань присвячено значну кількість наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Зокрема, у роботах Чайкової О. І. та Полякової Т. А. [1] проаналізовано особливості розвитку ринку канцелярських товарів в Україні, визначено вплив виробників на формування асортименту та конкурентного середовища. Інші дослідники, зокрема Добровольський В. В., Логвиненко Н. І., Кобищан Г. Д., Басова Ю. О. та Губа Л. М. [2, 3, 4], розглядали сучасний стан і тенденції розвитку ринку, його товарну структуру, а також співвідношення імпортної та вітчизняної продукції.

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється трансформації ринку канцтоварів під впливом цифровізації, змін у споживчій поведінці та кризових явищ в економіці. Зокрема, відзначається зростання попиту на якісні, екологічні та персоналізовані товари, а також розвиток онлайн-каналів збуту. Водночас науковці наголошують на наявності низки проблем, серед яких висока частка імпорту, тінізація ринку та нестабільність попиту.

Значну увагу аналітичним дослідженням формування і управління фінансовими результатами в різних галузях економіки приділено в працях Приймак С.В. [5, 6].

Незважаючи на значну кількість досліджень, питання ефективного управління фінансовими результатами підприємств у сфері торгівлі канцтоварами потребують подальшого наукового опрацювання.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних напрацювань і практичного досвіду щодо стану і напрямів удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами суб’єктів ринку канцелярських товарів.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці та поглибленні теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій щодо адаптації обліково-аналітичного інструментарію до специфіки канцелярського ринку.

Виклад основних результатів дослідження. Ринок канцелярських товарів України в останні роки продемонстрував поступове відновлення в складних воєнних умовах та зберіг стабільний попит як з боку населення, так і корпоративного сектору. Основними споживачами залишаються заклади освіти, офіси, державні установи та домашні користувачі. Попри активну цифровізацію бізнес-процесів, попит на паперову продукцію, письмове приладдя та офісні витратні матеріали залишається ще достатньо високим [4].

Компанії-дистриб'ютори (наприклад, ТОВ «Імпорт-Офіс Україна» чи ТОВ «СЕВЕН ОФІС») обліковуються за загальним кодом КВЕД 46.49 («Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення»). У цьому коді канцтовари об'єднані разом з іграшками, спортивними товарами, виробами з пластику тощо, що унеможливлює виокремлення обсягу суто канцелярії на рівні макросвіту.

У Топ-10 в Україні за обсягами продаж входять такі фірми: Буромакс (ТОВ

CC BY

«Імпорт-Офіс Україна»), Креативна компанія «ТОП», Економікс, ZiBi, Kite, Папірус, 7office (ТОВ «СЕВЕН ОФІС»), Акцент (Axent), Kancbaza, Color-IT [1, 2, 3, 4].

Облікова політика - це інструмент легального регулювання форми та розміру фінансових результатів (прибутку чи збитку) підприємства в конкретному звітному періоді. Оскільки національні та міжнародні стандарти обліку пропонують кілька альтернативних варіантів оцінки та визнання активів, зобов'язань, доходів і витрат, обрана комбінація методів безпосередньо формує підсумковий фінансовий результат, що чітко прослідковується в Наказі про облікову політику ТОВ «СЕВЕН ОФІС». Застосування середньозваженої ціни при оцінці вибуття товарів згладжує цінові коливання та забезпечує більш-менш рівномірний фінансовий результат. Прямолінійний метод нарахування амортизації основних засобів та нематеріальних активів забезпечує стабільне та передбачуване навантаження на фінансовий результат, оскільки витрати розподіляються рівномірно протягом усього строку корисного використання. На фінансові результати впливає також поріг малоцінності (МНМА) та строки корисного використання.

Динаміка основних показників формування операційного доходу ТОВ «СЕВЕН ОФІС» за період 2022-2025 рр. (табл. 1) дозволяє виділити дві ключові фази розвитку підприємства.

Перша фаза (2022–2024 рр.) характеризувалася стійким зростаючим трендом: чистий дохід від реалізації збільшився із 77 580,7 тис. грн. у 2022 році до історичного максимуму в 106 274,8 тис. грн. у 2024 році (приріст склав 36,98%).

Паралельно із розширенням масштабів збуту збільшилася і собівартість реалізованої продукції - з 57 753,7 тис. грн. до 79 142,6 тис. грн., що було зумовлено фізичним збільшенням обсягів закупівель та інфляційним зростанням цінових факторів. Оскільки темпи нарощування виручки випереджали ріст витрат, це забезпечило позитивну динаміку валового прибутку, який у 2024 році склав 27 132,2 тис. грн. проти 19 827,0 тис. грн. у 2022 році, тобто збільшився на 7 305,2 тис. грн. або на 36,84%, підтверджуючи високу комерційну ефективність обраної асортиментної політики.

Таблиця 1

Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «СЕВЕН ОФІС» за 2022–2025 рр

Показники	Роки				Відхилення 2025 р. проти 2022 р., (+/-)	
	2022	2023	2024	2025	в сумі	у %
1.Чистий дохід від реалізації продукції	77 580,7	94 585,0	106 274,8	37 487,9	-40 092,8	-48,32
2. Собівартість реалізованої продукції	57 753,7	69 111,1	79 142,6	26 965,2	-30 788,5	-46,69
3. Валовий прибуток	19 827	25 473,9	27 132,2	10 522,7	-9 304,3	-53,07
4.Інші операційні доходи	1 414,1	253,8	1 842,6	5 913,2	+4 499,1	+418,16
5.Інші операційні витрати	16 708,5	20 468,7	23 733,0	14 694,4	-2 014,1	-87,95

CC BY

6. Фінансовий результат до оподаткування/прибуток	4 532,6	5 212,0	5 241,8	1 741,5	-2791,1	-38,42
7. Податок на прибуток	815,9	956,0	946,0	313,9	-502,0	-38,47
8. Чистий фінансовий результат / прибуток	3 716,7	4 256,0	4 295,8	1 427,6	-2289,1	-38,41

Джерело: складено авторами на основі [7, 8].

Друга фаза (2025 рік) засвідчила настання глибокої рецесії в основній діяльності компанії. Чистий дохід стрімко скоротився до 37 487,9 тис. грн., склавши лише 48,32% від рівня базового 2022 року (падіння на 68 786,9 тис. грн. порівняно з 2024 роком). Відповідне зменшення собівартості до 26 965,2 тис. грн. (на 65,92% проти 2024 р.) виступає не наслідком виробничої економії чи оптимізації, а є прямим результатом згортання обсягів збуту. Через наявність у складі собівартості частки умовно-постійних витрат, темпи скорочення виручки виявилися вищими за темпи зниження витрат, що призвело до критичного обвалу валового прибутку у 2025 році до 10 522,7 тис. грн. (темп росту проти 2022 р. склав 53,07%).

Отримані результати свідчать про втрату операційної стійкості ядра бізнесу та обґрунтовують необхідність термінового переходу від контролю валових показників до впровадження маржинального аналізу (CVP) для гнучкого управління ціноутворенням та асортиментною матрицею.

Особливе місце у структурі формування фінансових результатів ТОВ «СЕВЕН ОФІС» займають інші операційні доходи та витрати, яким у досліджуваному періоді була притаманна висока волатильність.

Протягом 2022-2024 рр. інші операційні доходи мали супутній характер і суттєво не впливали на підсумковий прибуток, коливаючись у межах від 253,8 тис. грн до 1 842,6 тис. грн. Проте у кризовому 2025 році зафіксовано їх аномальне зростання до 5 913,2 тис. грн., що перевищило показник базового 2022 року у 4,18 рази, абсолютний приріст становить 4 499,1 тис. грн.

Динаміка інших операційних витрат демонструвала зростаючу тенденцію в аналізованому періоді: з 16 708,5 тис. грн. до 23 733,0 тис. грн., що було пов’язано з розширенням збутової інфраструктури, зростанням витрат на оренду та курсовими коливаннями. У 2025 році ці витрати скоротилися до 14 694,4 тис. грн., що менше проти 2024 року на 38,09%. На таку ситуацію вплинула вимушена оптимізація адміністративних та логістичних витрат.

Аналіз операційної волатильності свідчить, що саме різке зростання неосновних (інших операційних) доходів у 2025 році відіграло ключову компенсаторну роль. Воно дозволило підприємству перекрити збитковість від операцій з реалізації канцелярських товарів та утримати загальний фінансовий результат у позитивній зоні. Водночас така ситуація вказує на маскування реальної кризи в основній діяльності компанії, адже формальна прибутковість за підсумками 2025 року була забезпечена не ефективністю збутової політики, а разовими надходженнями від неосновних операцій.

Підсумкові показники ефективності господарської діяльності ТОВ «СЕВЕН ОФІС» засвідчують збереження формальної прибутковості підприємства на

тлі суттєвого звуження його економічної бази.

Протягом 2022-2024 рр. фінансовий результат до оподаткування утримувався на високому рівні (понад 5,2 млн грн. щороку), досягши свого піку у 2024 році - 5 241,8 тис. грн. Це забезпечувало стабільне надходження чистого прибутку, який за цей період зріс з 3 716,7 тис. грн до 4 295,8 тис. грн (на 15,58%). Податкове навантаження у цей період також залишалося стабільним: витрати з податку на прибуток коливалися в межах 815,9-956,0 тис. грн, що відповідало позитивній динаміці операційних результатів.

У 2025 році відбулося стрімке скорочення фінансового результату до оподаткування до 1 741,5 тис. грн, що становить лише 38,42% від рівня базового 2022 року (абсолютне падіння порівняно з 2024 роком склало 3 500,3 тис. грн.). Це зумовило пропорційне зменшення витрат з податку на прибуток до 313,9 тис. грн (на 66,82% проти 2024 р.). У результаті чистий прибуток підприємства у 2025 році впав до 1 427,6 тис. грн (темп росту до 2022 р. - 38,41%).

Важливим інструментом управління фінансовими результатами ТОВ «СЕВЕН ОФІС» є операційний аналіз на основі концепції CVP («витрати - обсяг - прибуток»). Даний метод дозволяє досліджувати взаємозв'язок між витратами, обсягом реалізації та прибутком підприємства, а також визначати точку беззбитковості окремих товарних груп [9].

Застосування CVP-аналізу до таких груп товарів, як папір, шкільне приладдя та продукція преміум-сегмента, дає можливість оцінити мінімальний обсяг продажів, необхідний для покриття витрат і отримання прибутку. Результати аналізу сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо формування асортименту, цінової політики та підвищення рентабельності діяльності підприємства.

Ефективне управління фінансовими результатами ТОВ «СЕВЕН ОФІС» в умовах високої нестабільності ринку канцелярських товарів потребує якісно нового рівня інформаційного, облікового та аналітичного забезпечення.

Таблиця 2

Результати CVP-аналізу діяльності ТОВ «СЕВЕН ОФІС» за 2023–2025 рр.

Показники	Формула / Позначення	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чистий дохід (Виручка)	TR	94 585,00	106 274,80	37 487,90
Змінні витрати	VC	69 111,10	79 142,60	26 965,20
Маржинальний прибуток	CM = TR - VC	25 473,90	27 132,20	10 522,70
Коефіцієнт марж. прибутку	CMR = CM/TR	0,2693	0,2553	0,2807
Постійні витрати	FC	20 515,70	23 733,00	14 694,40
Точка беззбитковості (грошова)	BEP = FC/CMR	76 181,60	83 168,80	52 349,10

CC BY

Запас фінансової міцності, %	MoS 100%=(TR - BEP)/TR	19,50	21,70	-39,60

Джерело: складено авторами на основі [7, 9].

Проведений аналіз дозволив виявити низку суттєвих проблем у чинній системі обліку та аналізу підприємства:

1. Наявна система обліку орієнтована на фіксацію вже здійснених господарських операцій для складання фінансової та податкової звітності. Ретроспективний характер облікової інформації не забезпечує менеджмент оперативними прогнозними даними, що унеможливлює швидке реагування на ринкові зміни.

2. Управлінська «ілюзія прибутковості». Наявність позитивного кінцевого фінансового результату у 2025 році (1 427,6 тис. грн.) замаскувала реальну кризу в основній діяльності компанії, яка фактично стала збитковою (доходи від продажу товарів не покривали поріг рентабельності). Без застосування інструментів управлінського аналізу керівництво не могло вчасно ідентифікувати цю загрозу.

3. Витрати та доходи на підприємстві обліковуються котловим методом у розрізі загальних елементів та статей. Через це неможливо точно оцінити рентабельність окремих каналів збуту (інтернет-магазин, корпоративні B2B-продажі) чи конкретних груп товарів. Відсутність деталізації за центрами відповідальності констатуємо як виокремлену проблему в управлінні фінансовими результатами.

Для усунення виявлених проблем та модернізації системи управління пропонуємо впровадити комплексну модель оптимізації фінансових результатів, що базується на трьох прикладних напрямах: організаційний, аналітичний та технологічний (рис. 1).



Рис. 1. Структура комплексної моделі оптимізації фінансових результатів ТОВ «СЕВЕН ОФІС»

Джерело: власна розробка авторів

CC BY

На підприємстві необхідно провести трансформацію центрів відповідальності, впровадити оперативний CVP-аналіз та розрахунок маржинальності в системі ERP-звітності (табл. 3).

Це дозволить менеджменту щотижня отримувати автоматичні звіти щодо «вимивання» високомаржинальних товарів та оперативно коригувати ціни або структуру закупівель, не чекаючи завершення звітного кварталу та своєчасно приймати управлінські рішення, оптимізувати товарні запаси та підвищувати ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 3

Напрями модернізації системи управління фінансових результатів на ТОВ «СЕВЕН ОФІС»

Напрям	Заходи
Перебудова аналітичного обліку за центрами відповідальності	Виділення центрів відповідальності (ЦВ): ЦВ «Доходи» (відділ роздрібних та інтернет-продажів, відділ оптових B2B-контрактів) - відповідають за максимізацію виручки та оптимізацію торговельної націнки. ЦВ «Витрати» (складсько-логістичний комплекс, адміністративна служба) - контролюють ліміти постійних та умовно-змінних витрат.
Інтеграція CVP-аналізу в систему оперативного планування	Для подолання загрози збитковості, зафіксованої у 2025 році (запас фінансової міцності становив критичні -39,6%), аналітичній службі необхідно перейти від пасивного моніторингу звітності до динамічного моделювання «витрати - обсяг - прибуток».
Автоматизація розрахунку маржинальності в системі BAS ERP	Налаштувати впроваджену на підприємстві систему BAS на автоматичний розрахунок маржинального прибутку за кожною номенклатурною групою (папір, шкільне приладдя, ділові аксесуари тощо).

Джерело: авторське дослідження

Важливим напрямом аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами ТОВ «СЕВЕН ОФІС» є факторний аналіз чистого доходу та маржинального прибутку за категоріями товарів і каналами збуту. Такий аналіз дозволяє оцінити вплив обсягу реалізації, структури асортименту, рівня цін і торговельної націнки на формування фінансових результатів підприємства.

Дослідження показників за окремими товарними категоріями та каналами збуту сприяє визначенню найбільш прибуткових напрямів діяльності, виявленню резервів росту доходів і підвищення маржинального прибутку. Отримані результати можуть бути використані для оптимізації асортиментної політики, удосконалення системи продажів та підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Важливим елементом управління фінансовими результатами ТОВ «СЕВЕН ОФІС» є врахування сезонних коливань попиту на канцелярські товари. Найбільше зростання обсягів продажів спостерігається перед початком навчального року та в періоди підвищеної ділової активності, що суттєво впливає на

CC BY

формування доходів підприємства.

З метою забезпечення стабільності фінансових результатів доцільно здійснювати прогнозування обсягів реалізації та планування грошових потоків. Це дає можливість своєчасно формувати необхідні товарні запаси, оптимізувати витрати та підтримувати належний рівень ліквідності. Використання прогнозних розрахунків сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і забезпечує стабільний фінансовий розвиток підприємства.

Слід підкреслити, що скорочення податкового навантаження у 2025 році є виключно деструктивним індикатором, оскільки воно виникло не через використання пільг чи ефективне податкове планування, а стало прямим наслідком триразового падіння прибутковості підприємства. Сформована тенденція підтверджує, що збереження позитивного чистого прибутку є хитким, а для відновлення фінансової стійкості ТОВ «СЕВЕН ОФІС» необхідне негайне впровадження системи центрів відповідальності та CVP-аналізу.

Висновки. Питання формування ефективної моделі управління фінансовими результатами в сучасних умовах господарювання залишається однією із важливих проблем бізнесу. Суттєвий вплив на формування і використання фінансових результатів має їх обліково-аналітичне забезпечення з поміж інших чинників і факторів.

Комплексне дослідження ефективності діяльності суб'єктів бізнесу канцтоварів крізь призму обліково-аналітичного забезпечення управління їхніми фінансовими результатами на прикладі ТОВ «СЕВЕН ОФІС» дає сформулювати такі висновки:

1. Сучасний вітчизняний ринок канцелярських товарів функціонує в умовах підвищеного ризику, логістичних збоїв та форс-мажорних обставин, викликаних наслідками COVID-19 та воєнним станом в Україні. Попри загальну стабільність попиту з боку освітнього та корпоративного секторів, різкі коливання ринкової кон'юнктури вимагають від підприємств високої адаптивності та вдосконалення внутрішніх систем управління фінансовими результатами.

2. Проведений аналіз фінансової звітності ТОВ «СЕВЕН ОФІС» за 2022-2025 роки виявив дві протилежні тенденції. У 2022-2024 рр. підприємство демонструвало динамічний і стабільний розвиток: чистий дохід досяг свого максимуму (106 274,8 тис грн), а чистий прибуток зріс до 4 295,8 тис грн, що свідчило про ефективну збутову політику та розширення масштабів діяльності. У 2025 році зафіксовано різке погіршення ключових показників. Чистий дохід скоротився до 37 487,9 тис грн (темп росту порівняно з 2022 р. склав лише 48,32%), що спровокувало падіння валового прибутку та чистого фінансового результату (до 1 427,6 тис грн). Зменшення витрат на собівартість та податок на прибуток у 2025 році стало не наслідком оптимізації, а прямим відображенням згортання обсягів основної діяльності. Позитивним аспектом в умовах кризи 2025 року стала здатність підприємства диверсифікувати надходження: за рахунок стрімкого зростання інших операційних доходів (до 5 913,2 тис. грн.) вдалося частково компенсувати збитки від падіння продажів та зберегти загальну прибутковість компанії.

Для подолання негативних тенденцій 2025 року та відновлення стійкого зростання ТОВ «СЕВЕН ОФІС» обґрунтовано необхідність модернізації обліково-

CC BY

аналітичної системи за такими напрямами:

1. Виокремлення таких центрів, як корпоративний сектор (B2B-продажі), інтернет-продажі, складсько-логістичний підрозділ та адміністративний центр із відкриттям відповідних аналітичних субрахунків доходів і витрат, дозволить чітко оцінювати рентабельність кожного напряму діяльності.

2. Глибоке впровадження програмних продуктів лінійки BAS є критично важливим для оперативного контролю руху широкого асортименту товарів, оптимізації складських запасів та підвищення точності управлінської звітності.

3. Впровадження операційного аналізу на основі концепції CVP («витрати - обсяг - прибуток») для ключових товарних груп (папір, шкільне приладдя, преміум-сегмент) дозволить точно визначати точки беззбитковості, гнучко управляти ціноутворенням та асортиментом з урахуванням сезонних коливань попиту.

4. Регулярне проведення факторного аналізу маржинального прибутку за каналами збуту у поєднанні з прогнозуванням грошових потоків забезпечить підприємству надійну інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень та підтримки належного рівня ліквідності.

Таким чином, розбудова пропонованої моделі обліково-аналітичного забезпечення дозволить ТОВ «СЕВЕН ОФІС» та іншим суб’єктам канцелярського бізнесу посилити контроль над витратами, оптимізувати маркетингову політику, диверсифікувати ринки збуту та забезпечити стабільний фінансовий розвиток навіть під впливом агресивних зовнішньоекономічних чинників.

Список використаної літератури:

1. Чайкова О. І., Полякова Т. А. Ринок канцелярських товарів України. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 27-33.

2. Добровольський В. В. Сучасний стан ринку канцтоварів України. *Економічний форум*. 2020. № 4. С. 15-22.

3. Логвиненко Н. І., Кобищан Г. Д. Тенденції розвитку ринку канцелярської продукції. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 38-45.

4. Басова Ю. О., Губа Л. М. Особливості розвитку ринку канцелярських товарів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1342

5. Приймак С. В., Павлів І.В. Джерела фінансових ресурсів підприємства: сучасні аспекти облікової політики та їх аналізу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2023. № 14 (148), С. 20-26. https://doi.org/*10.* 25313/2520-2057-2023-14-9123

6. Приймак С. В., Кравець М. Б. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими результатами у фармацевтичному бізнесі. *Фінансовий простір*. 2023. № 4 (52) С.95-105. URL: http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/issue/ view/54

7. Офіційна сторінка ТОВ «СЕВЕН ОФІС» https://opendatabot.ua/c/43029501

8. Приймак С.В. Фінансовий аналіз. Практикум : навч. посіб. Львів : Ліга-Прес, 2021. 264 с.

9. Шевців Л.Ю. Управлінський облік: навч. посіб. Львів: Растр-7, 2022. 642 с.

CC BY

10. Програми для автоматизації бізнесу BAS в Україні : офіційний сайт. URL: https://bas-soft.eu

11. Аналітична система YouControl : офіційний сайт. URL: https://youcontrol.com.ua

Дата надходження статті: 20.08.2026
Дата прийняття статті: 10.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.256267268

JEL Classification: M41, M21, L81, D24

THE CURRENT STATE AND PROSPECTS OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR FINANCIAL RESULTS MANAGEMENT IN THE STATIONERY GOODS BUSINESS

PRYIMAK Svitlana
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Control
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3694-4498

MOSOLOVA Yuliia
Assistant at the Department of Accounting, Analysis and Control
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5245-6366

YATSULIAK Iryna
Master's Degree Student
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-5790-6507

Abstract. *The article examines the current state and prospects of business entities operating in the stationery goods sector through the prism of accounting and analytical support for the management of financial results. Under the current force majeure circumstances affecting the operation of retail chains in the stationery sector, the stationery market has faced significant challenges and threats. The impact of accounting policy is examined, and an analysis of the financial results of SEVEN OFFICE LLC is conducted. The study formulates theoretical generalizations and conclusions and outlines directions for improving the management of financial results.*

Key words: *financial results, profit, income, accounting and analytical support, research, management.*

The article examines the current state and prospects of accounting and analytical support for managing financial results of business entities operating in the stationery goods trade sector. The relevance of the study is determined by the significant transformation of the operating environment of retail and wholesale enterprises caused by external economic, social, and geopolitical factors. In particular, the COVID-19 pandemic and the full-scale war in Ukraine have substantially affected consumer demand, supply chains, logistics costs, operating expenses, sales volumes, and the financial stability of enterprises engaged in the trade of stationery, office supplies, paper products, and related goods. These circumstances

CC BY

have increased the importance of reliable accounting information and effective analytical instruments for assessing, forecasting, and managing financial results.

The study focuses on the theoretical and methodological foundations and practical aspects of accounting for and analysing the formation and distribution of financial results. Particular attention is paid to the role of accounting policies as an important factor influencing the amount and structure of profit, taxation, and the indicators used for managerial decision-making. The main mechanisms through which accounting policy affects financial results are identified, including approaches to inventory valuation, depreciation methods, recognition of low-value non-current and tangible assets, and the establishment of materiality thresholds. The importance of ensuring the consistency and transparency of accounting procedures for obtaining relevant analytical information and improving the quality of financial management is substantiated.

The practical component of the research is based on an analysis of the financial statements of SEVEN OFFICE LLC. The dynamics and structure of the enterprise's financial results, profitability indicators, and contribution margin are examined. The analysis makes it possible to identify the principal factors influencing the formation of profit and assess the effectiveness of existing approaches to financial results management. Based on the obtained results, theoretical generalizations are formulated and practical recommendations are proposed for improving accounting and analytical support at the enterprise level and within the stationery goods trade sector.

The prospects for further research are associated with the development and implementation of an integrated model for optimizing financial results management based on three interrelated areas: organizational, analytical, and technological. Such an approach should combine improved accounting policies, modern analytical methods, digital technologies, financial forecasting, and management control. Its implementation will contribute to enhancing the efficiency, adaptability, and financial sustainability of enterprises operating in the stationery goods market and provide a methodological basis for further development of accounting and analytical support for financial results management.

References

1. Chaikova, O. I., Poliakova, T. A. The Market of Stationery Products in Ukraine.

Economy and State. 2021. No. 7. Pp. 27–33.

2. Dobrovolskyi, V. V. Current State of the Stationery Market in Ukraine. *Economic Forum*. 2020. No. 4. Pp. 15–22.

3. Lohvynenko, N. I., Kobyshchan, H. D. Development Trends of the Stationery Products Market. *Business Inform*. 2021. No. 9. Pp. 38–45.

4. Basova, Yu. O., Huba, L. M. Features of the Development of the Stationery Market.

Economy and Society. 2022. No. 40.

5. Pryimak, S. V., Pavliv, I. V. (2023). Dzherela finansovykh resursiv pidpryiemstva: suchasni aspekty oblikovoi polityky ta ikh analizu [Sources of financial resources of the enterprise: modern aspects of accounting policy and their analysis]. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, (14). https://doi.org/10.25313/2520-

CC BY

2294-2023-14-9543

6. Pryimak, S. V., Kravets, M. B. (2023). Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia finansovymy rezultatamy u farmatsevtychnomu biznesi [Accounting and analytical support for managing financial results in the pharmaceutical business]. *Financial Space*, (4), 95–105. http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/issue/ view/54

7. Opendatabot: Open Data Platform (2026). Retrieved August14, 2026, from https://opendatabot.ua [in Ukrainian].

8. Pryimak, S. V. (2021). *Finansovyi analiz. Praktykum* [Financial analysis. Practical guide] (Educational manual). Liha-Pres.

9. Shevtsiv, L. Yu. (2022). *Upravlinskyi oblik* [Management accounting] (Educational manual). Rastr-7.

10. Official website of BAS Business Automation Software in Ukraine (2026). Retrieved August 16, 2026, from https://bas-soft.eu [in Ukrainian].

11. YouControl Analytical System (2026). Retrieved August 19, 2026, from https://youcontrol.com.ua [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 20.08.2026
Дата прийняття статті: 10.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.269287288

УДК 658.1:658.7:005.334(477)

ЕМПІРИЧНА ДІАГНОСТИКА ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ПАРАМЕТРІВ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ КРИЗ

ЯРОВЕНКО Володимир Васильович
здобувач ступеня доктора філософії кафедри менеджменту
Одеського державного аграрного університету
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-1585-6796

Анотація. *На основі панельних даних 18 877 логістичних підприємств України за 2021–2025 рр. досліджено зміни ліквідності, прибутковості та структури фінансування. Виявлено поєднання зростання медіанної ліквідності зі значною поширеністю фінансової вразливості та відмінності між логістичними сегментами.*

Ключові слова: *фінансовий менеджмент, логістичні підприємства, кризові ситуації, панельні дані.*

Постановка проблеми. Емпірична діагностика фінансового стану підприємств сфери логістики в умовах системних криз потребує врахування двох взаємопов'язаних складових – внутрішніх фінансових параметрів підприємства та сили зовнішнього кризового впливу. Сам по собі факт функціонування підприємства в кризовому періоді ще не дає змоги пояснити його фінансові результати. За подібних зовнішніх умов підприємства можуть істотно відрізнятися за запасом ліквідності, борговим навантаженням, структурою оборотного капіталу, забезпеченістю грошовими коштами та масштабом ресурсної бази. Відповідно, наслідки одного й того самого зовнішнього шоку можуть проявлятися по-різному – від тимчасового погіршення прибутковості до дефіциту ліквідності або втрати власного капіталу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значення початкового фінансового стану підприємства для його кризової реакції підтверджується результатами досліджень. Fahlenbrach et al. показали, що підприємства з вищою фінансовою гнучкістю до початку пандемічної кризи, зокрема з більшими запасами грошових коштів і нижчим борговим навантаженням, зазнали менших фінансових втрат; водночас цінність запасу ліквідності була вищою для компаній, які більшою мірою зазнавали кризового впливу [1, с. 5474]. Отже, фінансові параметри доцільно аналізувати не ізольовано, а з урахуванням умов, за яких вони мають забезпечувати стійкість підприємства.

Для сфери логістики такий підхід є особливо важливим. Кризові події впливають на логістичні підприємства одночасно через зміни попиту, транспортних маршрутів, вартості пального, валютного курсу, умов фінансування, тривалості розрахунків із контрагентами та фізичної доступності інфраструктури. При цьому емпіричні результати не підтверджують існування однакової реакції для всіх підприємств галузі. Atayah et al. встановили неоднорідність змін фінансових результатів логістичних компаній країн G20 під час пандемії та наголосили на необхідності врахування відмінностей між країнами й сегментами логістичної

CC BY

діяльності [2, с. 172]. Дослідження підприємств автомобільного вантажного транспорту Польщі, Словаччини, Угорщини та Румунії також засвідчило, що пандемія COVID-19 і російсько-українська війна неоднаково відобразилися на показниках ліквідності, рентабельності та доходах підприємств різних країн [3, с. 1].

Фінансовий аспект кризової стійкості логістичного підприємства не може бути зведений лише до порівняння фінансових коефіцієнтів до і після настання кризи. Сучасні дослідження стійкості ланцюгів постачання значною мірою зосереджені на матеріальних потоках, резервних постачальниках, запасах і відновленні операцій. Фінансові потоки та їх адаптація досліджені менш системно. Зміна умов платежів під час і після порушення ланцюга постачання впливає на динаміку грошових коштів, залучення позикових ресурсів і тривалість грошового циклу [4, с. 1]. Це підтверджує доцільність розгляду фінансового стану не як пасивного результату кризи, а як сукупності параметрів, через які зовнішній вплив передається до фінансових результатів підприємства.

Для такого дослідження використано панельні дані – повторні спостереження за тими самими підприємствами у різні роки. Вони дають змогу аналізувати як міжфірмові відмінності, так і зміни фінансового стану окремого підприємства за різної інтенсивності кризового впливу.

Разом із тим сам календарний рік не є достатньою характеристикою кризового середовища. Особливо це стосується повномасштабної війни в Україні, за якої підприємства різних територій працювали в істотно різних безпекових та операційних умовах. Підприємство, розташоване на території активних бойових дій, і підприємство в регіоні без безпосереднього воєнного впливу формально належать до одного звітного року, але фактичні умови їх функціонування істотно відрізняються. Аналогічно, зміна цін на паливо має більшу безпосередню вагу для автомобільного перевізника, тоді як зміна вартості кредитних ресурсів сильніше позначається на підприємстві з високим попереднім борговим навантаженням. Тому емпірична діагностика має поєднувати часовий вимір із показниками, що характеризують умови та ступінь кризового впливу на підприємство.

Мета статті. Виявити основні тенденції та міжсегментні відмінності змін фінансових параметрів логістичних підприємств України в умовах системних криз на основі емпіричної діагностики панельних даних за 2021–2025 рр. Для досягнення мети сформовано інформаційну базу дослідження, розраховано показники ліквідності, прибутковості, боргового навантаження, грошових коштів, оборотного капіталу та фінансової вразливості, визначено характеристики кризового середовища й проведено порівняння за роками та логістичними сегментами.

Наукова новизна дослідження. Набула подальшого розвитку емпірична характеристика фінансової вразливості логістичних підприємств України шляхом поєднання аналізу розподілів фінансових показників, їх часової динаміки та міжсегментних відмінностей на єдиній панелі за 2021–2025 рр. Встановлено, що зростання медіанної ліквідності та забезпеченості чистим оборотним капіталом поєднується зі значною поширеністю несприятливих фінансових станів, вираженість яких відрізняється між логістичними сегментами.

Виклад основних результатів дослідження. Інформаційну основу емпіричного дослідження сформовано з офіційних відкритих джерел, які дають змогу поєднати фінансові характеристики окремих підприємств із макрофінансовими та територіальними параметрами кризового середовища. Основним джерелом даних на рівні підприємства стала річна фінансова звітність підприємств за 2021–2025 рр.,

CC BY

розпорядником якої є Державна служба статистики України. Відповідний набір оприлюднюється на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних та містить окремі ресурси за кожним роком досліджуваного періоду [5]. Портал також надає опис структури полів фінансової звітності, що забезпечує можливість однозначного зіставлення показників між роками. Офіційний набір охоплює інформацію про необоротні й оборотні активи, власний капітал, зобов'язання, доходи, витрати, фінансові результати та середню кількість працівників підприємства.

Для формування фінансових показників використовувалися насамперед дані Балансу (Звіту про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід). Із балансової звітності отримано інформацію про загальну вартість активів, оборотні активи, грошові кошти та їх еквіваленти, власний капітал і поточні зобов'язання. Зі звіту про фінансові результати використовувався чистий фінансовий результат, необхідний для оцінювання прибутковості та збитковості підприємств. Структура показників узгоджувалася з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [6]. Наявність на порталі як повних форм фінансової звітності, так і форм для малих і мікропідприємств враховувалася під час подальшого формування єдиного набору показників: до основної панелі включалися передусім ті статті, економічний зміст яких можна однозначно зіставити між різними формами звітності.

Другу групу джерел становили офіційні макрофінансові дані Національного банку України. Для характеристики валютного середовища використовувалися щоденні значення офіційного курсу гривні до долара США. Національний банк надає можливість отримувати офіційний курс як на окрему дату, так і за заданий проміжок часу через відкритий програмний інтерфейс даних [7]. На основі щоденних спостережень надалі формувалися середньорічні значення курсу та його зміни між роками. Такий підхід дає змогу використовувати не одиничне значення на кінець року, а показник, який характеризує валютне середовище протягом усього звітного періоду.

Для оцінювання зміни вартості фінансових ресурсів використано облікову ставку Національного банку України. Офіційний архів НБУ містить значення ставки та дати, з яких відповідні рішення набирали чинності [7]. Це дозволило врахувати фактичну тривалість дії кожного рівня ставки протягом року й розрахувати її середньорічне значення, а не використовувати лише показник на початок або кінець року. Особливе значення цього джерела для дослідження полягає в можливості надалі поєднати зміну вартості фінансування з попереднім борговим навантаженням конкретного підприємства.

Для приведення вартісних показників різних років до порівнянного вигляду використовувалися офіційні індекси споживчих цін, що формуються Державною службою статистики України [8]. Їх застосування необхідне насамперед для міжчасового порівняння абсолютних балансових величин, оскільки за високої інфляції однакова номінальна вартість активів у різні роки не має однакового економічного змісту. Відносні фінансові показники, чисельник і знаменник яких належать до одного періоду, окремого коригування на інфляцію не потребували.

Із системи індексів споживчих цін окремо використано показники за групою «Паливо та мастила». Їх включення зумовлене специфікою логістичної діяльності, насамперед вантажного автомобільного транспорту, для якого паливо є одним із безпосередніх каналів передачі зовнішнього цінового шоку до витрат підприємства. Офіційна статистика дозволяє простежувати динаміку індексу цін цієї групи за

CC BY

окремими періодами. У подальшому аналізі зміна цін на паливо використовується не як однакова характеристика всіх підприємств, а в поєднанні з належністю підприємства до сегмента вантажного автомобільного транспорту [8].

Для визначення територіальних умов воєнного впливу юридичне місцезнаходження підприємства зіставляли з офіційними переліками територій бойових дій та тимчасової окупації.

Для відтворення територіальних статусів використовувалися відповідні редакції Переліку територій, затвердженого наказом Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України від 22.12.2022 № 309 [9] та Переліку, затвердженого наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 28.02.2025 № 376 [10]. У документах визначаються території можливих та активних бойових дій, тимчасово окуповані території, а також дати початку й, за наявності, припинення відповідного статусу. Це дозволило перейти від простої ознаки «воєнний рік» до більш точного вимірювання тривалості кризового впливу для конкретної території.

Технічне формування емпіричної бази здійснювалося послідовно – від первинних файлів фінансової звітності до структурованої панелі, придатної для статистичного та економетричного аналізу. Річні архіви фінансової звітності за 2021–2025 рр. завантажувалися з Єдиного державного вебпорталу відкритих даних і зберігалися окремо за кожним звітним роком. Через значний обсяг первинних даних їх підготовка до аналізу здійснювалася програмно у середовищі Python. Розроблений алгоритм забезпечував пакетне зчитування XML-файлів, вилучення ідентифікаційних реквізитів підприємств та необхідних рядків фінансової звітності, приведення показників до єдиної структури, контроль пропущених і повторних записів, розрахунок похідних фінансових показників та об’єднання даних за окремими роками в панель формату «підприємство – рік». При цьому нульові значення фінансових показників не ототожнювалися з відсутніми даними, а повторні подання звітності оброблялися за формалізованими правилами після перевірки їх структури.

Формування вибірки здійснювалося з урахуванням необхідності, з одного боку, охопити основні види діяльності, безпосередньо пов’язані з переміщенням, зберіганням та обробленням вантажів, а з іншого – не поєднувати в одній емпіричній сукупності підприємства з принципово різними бізнес-моделями, капіталомісткістю та умовами фінансування.

До основної вибірки включено підприємства, основний вид економічної діяльності яких належить до чотирьох класів КВЕД-2010: 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт»; 52.10 «Складське господарство»; 52.24 «Транспортне оброблення вантажів»; 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту» [11]. Вибір цих класів забезпечує охоплення взаємопов’язаних ланок вантажної логістики – безпосереднього автомобільного перевезення, зберігання вантажів, їх оброблення та організації допоміжних транспортних операцій.

Особливе значення для дослідження має клас 52.29, який включає експедицію вантажів, організацію автомобільних, залізничних, водних та авіаційних перевезень, оформлення транспортної документації, діяльність митних і транспортних агентів та інші операції, пов’язані з організацією вантажопотоків [11]. Тому включення цього класу дозволяє врахувати не лише підприємства, які фізично перевозять або зберігають вантаж, а й логістичних операторів, що організовують його переміщення.

Водночас до основної вибірки не включалися всі підприємства секції H «Транспорт, складське господарство, поштова та кур’єрська діяльність». Зокрема,

CC BY

залізничні, авіаційні, пасажирські, поштові та деякі інфраструктурні підприємства характеризуються іншими масштабами активів, структурою власності, рівнем державного регулювання та моделями фінансування. Їх механічне об'єднання з вантажними автоперевізниками, складськими підприємствами й експедиторами могло б збільшити кількість спостережень, але водночас послабити економічну однорідність вибірки. Тому межі досліджуваної сукупності визначалися не прагненням охопити максимальну кількість транспортних підприємств, а відповідністю об'єкта поставленому завданню фінансового менеджменту логістичного підприємства.

До панелі включалося спостереження, якщо одночасно виконувалися базові умови: підприємство мало ідентифікований код ЄДРПОУ; його основний КВЕД належав до одного з чотирьох визначених класів; звітність стосувалася 2021–2025 рр.; фінансовий звіт містив показники, необхідні для формування хоча б основних характеристик фінансового стану. Відсутність окремих додаткових статей не була підставою для вилучення підприємства з усієї панелі. Такий підхід важливий через використання різних форм звітності для великих, малих і мікропідприємств: деталізація окремих статей може відрізнятися, тоді як базові показники активів, власного капіталу, поточних зобов'язань та фінансового результату залишаються придатними для основної частини аналізу.

Після застосування визначених критеріїв, об'єднання річних масивів та перевірки повторних записів сформовано панель із 63 386 спостережень типу «підприємство – рік» для 18 877 унікальних підприємств. У цьому разі спостереженням є не підприємство загалом, а його фінансовий стан у конкретному звітному році. Тому одне підприємство може формувати від одного до п'яти спостережень залежно від наявності його звітності протягом досліджуваного періоду. Структуру отриманої панелі за роками наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Структура панелі фінансових даних підприємств сфери логістики у 2021–2025 рр.

Рік	Кількість спостережень «підприємство – рік»	Частка в загальній кількості, %
2021	9 120	14,39
2022	12 522	19,76
2023	13 461	21,24
2024	14 057	22,18
2025	14 226	22,44
Разом	63 386	100,00

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємств за 2021–2025 рр. [5].

Наведені значення характеризують кількість доступних у сформованій базі спостережень, а не офіційну кількість діючих логістичних підприємств України у відповідному році. Зростання кількості спостережень від 9 120 у 2021 р. до 14 226 у 2025 р. тому не слід трактувати як доказ аналогічного збільшення кількості підприємств галузі. Набір відкритої фінансової звітності доповнюється звітами, поданими або уточненими пізніше, причому на порталі доступні різні версії ресурсів за одним і тим самим звітним роком. Наприклад, ресурс звітності за 2021 р. продовжував оновлюватися і в наступні роки. Це є однією з причин фіксації конкретної версії набору під час формування емпіричної бази [12].

Сформована панель є неповною: підприємства представлені різною кількістю річних спостережень. Дані за всі п'ять років наявні для 6 282 підприємств. У

CC BY

середньому на одне підприємство припадає 3,36 річного спостереження, медіана становить 4 роки. Розподіл за тривалістю спостереження наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Розподіл підприємств за тривалістю спостереження в панелі

Кількість років із наявними спостереженнями	Кількість підприємств
5 років	6 282
4 роки	3 837
3 роки	2 571
2 роки	2 728
1 рік	3 459
Разом	18 877

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємств за 2021–2025 рр. [5].

Збереження неповної панелі як основної має не лише технічне, а й змістове обґрунтування. Якби до аналізу включалися тільки 6 282 підприємства, які мають спостереження протягом усіх п’яти років, вибірка заздалегідь зміщувалася б у бік суб’єктів, що продовжували стабільно подавати фінансову звітність протягом усього кризового періоду. Підприємства, які припинили діяльність, тимчасово не звітували або з інших причин зникли з масиву після сильного кризового впливу, були б автоматично виключені. Для дослідження фінансової стійкості це особливо небажано, оскільки саме серед таких підприємств потенційно можуть концентруватися найбільш виражені прояви фінансової вразливості.

Водночас панель із повними п’ятирічними спостереженнями не відкидається. Її передбачено використати в подальших дослідженнях для додаткової перевірки стійкості результатів. Логіка полягає в порівнянні висновків, отриманих на максимально повній основній сукупності, з результатами для підприємств, що спостерігаються безперервно. Якщо напрям ключових залежностей зберігається в обох випадках, це посилює обґрунтованість висновку. Якщо ж результат суттєво змінюється, така відмінність розглядається як окрема характеристика вибірки, а не як підстава автоматично віддати перевагу повній панелі.

Для подальшого моделювання додаткове значення має висока повторюваність підприємств між сусідніми роками. Із підприємств, представлених у 2021 р., 88,18 % мають спостереження і за 2022 р. Для переходів 2022–2023, 2023–2024 та 2024–2025 рр. відповідні частки становлять 89,62; 89,41 та 89,16 %. Отже, приблизно дев’ять із десяти підприємств, що спостерігаються в певному році, мають дані і в наступному році.

Часову структуру панелі сформовано так, щоб фінансовий результат підприємства в поточному році зіставлявся не з одночасними, а з попередньо сформованими характеристиками його фінансового стану. Для цього використано принцип $t-1 \to t$: значення ліквідності, боргового навантаження, частки грошових коштів, чистого оборотного капіталу та розміру підприємства за рік $t-1$ надалі зіставляються з фінансовим результатом і проявами фінансової вразливості у році t. Такий порядок дозволяє чітко розмежувати початковий стан підприємства та наступний результат і не використовувати для пояснення результату показники, які сформувалися одночасно з ним.

Для забезпечення порівнянності підприємств різного масштабу абсолютні показники фінансової звітності було перетворено на систему відносних характеристик фінансового стану та результативності. Вибір показників визначався

двома вимогами. По-перше, вони мали розраховуватися за статтями, які достатньо стабільно представлені в різних формах української фінансової звітності. По-друге, показники повинні мати безпосередній управлінський зміст для оцінювання здатності підприємства підтримувати ліквідність, контролювати боргове навантаження, формувати оборотний капітал та зберігати фінансову результативність за кризового впливу. Така логіка узгоджується з дослідженнями корпоративної фінансової стійкості, в яких до основних характеристик початкового фінансового стану відносять ліквідні ресурси, боргове навантаження та прибутковість [13, с. 802; 1, с. 5474]. Для транспортних підприємств у сучасних емпіричних дослідженнях аналогічно використовуються показники рентабельності активів, ліквідності, грошових коштів, боргового навантаження, оборотного капіталу та масштабу підприємства [14, с. 293].

У подальших формулах застосовано такі позначення: TA_{it} – активи підприємства i у році t; CA_{it} – оборотні активи; CL_{it} – поточні зобов'язання; $Cash_{it}$ – грошові кошти та їх еквіваленти; Eq_{it} – власний капітал; NR_{it} – чистий фінансовий результат.

Одним із базових показників результативності обрано рентабельність активів ROA. Цей показник характеризує фінансовий результат, отриманий на одиницю ресурсів, вкладених в активи підприємства. У дослідженнях транспортних підприємств ROA широко застосовується як підсумкова характеристика фінансової результативності та використовується для аналізу взаємозв'язків із ліквідністю, оборотним капіталом і структурою фінансування [14, с. 293].

Оскільки активи є показником стану на певну дату, а чистий фінансовий результат формується протягом усього року, то використано середню вартість активів:

$$\overline{TA_{it}} = \frac{TA_{it}^{beg} + TA_{it}^{end}}{2}, \quad (1)$$

де TA_{it}^{beg} – активи на початок року; TA_{it}^{end} – активи на кінець року.

Відповідно,

$$ROA_{it} = \frac{NR_{it}}{\overline{TA_{it}}}. \quad (2)$$

Позитивне значення ROA характеризує прибуткове використання активів, від'ємне – збитковість. У межах дослідження показник не трактується як самодостатня міра фінансової стійкості. Підприємство може зберігати позитивну рентабельність, але одночасно мати проблеми з ліквідністю або надмірне боргове навантаження. Тому ROA використовується разом з окремими характеристиками фінансового ризику.

Для оцінювання здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання використано коефіцієнт поточної ліквідності:

$$CR_{it} = \frac{CA_{it}}{CL_{it}}. \quad (3)$$

Показник відображає співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. За $CR < 1$ величина оборотних активів є меншою за поточні зобов'язання, що вказує на підвищений ризик дефіциту поточної ліквідності. Водночас механічна інтерпретація вищого CR як безумовно кращого стану є небажаною, оскільки надлишкова концентрація ресурсів в оборотних активах також може мати альтернативну вартість. Дослідження транспортних підприємств підтверджують, що зв'язок між ліквідністю, оборотним капіталом і результативністю

CC BY

може бути нелінійним і залежати від фактичного запасу грошових ресурсів [14, с. 293, 305].

Класичний коефіцієнт CR має один технічний недолік для великої панелі підприємств: якщо поточні зобов'язання дуже малі або дорівнюють нулю, значення коефіцієнта стає надмірно великим або не може бути визначене. Для компактного представлення ліквідності та підготовки даних до подальшого економетричного аналізу сформовано додатковий індекс:

$$L_{it} = \frac{CA_{it}}{CA_{it} + CL_{it}} = \frac{CR_{it}}{1 + CR_{it}}. \quad (4)$$

Зворотний перехід здійснюється за формулою

$$CR_{it} = \frac{L_{it}}{1 - L_{it}}. \quad (5)$$

Наведені перетворення між CR та L справедливі за додатних поточних зобов'язань. Якщо поточні зобов'язання дорівнюють нулю, а оборотні активи є додатними, індекс L дорівнює 1, тоді як CR не визначається. Якщо обидві величини дорівнюють нулю, індекс L також не визначається.

Таким чином, L зберігає той самий порядок підприємств за рівнем ліквідності, що й *CR*, але набуває значень у межах від 0 до 1. Наприклад, $CR = 1 \Leftrightarrow L = 0{,}5$, а за $CR = 2$ індекс $L = 2/3 = 0{,}667$.

Використання L є технічним перетворенням і не змінює економічного змісту ліквідності. Для управлінської інтерпретації поряд з індексом L використовується традиційний коефіцієнт CR, який безпосередньо характеризує покриття поточних зобов'язань оборотними активами.

Окремо оцінювався найбільш мобільний компонент фінансового резерву – частка грошових коштів в активах:

$$C_{it} = \frac{Cash_{it}}{TA_{it}}. \quad (6)$$

Показник характеризує, яку частину активів підприємство утримує у формі грошових коштів та їх еквівалентів. Його значення полягає в тому, що грошові кошти можуть бути використані для виконання поточних платежів без попередньої реалізації інших оборотних активів. У дослідженнях фінансової гнучкості саме співвідношення грошових коштів і активів використовується як одна з характеристик здатності підприємства переносити різке скорочення доходів [1, с. 5474]. Водночас для підприємств транспортної сфери надмірний запас коштів також не обов'язково є оптимальним, оскільки ресурси, які не використовуються операційно або інвестиційно, мають альтернативну вартість [14, с. 305].

Другим базовим елементом фінансового стану є боргове навантаження. Через неоднакову деталізацію кредитів і позикових зобов'язань у різних формах звітності використано найбільш зіставну балансову характеристику – частку всіх зобов'язань у фінансуванні активів. Враховуючи балансове співвідношення $TA_{it} = Eq_{it} + Liab_{it}$, загальну величину зобов'язань можна визначити як $Liab_{it} = TA_{it} - Eq_{it}$.

Тоді показник боргового навантаження має вигляд

$$D_{it} = \frac{Liab_{it}}{TA_{it}} = \frac{TA_{it} - Eq_{it}}{TA_{it}}. \quad (7)$$

За інших однакових умов зростання *D* означає більшу залежність підприємства від фінансування за рахунок зобов'язань. Така характеристика є особливо важливою за кризових умов, коли скорочення доходів і подорожчання фінансування можуть

CC BY

ускладнювати обслуговування накопичених зобов'язань [1, с. 5474; 13, с. 802].

Важливо, що D у цьому дослідженні не обмежується штучно значенням 1. Якщо підприємство має від'ємний власний капітал, $Eq_{it} < 0$, то $TA_{it} - Eq_{it} > TA_{it}$, і, відповідно, $D_{it} > 1$.

Таке значення не є помилкою даних, а відображає реально несприятливу структуру балансу. Його механічне обмеження одиницею приховало б частину інформації про підприємства з найбільш вираженою фінансовою вразливістю.

Для характеристики короткострокового фінансового резерву також використано чистий оборотний капітал:

$$NWC_{it} = CA_{it} - CL_{it}. \quad (8)$$

Додатне значення означає, що оборотні активи перевищують поточні зобов'язання, від'ємне – що їх недостатньо для повного покриття короткострокових зобов'язань. Управління оборотним капіталом має особливе значення для транспортних підприємств, оскільки пов'язує ліквідність із поточною операційною діяльністю, розрахунками з контрагентами та потребою у зовнішньому фінансуванні [14, с. 294].

Абсолютне значення *NWC* безпосередньо залежить від масштабу підприємства. Тому для міжфірмового порівняння сформовано його частку в активах: $N_{it} = NWC_{it}/TA_{it}$. Показник N дає змогу порівнювати запас чистого оборотного капіталу великого логістичного оператора і малого перевізника в єдиному відносному масштабі. Він не розглядається як універсальний норматив: однакове значення може мати різний управлінський зміст залежно від бізнес-моделі, структури оборотних активів та інтенсивності кризового впливу.

Окремого коригування потребували показники масштабу підприємства. Фінансова звітність представлена в номінальних гривнях, тому пряме порівняння активів 2021 і 2025 рр. частково відображало б не реальну зміну ресурсної бази, а зміну загального рівня цін. Для приведення активів до порівнянних умов використано офіційні індекси споживчих цін Державної служби статистики України [8].

Базовим роком визначено 2021 рік: $Def_{2021}^{stock} = 1$.

Для наступних років накопичений індекс цін визначався як

$$Def_t^{stock} = \prod_{k=2022}^{t} \frac{CPI_k^{Dec/Dec}}{100}, \quad (9)$$

де $CPI_k^{Dec/Dec}$ – індекс споживчих цін у грудні року k порівняно з груднем попереднього року.

Вартість активів у цінах 2021 р. розраховувалась:

$$TA_{it}^{real} = \frac{TA_{it}^{nom}}{Def_t^{stock}}. \quad (10)$$

Таке коригування використовується для забезпечення міжчасової зіставності масштабу підприємства, а не як бухгалтерська переоцінка активів. Індекс споживчих цін у цьому разі виконує функцію загального індикатора зміни цінового рівня.

Через значну асиметрію розподілу активів розмір підприємства в подальшому аналізі представлено натуральним логарифмом реальної вартості активів:

$$S_{it} = \ln\left(TA_{it}^{real}\right). \quad (11)$$

Логарифмічне перетворення зменшує вплив дуже великих підприємств на масштаб показника та забезпечує зручніше порівняння підприємств із суттєво різною ресурсною базою. При цьому S не є показником фінансової стійкості: він

CC BY

характеризує лише масштаб підприємства і надалі використовується для перевірки того, чи однаковим є кризовий вплив для підприємств різного розміру.

Крім неперервного *ROA*, сформовано три прості ознаки несприятливого фінансового стану. Перша – збитковість:

$$Loss_{it} = \begin{cases} 1, NR_{it} < 0, \\ 0, NR_{it} \geq 0. \end{cases} \quad (12)$$

Показник $Loss$ визначає факт збитковості підприємства.

Друга ознака – дефіцит поточної ліквідності:

$$LS_{it} = \begin{cases} 1, CA_{it} < CL_{it}, \\ 0, CA_{it} \geq CL_{it}. \end{cases} \quad (13)$$

За додатних поточних зобов'язань ця умова еквівалентна $CR_{it} < 1$.

Третя ознака – від'ємний власний капітал:

$$NE_{it} = \begin{cases} 1, Eq_{it} < 0, \\ 0, Eq_{it} \geq 0. \end{cases} \quad (14)$$

На відміну від *LS*, який характеризує короткострокове співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань, *NE* відображає більш глибоку балансову проблему, коли накопичені зобов'язання та втрати призводять до від'ємної величини власного капіталу.

Для допоміжного узагальнення сформовано показник кількості одночасно наявних несприятливих фінансових станів:

$$DS_{it} = Loss_{it} + LS_{it} + NE_{it}. \quad (15)$$

Відповідно, $DS_{it} \in \{0; 1; 2; 3\}$. За $DS = 0$ жодна з трьох визначених несприятливих ознак не спостерігається; $DS = 1$ означає наявність однієї, $DS = 2$ – двох, $DS = 3$ – усіх трьох ознак одночасно.

Фінансові характеристики підприємств доповнено показниками територіального воєнного впливу та змін валютного, процентного і паливного середовища. Це дає змогу зіставляти попередній фінансовий стан із наступними результатами за різних умов діяльності.

Основним показником стала частка року, протягом якої територія за юридичним місцезнаходженням підприємства мала офіційний статус території можливих або активних бойових дій чи тимчасової окупації. Для територіальної ідентифікації використовувався код КАТОТТГ – Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад. Кодифікатор охоплює області, райони, територіальні громади, населені пункти та райони у містах і забезпечує уніфіковану ідентифікацію територіальних одиниць [15].

Код території зі звітності підприємства зіставляли з територіальними кодами у відповідних редакціях переліків, затверджених наказами № 309 та № 376. За зазначеними в них датами початку й завершення статусів визначали тривалість можливих бойових дій, активних бойових дій та окупації в межах кожного року [9; 10].

Для підприємства i у році t сформовано три окремі показники:

– частка року, протягом якого відповідна територія мала статус території можливих бойових дій P_{it};
– частка року зі статусом території активних бойових дій A_{it};
– частка року, протягом якої територія перебувала в тимчасовій окупації O_{it}.

CC BY

Усі показники належать інтервалу від 0 до 1 та визначаються як відношення кількості календарних днів року t, протягом яких територія підприємства мала відповідний статус до загальної кількості календарних днів у році.

Для результативних спостережень 2022–2025 рр. територіальні показники воєнного впливу вдалося однозначно визначити для 50 197 із 54 266 спостережень «підприємство – рік», що становить 92,50 %. Для решти 4 069 спостережень відсутність надійного територіального зіставлення не трактувалася як нульовий кризовий вплив. Це принципове правило формування даних. Значення $A_{it} = 0$ означає, що територію підприємства вдалося ідентифікувати і вона не перебувала у статусі активних бойових дій протягом відповідного року. Натомість невідомий територіальний статус означає відсутність достатньої інформації для визначення A_{it}. Прирівнювання таких випадків до нуля штучно збільшило б групу підприємств на територіях, які протягом відповідного року не мали статусу територій активних бойових дій та могло б змістити подальші оцінки. Тому для них значення територіальних показників залишалися пропущеними.

Територіальний канал, однак, не охоплює всіх видів кризового впливу на фінансовий стан підприємства. Підприємство в регіоні без активних бойових дій могло одночасно зазнавати значної зміни цін на паливо, валютного курсу або вартості залученого фінансування. Тому інформаційна база була доповнена валютним, процентним і паливним каналами, сформованими на основі офіційних статистичних джерел.

За щоденними даними НБУ для кожного року розраховано середній офіційний курс гривні до долара США $\overline{USD_t}$ [7]. Річний валютний шок визначався як відносна зміна середнього курсу порівняно з попереднім роком

$$FX_t = 100\left(\frac{\overline{USD_t}}{\overline{USD_{t-1}}} - 1\right). \tag{16}$$

Додатне значення FX_t відповідає зростанню кількості гривень за один долар США, тобто послабленню гривні відносно долара. Для логістичних підприємств цей канал може проявлятися через ціни імпортного пального, транспортних засобів і запасних частин, валютні договори та інші витрати, пов'язані із зовнішньоекономічними операціями.

Середньорічну облікову ставку $\bar{r}_t$ розраховано за даними НБУ як середньозважену за кількістю календарних днів дії кожного її рівня [7].

Зміна процентного середовища між двома послідовними роками визначалася як $\Delta r_t = \bar{r}_t - \bar{r}_{t-1}$.

Однакова зміна ставок має неоднакове значення для підприємств із різною структурою фінансування. Тому для наближеного відображення індивідуальної чутливості до процентного шоку сформовано показник

$$RE_{it} = \Delta r_t D_{i,t-1}, \tag{17}$$

де $D_{i,t-1}$ – боргове навантаження підприємства в попередньому році.

При цьому RE не ототожнюється з фактичною процентною ставкою за конкретними кредитами підприємства і не є розрахунком його процентних витрат. Це показник чутливості до зміни загального процентного середовища, сформований за однаковим правилом для всієї панелі.

Третім додатковим каналом став ціновий шок на паливо. Джерелом слугували офіційні індекси споживчих цін Державної служби статистики України за групою «Паливо та мастила» [8]. Для кожного року величина цінового шоку визначалася відхиленням відповідного індексу від 100:

CC BY

$$F_t = CPI_t^{fuel} - 100, \quad (18)$$

де CPI_t^{fuel} – річний індекс цін за групою «Паливо та мастила».

За такого запису $F_t > 0$ означає зростання цін, а $F_t < 0$ – їх зниження відносно бази відповідного індексу. Оскільки прямі дані про частку витрат на пальне в собівартості кожного підприємства у використаній фінансовій звітності відсутні, було застосовано простий галузевий показник чутливості. Найбільш безпосередній зв'язок паливного шоку передбачається для підприємств класу КВЕД 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт», тому

$$FE_{it} = F_t I(KVED_i = 49.41), \quad (19)$$

де $I(KVED_i = 49.41)$ набуває значення 1 для підприємств вантажного автомобільного транспорту та 0 для інших сегментів основної вибірки.

Нульове значення FE для інших класів КВЕД не означає припущення про повну незалежність складських, експедиторських чи вантажно-обробних підприємств від вартості пального. Воно лише фіксує найбільш прямий і однозначно ідентифікований за наявними даними канал впливу. Непряме перенесення паливних витрат через тарифи перевізників, підрядників або постачальників може існувати й в інших сегментах, але його величина не спостерігається безпосередньо у використаній фінансовій звітності.

Таким чином, кризовий вплив у сформованій панелі представлено не однією умовною ознакою, а сукупністю економічно інтерпретованих каналів. P, A та O відображають частки року, протягом яких територія підприємства мала відповідний офіційний статус; FX – зміну валютного середовища; RE – процентний тиск з урахуванням попереднього боргового навантаження; FE – прямий паливний канал для вантажного автомобільного транспорту. Така структура дозволяє надалі зіставляти однаковий або близький за інтенсивністю зовнішній вплив із різними початковими фінансовими станами підприємств, не змішуючи сам шок із його фінансовими наслідками.

Наступним етапом стала оцінка фактичного розподілу основних характеристик фінансового стану підприємств. Описова статистика в цьому випадку виконує не лише довідкову функцію. Вона дозволяє встановити типовий рівень фінансових показників, оцінити ступінь неоднорідності підприємств та виявити випадки, коли середнє значення істотно відрізняється від медіанного внаслідок асиметрії розподілу. Це особливо важливо для показників ліквідності, боргового навантаження та оборотного капіталу, для яких у великій вибірці можливі значні відмінності між основною масою підприємств і фінансово проблемними спостереженнями.

Для зменшення впливу крайніх значень фінансових коефіцієнтів застосовано їх обмеження. Нижню та верхню межі визначено на рівнях 1-го і 99-го процентилів окремо за кожним роком. Значення за межами цього діапазону замінено відповідними граничними значеннями без вилучення спостережень із панелі. Таке коригування застосовано до рентабельності активів, коефіцієнта поточної ліквідності, частки грошових коштів в активах, боргового навантаження та відношення чистого оборотного капіталу до активів. Наведену далі описову статистику цих коефіцієнтів розраховано після коригування. Індекс ліквідності L та логарифм реальних активів залишено без такого обмеження. Ознаки збитковості, дефіциту поточної ліквідності та від'ємного власного капіталу визначено за фінансовими величинами до коригування, тому класифікація несприятливих фінансових станів не змінювалася.

Для неперервних показників розраховано кількість доступних спостережень, середнє значення, стандартне відхилення, перший квартиль, медіану та третій

CC BY

квартиль. Результати наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Описова статистика основних показників фінансового стану підприємств сфери логістики у 2021–2025 рр.

Показник	Кількість спостережень	Середнє	Стандартне відхилення	Q25	Медіана	Q75
Рентабельність активів, *ROA*	56 967	-0,0116	0,6526	-0,0116	0,0193	0,1191
Коефіцієнт поточної ліквідності, *CR*	56 290	8,6990	36,7685	0,7577	1,1557	2,7485
Індекс ліквідності, *L*	57 921	0,5712	0,2511	0,4370	0,5421	0,7596
Грошові кошти / активи, *C*	56 980	0,1674	0,2615	0,0038	0,0399	0,2056
Боргове навантаження, *D*	59 859	1,1774	3,2893	0,1977	0,6473	0,9613
NWC / активи, *N*	57 910	-0,3807	3,1154	-0,1614	0,1147	0,5052
Розмір підприємства, $\ln TA_{real}$	59 996	7,1972	2,6480	5,7584	7,4422	8,9215

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємств за 2021–2025 рр. [5].

Розподіли фінансових коефіцієнтів залишаються асиметричними навіть після обмеження крайніх значень. Зокрема, середня рентабельність активів є від'ємною (−1,16 %), тоді як медіана становить 1,93 %. Отже, додатний результат центральної частини розподілу поєднується з істотними збитками частини спостережень.

Для поточної ліквідності розрив між середнім і медіанним значеннями особливо значний: 8,699 проти 1,156. Водночас перший квартиль CR становить 0,758, що вказує на поширеність недостатнього покриття поточних зобов'язань оборотними активами. Індекс L має значно ближчі середнє та медіану – 0,571 і 0,542. Статистики CR та L розраховано за різною кількістю доступних спостережень, оскільки L може бути визначений також за нульових поточних зобов'язань і додатних оборотних активів.

Медіанна частка грошових коштів становить 3,99 % активів, а перший квартиль – лише 0,38 %, що характеризує обмеженість безпосереднього грошового резерву в нижній частині розподілу. Медіани боргового навантаження та *NWC*/активи дорівнюють відповідно 0,647 і 0,115. Проте їхні середні значення – 1,177 і −0,381 – відображають наявність спостережень зі значним перевищенням зобов'язань над активами або дефіцитом оборотного капіталу.

Поряд із неперервними фінансовими коефіцієнтами важливу інформацію дає поширеність безпосередньо спостережуваних несприятливих станів (табл. 4).

Таблиця 4

Поширеність несприятливих фінансових станів у панелі

Фінансовий стан	Кількість доступних спостережень	Кількість випадків	Частка, %
Збиткова діяльність, $Loss = 1$	58 129	16 706	28,74
Дефіцит поточної ліквідності, $LS = 1$	58 734	20 669	35,19
Від'ємний власний капітал, $NE = 1$	61 034	11 353	18,60

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємств за 2021–2025 рр. [5].

Серед розглянутих несприятливих станів найпоширенішим є дефіцит поточної ліквідності – 35,19 % доступних спостережень. Збитковість зафіксовано у 28,74 %, від'ємний власний капітал – у 18,60 %. Переважання проблем поточного покриття

CC BY

зобов'язань підкреслює важливість окремого аналізу ліквідності поряд із прибутковістю та структурою капіталу.

Якщо розглядати три несприятливі стани разом, для 56 553 спостережень доступні всі складові показника DS. У 29 729 випадках, або 52,57 %, жодної з трьох ознак не зафіксовано. Водночас 26 824 спостереження, або 47,43 %, мають щонайменше одну ознаку фінансової вразливості. Для 14 568 спостережень наявна одна ознака, для 5 249 – дві, а у 7 007 випадках одночасно спостерігаються збитковість, дефіцит поточної ліквідності та від'ємний власний капітал.

Для оцінювання часових змін порівняно річні медіани фінансових показників, а для ROA додатково наведено середні значення (табл. 5). Оскільки склад неповної панелі змінюється, така динаміка відображає як зміни фінансового стану підприємств, так і зміни сукупності доступних спостережень.

Таблиця 5

Динаміка основних фінансових показників підприємств сфери логістики у 2021–2025 рр.

Показник	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
ROA, середнє, %	-1,69	-1,80	0,15	-0,88	-1,74
ROA, медіана, %	2,06	1,24	2,15	2,09	2,20
CR, медіана	1,10	1,13	1,15	1,17	1,22
L, медіана	0,526	0,538	0,540	0,547	0,558
Грошові кошти / активи, медіана, %	3,39	4,00	4,18	4,12	4,11
Боргове навантаження D, медіана	0,717	0,667	0,656	0,622	0,592
NWC/активи, медіана, %	7,66	10,49	10,86	12,25	15,22

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємств за 2021–2025 рр. [5].

Найбільш помітною особливістю динаміки рентабельності активів є відмінність між середнім і медіанним значеннями. Медіанний ROA залишався додатним упродовж усього періоду: після зниження з 2,06 % у 2021 р. до 1,24 % у 2022 р. він підвищився до 2,15 % у 2023 р., становив 2,09 % у 2024 р. та 2,20 % у 2025 р. Отже, для типового спостереження найбільш помітне погіршення припадає на 2022 р., після чого медіанна рентабельність повертається приблизно до рівня 2021 р.

Середні значення демонструють іншу картину. Вони є від'ємними у 2021, 2022, 2024 та 2025 рр. і лише у 2023 р. становлять незначні додатні 0,15 %. У 2025 р. середній ROA дорівнює -1,74 %, тоді як медіанний +2,20 %. Такий розрив свідчить не про суперечність показників, а про неоднорідність розподілу: поряд із більшістю підприємств із невеликою додатною рентабельністю існує група спостережень із істотно негативними результатами, яка помітно знижує середнє значення.

Динаміка поточної ліквідності є більш однозначною. Медіанний CR поступово підвищувався з 1,10 у 2021 р. до 1,22 у 2025 р. Аналогічну зміну показує індекс L: його медіана зросла з 0,526 до 0,558. Отже, протягом досліджуваного періоду типове співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань дещо поліпшувалося. Водночас навіть у 2025 р. медіанний CR залишається відносно близьким до одиниці, тому підвищення показника не означає відсутності проблеми поточної ліквідності для значної частини вибірки.

Медіанна частка грошових коштів в активах зросла з 3,39 % у 2021 р. до 4,00 % у 2022 р. та 4,18 % у 2023 р., після чого практично стабілізувалася – 4,12 % у 2024 р. і 4,11 % у 2025 р.

Медіанна частка зобов'язань у фінансуванні активів протягом 2021–2025 рр.

CC BY

послідовно зменшувалася з 71,7 до 59,2 %. Проте середнє значення цього показника змінювалося у протилежному напрямі – від 97,4 % у 2021 р. до 130,8 % у 2025 р. Така відмінність є важливою: загальне зниження боргового навантаження в центральній частині розподілу поєднується з наявністю окремої групи підприємств із дуже високим рівнем зобов'язань, у тому числі з від'ємним власним капіталом.

Подібна особливість простежується для чистого оборотного капіталу. Медіанне відношення *NWC*/активи зросло з 7,66 % у 2021 р. до 15,22 % у 2025 р., тобто для типового підприємства запас чистого оборотного капіталу відносно активів збільшився майже вдвічі. Водночас середнє значення залишалося від'ємним і знижувалося з -19,11 % до -49,34 %. Це означає, що сприятливіша динаміка медіанного підприємства співіснувала з групою спостережень із дуже значним дефіцитом оборотного капіталу.

Таку неоднорідність додатково характеризує динаміка безпосередньо несприятливих фінансових станів (табл. 6).

Таблиця 6

Динаміка частки спостережень із ознаками фінансової вразливості у 2021–2025 рр., %

Ознака	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Збиткова діяльність, $Loss = 1$	26,15	31,43	28,24	28,78	28,50
Дефіцит поточної ліквідності, $LS = 1$	38,00	35,87	35,29	34,85	32,91
Від'ємний власний капітал, $NE = 1$	18,48	19,24	18,49	18,71	18,11
Щонайменше одна з трьох ознак	48,97	49,27	47,31	47,10	45,07

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємств за 2021–2025 рр. [5].

Найвища частка збиткових спостережень припадає на 2022 р. – 31,43 %. У наступні роки вона знизилася до 28–29 %, проте залишалася вищою за рівень 2021 р. Водночас частка дефіциту поточної ліквідності послідовно скоротилася з 38,00 до 32,91 %, що узгоджується зі зростанням медіанних CR та L.

Частка спостережень із від'ємним власним капіталом коливалася у вузькому діапазоні 18,11–19,24 %. Це характеризує стабільну поширеність такого стану, але не доводить незмінність складу відповідних підприємств. Частка спостережень із хоча б однією несприятливою ознакою знизилася з 49,27 % у 2022 р. до 45,07 % у 2025 р., залишаючись значною наприкінці періоду.

Далі фінансові характеристики порівняно між чотирма логістичними сегментами, визначеними під час формування вибірки. Таке порівняння дає змогу виявити відмінності, які можуть залишатися непомітними в узагальнених показниках панелі.

У структурі панелі переважають підприємства вантажного автомобільного транспорту. На клас 49.41 припадає 35 069 спостережень «підприємство – рік», або 55,33 % загального масиву. Другим за чисельністю є клас 52.29 – 20 872 спостереження, або 32,93 %. На складське господарство припадає 5 402 спостереження, або 8,52 %, а на транспортне оброблення вантажів – 2 043 спостереження, або 3,22 %. Таким чином, результати для всієї панелі значною мірою формуються двома найбільшими сегментами – вантажним автомобільним транспортом та іншою допоміжною діяльністю у сфері транспорту.

Медіанні фінансові характеристики сегментів наведено в табл. 7.

CC BY

Таблиця 7

Основні фінансові характеристики підприємств за логістичними сегментами у 2021–2025 рр.

Показник	**49.41 Вантажний автомобільний транспорт**	**52.10 Складське господарство**	**52.24 Транспортне оброблення вантажів**	**52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту**
Кількість спостережень	35 069	5 402	2 043	20 872
Частка в панелі, %	55,33	8,52	3,22	32,93
ROA, медіана, %	2,58	0,00	0,22	1,88
CR, медіана	1,13	0,95	1,10	1,28
Грошові кошти / активи, медіана, %	3,00	0,72	2,49	11,19
Боргове навантаження D, медіана	0,660	0,692	0,636	0,615
NWC/активи, медіана, %	9,66	-1,13	7,71	20,65
$\ln TA_{real}$, медіана	7,60	8,58	7,96	6,88

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємств за 2021–2025 рр. [5].

За медіанною рентабельністю активів провідну позицію займає вантажний автомобільний транспорт – 2,58 %. Водночас найвищі медіани поточної ліквідності, частки грошових коштів і *NWC*/активи характерні для іншої допоміжної діяльності у сфері транспорту. Отже, вища прибутковість і більший запас ліквідних ресурсів не обов'язково поєднуються в одному сегменті.

Складське господарство має найслабші медіанні показники короткострокового фінансового забезпечення: CR становить 0,95, частка грошових коштів – 0,72 % активів, відношення *NWC*/активи становить −1,13 %. При цьому складські підприємства є найбільшими за медіаною логарифма реальних активів. Більший масштаб ресурсної бази, таким чином, не супроводжується вищою медіанною ліквідністю.

Міжсегментні відмінності боргового навантаження менш виражені: медіана D змінюється від 0,615 у класі 52.29 до 0,692 у складському господарстві. Підприємства транспортного оброблення вантажів характеризуються низькою медіанною рентабельністю – 0,22 %, хоча їхні медіани CR та *NWC*/активи перевищують відповідні значення складського сегмента.

Додаткову характеристику відмінностей між сегментами дає поширеність несприятливих фінансових станів (табл. 8).

Таблиця 8

Частка спостережень з ознаками фінансової вразливості за логістичними сегментами, %

Ознака	**49.41**	**52.10**	**52.24**	**52.29**
Збиткова діяльність, $Loss = 1$	23,73	45,76	40,00	31,60
Дефіцит поточної ліквідності, $LS = 1$	36,52	51,95	40,51	27,89
Від'ємний власний капітал, $NE = 1$	16,22	29,51	23,84	19,21
Щонайменше одна з трьох ознак	46,08	67,12	57,76	43,37

Примітка: частки розраховано серед спостережень, для яких відповідна ознака може бути визначена.

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємств за 2021–2025 рр. [5].

CC BY

У складському господарстві частка кожного з трьох несприятливих станів є найвищою серед досліджуваних сегментів; щонайменше одну ознаку мають 67,12 % спостережень. Для транспортного оброблення вантажів ця частка також висока – 57,76 %. Отже, низькі медіанні показники результативності цих сегментів поєднуються зі значною поширеністю фінансової вразливості.

Вантажний автомобільний транспорт має найнижчі частки збитковості та від'ємного власного капіталу, проте дефіцит ліквідності охоплює 36,52 % спостережень. Натомість інша допоміжна діяльність у сфері транспорту характеризується найнижчою часткою дефіциту ліквідності – 27,89 % – та найменшою поширеністю хоча б однієї несприятливої ознаки – 43,37 %. Це підтверджує, що порівняльна оцінка сегментів залежить від обраного виміру фінансового стану.

Висновки. Емпірична діагностика виявила поєднання позитивної динаміки медіанної ліквідності та оборотного капіталу зі значною поширеністю фінансової вразливості. Відмінності між логістичними сегментами стосуються як прибутковості, так і забезпеченості ліквідними ресурсами та структури фінансування. Тому узагальнені показники панелі потребують доповнення аналізом зв'язків на рівні окремого підприємства.

Практичне значення результатів полягає в обґрунтуванні диференційованих пріоритетів фінансового моніторингу. Для складського господарства першочергової уваги потребують покриття поточних зобов'язань і забезпеченість оборотним капіталом. Водночас у всіх досліджуваних сегментах оцінювання прибутковості доцільно доповнювати контролем ліквідності та власного капіталу.

Отримані результати мають описовий характер. Зміни річних показників можуть залежати від складу доступних спостережень, а міжсегментні відмінності – від масштабу підприємств, структури активів та умов кризового впливу. Відповідно, вони не дають підстав безпосередньо визначати причини фінансових змін або встановлювати універсальні управлінські нормативи.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з економетричним оцінюванням зв'язків між попереднім фінансовим станом підприємств, ступенем кризового впливу на них та наступними фінансовими результатами. Окремої уваги потребують нелінійність ролі ліквідності, значення оборотного капіталу як фінансового резерву та відмінності між підприємствами різного масштабу й логістичних сегментів. Отримані оцінки можуть слугувати основою для подальшої оптимізації фінансових рішень і перевірки їх стійкості за несприятливих сценаріїв.

Список використаної літератури:

1. Fahlenbrach R., Rageth K., Stulz R. M. How valuable is financial flexibility when revenue stops? Evidence from the COVID-19 crisis. *The Review of Financial Studies*. 2021. Vol. 34, No. 11. P. 5474–5521. DOI: 10.1093/rfs/hhaa134.

2. Atayah O. F., Dhiaf M. M., Najaf K., Frederico G. F. Impact of COVID-19 on financial performance of logistics firms: evidence from G-20 countries. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*. 2022. Vol. 15, No. 2. P. 172–196. DOI: 10.1108/JGOSS-03-2021-0028.

3. Karaś D., Wielechowski M. W., Zając A. Financial performance of road freight transport companies bordering Ukraine in Central and Eastern Europe: The impact of the COVID-19 pandemic and the Russia–Ukraine war. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*. 2025. Vol. 34. Article 101668. DOI:

10.1016/j.trip.2025.101668.

4. Ivanov D. Cash flow dynamics in the supply chain during and after disruptions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2024. Vol. 185. Article 103526. DOI: 10.1016/j.tre.2024.103526.

5. Державна служба статистики України. URL: https://data.gov.ua/dataset/7436ae83-dfc1-4836-9962-8af3e831c522

6. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text

7. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua

8. Державна служба статистики України. Зміни цін (тарифів) на споживчі товари (послуги). URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/zminy-tsin-taryfiv-na-spozhyvchi-tovary-posluhy

9. Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією : наказ Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України від 22.12.2022 № 309. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1668-22#Text

10. Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією : наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 28.02.2025 № 376. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0380-25#Text

11. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 : затверджено наказом Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html

12. Державна служба статистики України. Фінансова звітність підприємств за 2021 рік (подана у період з 2026-01-01 по 2026-08-10). URL: https://data.gov.ua/dataset/6456ef0c-985c-4bb7-bf9d-16831161b416/resource/2f24df98-79ea-443f-9b89-e8cd3f1b9ae2

13. Ding W., Levine R., Lin C., Xie W. Corporate immunity to the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Economics*. 2021. Vol. 141, No. 2. P. 802–830. DOI: 10.1016/j.jfineco.2021.03.005.

14. Phan Thuy Duong, Manh Hung Nguyen, Le Hoang Thi Hong, Nga Ngo Thi Thanh. Working capital management and profitability: Cash threshold effects in Vietnam's transportation sector. *Investment Management and Financial Innovations*. 2025. Vol. 22, No. 3. P. 293–306. DOI: 10.21511/imfi.22(3).2025.22.

15. Державна служба статистики України. Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад (КАТОТТГ). URL: https://stat.gov.ua/uk/page-contents/kodyfikator-administratyvno-terytorialnykh-odynyts-ta-terytoriy-terytorialnykh-hromad

Дата надходження статті: 23.08.2026
Дата прийняття статті: 14.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.269287288

JEL Classification G 32, L 91

EMPIRICAL DIAGNOSIS OF CHANGES IN THE FINANCIAL PARAMETERS OF UKRAINIAN LOGISTICS ENTERPRISES DURING SYSTEMIC CRISES

YAROVENKO Volodymyr
Postgraduate Student of the Department of Management
Odesa State Agrarian University
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-1585-6796

Abstract. *Using panel data on 18,877 Ukrainian logistics enterprises for 2021–2025, the study examines changes in liquidity, profitability and financing structure. The findings reveal that rising median liquidity coexists with widespread financial vulnerability and highlight differences across logistics segments.*

Key words: *financial management, logistics enterprises, crisis situations, panel data.*

The purpose of the article is to identify major trends and differences across logistics segments in the financial parameters of Ukrainian enterprises during systemic crises.

Research results. The study uses an unbalanced panel of 63,386 firm-year observations covering 18,877 enterprises in 2021–2025. It examines road freight transport, warehousing, cargo handling and other transportation support activities. Financial statements are used to assess profitability, liquidity, cash holdings, leverage, working capital and financial vulnerability. The dataset also incorporates indicators of territorial war exposure and changes in exchange rates, interest rates and fuel prices.

Median liquidity and the net working capital to assets ratio increased over the period, while financial vulnerability remained widespread. Among observations with all three vulnerability indicators available, 47.43% showed at least one adverse condition: a loss, insufficient current assets to cover current liabilities, or negative equity. Warehousing had the highest incidence of vulnerability, whereas road freight transport recorded the highest median return on assets.

The contribution of the study lies in combining distributional analysis, changes over time and comparisons across logistics segments within a single empirical framework. The findings show that improvements in median indicators can coexist with substantial financial difficulties among individual enterprises.

The results support differentiated financial monitoring, with particular attention to liquidity and working capital in warehousing. They are descriptive and do not establish causal effects. Further research will examine the links between prior financial conditions, crisis exposure and subsequent outcomes. This can guide financial decisions.

Reference:

1. Fahlenbrach, R., Rageth, R., & Stulz, R. M. (2021). How valuable is financial flexibility when revenue stops? Evidence from the COVID-19 crisis. The Review of Financial Studies, 34(11), 5474–5521. https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa134

2. Atayah, O. F., Dhiaf, M. M., Najaf, K., & Frederico, G. F. (2022). Impact of COVID-19 on financial performance of logistics firms: Evidence from G-20 countries.

CC BY

Journal of Global Operations and Strategic Sourcing, 15(2), 172–196. https://doi.org/10.1108/JGOSS-03-2021-0028

3. Karaś, D., Wielechowski, M. W., & Zając, A. (2025). Financial performance of road freight transport companies bordering Ukraine in Central and Eastern Europe: The impact of the COVID-19 pandemic and the Russia–Ukraine war. Transportation Research Interdisciplinary Perspectives, 34, Article 101668. https://doi.org/10.1016/j.trip.2025.101668

4. Ivanov, D. (2024). Cash flow dynamics in the supply chain during and after disruptions. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 185, Article 103526. https://doi.org/10.1016/j.tre.2024.103526

5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Finansova zvitnist pidpryiemstv (richna) URL: https://data.gov.ua/dataset/7436ae83-dfc1-4836-9962-8af3e831c522 [in Ukrainian]

6. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 1 "Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti" URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text [in Ukrainian]

7. Natsionalnyi bank Ukrainy. https://bank.gov.ua [in Ukrainian]

8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Zminy tsin (taryfiv) na spozhyvchi tovary (posluhy) URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/zminy-tsin-taryfiv-na-spozhyvchi-tovary-posluhy [in Ukrainian]

9. Ministerstvo z pytan reintehratsii tymchasovo okupovanykh terytorii Ukrainy. Pro zatverdzhennia Pereliku terytorii, na yakykh vedutsia (velysia) boiovi dii abo tymchasovo okupovanykh Rosiiskoiu Federatsiieiu URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1668-22#Text [in Ukrainian]

10. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. Pro zatverdzhennia Pereliku terytorii, na yakykh vedutsia (velysia) boiovi dii abo tymchasovo okupovanykh Rosiiskoiu Federatsiieiu. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0380-25#Text [in Ukrainian]

11. Derzhavnyi komitet Ukrainy z pytan tekhnichnoho rehuliuvannia ta spozhyvchoi polityky. Klasyfikatsiia vydiv ekonomichnoi diialnosti DK 009:2010. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html [in Ukrainian]

12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Finansova zvitnist pidpryiemstv za 2021 rik (podana u period z 2026-01-01 po 2026-08-10). URL: https://data.gov.ua/dataset/6456ef0c-985c-4bb7-bf9d-16831161b416/resource/2f24df98-79ea-443f-9b89-e8cd3f1b9ae2 [in Ukrainian]

13. Ding, W., Levine, R., Lin, C., & Xie, W. (2021). Corporate immunity to the COVID-19 pandemic. Journal of Financial Economics, 141(2), 802–830. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.03.005

14. Phan, T. D., Nguyen, M. H., Le, H. T. H., & Ngo, T. T. N. (2025). Working capital management and profitability: Cash threshold effects in Vietnam's transportation sector. Investment Management and Financial Innovations, 22(3), 293–306. https://doi.org/10.21511/imfi.22(3).2025.22

15. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kodyfikator administratyvno-terytorialnykh odynyts ta terytorii terytorialnykh hromad (KATOTTH). URL: https://stat.gov.ua/uk/page-contents/kodyfikator-administratyvno-terytorialnykh-odynyts-ta-terytoriy-terytorialnykh-hromad [in Ukrainian]

Дата надходження статті: 23.08.2026
Дата прийняття статті: 14.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.289299300

УДК 338.24:004.9

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

ОПЛАЧКО Ірина Олександрівна
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри маркетингу
Національного університету водного господарства та природокористування
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0591-121X

ХОМИЧ Валентина Михайлівна
асистентка кафедри маркетингу
Національного університету водного господарства та природокористування
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-2745-3370

Анотація. *У статті досліджено вплив цифровізації на трансформацію системи економічної безпеки держави. Оцінено ризики та переваги цифровізації на мікро-, мезо- і макрорівнях. Обґрунтовано чотириблокову систему індикаторів оцінки цифрової трансформації. Доведено зростання ролі кіберстійкості й цифровізації в умовах воєнного стану та запропоновано прикладні рекомендації для впровадження на рівні державного управління.*

Ключові слова: *економічна безпека держави, цифровізація, цифрова трансформація, індикатори безпеки, індикатори цифрової трансформації, цифрова стійкість*.

Постановка проблеми. В умовах стрімкої цифровізації економічних процесів виникає необхідність в адаптації систем державного управління до нових безпекових викликів. Масове впровадження технологій штучного інтелекту, хмарних обчислень, наскрізної автоматизації, аналітики великих даних тощо вплинуло на те, що важливими чинниками стійкості економічної системи держави стають швидкість обробки даних та резильєнтність цифрової інфраструктури. При цьому спостерігається певний розрив між високими темпами цифрової трансформації та вразливістю національних економічних систем, і застарілістю інституційних, нормативно-правових й інструментальних механізмів забезпечення економічної безпеки. Системними викликами забезпечення економічної безпеки держави також є залежність діяльності багатьох організацій у важливих секторах національної економіки від іноземних програмних продуктів, апаратного забезпечення та хмарних сервісів, що створює ризики блокування або «саботажу» економічної діяльності ззовні; все частіше виникають гібридні кіберзагрози (в тому числі кібератаки на систему електронних платежів, реєстри власності чи логістичні хаби тощо); розвиток «децентралізованих фінансів», віртуальних активів і алгоритмічних торгових платформ ускладнює державний контроль за рухом капіталу, створює нові канали для ухилення від оподаткування та виведення фінансових ресурсів. В умовах геополітичної турбулентності та воєнного стану цифрова інфраструктура стає однією з головних цілей для пошкодження та знищення. Втрата доступу до державних

CC BY

реєстрів, збої у функціонуванні систем банківського розрахунку або компрометація критичних даних здатні завдати значної шкоди реальному сектору економіки за короткий проміжок часу.

Таким чином, виникає потреба у переоцінці архітектури економічної безпеки держави: відхід від концепції «статичного захисту та реагування на наслідки» до концепції «цифрової адаптивності, резильєнтності та проактивного управління ризиками», що, в свою чергу, потребує розробки нових концептуальних підходів, індикаторів оцінки та конкретних практичних механізмів мінімізації цифрових ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню окремих аспектів забезпечення економічної безпеки держави та оцінюванню впливу цифрових трансформацій присвячено значну кількість наукових праць. Так, критичну оцінку існуючому механізму розрахунку рівня економічної безпеки та обґрунтування необхідності його адаптації до викликів воєнного стану й цифровізації дала К. В. Єфремова [1]. Вплив цифровізації бізнесу на формування індикаторів національної безпеки проаналізовано у працях Д. Бедера та Ю. Цаль-Цалко [4]. Оцінку регіональних аспектів цифровізації, ризиків кіберзлочинності й витоку даних для безпеки суб'єктів господарювання висвітлено у дослідженнях А. В. Фаїзова, С. І. Мацюри та М. О. Мікуліної [5]. Специфіку трансформації економічних відносин під впливом новітніх технологій (штучного інтелекту, електронної комерції та блокчейну) досліджено у роботі А. Зіміної та О. Кавуна [6].

Вагомий внесок у обґрунтування концепції трансформації системи економічної безпеки країни під впливом цифровізації та розробку відповідних індикаторів зробили І. Гнатенко та Д. Хорошко [7]. Міжнародно-правовий вимір регулювання кібербезпеки критичної інфраструктури зафіксовано у Директиві Європейського Парламенту та Ради (ЄС) 2022/2555 (NIS2) [8], а європейські засади цифрової стійкості й відновлюваності систем узагальнено у аналітичних матеріалах [9]. На національному рівні функціональні складові економічної безпеки зафіксовано у Стратегії економічної безпеки України до 2025 року [2], а орієнтири розвитку цифрової інфраструктури та електронних послуг визначено у Національній економічній стратегії на період до 2030 року [3].

Кількісну оцінку вагових коефіцієнтів цифровізації в системі фінансово-економічної безпеки держави в умовах воєнного стану представлено у дослідженнях І. Школьник, С. Фролова, В. Орлова, В. Даценка та Є. Козьменка [10].

Попри вагомі наукові здобутки, системне поєднання зазначених напрямів у чотириблокову систему індикаторів оцінки цифрової трансформації економічної безпеки держави та розробка прикладних рекомендацій для органів державного управління в умовах воєнного стану потребують подальшого поглибленого опрацювання.

Метою статті є дослідження індикаторів впливу цифровізації на трансформацію системи економічної безпеки держави.

Виклад основних результатів дослідження. У традиційній науковій парадигмі та нормативній базі економічна безпека держави розглядається як багатофакторна система, що охоплює п'ять базових функціональних складових, зокрема, макроекономічну безпеку, фінансову безпеку, інвестиційно-інноваційну безпеку та виробничу безпеку, зовнішньоекономічну безпеку [2]. Під впливом сучасних процесів цифровізації виникає потреба перегляду цієї класичної структури, оскільки цифрові технології трансформують кожен із наведених елементів – від фінансового сектору до виробничої та макроекономічної безпеки. Оновлення підходів пов'язане й із

CC BY

глобальними процесами. Стрімкий розвиток цифрової економіки створює як виклики, так і нові можливості для України [3]. Стійкість економіки сьогодні залежить від створення зручних цифрових умов для бізнесу, залучення інвестицій та розвитку сучасних цифрових послуг.

Безпека держави складається зі стійкості кожного окремого підприємства та кожного регіону. Коли підприємства впроваджують цифрові технології в управлінні, це позитивно впливає на загальний стан безпеки держави [4]. Однак рівень цифровізації в різних областях України є неоднаковим. Найвищі індекси цифрової трансформації мають регіони з розвиненою інфраструктурою, тоді як низькі показники вказують на необхідність підтримки інновацій у менш розвинених областях [5]. Такий нерівномірний розвиток створює ризики: області з низьким рівнем цифровізації є більш вразливими до кризових процесів. Крім цього, цифровізація створює нові загрози. Практичні дослідження показують, що кіберзлочинність та порушення конфіденційності мають найбільший вплив на бізнес, призводячи до фінансових втрат і зупинки підприємств [5]. Стрімке поширення штучного інтелекту, електронної торгівлі та блокчейну з одного боку прискорює робочі процеси [6], а з іншого – породжує шахрайство з розрахунками та електронне шпигунство.

Для системного розуміння впливу цифровізації доцільно виокремити ключові переваги та ризики на мікро-, мезо- та макрорівнях (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз впливу цифровізації за рівнями економічної системи

Рівень економіки	Ключові позитивні ефекти	Основні ризики та загрози
Мікрорівень	Оптимізація операційних та трансакційних витрат, автоматизація бізнес-процесів через впровадження ERP/CRM-систем, розширення ринків збуту за рахунок електронної комерції, підвищення продуктивності праці та гнучкості операцій.	Ризики витоку комерційної таємниці та персональних даних, прямі збитки від не надійного програмного забезпечення та фішингу, критична залежність від стабільності електропостачання та безперебійності каналів зв'язку. Головний ризик – підприємства стають мішенню для хакерів, можуть втратити фінансові резурси через збої в програмах або витік комерційної таємниці.
Мезорівень	Розвиток регіональних IT-кластерів, цифровізація місцевих публічних послуг, підвищення прозорості регіональних закупівель і використання бюджетних коштів, прискорення соціально-економічного розвитку громад.	Ризик поглиблення «цифровізаційного розриву» між великими містами-мільйонниками та сільськими чи прифронтовими громадами, нерівномірний доступ до швидкісного широкосмугового інтернету, відтік кваліфікованих кадрів із периферійних регіонів.
Макрорівень	Детінізація економічних відносин завдяки поширенню безготівкових розрахунків, підвищення ефективності адміністрування податкових і митних платежів, автоматизація державних функцій та ліквідація корупційних схем (системи «Дія», «Prozorro», e-Customs), зростання частки IT-сектору у ВВП та експорті.	Ризики втрати цифрового суверенітету через технологічну залежність від іноземного обладнання й критичного програмного забезпечення, можливість дестабілізації державних фінансів та критичної інфраструктури внаслідок ворожих кібератак.

Джерело: розроблено авторами

CC BY

Для того, щоб держава могла якісно контролювати стан економічної безпеки, потрібна впорядкована система індикаторів, яка відображає як технічний стан систем, так і їхній вплив на економіку. Дослідження підтверджують, що цифровізація сприяє підвищенню прозорості процесів та зниженню рівня корупції [7].

Важливою для приведення української системи кіберзахисту та стійкості критичної інфраструктури до європейських стандартів у процесі інтеграції до ЄС є імплементація Директиви Європейського Парламенту та Ради (ЄС) 2022/2555 (далі - Директива NIS2) [8]. Директива NIS2 вимагає від країн суворого контролю кібербезпеки не лише в державному секторі, а й у стратегічних галузях економіки: енергетиці, транспорті, банківській справі, охороні здоров'я та цифровій інфраструктурі [8].

Таким чином, цифровізація має бути не просто технологічною, а й забезпечувати здатність швидко відновлювати роботу системи після будь-якого збою чи ворожої атаки [9]. Для України це означає необхідність постійного моніторингу трьох чинників:

1. Рівень захисту ланцюгів постачання.
2. Швидкість відновлення даних у разі виведення з ладу серверів.
3. Рівень цифрової грамотності громадян, оскільки людський фактор залишається головною вразливістю у кібербезпеці.

Для узагальненої оцінки рівня готовності держав до кіберзагроз використовуються інтегральні індекси, зокрема Глобальний індекс кібербезпеки (Global Cybersecurity Index, GCI), Національний індекс кібербезпеки (National Cyber Security Index, NCSI), Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index, DESI). Глобальний індекс кібербезпеки GCI, що розроблений Міжнародним союзом електрозв'язку (ITU), оцінює рівень кібербезпеки в країнах за п'ятьма ключовими напрямками: правові заходи, технічні заходи, організаційні заходи, розвиток потенціалу та міжнародна співпраця (рис. 1).

У період між 2020 та 2024 роками Україна продемонструвала помірний прогрес у сфері кібербезпекової зрілості (значення Глобального індексу кібербезпеки (GCI) для України зросло на 27 % порівняно з показником 2020 року). Показник у 83,93 бали зі 100 відображає системні зусилля зі зміцнення правових і технічних основ в умовах війни та цифровізації, в тому числі розширення країною технічної інфраструктури для забезпечення кібербезпеки, зокрема наявність національного CERT, впровадження технічних стандартів, механізмів сертифікації та моніторингу інцидентів у режимі реального часу. При цьому у Глобальному індексі кібербезпеки (Global Cybersecurity Index, GCI) 2024 року Україна віднесена до групи країн «Establishing» (третій рівень). Зокрема, в межах організаційної складової Україна демонструє найнижчі результати за показником наявності системи метрик кібербезпеки. Незважаючи на наявність національної стратегії кібербезпеки та визначення відповідальних державних органів, недостатньо формалізовані кількісні та якісні індикатори для оцінки ефективності заходів з кібербезпеки, а також механізми їх регулярного моніторингу.

CC BY

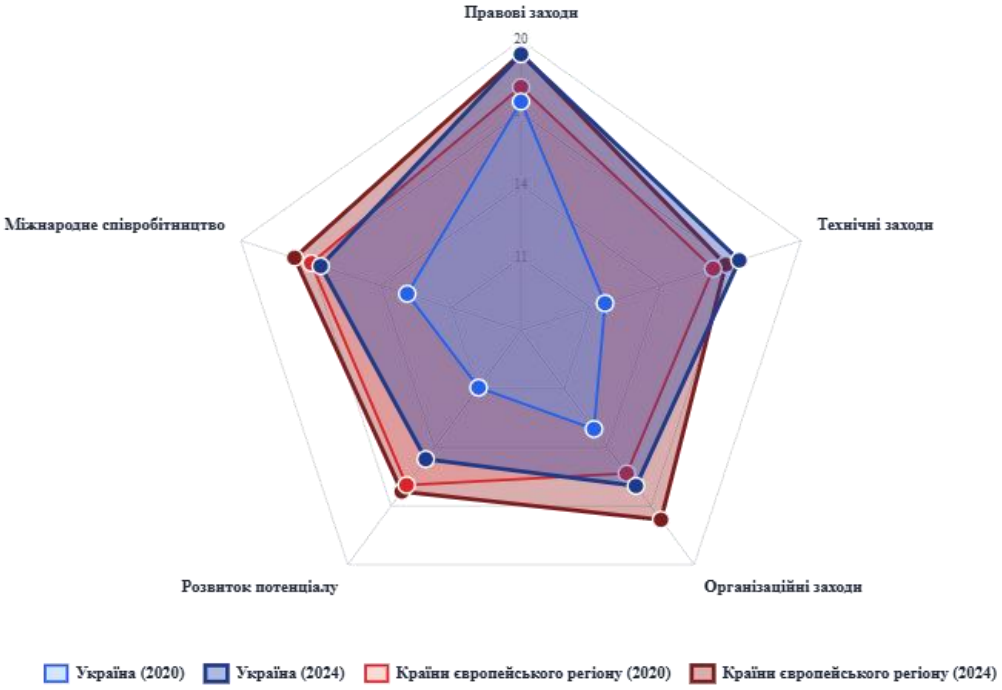


Рис. 1. Глобальний індекс кібербезпеки (GCI) України та країн європейського регіону за складовими у 2024 р.

Схожа тенденція простежується й при зміні значень Національного індексу кібербезпеки (NCSI) для України. Індекс оцінює готовність країн протидіяти кіберзагрозам і ефективно реагувати на інциденти, показує зрілість державних інституцій у сфері кібербезпеки, готовність захищати цифрові системи тощо.

За даними 2025 року, Україна має 88,33% виконання критеріїв NCSI і посідає 17-те місце серед 140 країн. Це свідчить про високий рівень готовності до протидії кіберзагрозам завдяки розвитку національної політики, створенню відповідних органів та стратегій. При цьому динаміка значень Національного індексу кібербезпеки (NCSI) для України демонструє стійке зростання (рис. 2).

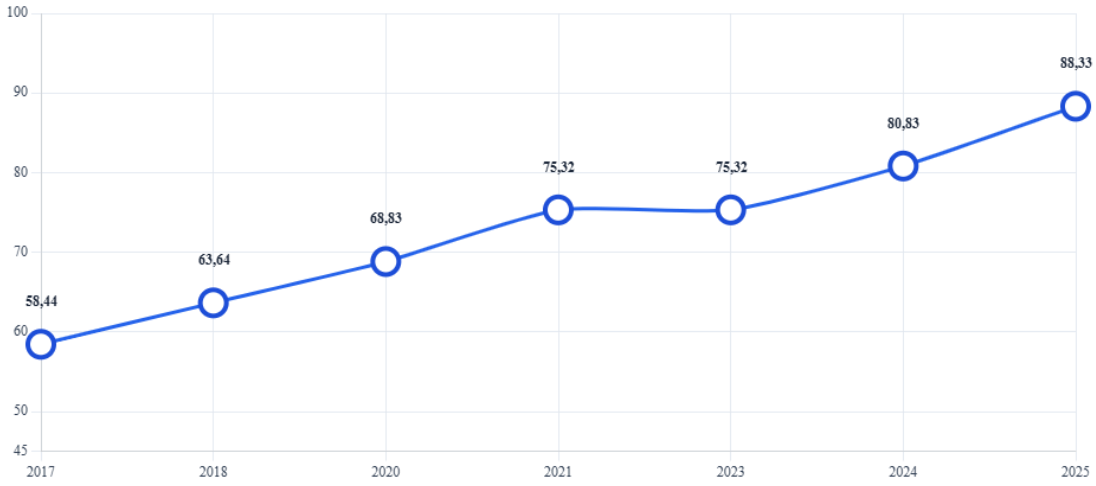


Рис. 2. Динаміка значень Національного індексу кібербезпеки (NCSI) для України (2017-2025 рр.)

CC BY

Стрімка цифровізація перетворила цифрові технології на ключовий драйвер економічного зростання, але водночас зробила економічну безпеку України прямо залежною від рівня її кіберстійкості. Порівняльний аналіз профілю України за індексами GCI та NCSI виявляє виразний дихотомічний розрив між високою системно-силовою підготовкою та прогалинами у процесному й кадровому забезпеченні.

Аналіз міжнародної практики свідчить, що оцінювання цифрової економіки вже давно виходить за межі визначення кількості електронних послуг. Незважаючи на різну методологію розрахунку міжнародних індексів, усі вони оцінюють однакові фундаментальні характеристики цифрової економіки: рівень кіберзахисту, цифрової інфраструктури, людського капіталу та інституційної готовності.

Попри високу аналітичну цінність міжнародних індексів, вони слугують переважно для міждержавного моніторингу і не завжди дають змогу оперативно оцінити поточний стан стійкості національної економіки в умовах динамічних загроз. У зв'язку з цим постає завдання адаптації міжнародного досвіду у вітчизняну систему моніторингу. На основі систематизації та адаптації наукових праць І. Гнатенко та Д. Хорошка [7], ключові напрями вимірювання цифровізації було сформовано у вигляді чіткої системи індикаторів оцінки цифрової трансформації економічної безпеки (табл. 2).

Таблиця 2

Система індикаторів оцінки цифрової трансформації економічної безпеки

Напрям	Індикатор	Сутність та опис індикатора
1. Технологічна захищеність та кібербезпека	Рівень кібербезпеки	Показує, наскільки надійно захищені державні реєстри, банківська система, енергетика та інші важливі об'єкти від кібератак.
	Обсяг інвестицій у цифрову безпеку	Відображає, скільки (яку частку) коштів держава та бізнес витрачають на закупівлю сучасних захисних програм і обладнання.
	Місце країни у світових рейтингах цифрової безпеки	Дає змогу порівняти рівень захищеності України з іншими державами світу.
2. Автоматизація та оперативність державного контролю	Швидкість реагування на загрози	Показує, скільки часу минає від появи проблеми в економіці до ухвалення конкретного рішення.
	Рівень автоматизації аналізу	Визначає частку аналітичних процедур, які виконуються комп'ютерними програмами без упередженого людського втручання.
	Ефективність цифрових систем безпеки	Оцінює, наскільки успішно державні електронні платформи виявляють елементи тіньової економіки тощо.
3. Розвиток державних послуг та підготовка фахівців	Рівень цифрової інтеграції в державне управління	Показує, яка частина державних, податкових та митних послуг переведена в електронний формат.
	Цифрова грамотність працівників	Вимірює вміння державних службовців і працівників підприємств безпечно та ефективно працювати з цифровими технологіями.
	Якість співпраці держави, бізнесу	Оцінює відкритість державних даних, прозорість ухвалення рішень та наявність

CC BY

	та громадян	зручного електронного зв'язку.
4. Загальна економічна та фінансова стійкість	Показник економічної стабільності	Відображає загальний рівень стійкості економіки під впливом цифровізації.
	Загальна ефективність цифрових змін	Підсумковий показник, який демонструє користь від упровадження всіх цифрових рішень у системі безпеки.

Джерело: сформовано за даними [3; 7]

Запропонована система індикаторів побудована за принципом комплексного охоплення ключових напрямів цифрової трансформації, що безпосередньо або опосередковано впливають на рівень економічної безпеки держави. Її структуровано у чотири взаємопов'язані блоки, кожен з яких характеризує окремий аспект цифрової зрілості економічної системи та водночас доповнює інші складові.

Перший блок «Технологічна захищеність та кібербезпека» характеризує базові умови функціонування цифрової економіки. Саме рівень розвитку цифрової інфраструктури, кібербезпеки, захисту інформаційних ресурсів та доступності цифрових технологій визначає спроможність держави забезпечувати безпечне функціонування інших цифрових процесів. За відсутності належного рівня технологічної захищеності навіть високий рівень цифровізації не гарантує підвищення економічної безпеки, оскільки зростає вразливість до кібератак, втрати даних та порушення роботи критичної інфраструктури.

Другий блок «Автоматизація та оперативність державного контролю» відображає рівень використання цифрових технологій у процесах державного управління, моніторингу та контролю економічної діяльності. Автоматизовані інформаційні системи дозволяють скоротити часові витрати на обробку інформації, мінімізувати вплив людського фактора, оперативно виявляти відхилення від нормативних показників та забезпечувати своєчасне реагування на потенційні ризики. Саме цей блок виступає своєрідною сполучною ланкою між технологічною базою цифрової економіки та практичним використанням цифрових рішень у системі державного управління.

Третій блок «Розвиток державних послуг та підготовка фахівців» характеризує рівень практичного впровадження цифрових технологій у взаємодії держави, бізнесу та громадян. Розвиток електронного урядування, цифрових адміністративних послуг, електронного документообігу та цифрових платформ сприяє підвищенню прозорості державного управління, скороченню адміністративних витрат і зниженню корупційних ризиків. Водночас саме цей блок найбільшою мірою демонструє реальний рівень використання результатів цифрової трансформації в економічній діяльності.

Четвертий блок «Загальна економічна та фінансова стійкість» є інтегруючим, оскільки відображає кінцеві результати впливу цифровізації на розвиток економічної системи. На відміну від попередніх блоків, що характеризують окремі процеси цифрової трансформації, показники економічної стійкості демонструють її практичний ефект у вигляді підвищення конкурентоспроможності економіки, інвестиційної привабливості, фінансової стабільності та здатності держави ефективно протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Для отримання загальної картини ці показники доцільно зводити у єдиний інтегральний індекс економічної безпеки за допомогою методу стандартизації даних та застосування вагових коефіцієнтів.

CC BY

Важливу роль у загальній системі відіграють індикатори фінансової системи. Цифровізація банківської системи та платіжних інструментів гарантує безперебійне функціонування розрахунків під час надзвичайних станів або воєнних дій [10].

З огляду на це, доцільним є впровадження запропонованих індикаторів у державний механізм прийняття рішень. На базі проведеного аналізу сформовано такі рекомендації щодо удосконалення системи оцінювання та забезпечення економічної безпеки України з урахуванням впливу складових цифровізації:

- оновлення офіційних Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України шляхом включення до них окремого блока цифрової стійкості. Врахування вагового коефіцієнта цифровізації у загальній оцінці дозволить державі офіційно вимірювати та фіксувати внесок цифровізації у макроекономічну стабільність;

- розробка на базі Міністерства цифрової трансформації, Міністерства економіки та довкілля та Національного банку України єдиної автоматизованої панелі індикаторів. Це дозволить профільним органам здійснювати безперервний аналіз швидкості реагування на загрози, рівня автоматизації аналізу і завчасно нейтралізувати фінансові та кіберризики до настання системних збитків;

- забезпечення гнучкості системи моніторингу шляхом оперативного коригування ваги індикаторів у кризові періоди. Зокрема, в умовах воєнного стану обов'язковому обліку підлягають такі специфічні показники, як частка хмарного дублювання державних реєстрів за кордоном, стійкість платіжної інфраструктури та рівень забезпечення критичної інфраструктури автономним зв'язком;

- врахування показників обсягу інвестицій у цифрову безпеку, динаміки цифрової грамотності у списку метрик при розробці Стратегії економічної безпеки України. Їх систематичний моніторинг дозволить превентивно оцінювати готовність держави до майбутніх викликів.

Висновки. Таким чином, цифровізація є важливим чинником трансформації системи економічної безпеки держави, що забезпечує перехід від «статичного захисту» до проактивної цифрової резильєнтності та адаптивності. На основі діагностики викликів на мікро-, мезо- та макрорівнях і з урахуванням європейського досвіду обґрунтовано чотириблокову систему індикаторів оцінки цифрової трансформації економічної безпеки – від базової кібербезпеки та автоматизації контролю до розвитку послуг і забезпечення економічної та фінансової стійкості, що утворюють єдиний причинно-наслідковий ланцюг. Практичне впровадження запропонованої системи індикаторів та прикладних рекомендацій забезпечить якісний перехід від суб'єктивної та запізнілої оцінки загроз до ситуаційного моніторингу в режимі реального часу. Створення автоматизованої панелі індикаторів суттєво прискорить ухвалення управлінських рішень і мінімізує людський фактор, а гармонізація вітчизняної нормативної бази із європейськими стандартами дозволить підвищити рівень кіберстійкості критичної інфраструктури.

Список використаної літератури

1. Єфремова К. В. Новітні вимоги до розрахунку рівня економічної безпеки України під впливом цифровізації. *Економічна безпека: міжнародний і національний рівень* : зб. наук. пр. за матеріалами II-ї науково-практичної конференції, 21 квітня 2023 року. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2023. С. 25-30. URL: https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/0b84abe6-3cea-4774-ac1d-fef62087fab3/content.

2. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року : Указ Президента України від 11.08.2021 р. № 347/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text.

3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25.

4. Бедер Д., Цаль-Цалко Ю. Формування економічних індикаторів національної безпеки в умовах цифровізації бізнесу та змін в економіці. *Society and Security.* 2024. № 1(2). С. 3-13. URL: https://doi.org/10.26642/sas-2024-1(2)-3-13.

5. Фаїзов А. В., Мацюра С. І., Мікуліна М. О. Вплив цифровізації на стратегії забезпечення економічної безпеки бізнесу в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №17. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15333050.

6. Зіміна А., Кавун О. Вплив цифровізації на трансформацію економічних відносин. *Економіка та суспільство*. 2025. №75. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-17.

7. Гнатенко І., Хорошко Д. Трансформація системи економічної безпеки країни в контексті цифровізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №3 (25). С. 195–207. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Iryna-Hnatenko-Dmytro-Khoroshko-195-207.pdf.

8. Директива Європейського Парламенту та Ради (ЄС) 2022/2555 про заходи для забезпечення високого спільного рівня кібербезпеки в усій Співдружності (Директива NIS2) від 14 грудня 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/9a3_001-22#Text.

9. Digital resilience and system recovery frameworks in the European Union. *Publications Office of the EU*. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/468a892a-5097-11eb-b59f-01aa75ed71a1/.

10. Inna Shkolnyk, Serhiy Frolov, Volodymyr Orlov, Viktoriia Datsenko and Yevhenii Kozmenko. The impact of financial digitalization on ensuring the economic security of a country at war: New measurement vectors. *Investment Management and Financial Innovations*. 2022. №*19* (3). P. 119-138. URL: http://dx.doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.11.

Дата надходження статті: 24.08.2026
Дата прийняття статті: 15.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.289299300

JEL Classification O33, O38, H56, F52

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE TRANSFORMATION OF THE STATE'S ECONOMIC SECURITY SYSTEM

OPALCHKO Iryna
PhD in Economics, Associate Professor.
Associate Professor of the Department of Marketing
National University of Water and Environmental Management
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0591-121X

KHOMYCH Valentyna
Assistant Lecturer of the Department of Marketing
National University of Water and Environmental Management
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-2745-3370

Abstract. *This article examines the impact of digitalization on the transformation of a state's economic security system. It assesses the risks and benefits of digitalization at the micro-, meso-, and macro-levels. A four-block system of indicators for evaluating digital transformation is proposed. The growing role of cyber resilience and digitalization under martial law is demonstrated, and practical recommendations for implementation at the government level are proposed.*

Keywords: *national economic security, digitalization, digital transformation, security indicators, digital transformation indicators, digital resilience.*

Abstract. The article examines the impact of digitalization on the transformation of the national economic security system under conditions of rapid technological change, geopolitical instability, and martial law. The relevance of the study is determined by the growing dependence of economic stability on the resilience of digital infrastructure, cybersecurity, data protection, and the effectiveness of digital public administration. The study aims to identify the key indicators of the impact of digitalization on the transformation of the state's economic security system and to develop practical approaches to their application in public administration.

The article analyzes the positive effects and risks of digitalization at the micro-, meso-, and macroeconomic levels. At the micro level, digital technologies contribute to the optimization of operational and transaction costs, automation of business processes, expansion of markets, and productivity growth, while simultaneously increasing risks related to data leakage, cyberattacks, unreliable software, and dependence on stable communication and energy infrastructure. At the meso level, digitalization promotes the development of regional IT clusters, digital public services, and greater transparency of public expenditures, but may also deepen the digital divide between urban, rural, and frontline communities. At the macro level, digitalization supports economic formalization, more efficient tax and customs administration, automation of public functions, and the development of the IT sector, while creating risks associated with technological dependence and cyber threats to critical infrastructure.

Based on the analysis of international approaches and existing scientific research, the

CC BY

authors substantiate a four-block system of indicators for assessing the digital transformation of economic security. The proposed system includes technological security and cybersecurity; automation and efficiency of public control; development of public services and professional competencies; and overall economic and financial resilience. The study emphasizes the importance of integrating these indicators into a unified monitoring system and applying an integral index based on standardized data and weighting coefficients.

Particular attention is paid to Ukraine's cybersecurity resilience. The analysis of the Global Cybersecurity Index and National Cybersecurity Index demonstrates progress in the development of national cybersecurity capabilities, while also revealing gaps in the institutionalization of quantitative and qualitative cybersecurity metrics. The study argues that digitalization should be considered not merely as technological modernization but as a component of proactive economic resilience and adaptive risk management.

The authors propose practical measures aimed at improving Ukraine's economic security assessment system, including the introduction of a separate digital resilience component into official methodologies, the creation of an automated indicator dashboard, flexible adjustment of indicator weights during crisis periods, and systematic monitoring of investment in digital security and digital literacy. The implementation of these measures is expected to facilitate real-time monitoring, accelerate managerial decision-making, strengthen cybersecurity resilience, and improve the alignment of Ukraine's economic security system with European standards.

Reference:

1. Yefremova, K. V. (2023). New requirements for calculating the level of economic security of Ukraine under the influence of digitalization. *Economic Security: International and National Level: Proceedings of the 2nd Scientific and Practical Conference*, April 21, 2023, Kharkiv: Research Institute of Legal Provision and Innovative Development of the National Academy of Law Sciences of Ukraine, 25–30. Available at: https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/0b84abe6-3cea-4774-ac1d-fef62087fab3/content

2. President of Ukraine. (2021). *On the Strategy of Economic Security of Ukraine for the Period up to 2025: Decree of the President of Ukraine No. 347/2021 of August 11, 2021*. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text

3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). *On Approval of the National Economic Strategy for the Period up to 2030: Resolution No. 179 of March 3, 2021*. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25

4. Beder, D., & Tsal-Tsalko, Yu. (2024). Formation of economic indicators of national security under conditions of business digitalization and economic change. *Society and Security*, 1(2), 3–13. https://doi.org/10.26642/sas-2024-1(2)-3-13

5. Faizov, A. V., Matsiura, S. I., & Mikulina, M. O. (2025). The impact of digitalization on business economic security strategies in Ukraine. *Achievements of Economics: Prospects and Innovations*, 17. https://doi.org/10.5281/zenodo.15333050

6. Zimina, A., & Kavun, O. (2025). The impact of digitalization on the transformation of economic relations. *Economy and Society*, 75. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-17

7. Hnatenko, I., & Khoroshko, D. (2025). Transformation of the country's economic security system in the context of digitalization. *Actual Problems of Economics*, 3(25), 195–207. Available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Iryna-Hnatenko-Dmytro-Khoroshko-195-207.pdf

CC BY

8. European Parliament & Council of the European Union. (2022). *Directive (EU) 2022/2555 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2 Directive)* of December 14, 2022. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/9a3_001-22#Text

9. Publications Office of the European Union. (2021). *Digital Resilience and System Recovery Frameworks in the European Union*. Available at: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/468a892a-5097-11eb-b59f-01aa75ed71a1/

10. Shkolnyk, I., Frolov, S., Orlov, V., Datsenko, V., & Kozmenko, Y. (2022). The impact of financial digitalization on ensuring the economic security of a country at war: New measurement vectors. *Investment Management and Financial Innovations*, 19(3), 119–138. https://doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.11

Дата надходження статті: 24.08.2026
Дата прийняття статті: 15.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.301312313

УДК 004.9:658

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

ШЕВЧУК Тетяна Віталіївна
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри інформаційних систем у менеджменті
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-8622-1417

Анотація. *Досліджено роль інформаційних систем в умовах цифрової трансформації бізнесу та проаналізовано сучасні тенденції розвитку інформаційних технологій. Визначено їх вплив на підвищення ефективності управління, автоматизацію бізнес-процесів, підтримку прийняття управлінських рішень та формування конкурентних переваг. Досліджено вплив цифрових технологій на реалізацію функцій менеджменту.*

Ключові слова*: інформаційні системи; цифрова трансформація; інформаційні технології; штучний інтелект; Big Data; Інтернет речей; хмарні технології; кібербезпека; менеджмент, бізнес-процеси.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки інформаційні системи (ІС) і технології (ІТ) відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування бізнесу. Компанії використовують ІТ-рішення для реалізації стратегії, спрямованої на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності, зниження операційних витрат і поліпшення якості послуг, що надаються, та формування конкурентних переваг підприємств.

Водночас стрімкий розвиток інформаційних технологій зумовлює необхідність перегляду традиційних наукових підходів до дослідження їх ролі у бізнес-середовищі. Адже роль інформаційних систем і технологій є стратегічною в забезпеченні ефективного управління, адекватного реагування на динаміку ринку, підтримування конкурентної переваги з метою досягнення максимальної вигоди.

Сучасні підприємства потребують інтегрованих інформаційних рішень, що забезпечують оперативність управління, аналітичну підтримку прийняття рішень та адаптивність до змін ринку. Саме тому важливо сформувати у майбутніх фахівців компетенції в галузі побудови та функціонування інформаційних систем і технологій, які в майбутньому будуть використані для управління бізнес-процесами.

Актуальність обраної тематики зумовлена необхідністю систематизації сучасних тенденцій розвитку інформаційних систем і технологій в умовах цифрової трансформації бізнесу та оцінювання їх впливу на реалізацію управлінських функцій, підвищення ефективності бізнес-процесів і формування конкурентних переваг підприємств у цифровій економіці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти використання інформаційних систем у бізнесі ґрунтовно досліджуються як

CC BY

зарубіжними, так і українськими науковцями. Проблематика використання інформаційних систем у бізнесі широко висвітлюється у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Значний внесок у висвітлення даної тематики зробили такі вчені, як Marston S., Li Z., Bandyopadhyay S., Zhang J., Paiola M., Gebauer H., Dwivedi Y., Hughes L, а також українські дослідники – Ілляшенко С., Пономаренко В., Кравченко О., Ситник В., Дубина М., Тарасенко А.

У наукових роботах розглядаються питання впливу цифрових технологій на бізнес-моделі, управління підприємствами, розвиток інновацій та цифрову трансформацію економіки. Зокрема, Paiola M., Gebauer H. обґрунтував роль інформаційних технологій у формуванні конкурентних переваг, тоді як Ajah I., Nweke H. акцентували увагу на значенні аналітики даних у прийнятті управлінських рішень.

Вплив інформаційних технологій на різні сфери бізнесу, зокрема на сервіс, управління та виробництво представлено в роботах Григор'євої Т., Розенвассера Д., Дишкантюка Ю. Наголошується на важливості інтеграції інформаційних технологій у всі аспекти бізнесу для забезпечення стабільного розвитку та досягнення високої конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

Розглядається [1; 15; 16] вплив штучного інтелекту на автоматизацію управлінських процесів, що дозволяє компаніям підвищувати точність прогнозування, скорочувати витрати та покращувати взаємодію з клієнтами.

Незважаючи на значну кількість досліджень, потребують подальшого вивчення питання систематизації сучасних підходів до оцінки ролі інформаційних систем у бізнесі з урахуванням новітніх цифрових трендів.

Метою статті є дослідження ролі інформаційних систем в умовах цифрової трансформації бізнесу, аналіз сучасних тенденцій розвитку інформаційних технологій та визначення їх впливу на ефективність управління підприємствами, формування конкурентних переваг і трансформацію функцій менеджменту.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання:

1. Дослідити сутність та роль ІС у забезпеченні діяльності сучасних підприємств.
2. Проаналізувати сучасні тенденції розвитку ІТ в умовах цифрової трансформації бізнесу.
3. Охарактеризувати особливості застосування хмарних технологій, штучного інтелекту, Big Data, Інтернету речей та кібербезпеки у бізнес-середовищі.
4. Визначити переваги, ризики та перспективи використання сучасних ІТ для управління підприємствами.
5. Дослідити вплив ІТ на реалізацію основних функцій менеджменту.

Наукова новизна дослідження. Узагальнено сучасні тенденції розвитку ІТ цифрової трансформації бізнесу (хмарні технології, штучний інтелект, Big Data, Інтернет речей, кібербезпека тощо) з позицій їх впливу на реалізацію основних функцій менеджменту, що дозволило визначити взаємозв’язки між технологічними інноваціями та управлінськими процесами підприємства.

Удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання ролі ІС у діяльності підприємств шляхом виокремлення їх стратегічних, операційних та аналітичних функцій в умовах цифрової трансформації, що сприяє більш обґрунтованому вибору напрямів цифрового розвитку бізнесу.

Дістало подальший розвиток теоретичне обґрунтування концепції цифрового управління підприємством, відповідно до якої дані розглядаються як стратегічний ресурс, а інтеграція ІТ формує цифрові екосистеми, що забезпечують підвищення

CC BY

адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової економіки.

Виклад основних результатів дослідження. Для забезпечення ефективного управління основними функціональними сферами діяльності підприємства активно використовують ІС, які є сукупністю технічних, програмних та організаційних засобів, що забезпечують збір, обробку, зберігання та передачу інформації для підтримки управлінських рішень. У сучасному бізнесі широко використовуються такі ІС, як: ERP-системи (управління ресурсами підприємства); CRM-системи (управління взаємовідносинами з клієнтами); SCM-системи (управління ланцюгами постачання) тощо [1]. Їх впровадження дозволяє інтегрувати бізнес-процеси та підвищити ефективність діяльності підприємств.

ІС надають у розпорядження керівників, менеджерів, економістів, маркетологів та бухгалтерів широкий спектр ІТ-інструментів, які дозволяють ефективно реалізовувати як традиційні, так і новітні бізнес-функції. Застосування зазначених інструментів забезпечує можливість здійснення більш точного та оперативного прогнозування, планування й моніторингу бізнес-діяльності, а також сприяє швидкому реагуванню на динамічні зміни ринкового середовища. Це, у свою чергу, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та загальну ефективність функціонування підприємства [2].

Ефективне використання ІС виступає важливим чинником досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема формування та підтримання конкурентних переваг, а також розвитку взаємовигідних відносин із ключовими стейкхолдерами.

У сучасних умовах технологічного розвитку ІС трансформувалися в інтегровані, інтелектуалізовані та інтерактивні інструменти управління, що забезпечують нові можливості для задоволення зростаючих потреб управлінського персоналу в інформації та знаннях. Це сприяє не лише підвищенню якості управління бізнес-процесами, але й створює передумови для інноваційного розвитку підприємств.

Зрештою, інтеграція систем та автоматизація процесів за допомогою ІТ-інструментів надають компаніям низку значних переваг, що робить бізнес більш гнучким, ефективним та конкурентоспроможним. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє формуванню єдиного цифрового середовища, у межах якого здійснюється координація функціональних підрозділів, обробка інформаційних потоків та підтримка ключових рішень на всіх рівнях управління.

Однією з найбільш вагомих переваг інтеграції ІС є централізація управління бізнес-процесами. Зокрема, ERP-системи (Enterprise Resource Planning) забезпечують інтеграцію функціональних підсистем підприємства, включаючи фінансовий менеджмент, закупівлі, управління ланцюгами постачання, виробництво, збут, логістику та управління персоналом. Такий підхід формує єдиний інформаційний простір, що забезпечує оперативний доступ до актуальних даних, усуває дублювання інформації та підвищує узгодженість управлінських процесів.

Важливим результатом цифровізації є оптимізація бізнес-операцій шляхом автоматизації рутинних процедур. Використання сучасних ІС мінімізує ручне введення та обробку даних, скорочує тривалість виконання операцій, знижує ймовірність виникнення помилок і підвищує достовірність інформації. Автоматизація облікових, складських та логістичних процесів створює передумови для більш ефективного використання ресурсів підприємства та покращує інформаційне забезпечення стратегічного й оперативного управління [3].

Інтегровані інформаційні системи також відіграють важливу роль у підтримці

CC BY

процесу прийняття управлінських рішень. Консолідація даних із різних функціональних підрозділів забезпечує формування цілісної картини діяльності підприємства, що дає можливість здійснювати комплексний аналіз фінансових, виробничих і маркетингових показників, прогнозувати тенденції розвитку та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Аналітичні модулі ERP-систем забезпечують формування звітності в режимі реального часу, що підвищує обґрунтованість стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Не менш важливою перевагою інтеграції ІТ є підвищення прозорості бізнес-процесів та ефективності контролю за їх виконанням. Використання цифрових платформ дозволяє здійснювати постійний моніторинг операційної діяльності, своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, аналізувати причини їх виникнення та впроваджувати превентивні заходи щодо мінімізації ризиків [4].

Автоматизація бізнес-процесів сприяє також скороченню операційних витрат підприємства. Зменшення обсягів ручної праці, оптимізація використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, прискорення документообігу та підвищення продуктивності праці, позитивно впливають на економічні результати діяльності підприємства, забезпечуючи зростання його фінансової стійкості та прибутковості.

Крім того, сучасні інтегровані інформаційні системи характеризуються високим рівнем гнучкості та масштабованості. Модульна архітектура цифрових платформ дає змогу адаптувати їх функціональні можливості до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, інтегрувати нові сервіси, розширювати функціональність відповідно до потреб підприємства та забезпечувати підтримку його довгострокового розвитку. У сукупності це створює передумови для підвищення адаптивності підприємств до динамічних умов цифрової економіки та зміцнення їх конкурентних переваг.

Серед ключових тенденцій розвитку ІТ у бізнесі варто виділити ті технології, які формують нові можливості для розвитку підприємств та створення інноваційних бізнес-моделей, а саме:

- хмарні технології, що забезпечують доступність ресурсів;
- штучний інтелект, який використовується для автоматизації та аналітики;
- Big Data, що дозволяє аналізувати великі обсяги даних;
- Інтернет речей (IoT), який забезпечує взаємодію пристроїв;
- кібербезпеку, як критично важливий елемент цифрового бізнесу.

Щодо хмарних технологій (Cloud Computing), то вони передбачають надання обчислювальних ресурсів (серверів, баз даних, програмного забезпечення) через Інтернет за моделлю «pay-as-you-go». Це дозволяє компаніям відмовитися від власної ІТ-інфраструктури та використовувати ресурси за потреби. Зокрема, для бізнесу хмара стає основою цифрової трансформації, особливо у поєднанні зі штучним інтелектом та аналітикою. Адже, перехід до serverless-архітектури та мультихмарних рішень посилюватиме гнучкість управління підприємствами [5].

Однією з провідних цифрових технологій, що суттєво впливає на трансформацію сучасного бізнесу шляхом автоматизації бізнес-процесів та інтелектуального аналізу даних, є штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI). Практичне застосування штучного інтелекту (ШІ) охоплює використання чат-ботів і віртуальних помічників для обслуговування клієнтів у банківському секторі та електронній комерції, систем рекомендацій товарів і послуг, а також інструментів прогнозування попиту та оптимізації логістичних процесів. Застосування ШІ для автоматизації внутрішніх процесів сприяє автоматичному опрацюванню документів, управлінню запасами та

CC BY

оптимізації логістики. Застосування ШІ в цих сферах допомагає знизити витрати, підвищити точність і прискорити виконання завдань. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати великі масиви даних для виявлення підозрілої активності, допомагаючи запобігти шахрайству та кібератакам. Використання ШІ в аналізі ризиків і системах безпеки дає змогу компаніям більш ефективно ідентифікувати та управляти потенційними загрозами [6, 7].

Крім того, технології штучного інтелекту активно інтегруються в хмарні бізнес-платформи, забезпечуючи автоматизацію взаємодії з клієнтами та підтримку управлінських рішень. Таким чином, ШІ стає основою data-driven управління з перспективою переходу до «agent-based» систем (автономних цифрових агентів), які самостійно виконуватимуть бізнес-процеси.

Технології Big Data являють собою сукупність методів та інструментів для збирання, зберігання, обробки й аналізу значних обсягів структурованих і неструктурованих даних, які характеризуються високою швидкістю надходження та різноманітністю форматів. Їх використання дозволяє підприємствам отримувати цінну аналітичну інформацію для підтримки управлінських рішень, підвищення ефективності бізнес-процесів.

На практиці технологій Big Data застосовуються в різних галузях економічної діяльності. Так, у сфері роздрібної торгівлі вони використовуються для аналізу поведінки споживачів та персоналізації пропозицій, у банківському секторі – для оцінювання кредитоспроможності клієнтів і управління ризиками, у маркетинговій діяльності – для підвищення ефективності таргетованої реклами, а в логістиці – для оптимізації маршрутів перевезень та управління ланцюгами постачання. Аналіз великих даних також допомагає в оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Компанії можуть виявляти вузькі місця у своїх операційних процесах, покращувати управління запасами і підвищувати ефективність логістики [8, 9].

Перспективи розвитку Big Data пов’язані з їх інтеграцією зі штучним інтелектом та машинним навчанням, що формує основу концепції управління на основі даних (data-driven management). У результаті підприємства поступово переходять від описової аналітики до прогнозної та прескриптивної, яка не лише прогнозує можливі сценарії розвитку подій, а й пропонує оптимальні управлінські рішення.

Збір, передачу та обмін даними через мережу Інтернет забезпечує сучасна технологія Інтернет речей (IoT) – мережа взаємопов’язаних фізичних пристроїв, оснащених датчиками, програмним забезпеченням та комунікаційними технологіями. Застосування IoT сприяє автоматизації процесів, підвищенню оперативності управління та покращенню контролю за використанням ресурсів. Сучасні підприємства активно використовують IoT-рішення у різних напрямах діяльності. Зокрема, технології Інтернету речей застосовуються на «розумних» складах для моніторингу запасів, у транспортно-логістичних системах для GPS-відстеження транспортних засобів, у виробничій сфері в межах концепції Industry 4.0, а також у сільському господарстві для контролю стану ґрунтів і навколишнього середовища за допомогою спеціалізованих сенсорів.

Згідно з результатами сучасних досліджень, більше половини компаній уже використовують IoT-технології у своїй діяльності, що свідчить про високий рівень їх практичної затребуваності. Подальший розвиток концепції Industry 4.0 та інтеграція IoT із технологіями штучного інтелекту (AIoT) створюють передумови для формування автономних систем управління підприємствами, здатних самостійно аналізувати інформацію та приймати рішення в режимі реального часу [10, 11].

CC BY

Ще одним ключовим елементом функціонування цифрового бізнесу, є кібербезпека, оскільки розширення використання інформаційних технологій супроводжується зростанням кількості та складності кіберзагроз. Захист інформаційних ресурсів, цифрових активів та корпоративних даних стає важливою складовою забезпечення стабільності й безперервності діяльності підприємств. Сучасні засоби кібербезпеки охоплюють широкий спектр рішень, серед яких автоматизовані системи виявлення кібератак у фінансовому секторі, інтелектуальні платформи моніторингу загроз у режимі реального часу, корпоративні системи управління доступом і захисту даних, а також спеціалізовані сервіси кіберзахисту, інтегровані з хмарними платформами [12].

У майбутньому розвиток кібербезпеки передбачає використання технологій ШІ для автоматичного виявлення, аналізу та нейтралізації потенційних загроз. Концепція AI-driven security дозволяє значно підвищити швидкість реагування на кіберінциденти та мінімізувати вплив людського фактора. У найближчі роки очікується подальша автоматизація процесів кіберзахисту, що сприятиме підвищенню рівня безпеки цифрових екосистем підприємств.

Виходячи з вищесказаного, наголосимо, що сучасні ІТ-технології формують нову парадигму управління бізнесом, яка характеризується: переходом до цифрових бізнес-моделей; використанням даних як стратегічного ресурсу; автоматизацією управлінських рішень; інтеграцією технологій. Успішні підприємства не просто впроваджують окремі технології, а формують єдину цифрову екосистему, що забезпечує конкурентні переваги і несе відповідні ризики (табл. 1) [13].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика сучасних ІТ-тенденцій у бізнесі

Технологія	***Ключові переваги***	***Основні ризики / недоліки***	***Вплив на управління бізнесом***
Хмарні технології (Cloud Computing)	- зниження капітальних витрат; - швидке впровадження рішень; - доступ до інноваційних сервісів	- залежність від провайдера; - ризики безпеки даних; - потреба стабільного інтернету	- підвищення гнучкості управління; - оптимізація ІТ-витрат; - прискорення цифрової трансформації
Штучний інтелект (AI)	- автоматизація процесів; - підвищення точності рішень; - персоналізація сервісів; - швидка аналітика	- висока вартість впровадження; - залежність від якості даних; - етичні ризики; - складність інтеграції	- перехід до data-driven управління; - підвищення ефективності рішень; - трансформація бізнес-моделей
Big Data	- аналіз великих обсягів даних; - прогнозування тенденцій; - оптимізація маркетингу; - покращення планування	- складність обробки; - високі вимоги до інфраструктури; - ризики конфіденційності; - дефіцит фахівців	- обґрунтованість управлінських рішень; - стратегічне планування; - підвищення конкурентоспроможності
Інтернет речей (IoT)	- дані в реальному часі; - автоматизація	- кіберзагрози; - складність інтеграції;	- контроль операцій у реальному часі;

CC BY

	процесів; - підвищення продуктивності; - зниження витрат	- залежність від мережі; - великі обсяги даних	- оптимізація логістики; - розвиток smart-бізнесу
Кібербезпека	- захист даних; - мінімізація ризиків втрат; - підвищення довіри клієнтів; - відповідність регуляціям	- високі витрати; - складність управління; - постійно нові загрози; - людський фактор	- забезпечення стабільності бізнесу; - захист цифрових активів; - підтримка безперервності діяльності

Джерело: сформовано за даними [14, 15].

Перелічені характеристики технологій засвідчують, що всі вони функціонують не ізольовано, а комплексно впливають на управління бізнесом. Найбільший ефект досягається за умов їх інтегрованого використання, що дозволяє формувати цифрову екосистему підприємства. Водночас зростає значення управління ризиками, особливо у сфері кібербезпеки та захисту даних.

Цифрові технології не лише змінюють технологічну основу діяльності підприємств, але й суттєво впливають на механізми реалізації управлінських функцій. Завдяки автоматизації процесів, розширенню аналітичних можливостей та забезпеченню оперативного доступу до інформації технології сприяють підвищенню якості менеджменту на всіх рівнях управління. Практичний вплив сучасних IT-технологій на основні функції менеджменту представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Вплив сучасних IT-технологій на функції менеджменту

Технологія	***Планування***	***Організація***	***Контроль***
Хмарні технології (Cloud Computing)	- доступ до аналітики в реальному часі; - гнучке стратегічне планування; - прогнозування ресурсів	- оптимізація структури IT-інфраструктури; - підтримка віддаленої роботи; - швидке масштабування бізнесу	- моніторинг процесів онлайн; - контроль витрат на IT; - аудит доступу до даних
Штучний інтелект (AI)	- прогнозування попиту; - сценарне планування; - підтримка прийняття рішень	- автоматизація управлінських функцій; - оптимізація бізнес-процесів; - впровадження цифрових агентів	- автоматичний контроль відхилень; - виявлення аномалій; - аналітика ефективності
Big Data	- стратегічне планування на основі даних; - аналіз трендів; - оцінка ризиків	- інтеграція інформаційних потоків; - підтримка міжфункціональної взаємодії	- контроль KPI; - аналіз результатів діяльності; - оцінка ефективності рішень
Інтернет речей (IoT)	- планування виробництва на основі даних	- автоматизація операційних процесів;	- контроль стану обладнання; - відстеження

CC BY

	сенсорів; - прогноз технічного обслуговування	- управління логістикою в реальному часі	ресурсів; - оперативне реагування
Кібербезпека	- планування заходів захисту; - оцінка кіберризиків; - стратегія безпеки	- впровадження політик доступу; - управління безпековою інфраструктурою	- моніторинг загроз; - аудит безпеки; - реагування на інциденти

Джерело: сформовано за даними [16, 17].

Аналізуючи вплив сучасних ІТ на функції менеджменту, можна зробити висновок, що цифрова трансформація суттєво змінює класичний зміст управлінської діяльності. Оскільки традиційні функції менеджменту – планування, організація та контроль – набувають нових характеристик, пов'язаних із використанням даних, автоматизацією процесів та інтеграцією цифрових рішень.

Зокрема, у сфері планування відбувається перехід від інтуїтивних і ретроспективних підходів до прогнозно-аналітичних моделей, заснованих на використанні Big Data та штучного інтелекту. Це дозволяє підприємствам не лише оцінювати поточний стан, але й формувати сценарії розвитку з урахуванням динаміки ринку. А саме планування стає більш адаптивним, гнучким і точним.

Функція організації трансформується у напрямі цифровізації бізнес-процесів і формування мережевих структур управління. Хмарні технології та IoT забезпечують інтеграцію різних підрозділів і створюють умови для ефективної взаємодії в режимі реального часу. Зменшується роль ієрархічних структур, натомість посилюється значення платформних і гібридних моделей організації бізнесу.

Сфера контролю передбачає перехід до безперервного моніторингу діяльності підприємства. Завдяки використанню цифрових технологій контроль стає автоматизованим, превентивним і більш точним. ШІ та аналітичні системи дозволяють виявляти відхилення на ранніх стадіях, що значно підвищує ефективність управління.

Водночас інтеграція ІТ у функції менеджменту супроводжується новими викликами, а саме: зростає залежність бізнесу від цифрової інфраструктури, підвищуються вимоги до кібербезпеки, виникає потреба у висококваліфікованих кадрах, здатних працювати з аналітичними системами та великими даними.

У стратегічному вимірі можна стверджувати, що сучасні інформаційні технології формують нову управлінську парадигму – data-driven management, у межах якої дані стають ключовим ресурсом, а цифрові платформи – основою управлінських рішень. Найбільш ефективними є ті підприємства, які не лише впроваджують окремі технології, а інтегрують їх у єдину цифрову екосистему, що забезпечує узгодженість усіх функцій менеджменту та підвищує загальну результативність бізнесу.

Отримані результати підтверджують, що сучасні ІС є ключовим фактором підвищення ефективності бізнесу, а цифрові технології суттєво впливають на діяльність підприємств, зокрема його функції менеджменту.

Водночас слід зазначити, що впровадження інформаційних технологій потребує значних інвестицій та супроводжується ризиками, пов'язаними з кібербезпекою та організаційними змінами.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що інформаційні системи та технології є ключовим фактором цифрової трансформації сучасного бізнесу та забезпечують підвищення ефективності управління підприємствами.

CC BY

Визначено, що найбільш вагомими тенденціями розвитку інформаційних технологій є поширення хмарних сервісів, активне впровадження штучного інтелекту, використання технологій Big Data, розвиток Інтернету речей та посилення ролі кібербезпеки. Доведено, що зазначені технології сприяють автоматизації бізнес-процесів, підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та зміцненню конкурентних позицій підприємств.

Водночас їх ефективне впровадження потребує належного рівня інформаційної безпеки, розвитку цифрових компетентностей персоналу та комплексної інтеграції технологічних рішень. Встановлено, що найбільший ефект досягається за умови формування єдиної цифрової екосистеми підприємства, яка забезпечує узгодженість управлінських процесів і підтримує реалізацію концепції data-driven management.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом впливу новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту та великих даних, на трансформацію бізнес-моделей.

Список використаної літератури:

1. Пономаренко В. С., Золотарьова І. О., Бутова Р. К. Інформаційні системи в сучасному бізнесі : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 484 с.

2. Ситник В. Ф. Інформаційні системи і технології в управлінні підприємствами. Київ : КНЕУ, 2020. 518 с.

3. Двуліт З. П., Завербний А. С., Романюк А. О. Диджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. Ефективна економіка. 2021. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.5.

4. Параниця Н. С., Параниця С. Інформаційні технології та аналітичні платформи як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів. Наукові перспективи. 2026. № 3(69). С. 2708–2716. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-3(69)-2708-2716.

5. Marston S., Li Z., Bandyopadhyay S., Zhang J., Ghalsasi A. Cloud Computing – The Business Perspective. Decision Support Systems. 2011. Vol. 51, No. 1. P. 176–189. DOI: https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.006.

6. Dwivedi Y. K., Hughes L., Ismagilova E. et al. Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. International Journal of Information Management. 2021. Vol. 57. Article 101994. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002.

7. Дубина М. В., Тарасенко А. В. Розвиток технологій штучного інтелекту в умовах цифрової трансформації економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 1(25). С. 17–27.

8. Ajah I. A., Nweke H. F. Big Data and Business Analytics: Trends, Platforms, Success Factors and Applications. Big Data and Cognitive Computing. 2019. Vol. 3, No. 2. Article 32. DOI: https://doi.org/10.3390/bdcc3020032.

9. Oesterreich T. D., Anton E., Teuteberg F. What Translates Big Data into Business Value? A Meta-Analysis of the Impacts of Business Analytics on Firm Performance. Information & Management. 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103685.

10. Paiola M., Gebauer H. Internet of Things Technologies, Digital Servitization and Business Model Innovation in Manufacturing Firms. Industrial Marketing Management. 2020. Vol. 89. P. 245–264. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.009.

11. Lu Y., Papagiannidis S., Alamanos E. Internet of Things: A Systematic Review of the Business Literature from the User and Organisational Perspectives. Technological

CC BY

Forecasting and Social Change. 2018. Vol. 136. P. 285–297. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.01.022.

12. Von Solms R., Van Niekerk J. From Information Security to Cyber Security. Computers & Security. 2013. Vol. 38. P. 97–102. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cose.2013.04.004.

13. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація економіки як нова парадигма економічного розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 9. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.9.1.

14. Григор'єва Т. І., Розенвассер Д. М., Дишкантюк Ю. І. Інформаційні технології в бізнесі. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-33.

15. Kshetri N. Big Data's Impact on Privacy, Security and Consumer Welfare. Telecommunications Policy. 2014. Vol. 38, No. 11. P. 1134–1145. DOI: https://doi.org/10.1016/j.telpol.2014.10.002.

16. Харенко Д., Федосова К., Новічкова Т. Аналіз ефективності впровадження технологій штучного інтелекту на етапі проєктування підприємств ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-135.

17. Параниця Н., Мискін Ю., Паянок Т. Штучний інтелект у маркетингу: нова ера комунікацій. Наукові перспективи. 2025. № 4(58). С. 788–797. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-788-797.

Дата надходження статті: 25.08.2026
Дата прийняття статті: 16.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.301312313

JEL Classification:M15, O33, L86

INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES IN THE CONTEXT OF BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION: TRENDS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

SHEVCHUK Tetiana
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Information Systems in Management
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-8622-1417

Abstract. *The article examines the role of information systems in the context of business digital transformation and analyzes current trends in the development of information technologies. Their impact on improving management efficiency, business process automation, managerial decision-making support, and the development of competitive advantages is identified. The study also investigates the influence of digital technologies on the implementation of core management functions.*

Keywords: *information systems; digital transformation; information technologies; artificial intelligence; Big Data; Internet of Things (IoT); cloud technologies; cybersecurity; management; business processes.*

The article examines the role of information systems and technologies in the context of digital business transformation and identifies the key trends in their development. The purpose of the study is to investigate the role of information systems in ensuring effective business management, analyse current information technology trends, and determine their impact on management functions, business process efficiency and the formation of competitive advantages. The study focuses on the application of cloud computing, artificial intelligence, Big Data, the Internet of Things and cybersecurity technologies in the business environment.

The research results demonstrate that modern information systems have evolved from supporting operational activities into integrated, intelligent and interactive management tools. Their implementation contributes to the integration and automation of business processes, reduction of operating costs, improvement of information transparency, enhancement of managerial decision-making and greater adaptability of enterprises to changes in the business environment. It is established that the greatest managerial effect is achieved through the integrated use of digital technologies within a unified digital ecosystem. The scientific novelty of the study consists in systematizing current trends in information technology development according to their impact on the main management functions; improving the methodological approach to assessing the role of information systems by distinguishing their strategic, operational and analytical functions; and further developing the concept of data-driven enterprise management, in which data are regarded as a strategic resource and integrated technologies form the basis of digital ecosystems.

The practical significance of the results lies in their applicability to the development of digital transformation strategies, improvement of business processes and enhancement of managerial decision-making. The study concludes that successful digital transformation

CC BY

requires not only the adoption of individual technologies but also their comprehensive integration, appropriate cybersecurity measures and the development of employees' digital competencies.

Reference:

1. Ponomarenko, V. S., Zolotarova, I. O., & Butova, R. K. (2011). *Informatsiini systemy v suchasnomu biznesi* [Information systems in modern business]. Vyd. KhNEU.

2. Sytnyk, V. F. (2020). *Informatsiini systemy i tekhnolohii v upravlinni pidpryiemstvamy*. KNEU.

3. Dvulit, Z. P., Zaverbnyi, A. S., & Romaniuk, A. O. (2021). Dydzhytalizatsiia – diievyi instrument antykryzovoho rozvytku biznesu v umovakh pandemii [Digitalization as an effective tool for anti-crisis business development in a pandemic]. *Efektyvna ekonomika*, (1). Retrieved [10.06.26] from https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.5 [in Ukrainian].

4. Paranytsia, N. S., & Paranytsia, S. (2026). Informatsiini tekhnolohii ta analitychni platformy yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti biznes-protsesiv [Information technologies and analytical platforms as a tool for improving business process efficiency]. *Naukovi perspektyvy*, (3(69)), 2708–2716. Retrieved [10.06.26] from https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-3(69)-2708-2716 [in Ukrainian].

5. Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing – The business perspective. *Decision Support Systems, 51*(1), 176–189. Retrieved [21.06.26] from https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.006

6. Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E. et al (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management, 57*, 101994. Retrieved [21.06.26] from https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002

7. Dubyna, M. V., & Tarasenko, A. V. (2021). Rozvytok tekhnolohii shtuchnoho intelektu v umovakh tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [Development of artificial intelligence technologies in the context of digital transformation of the economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, (1(25)), 17–27.

8. Ajah, I. A., & Nweke, H. F. (2019). Big Data and business analytics: Trends, platforms, success factors and applications. *Big Data and Cognitive Computing, 3*(2), 32. Retrieved [22.06.26] from https://doi.org/10.3390/bdcc3020032

9. Oesterreich, T. D., Anton, E., & Teuteberg, F. (2022). What translates Big Data into business value? A meta-analysis of the impacts of business analytics on firm performance. *Information & Management*. Retrieved [10.07.26] from https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103685

10. Paiola, M., & Gebauer, H. (2020). Internet of Things technologies, digital servitization and business model innovation in manufacturing firms. *Industrial Marketing Management, 89*, 245–264. Retrieved [10.07.26] from https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.009

11. Lu, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2018). Internet of Things: A systematic review of the business literature from the user and organisational perspectives. *Technological Forecasting and Social Change, 136*, 285–297. Retrieved [11.08.26] from https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.01.022

12. Von Solms, R., & Van Niekerk, J. (2013). From information security to cyber security. *Computers & Security, 38*, 97–102. Retrieved [12.06.26] from https://doi.org/10.1016/j.cose.2013.04.004

CC BY

13. Kraus, N. M., & Kraus, K. M. (2018). Tsyfrovizatsiia ekonomiky yak nova paradyhma ekonomichnoho rozvytku [Digitalization of the economy as a new paradigm of economic development]. *Efektyvna ekonomika*, (9). Retrieved [15.08.26] from https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.9.1

14. Hryhorieva, T. I., Rozenvasser, D. M., & Dyshkantiuk, Yu. I. (2025). Informatsiini tekhnolohii v biznesi [Information technologies in business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (72). Retrieved [15.08.26] from https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-33 [in Ukrainian].

15. Kshetri, N. (2014). Big Data's impact on privacy, security and consumer welfare. *Telecommunications Policy, 38*(11), 1134–1145. Retrieved [15.068.26] from https://doi.org/10.1016/j.telpol.2014.10.002

16. Kharenko, D., Fedosova, K., & Novichkova, T. (2025). Analiz efektyvnosti vprovadzhennia tekhnolohii shtuchnoho intelektu na etapi proiektuvannia pidpryiemstv restorannoho biznesu [Analysis of the effectiveness of implementing artificial intelligence technologies at the design stage of restaurant business enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (74). Retrieved [22.08.26] from https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-135 [in Ukrainian].

17. Paranytsia, N., Myskyn, Yu., & Paianok, T. (2025). Shtuchnyi intelekt u marketynhu: nova era komunikatsii [Artificial intelligence in marketing: A new era of communications]. *Naukovi perspektyvy*, (4(58)), 788–797. Retrieved [22.08.26] from https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-788-797 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 25.08.2026
Дата прийняття статті: 16.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.314323324

УДК 338.48:502.131.1:332.1

ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК ЕКОТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

ПЕТЕЦЬКИЙ Ігнацій
доктор економічних наук, викладач
Суспільної академії наук м. Лодзь
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6048-8437

БІРКОВИЧ Василь Йосипович
здобувач ступеня доктора філософії
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-2769-8705

ОЛЕКСІЙ Михайло Федорович
кандидат економічних наук, приватний підприємець
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-7910-9777

ЧОРІЙ Юрій Юрійович
доктор філософії, Мукачівський історичний музей
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-9626-9686

Анотація. *У статті систематизовано чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що визначають розвиток екотуристичної інфраструктури сільських територій в умовах інноваційної трансформації регіональної економіки. Обґрунтовано значення нормативно-правової, інвестиційної, цифрової, безпекової, природно-ресурсної та інституційної складових. У статті досліджено чинники впливу на розвиток екотуристичної інфраструктури сільських територій в умовах інноваційної трансформації регіональної економіки. Обґрунтовано роль розвитку екотуристичної інфраструктури у диверсифікації регіональної економіки, підвищенні туристичної привабливості сільських територій, створенні додаткових можливостей для зайнятості та зростання доходів місцевого населення. Визначено, що ефективність розвитку екотуристичної інфраструктури формується під впливом комплексу взаємопов'язаних природно-ресурсних, інфраструктурних, економічних, інвестиційних, інституційних та інноваційно-технологічних чинників. Встановлено основні проблеми, що стримують реалізацію туристичного потенціалу сільських територій, серед яких недостатня транспортна доступність, низький рівень сервісної та цифрової інфраструктури, обмеженість інвестиційних ресурсів та недостатня інституційна підтримка.*

Ключові слова: *екотуризм, сільські території, екотуристична інфраструктура, сталий розвиток, регіональна економіка, цифровізація, територіальні громади.*

CC BY

Постановка проблеми. Екотуризм є одним із перспективних напрямів диверсифікації регіональної економіки та забезпечення сталого розвитку сільських територій України. Особливого значення його розвиток набуває в умовах трансформації регіональної економіки, спричиненої цифровізацією, інноваційними змінами, необхідністю відновлення територій та переорієнтацією туристичних потоків. Розвиток екотуристичної інфраструктури передбачає не лише створення та модернізацію засобів розміщення, об'єктів харчування, транспортної доступності, туристичних маршрутів і рекреаційних об'єктів, а й формування сучасної інформаційно-комунікаційної, цифрової та сервісної інфраструктури. Водночас у сільських територіях зберігаються проблеми недостатньої транспортної доступності, низького рівня благоустрою, обмеженого доступу до цифрових технологій, дефіциту інвестиційних ресурсів, недостатньої якості туристичних послуг та слабкої координації між органами місцевого самоврядування, бізнесом і місцевими громадами. Сукупність зазначених чинників обмежує можливості ефективного використання туристичного потенціалу та знижує конкурентоспроможність сільських територій.

Таким чином, чинники впливу на розвиток екотуристичної інфраструктури сільських територій формують комплексну систему, що охоплює природно-ресурсні, економічні, інвестиційні, інституційні, соціальні, технологічні, інноваційні, інфраструктурні та екологічні чинники. Їх системне дослідження дозволяє визначити ключові бар'єри та можливості розвитку екотуризму, встановити пріоритетні напрями модернізації інфраструктури та сформувати ефективні механізми підтримки сільських територій.

Отже, досліджувана тема є надзвичайно актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки спрямована на визначення та систематизацію чинників, які визначають розвиток екотуристичної інфраструктури сільських територій в умовах структурних та інноваційних трансформацій регіональної економіки. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів органами державної влади та місцевого самоврядування, туристичними підприємствами, суб'єктами зеленого та сільського туризму, інвесторами й територіальними громадами для розроблення стратегій розвитку екотуристичної інфраструктури, залучення інвестицій, впровадження інновацій та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку сільських територій.

Метою дослідження є обґрунтування та систематизація чинників впливу на розвиток екотуристичної інфраструктури сільських територій в умовах інноваційної трансформації регіональної економіки.

Для досягнення цієї мети ставляться такі завдання: проаналізувати сучасний стан та основні тенденції розвитку екотуристичної інфраструктури сільських територій, визначивши її роль у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку регіонів; дослідити та систематизувати основні чинники впливу на розвиток екотуристичної інфраструктури сільських територій з урахуванням природно-ресурсних, економічних, інвестиційних, соціальних, інституційних, інфраструктурних, екологічних та технологічних особливостей регіону; визначити роль інноваційних технологій та цифровізації у трансформації екотуристичної інфраструктури, оцінити їх вплив на доступність, якість і конкурентоспроможність екотуристичних послуг та розробити рекомендації щодо активізації розвитку екотуристичної інфраструктури сільських територій на основі інноваційних підходів.

У дослідженні застосовано комплекс методів, що дозволив провести системний

CC BY

аналіз чинників впливу та визначити пріоритетні напрями розвитку екотуристичної інфраструктури сільських територій в умовах інноваційної трансформації регіональної економіки. У процесі написання статті використано методи аналізу і синтезу для узагальнення наукових підходів до визначення сутності екотуристичної інфраструктури та систематизації чинників її розвитку. Метод систематизації застосовано для групування чинників за основними сферами впливу та визначення їх ролі у формуванні сприятливих умов для розвитку екотуристичної діяльності. Порівняльний аналіз дозволив визначити особливості розвитку екотуристичної інфраструктури різних типів сільських територій та виявити ключові відмінності у впливі економічних, соціальних, інституційних та інноваційно-технологічних чинників. Метод узагальнення використано для визначення ключових проблем і перспектив модернізації екотуристичної інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку екотуристичної інфраструктури, екологічного туризму та забезпечення сталого розвитку туристичних територій досліджується у працях багатьох українських науковців. Так, Безугла Л. С., Ільченко Т. В. у своїй праці досліджують сутність екотуристичної інфраструктури, аналізують її сучасний стан та обґрунтовують основні складові її формування, акцентуючи увагу на необхідності комплексного розвитку інфраструктурного забезпечення екотуризму.

Довгаль О. В., Безугла Л. С. розглядають питання формування регіональної інноваційної моделі розвитку екотуристичної інфраструктури, акцентуючи увагу на ролі інноваційних підходів у забезпеченні ефективного використання туристичного потенціалу регіонів. Габчак Н. Ф., Дубіс Л. Ф. зосереджують увагу на особливостях формування екотуристичної інфраструктури на території природно-заповідного фонду, зокрема в межах національного природного парку «Зачарований край» Закарпатської області.

Проблеми та перспективи розвитку екологічного туризму в Україні досліджують Нікітенко К. С., Паньків Н., Скрипник М., Табенська О. І., Прилуцький А. М. Зокрема, Нікітенко К. С. визначає потенціал розвитку екотуризму в Україні та окреслює основні проблеми, що стримують його активізацію. Паньків Н., Скрипник М. розглядають екологічний туризм як один із пріоритетних напрямів сталого розвитку туристичної сфери, акцентуючи увагу на сучасних викликах та необхідності адаптації туристичної діяльності до принципів сталості. Табенська О. І., Прилуцький А. М. досліджують проблеми та перспективи розвитку екологічного туризму, визначаючи передумови його подальшого функціонування та можливості використання природного потенціалу територій.

Окремий напрям досліджень становлять питання туристичної привабливості територіальних громад. Так, Гуцал Л. А., Шоробура І. М. досліджують процес формування туристичної привабливості територіальних громад України, що є важливим підґрунтям для розвитку туристичної інфраструктури на локальному та регіональному рівнях.

Отже, проведений аналіз наукових праць дозволяє виокремити декілька основних напрямів дослідження: формування та структуризація екотуристичної інфраструктури; інноваційні моделі її розвитку; використання природно-ресурсного потенціалу територій; розвиток екологічного туризму в контексті сталого розвитку; а також підвищення туристичної привабливості територіальних громад.

Попри значну кількість конструктивних ідей, пропозицій, висновків і узагальнень, проблема комплексного дослідження чинників впливу на розвиток

CC BY

екотуристичної інфраструктури саме сільських територій в умовах інноваційної трансформації регіональної економіки потребує подальшого поглибленого аналізу.

Виклад основних результатів. Розвиток екотуризму в сільських територіях залежить не лише від наявності природних ресурсів, мальовничих ландшафтів чи об'єктів природно-заповідного фонду. Його результативність визначається сукупністю чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які формують організаційні, інфраструктурні, економічні, екологічні й управлінські умови для створення якісного екотуристичного продукту. У сучасних наукових дослідженнях українських учених екотуризм розглядається як складова сталого розвитку, що поєднує охорону довкілля, підтримку місцевих громад, диверсифікацію сільської економіки та формування туристичної привабливості регіонів [1; С. 72].

Зовнішнє середовище розвитку екотуризму охоплює ті умови, які формуються поза межами окремої громади або туристичного суб'єкта, але істотно впливають на можливості використання її природного й рекреаційного потенціалу. До таких чинників належать державна та регіональна політика у сфері туризму, нормативно-правове регулювання, інвестиційний клімат, туристичний попит, транспортна доступність, рівень безпеки, цифровізація туристичного ринку, міжнародні тенденції сталого туризму, кліматичні та воєнні ризики. Саме зовнішнє середовище визначає рамкові умови, у яких громада може перетворювати власні ресурси на конкурентоспроможний екотуристичний продукт.

Важливим зовнішнім чинником є нормативно-правова та програмна підтримка розвитку туризму. О. В. Довгаль і Л. С. Безугла, аналізуючи регіональну інноваційну модель розвитку екотуристичної інфраструктури, наголошують на значенні узгодження нормативно-правової бази, регіональних програм і практичних механізмів управління туристичною сферою [2; С. 26]. Якщо регіональна політика не містить чітких пріоритетів щодо екотуризму, розвитку маршрутів, природоохоронної інфраструктури, підтримки малого бізнесу та цифрового просування, то навіть території з високим природним потенціалом залишаються малозалученими до туристичного обороту.

Водночас зовнішнє середовище формує і ринкові умови. Зростання інтересу до екологічно відповідального відпочинку, локальної автентики, природних маршрутів, гастрономічних і сільських туристичних продуктів створює попит, який стимулює громади розвивати екотуристичну інфраструктуру. Н. Паньків і М. Скрипник розглядають екологічний туризм як пріоритетний напрям сталого розвитку туризму в Україні, підкреслюючи необхідність екологізації туристичної індустрії та перетворення сталого туризму на управлінську стратегію [5; С. 229–230]. Отже, зовнішній попит є не лише економічним сигналом для бізнесу, а й індикатором зміни споживчої культури туристів.

До зовнішніх чинників належать також інноваційні та цифрові трансформації туристичного ринку. Сучасний турист дедалі частіше обирає маршрут через онлайн-платформи, інтерактивні карти, соціальні мережі, мобільні застосунки та електронні сервіси бронювання. У цьому контексті слабка цифрова представленість сільської території знижує її видимість і конкурентоспроможність. Л. С. Безугла, досліджуючи популяризацію українського екотуризму на міжнародних ринках, акцентує увагу на важливості просування екотуристичних продуктів, використання маркетингових інструментів і підвищення конкурентоспроможності екотуристичної інфраструктури [10; С. 107].

Внутрішнє середовище охоплює ресурси, можливості та обмеження самої

CC BY

сільської території. Воно включає природно-рекреаційний потенціал, стан локальної інфраструктури, підприємницьку активність населення, кадрове забезпечення, якість місцевого управління, соціальний капітал громади, рівень екологічної культури, наявність туристичних маршрутів, закладів розміщення, харчування, інформаційних пунктів, екологічних стежок і сервісів для відвідувачів. Саме внутрішні чинники визначають, чи здатна територія практично реалізувати можливості, які відкриває зовнішнє середовище.

Ключовим внутрішнім чинником є природно-ресурсна основа. Природні ландшафти, ліси, річки, озера, заповідні території, унікальні геологічні, флористичні та фауністичні об'єкти формують первинну привабливість території. Проте наявність ресурсів не є достатньою умовою розвитку екотуризму. Як зазначають Н. Ф. Габчак і Л. Ф. Дубіс, функціонування екотуристичної інфраструктури потребує еколого-пізнавальних стежок, туристичних маршрутів, візит-центрів, інформаційних пунктів, спеціально обладнаних зон, історико-культурних об'єктів, закладів розміщення та харчування [3]. Отже, природний потенціал набуває економічного й соціального значення лише через його інфраструктурне та організаційне забезпечення.

Не менш важливим є соціально-економічний потенціал громади. Екотуризм може створювати робочі місця, розширювати можливості самозайнятості, стимулювати розвиток садиб, крафтового виробництва, локальної гастрономії, народних ремесел, фермерських господарств і малого бізнесу. І. С. Калмикова доводить, що сільський туризм може бути джерелом доходів для малого й середнього бізнесу, особистих селянських господарств та сімейних ферм, а також інструментом сталого розвитку територіальних громад [8]. Подібну позицію розвивають О. В. Величко та Я. Е. Андрющенко, які пов'язують зелений туризм із використанням природно-заповідного фонду, історико-архітектурної спадщини й аграрного сектору, зокрема виробництва органічної продукції [9].

Суттєву роль відіграє інституційна спроможність місцевої влади. Територіальна громада повинна не лише володіти ресурсами, а й мати здатність планувати розвиток, формувати туристичний бренд, координувати зацікавлених учасників, залучати гранти, інвесторів і партнерів. Л. Гуцал та І. Шоробура підкреслюють, що туристична привабливість громад формується через поєднання специфіки ресурсів, транспортно-географічного розташування, інформативності та доступності для туристів [7]. Це означає, що внутрішні управлінські рішення безпосередньо впливають на те, чи буде громада сприйматися як зручна, безпечна і перспективна екотуристична дестинація.

Взаємодія зовнішніх і внутрішніх чинників має системний характер. Зовнішнє середовище може створити сприятливі можливості — попит, фінансування, державні програми, цифрові канали просування, міжнародну зацікавленість, однак без внутрішньої готовності громади ці можливості залишаються нереалізованими. І навпаки, навіть активна громада з якісним природним потенціалом не зможе стабільно розвивати екотуризм без належної безпеки, транспортної доступності, правового регулювання, інвестиційної підтримки та присутності на туристичному ринку.

Особливої актуальності набуває безпековий чинник, який в умовах війни став одним із визначальних для туристичної діяльності в Україні. Він впливає на мобільність туристів, інвестиційні рішення, функціонування маршрутів, страхування, логістику та репутацію дестинацій. Водночас у безпечніших регіонах екотуризм може виконувати відновлювальну функцію: підтримувати локальні економіки, створювати додаткові доходи, сприяти психологічному відновленню населення, популяризувати

CC BY

природну й культурну спадщину. О. Табенська та А. Прилуцький пов'язують перспективи екологічного туризму з інноваційними проєктами, які можуть бути використані для розвитку територіальних громад [6; С. 300–306].

Систематизацію чинників зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку екотуризму подано в табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація чинників зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку екотуризму

Група чинників	**Зміст**	**Значення для розвитку екотуризму**
Зовнішні чинники	Нормативно-правова політика, регіональні програми, туристичний попит, інвестиційний клімат, цифровізація ринку, безпекові та кліматичні виклики.	Формують рамкові умови, можливості фінансування, доступ до ринків і загальну привабливість території для туристів та інвесторів.
Внутрішні чинники	Природно-рекреаційний потенціал, інфраструктура, підприємницька активність, кадри, місцеве управління, соціальний капітал громади.	Визначають здатність громади перетворити ресурси на якісний екотуристичний продукт і забезпечити сталість його функціонування.
Інтегрований вплив	Поєднання зовнішніх можливостей із внутрішньою спроможністю громади.	Забезпечує конкурентоспроможність дестинації, збереження довкілля, економічну диверсифікацію та розвиток сільських територій.

Джерело: узагальнено автором за [1; 2; 4; 7; 8; 9].

Таким чином, роль чинників зовнішнього та внутрішнього середовища полягає у формуванні комплексних передумов розвитку екотуризму. Зовнішні чинники задають стратегічні, ринкові, нормативні, інвестиційні, технологічні та безпекові умови, а внутрішні визначають реальну здатність сільської території організувати екотуристичну діяльність, забезпечити якість послуг і зберегти природну основу туризму. Лише узгоджена дія цих двох груп чинників дає змогу перетворити екотуризм із потенційної можливості на дієвий інструмент сталого розвитку сільських територій, підвищення зайнятості, зростання доходів громад, посилення туристичної привабливості та екологічної відповідальності регіональної економіки.

Висновки. Розвиток екотуристичної інфраструктури сільських територій є важливою передумовою диверсифікації регіональної економіки, підвищення туристичної привабливості територій та забезпечення додаткових можливостей для зайнятості й доходів місцевого населення. Проведений аналіз засвідчує, що ефективність функціонування екотуристичної інфраструктури визначається не окремим чинником, а їх комплексною взаємодією. Водночас на сільських територіях наявний значний природно-рекреаційний та культурний потенціал часто залишається недостатньо реалізованим через слабку транспортну доступність, недостатній рівень сервісної та цифрової інфраструктури, обмеженість інвестиційних ресурсів і недостатню інституційну підтримку.

Особливу роль у сучасних умовах відіграють інноваційні та технологічні чинники, які формують нові можливості для розвитку екотуристичної інфраструктури. Використання цифрових платформ, геоінформаційних технологій, онлайн-сервісів бронювання, цифрової навігації, мобільних застосунків та інструментів цифрового маркетингу сприяє підвищенню доступності туристичних послуг, інформаційної відкритості територій та їх конкурентоспроможності. Водночас

CC BY

інноваційна трансформація має охоплювати не лише цифровізацію, а й впровадження екологічних технологій, енергоефективних рішень, систем раціонального використання ресурсів та управління відходами.

Аналіз чинників впливу дозволяє стверджувати, що природно-ресурсні можливості сільських територій повинні бути доповнені відповідною інфраструктурною, економічною, інституційною та інноваційною основою. Важливе значення має узгодження інтересів органів місцевого самоврядування, суб'єктів туристичного бізнесу, місцевого населення, інвесторів та природоохоронних структур. Така взаємодія створює передумови для формування туристичних кластерів, розвитку державно-приватного партнерства та залучення інвестицій у модернізацію екотуристичної інфраструктури.

Системний підхід до визначення та оцінювання чинників розвитку екотуристичної інфраструктури дозволяє не лише підвищити ефективність використання туристичного потенціалу сільських територій, а й забезпечити позитивний мультиплікативний ефект для регіональної економіки через створення нових робочих місць, розвиток малого підприємництва, збільшення місцевих доходів, збереження природної та культурної спадщини. При цьому стратегічним орієнтиром має залишатися забезпечення балансу між економічними результатами туристичної діяльності, соціальними інтересами територіальних громад та збереженням природного середовища.

Перспективи подальших досліджень у сфері розвитку екотуристичної інфраструктури сільських територій передбачають, насамперед, удосконалення методичних підходів до оцінювання впливу окремих груп чинників на рівень інфраструктурного забезпечення та туристичну привабливість територій. Доцільним є розроблення системи кількісних індикаторів, яка дозволила б визначати вагомість природно-ресурсних, економічних, інвестиційних, соціальних, інституційних, інфраструктурних та інноваційно-технологічних чинників.

Список використаної літератури:

1. Безугла Л. С., Ільченко Т. В. Аналіз екотуристичної інфраструктури та формування її складових елементів. Підприємництво та інновації. 2020. № 11-2. С. 72–77. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.30. URL: https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/289 (дата звернення: 29.06.2026).

2. Довгаль О. В., Безугла Л. С. Регіональна інноваційна модель розвитку екотуристичної інфраструктури. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2020. Вип. 2 (106). С. 25–34. DOI: https://doi.org/10.31521/2313-092X/2020-2(106)-3. URL: https://bsagriculture.com.ua/uk/journals/tom-24-2-2020/regionalna-innovatsiyna-model-rozvitku-ekoturistichnoyi-infrastrukturi (дата звернення: 20.06.2026).

3. Габчак Н. Ф., Дубіс Л. Ф. Формування екотуристичної інфраструктури в межах національного природного парку «Зачарований край» Закарпатської області. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. № 3 (62). С. 55–61. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/62-9. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1171 (дата звернення: 27.06.2026).

4. Нікітенко К. С. Розвиток екотуризму в Україні: потенціал та проблеми. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 15. С. 259–263. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.32. URL: https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/348 (дата звернення: 21.06.2026).

CC BY

5. Паньків Н., Скрипник М. Екологічний туризм як пріоритетний напрямок сталого розвитку туризму в Україні: виклики сьогодення. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. Т. 308, № 4. С. 229–240. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-36. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1019 (дата звернення: 29.06.2026).

6. Табенська О. І., Прилуцький А. М. Проблеми та перспективи розвитку екологічного туризму в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 51. С. 300–309. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-37. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2494 (дата звернення: 29.06.2026).

7. Гуцал Л. А., Шоробура І. М. Формування туристичної привабливості територіальних громад в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 49. С. 418–422. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-47. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2356 (дата звернення: 29.06.2026).

8. Калмикова І. С. Сільський туризм в стратегічному плануванні сталого розвитку сільських територій. Економіка харчової промисловості. 2021. Т. 13, вип. 2. С. 112–122. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v13i2.2047. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF%2Fechp_2021_13_2_15.pdf&P21DBN=UJRN (дата звернення: 24.06.2026).

9. Величко О. В., Андрющенко Я. Е. Сільський зелений туризм як фактор розвитку сільських територій. Modern Economics. 2021. № 29. С. 40–48. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-07. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/rural-green-tourism-as-a/ (дата звернення: 29.06.2026).

10. Безугла Л. С. Популяризація українського екотуризму на міжнародних ринках. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2021. № 3 (75). С. 105–114. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/75.105. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1365 (дата звернення: 27.06.2026).

Дата надходження статті: 25.08.2026
Дата прийняття статті: 17.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY

DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(61).2026.314323324

JEL Classification: Z32, O18, R11, Q01

FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF ECOTOURISM INFRASTRUCTURE IN RURAL AREAS UNDER THE CONDITIONS OF INNOVATIVE TRANSFORMATION OF THE REGIONAL ECONOMY

PETECKI Ignacy
Doctor of Economics, Lecturer
University of Social Sciences, Łódź, Poland
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6048-8437

BIRKOVYCH Vasyl
Postgraduate student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade
Uzhhorod National University
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-2769-8705

OLEKSII Mykhailo
PhD in Economics, Private Entrepreneur
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-7910-9777

CHORII Yurii
PhD in Economics, Mukachevo Historical Museum
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-9626-9686

Abstract. *The article systematizes the external and internal environmental factors that determine the development of ecotourism infrastructure in rural areas under conditions of innovative transformation of the regional economy. The significance of regulatory-legal, investment, digital, security, natural-resource, and institutional components is substantiated. The study examines the factors influencing the development of ecotourism infrastructure in rural territories amid innovative regional economic transformation. The role of ecotourism infrastructure development in diversifying the regional economy, enhancing the tourist attractiveness of rural areas, creating additional employment opportunities, and increasing local population incomes is justified. It is determined that the effectiveness of ecotourism infrastructure development is shaped by a complex of interrelated natural-resource, infrastructural, economic, investment, institutional, and innovation-technological factors. The main problems hindering the realization of the tourism potential of rural territories are identified, including insufficient transport accessibility, low levels of service and digital infrastructure, limited investment resources, and inadequate institutional support. The external environment of ecotourism development encompasses conditions formed beyond individual communities or tourism entities but substantially affecting the possibilities of utilizing their natural and recreational potential. Such factors include state and regional tourism policies, regulatory-legal framework, investment climate, tourism demand, transport accessibility, security levels, digitalization of the tourism market, international sustainable tourism trends, and climatic and military risks. It is the external environment that establishes the framework conditions under which communities can transform their resources into competitive ecotourism products. If*

CC BY

regional policy lacks clear priorities regarding ecotourism, route development, nature conservation infrastructure, small business support, and digital promotion, even territories with high natural potential remain minimally involved in tourism circulation. Simultaneously, the external environment shapes market conditions. Growing interest in environmentally responsible recreation, local authenticity, natural routes, gastronomic and rural tourism products creates demand that stimulates communities to develop ecotourism infrastructure. Thus, external demand serves not only as an economic signal for business but also as an indicator of changing tourist consumer culture.

Keywords: *ecotourism, rural territories, ecotourism infrastructure, sustainable development, regional economy, digitalization, territorial communities.*

The article presents a systematization of external and internal environmental factors determining the development of ecotourism infrastructure in rural areas under conditions of innovative transformation of the regional economy. The significance of regulatory-legal, investment, digital, security, natural-resource, and institutional components is substantiated.

It is examined that the factors influencing ecotourism infrastructure development in rural territories amid innovative regional economic transformation include a complex of interrelated natural-resource, infrastructural, economic, investment, institutional, and innovation-technological factors. The role of ecotourism infrastructure development in diversifying the regional economy, enhancing tourist attractiveness of rural areas, creating additional employment opportunities, and increasing local population incomes is justified.

It is determined that the main problems hindering the realization of rural territories' tourism potential include insufficient transport accessibility, low levels of service and digital infrastructure, limited investment resources, and inadequate institutional support. The external environment of ecotourism development encompasses conditions formed beyond individual communities or tourism entities but substantially affecting the possibilities of utilizing their natural and recreational potential.

It is established that such external factors include state and regional tourism policies, regulatory-legal framework, investment climate, tourism demand, transport accessibility, security levels, digitalization of the tourism market, international sustainable tourism trends, and climatic and military risks. It is the external environment that establishes the framework conditions under which communities can transform their resources into competitive ecotourism products.

If regional policy lacks clear priorities regarding ecotourism, route development, nature conservation infrastructure, small business support, and digital promotion, even territories with high natural potential remain minimally involved in tourism circulation.

It is shown that simultaneously, the external environment shapes market conditions. Growing interest in environmentally responsible recreation, local authenticity, natural routes, gastronomic and rural tourism products creates demand that stimulates communities to develop ecotourism infrastructure. It is concluded that external demand serves not only as an economic signal for business but also as an indicator of changing tourist consumer culture.

Reference:

1. Bezuhla, L. S., & Ilchenko, T. V. (2020). Analiz ekoturystychnoi infrastruktury ta formuvannia yii skladovykh elementiv [Analysis of ecotourism infrastructure and formation

CC BY

of its constituent elements]. Pidpryiemnytstvo ta innovatsii, 11-2, 72–77. https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.30 [in Ukrainian].

2. Dovhal, O. V., & Bezuhla, L. S. (2020). Rehionalna innovatsiina model rozvytku ekoturystychnoi infrastruktury [Regional innovation model of ecotourism infrastructure development]. Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria, 2(106), 25–34. https://doi.org/10.31521/2313-092X/2020-2(106)-3 [in Ukrainian].

3. Habchak, N. F., & Dubis, L. F. (2021). Formuvannia ekoturystychnoi infrastruktury v mezhakh natsionalnoho pryrodnoho parku «Zacharovanyi krai» Zakarpatskoi oblasti [Formation of ecotourism infrastructure within the «Enchanted Land» National Nature Park]. Naukovi pratsi MAUP. Ekonomichni nauky, 3(62), 55–61. https://doi.org/10.32689/2523-4536/62-9 [in Ukrainian].

4. Nikitenko, K. S. (2023). Rozvytok ekoturyzmu v Ukraini: potentsial ta problemy [Development of ecotourism in Ukraine: potential and problems]. Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika, 15, 259–263. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.32 [in Ukrainian].

5. Pankiv, N., & Skrypnyk, M. (2022). Ekolohichnyi turyzm yak priorytetnyi napriamok staloho rozvytku turyzmu v Ukraini: vyklyky sohodennia [Ecological tourism as a priority direction of sustainable tourism development in Ukraine]. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 308(4), 229–240. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-36 [in Ukrainian].

6. Tabenska, O. I., & Prylutskyi, A. M. (2023). Problemy ta perspektyvy rozvytku ekolohichnoho turyzmu v Ukraini [Problems and prospects of ecological tourism development in Ukraine]. Ekonomika ta suspilstvo, 51, 300–309. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-37 [in Ukrainian].

7. Hutsal, L. A., & Shorobura, I. M. (2023). Formuvannia turystychnoi pryvablyvosti terytorialnykh hromad v Ukraini [Formation of tourist attractiveness of territorial communities in Ukraine]. Ekonomika ta suspilstvo, 49, 418–422. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-47 [in Ukrainian].

8. Kalmykova, I. S. (2021). Silskyi turyzm v stratehichnomu planuvanni staloho rozvytku silskykh terytorii [Rural tourism in strategic planning of sustainable rural development]. Ekonomika kharchovoi promyslovosti, 13(2), 112–122. https://doi.org/10.15673/fie.v13i2.2047 [in Ukrainian].

9. Velychko, O. V., & Andriushchenko, Ya. E. (2021). Silskyi zelenyi turyzm yak faktor rozvytku silskykh terytorii [Rural green tourism as a factor of rural development]. Modern Economics, 29, 40–48. https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-07 [in Ukrainian].

10. Bezuhla, L. S. (2021). Populiaryzatsiia ukrainskoho ekoturyzmu na mizhnarodnykh rynkakh [Promotion of Ukrainian ecotourism in international markets]. Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu, 3(75), 105–114. https://doi.org/10.33271/ebdut/75.105 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 25.08.2026
Дата прийняття статті: 17.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

CC BY