

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ISSN: 2617-5940

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
ДЕРЖАВНОГО ПОДАТКОВОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Електронне наукове видання

Випуск 1, 2026



Видавничий дім
«Гельветика»
2026

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Надія Давиденко, доктор економічних наук, професор,
Державний податковий університет, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7469-5536>
Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58588909800>
Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/I-1827-2018>

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Георгій Абусалідзе, доктор економічних наук, професор,
Батумський національний університет Шота Руставелі, Грузія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5834-1233>
Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57204928171>
Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/P-7682-2016>

Олена Білик, доктор наук з державного управління, професор,
Національний університет «Львівська політехніка», Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7110-7257>
Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56529456800>
Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/R-7998-2017>

Наталія Василевська, доктор економічних наук та фінансів (Doktor habilitowany), професор,
Університет імені Яна Кохановського в Кельце, Польща
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8638-4735>
Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57207228805>

Мірослав Василевський, доктор економічних наук (Doktor habilitowany), професор,
Варшавський університет природничих наук, Польща
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6791-5713>
Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57192716834>

Ольга Вовк, доктор економічних наук, професор,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1680-1959>
Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226478756>
Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-8219-2018>

Оксана Гордей, доктор економічних наук, професор,
Державний податковий університет, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6938-0548>
Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57224214524>
Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABB-7488-2021>

Олена Гудзь, доктор економічних наук, професор,
Державний податковий університет, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9982-7328>
Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58034671900>
Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/D-7200-2018>

Ольга Дем'янчук, доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Острозька академія», Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9282-3589>
Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58902861900>
Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/KIE-7631-2024>

Іван Дімітров, доктор наук, професор,
Державний університет Бургаса «Проф. д-р Асен Златаров», Болгарія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4653-8634>
Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57205586322>
Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/Y-8440-2019>

Альона Ковальчук, кандидат економічних наук,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут», Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-8303>
Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57928968700>
Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AEW-4950-2022>

Валентина Мартиненко, доктор економічних наук, професор,
Державний податковий університет, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9078-8345>
Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56785552600>
Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/R-7732-2019>

Марина Слатвінська, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7356-1189>
Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211329327>

Реєстрація суб'єкта у сфері онлайн-медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення
№ 2531 від 08.08.2024 року

Ідентифікатор медіа: R40-05407

Суб'єкт у сфері друкованих медіа: Державний податковий університет
(вул. Університетська, буд. 31, м. Ірпінь, Київська обл., 08201,
11.02@dpu.edu.ua, тел. +38 (044) 363-27-13)

Затверджено до поширення в мережі інтернет відповідно до рішення вченої ради
Державного податкового університету (протокол від 29.04.2026 р. № 15)

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України
в галузі економічних наук (категорія «Б»)
на підставі Наказу МОН України від 02.07.2020 р. № 886 (додаток 4)

Спеціальності: 051 Економіка; 071 Облік і оподаткування;
072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;
073 Менеджмент; 075 Маркетинг;
281 Публічне управління та адміністрування

Наукометричні бази даних:
Vernadsky National Library of Ukraine;
Google Academy; Crossref;
The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences (ERIH PLUS);
CiteFactor; MIAR; Academic Journals Index (OAJI);
INFOBASEINDEX; Turkish Education Index

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату
за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com
від польської компанії Plagiat.pl.

Електронна сторінка видання: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy>

УДК 351:004.738.5:316.77

JEL D83, F52, L86

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.1>**Дамір Бікулов**

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9188-7310>
E-mail: elcoronelnotiene1974@gmail.com

ІНСТРУМЕНТИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПРОТИДІЇ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження сучасних механізмів інформаційної протидії в умовах повномасштабного воєнного конфлікту та трансформації цифрового інформаційного середовища. Основний акцент зроблено на виявленні ефективних інструментів нейтралізації дезінформації та підвищення стійкості суспільства до інформаційних впливів в умовах гібридної війни. Методологічною основою дослідження виступає системний підхід, що дозволяє розглядати інформаційний простір як комплексну динамічну систему. У роботі використано методи контент-аналізу цифрових платформ, порівняльного аналізу функціонування соціальних мереж і месенджерів, а також елементи інституційного та структурно-функціонального аналізу. Застосування зазначених методів дало змогу ідентифікувати ключові канали поширення дезінформації та оцінити їх вплив на суспільну свідомість. Установлено, що Російська Федерація активно використовує соціальні мережі, месенджери та цифрові платформи як інструменти ведення інформаційної війни. Визначено основні механізми впливу, зокрема функціонування анонімних каналів, використання бот-мереж, алгоритмічне просування контенту та залучення локальних агентів впливу. Доведено, що ефективність дезінформаційних кампаній значною мірою залежить від використання емоційних факторів, таких як страх, тривожність і невизначеність. Також проаналізовано обмеження доступу до цифрових платформ у Росії як інструмент централізації інформаційного контролю та визначено потенціал використання цих процесів для зворотного інформаційного впливу. Наукова новизна роботи полягає у систематизації сучасних інструментів інформаційної протидії та визначенні їх ефективності в умовах гібридних загроз. Практична цінність дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення державного регулювання цифрового середовища, підвищення рівня цифрової грамотності населення та формування стійкої інформаційної політики. Отримані результати можуть бути використані при формуванні національних стратегій інформаційної безпеки та розробці практичних заходів протидії дезінформації.

Ключові слова: інформаційна війна, дезінформація, соціальні мережі, Telegram, державне регулювання, інформаційна безпека.

Damir Bikulov

Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Management,
Zaporizhzhia National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9188-7310>
E-mail: elcoronelnotiene1974@gmail.com

TOOLS OF INFORMATION COUNTERACTION IN THE CONDITIONS OF RUSSIAN INVASION

Abstract. The article provides a comprehensive study of modern mechanisms of information counteraction in the context of a full-scale military conflict and the transformation of the digital information environment. The main focus is on identifying effective tools for neutralizing disinformation and increasing the resilience of society to information influence under conditions of hybrid warfare. The methodological basis of the study is a systemic approach, which allows considering the information space as a complex dynamic system. The research applies methods of content analysis of digital platforms, comparative analysis of social networks and messaging applications, as well as elements of institutional and structural-functional analysis. The use of these methods made it possible to identify key channels of disinformation dissemination and assess their impact on public consciousness. It has been established that the Russian Federation actively uses social networks, messaging applications, and digital platforms as instruments of information warfare. The main mechanisms of influence include the operation of anonymous channels, the use of bot networks, algorithmic promotion of content, and the involvement of local actors. It is proved that the effectiveness of disinformation campaigns largely depends on the use of emotional factors such as fear, anxiety, and uncertainty. The study also analyzes the restriction of access to digital platforms in Russia as a tool of centralized information control and determines the potential for using these processes for reverse information influence. The scientific novelty of the study lies in the systematization of modern tools of information counteraction and the determination of their effectiveness under hybrid threats. The practical value consists in developing recommendations for improving state regulation of the digital environment, enhancing digital literacy, and forming a resilient information policy. The results can be used in the development of national information security strategies and practical measures to counter disinformation.

Keywords: information warfare, disinformation, social media, Telegram, regulation, cybersecurity.

Вступ. В умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації інформаційний простір став одним із ключових театрів бойових дій. Сучасні цифрові технології дозволяють здійснювати масовий вплив на суспільну свідомість, формувати панічні настрої, підривати довіру до державних інституцій ініціювати та координувати деструктивну діяльність. Якщо 10–15 років тому акцент інформаційного впливу на суспільство був сконцентрований на телебаченні, зараз існує великий прошарок громадян, які його ігнорують. Саме такі громадяни є переважно рушійною силою більшості суспільних процесів. Особливу роль у цьому відіграють популярні соціальні мережі та месенджери, зокрема Telegram і WhatsApp, які використовуються як інструменти поширення дезінформації та пропаганди. Існує необхідність протидії в українському інформаційному просторі, включаючи тематичні локальні його підрозділи.

Літературний огляд. Питання інформаційної безпеки та протидії дезінформації досліджувалися в роботах українських і зарубіжних науковців, зокрема у сфері гібридних загроз, кібербезпеки та стратегічних комунікацій. Разом з тим, в умовах повномасштабної війни зростає потреба у дослідженні нових інструментів інформаційного впливу, які базуються на використанні цифрових платформ і алгоритмів поширення контенту. Проблематика інформаційної війни, дезінформації та стратегічних комунікацій активно досліджується українськими та зарубіжними науковцями в контексті гібридних загроз і цифровізації суспільства.

Серед українських дослідників вагомий внесок у розвиток теорії інформаційної безпеки зробив В. Горбулін, який обґрунтовує концепцію гібридної війни як комплексного поєднання військових, інформаційних та економічних інструментів впливу [1]. Г. Почепцов розглядає інформаційні війни як системний інструмент управління масовою свідомістю через наративи, символи та медіа, підкреслюючи роль соціальних мереж у поширенні дезінформації [2].

О. Литвиненко акцентує увагу на необхідності формування державної інформаційної політики та розвитку стратегічних комунікацій як ключового інструменту протидії зовнішнім інформаційним загрозам [3]. У дослідженнях Н. Карпчук та О. Дубаса розглядаються механізми функціонування інформаційних операцій у цифровому середовищі та роль новітніх медіа у формуванні громадської думки [4].

Сучасні українські дослідження також приділяють значну увагу впливу соціальних мереж і месенджерів. Зокрема, в роботах О. Кучмія доведено, що Telegram та інші цифрові платформи стали ключовими каналами інформаційно-психологічного впливу, які дозволяють масштабувати дезінформацію та маніпулювати суспільними настроями [5].

Серед зарубіжних науковців значний внесок у дослідження інформаційного суспільства зробив М. Кастельс, який розглядає владу як функцію контролю над інформаційними потоками в мережевому суспільстві [6]. Дослідження F. Splidsboel Hansen доводять, що російська федерація використовує дезінформацію як системний інструмент гібридної війни, спрямований на підірив демократичних інститутів [7].

Аналітичні матеріали NATO Strategic Communications Centre of Excellence підтверджують, що інфор-

маційні операції є невід'ємною частиною сучасних військових стратегій, а соціальні мережі використовуються як платформи для координації інформаційного впливу [8]. Європейська служба зовнішніх дій у межах проєкту EUvsDisinfo задокументувала тисячі випадків поширення проросійської дезінформації, що свідчить про системний характер таких кампаній [9].

Крім того, сучасні емпіричні дослідження демонструють значний рівень автоматизації інформаційних операцій. Зокрема, дослідження Bradshaw та Howard показують, що бот-мережі відіграють ключову роль у поширенні політичної пропаганди та можуть формувати штучний інформаційний порядок денний і відповідні соціальні установки [10].

Таким чином, аналіз сучасних досліджень свідчить про високий рівень наукового опрацювання проблематики інформаційної війни, однак актуальним залишається питання розробки практичних інструментів протидії дезінформації в умовах повномасштабного вторгнення та адаптації державної політики до нових цифрових викликів ворога.

Метою статті є дослідження механізмів інформаційного впливу Російської Федерації та розробка інструментів ефективної інформаційної протидії в Україні.

Методологія. У дослідженні використано методи системного аналізу, контент-аналізу соціальних мереж, порівняльного аналізу, а також елементи інституційного підходу.

Основна частина. Російська інформаційна кампанія, яка передувала повномасштабному вторгненню та продовжується в умовах війни, базується на комплексі взаємопов'язаних механізмів інформаційного впливу, спрямованих на формування необхідних соціально-психологічних установок у суспільстві [3; 4]. Основною метою таких дій є дестабілізація інформаційного простору, зниження довіри до державних інституцій та формування викривленої картини реальності.

Одним із ключових інструментів є анонімні Telegram-канали, що дозволяють створювати розгалужені мережі без чіткої ідентифікації джерела інформації [5]. Такі канали активно використовуються для поширення фейкових повідомлень, маніпуляцій суспільною думкою, а також для здійснення оперативної комунікації між різними елементами інформаційної інфраструктури. Крім того, Telegram застосовується як інструмент вербування агентів, координації дій, збору розвідувальної інформації та організації підіривної діяльності [2; 7].

З березня–квітня 2026 року в Російській Федерації почали спостерігатися тенденції до обмеження доступу до глобальних месенджерів, зокрема Telegram, що пов'язано з прагненням держави централізувати інформаційні потоки та посилити контроль над цифровим середовищем [6]. Натомість активно впроваджуються внутрішні цифрові платформи (VK, Max), функціонування яких повністю контролюється державними структурами.

Другим за важливістю інструментом інформаційного впливу є ботоферми – спеціалізовані програмні комплекси, що забезпечують масове розповсюдження однотипних повідомлень з метою створення ефекту «суспільної підтримки» або «суспільного невдоволення» [7]. Такі механізми активно використовуються в соціальних мережах, під час голосувань та в інформаційних кампаніях.

Важливу роль відіграють також агенти впливу – реальні особи (блогери, псевдоексперти, медіа), які ретранслюють необхідні наративи та формують громадську думку [4]. Особливістю їх діяльності є використання фрагментарної інформації та емоційного контенту, що базується на страху, паніці та невизначеності [8]. Саме емоційний компонент значною мірою підвищує ефективність інформаційних операцій.

Окремим напрямом є здійснення кібероперацій та хакерських атак на цифрову інфраструктуру України та країн-союзників, що призводить до втрати інформації, порушення роботи інформаційних систем та створення додаткового психологічного тиску на населення [2; 9].

Водночас варто відзначити, що ефективність зазначених інформаційних стратегій змінюється з часом. На початковому етапі війни вони демонстрували високий рівень впливу, що підтверджується значною підтримкою агресивної політики всередині Росії та активністю інформаційних агентів у глобальному інформаційному просторі. Проте на 4–5 рік війни спостерігається поступове зниження їх ефективності, що пов'язано зі зростанням рівня критичного мислення, інформаційної обізнаності та цифрової грамотності населення [10].

Важливим аспектом є державне регулювання цифрового середовища. Показовим є досвід Китайської Народної Республіки, де функціонує система «Великий китайський файрвол» (Great Firewall), яка забезпечує комплексний контроль інформаційних потоків [11]. Ця система поєднує технічні (DNS-блокування, DPI, фільтрація трафіку), правові та адміністративні механізми впливу, що дозволяє державі ефективно контролювати цифровий простір.

В Україні регулювання інформаційного середовища здійснюється такими органами, як Національна рада з питань телебачення і радіомовлення, Служба безпеки України, кіберполіція та Міністерство цифрової трансформації [1; 2]. У контексті інформаційної війни актуалізується питання доцільності застосування обмежувальних заходів, зокрема блокування деструктивного контенту та співпраці з міжнародними цифровими платформами.

Альтернативним підходом до протидії інформаційним загрозам є створення якісного контенту, підвищення рівня цифрової грамотності населення та розвиток стратегічних комунікацій [10; 12]. Саме комплексне поєднання цих заходів дозволяє забезпечити ефективну інформаційну безпеку в умовах сучасних викликів.

Висновки. Інформаційна війна в сучасних умовах виступає невід'ємною складовою збройних конфліктів і набуває системного характеру, поєднуючи технологічні, соціально-психологічні та комунікаційні інструменти впливу. Проведене дослідження підтверджує, що Російська Федерація активно використовує цифрові платформи, соціальні мережі та месенджери як ключові інструменти реалізації інформаційно-психологічних операцій, спрямованих на дестабілізацію суспільства, формування викривленої картини реальності та підрив довіри до державних інституцій.

Встановлено, що ефективність інформаційного впливу забезпечується за рахунок комплексного використання анонімних каналів, бот-мереж, агентів впливу та емоційно насиченого контенту, який апелює до страху, невизначеності та соціальної напруги. Водночас динаміка інформаційного протистояння свідчить про поступове зниження результативності хаотичних інформаційних стратегій противника, що пов'язано зі зростанням рівня критичного мислення, цифрової грамотності та адаптаційних можливостей українського суспільства.

Обґрунтовано, що ефективна інформаційна протидія потребує комплексного підходу, який має поєднувати державне регулювання цифрового середовища, розвиток технологічних інструментів моніторингу та протидії дезінформації, а також системне підвищення рівня медіаграмотності населення. Важливим є баланс між заходами контролю та дотриманням демократичних принципів, зокрема свободи слова та доступу до інформації.

Особливу увагу доцільно приділити використанню вразливостей інформаційної політики противника, зокрема обмежень доступу до глобальних цифрових платформ, що створює додаткові можливості для здійснення цілеспрямованого інформаційного впливу на аудиторію в середині Російської Федерації. У цьому контексті перспективним напрямом є розвиток альтернативних каналів комунікації, використання технологій обходу обмежень та формування якісного конкурентного інформаційного контенту.

Таким чином, формування стійкої системи інформаційної безпеки потребує консолідації зусиль держави, суспільства та приватного сектору, а також постійної адаптації до нових викликів цифрового середовища. Практична реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності протидії гібридним загрозам та зміцненню інформаційного суверенітету України.

Список використаних джерел:

1. Горбулін В. П. Світова гібридна війна: український фронт. Київ: НІСД, 2017. 496 с.
2. Почепцов Г. Г. Інформаційні війни. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2015. 496 с.
3. Литвиненко О. В. Інформаційна безпека України: теорія і практика. Київ: НІСД, 2014. 256 с.
4. Карпчук Н. П., Дубас О. П. Інформаційні операції в сучасному цифровому середовищі. Київ: НАДУ, 2020. 210 с.
5. Кучмій О. П. Соціальні мережі як інструмент інформаційного впливу. *Вісник інформаційної безпеки*. 2021. №3. С. 45–52.
6. Castells M. *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell, 2010. 597 p.
7. Splidsboel Hansen F. *Russian Hybrid Warfare: A Study of Disinformation*. Copenhagen: DIIS, 2017. 36 p.
8. NATO Strategic Communications Centre of Excellence. *Social Media as a Tool of Hybrid Warfare*. Riga, 2022. URL: <https://stratcomcoe.org>
9. EUvsDisinfo. *Disinformation Cases Database*. URL: <https://euvsdisinfo.eu> (дата звернення: 2026).
10. Bradshaw S., Howard P. *Computational Propaganda*. Oxford: Oxford University Press, 2018. 302 p.
11. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» №2163-VIII від 05.10.2017.
12. Доктрина інформаційної безпеки України: Указ Президента України №47/2017 від 25.02.2017.

References:

1. Horbulin V. P. (2017). Svitova hibrydna viina: ukrainskyi front [World hybrid war: Ukrainian front]. Kyiv: NISS.
2. Pocheptsov H. H. (2015). Informatsiini viiny [Information wars]. Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy Publishing House.
3. Lytvynenko O. V. (2014). Informatsiina bezpeka Ukrainy: teoriia i praktyka [Information security of Ukraine: theory and practice]. Kyiv: NISS.
4. Karpchuk N. P. & Dubas O. P. (2020). Informatsiini operatsii v suchasnomu tsyfrovomu seredovyshchi [Information operations in the modern digital environment]. Kyiv: NADU.
5. Kuchmii O. P. (2021). Social media as a tool of information influence. *Visnyk informatsiinoi bezpeky*, no. 3, pp. 45–52.
6. Castells M. (2010). The rise of the network society. Oxford: Blackwell.
7. Splidsboel Hansen F. (2017). Russian hybrid warfare: A study of disinformation. Copenhagen: DIIS.
8. NATO StratCom COE. (2022). Social media as a tool of hybrid warfare. Available at: <https://stratcomcoe.org>
9. EUvsDisinfo. (2026). Disinformation cases database. Available at: <https://euvsdisinfo.eu>
10. Bradshaw S. & Howard P. (2018). Computational propaganda. Oxford: Oxford University Press.
11. Zakon Ukrainy "Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy" [Law of Ukraine on cybersecurity]. (2017).
12. Doktryna informatsiinoi bezpeky Ukrainy [Information security doctrine of Ukraine]. (2017).

Дата надходження статті: 25.03.2026

Дата прийняття статті: 15.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 330.8:[336.1:336.7]

JEL B30, G00, H11

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.2>**Володимир Бодаковський**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2862-5611>
E-mail: volodymyr.bodakovskyy@lnu.edu.ua

Софія Тесля

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5655-5174>
E-mail: sofiya.teslya@lnu.edu.ua

НАУКОВИЙ ДОРОБОК СЕМЕНА АБРАМОВИЧА КУЗНЕЦЯ: ВНЕСОК У РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ ФІНАНСОВОЇ НАУКИ

Анотація. У статті здійснено комплексний історико-економічний аналіз наукового доробку Саймона (Семена Абрамовича) Кузнеця з акцентом на його внесок у становлення систем вимірювання національного доходу, еволюцію макрофінансових індикаторів та формування емпірично обґрунтованого підходу до дослідження сучасного економічного зростання. Метою наукового дослідження є системний аналіз наукових концепцій С. Кузнеця з позицій сучасної фінансової науки та обґрунтування його значення для дослідження макрофінансової стабільності, фінансової політики та нерівності доходів як складових фінансової науки. В статті використовуються такі методи дослідження: дедукція, аналіз, класифікація, формалізація, оцінка, рейтингування та інші. Методика наукових розвідок розпочинається із роботи з джерелами, що присвячені макрофінансовим показникам. Застосовано системний підхід для визначення етапів становлення наукових парадигм, на макрорівні, вченого-фінансиста та їх впливу на розвиток фінансової науки. Результати. Доведено, що фінансовий вимір наукової спадщини С. Кузнеця полягає не лише у формуванні системи національних рахунків як статистичної основи фіскальної, монетарної та макропроденційної політики, а й у створенні методологічної рамки для аналізу взаємозв'язку між заощадженнями, розподілом доходів, структурними зрушеннями та довгостроковою стійкістю економічного розвитку. Обґрунтовано, що наукові ідеї Семена Кузнеця зберігають актуальність у сучасних дослідженнях фінансової нерівності та розвитку розподільчих національних рахунків, які поєднують макроекономічні агрегати з мікроданими. Оригінальність наукового дослідження полягає а переосмисленні важливості імплементації кластерного макрофінансового аналізу економіки країни на підставі виявлення циклічності її функціонування та основних чинників, які впливають на ефективність функціонування фінансової системи країни. Цінність дослідження. Реалізовано спробу виявити основні напрями вдосконалення парадигми економічних циклів, яка сформована на кривій Кузнеця, в умовах конвергентного динамічного нелінійного розвитку українського суверенного суспільства та запропоновано авторський напрям удосконалення макрофінансових показників.

Ключові слова: національний дохід, система національних рахунків, макрофінансові індикатори, фінансова політика, економічне зростання, структурні зрушення, фінансова нерівність, крива Кузнеця.

Volodymyr Bodakovskyy

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Monetary Circulation and Credit,
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2862-5611>
E-mail: volodymyr.bodakovskyy@lnu.edu.ua

Sofia Teslia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Monetary Circulation and Credit,
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5655-5174>
E-mail: sofiya.teslya@lnu.edu.ua

SCIENTIFIC ACHIEVEMENTS OF SEMEN ABRAMOVYCH KUZNETS: CONTRIBUTION TO THE DEVELOPMENT OF MODERN FINANCIAL SCIENCE

Abstract. The article carries out a comprehensive historical and economic analysis of the scientific work of Simon (Semen Abramovich) Kuznets with an emphasis on his contribution to the formation of national income measurement systems, the evolution of macro-financial indicators and the formation of an empirically based approach to the study of modern economic growth. The purpose of scientific research is the systematic analysis of scientific concepts of S. Kuznets from the standpoint of modern financial science and substantiating its importance for the study of macro-financial stability, financial policy and income in-

equality as components of financial science. The article uses the following research methods: deduction, analysis, classification, formalization, evaluation, rating, and others. The methodology of scientific research begins with work with sources devoted to macro-financial indicators. A systematic approach is applied to determine the stages of formation of scientific paradigms, at the macro level, of a scientist-financier and their influence on the development of financial science. Results. It has been proven that the financial dimension of the scientific heritage of S. Kuznetsia is not only about shaping the system of national accounts as the statistical basis of fiscal, monetary and macroprudential policies, but also about creating a methodological framework for analysing the relationship between savings, income distribution, structural shifts and the long-term sustainability of economic development. It is substantiated that the scientific ideas of Semen Kuznets remain relevant in modern studies of financial inequality and the development of distributive national accounts, which combine macroeconomic aggregates with microdata. The originality of scientific research consists in rethinking the importance of implementing a cluster macro-financial analysis of the country's economy based on the identification of the cyclical nature of its functioning and the main factors that affect the effectiveness of the functioning of the country's financial system. The value of research. An attempt was made to identify the main directions of improvement of the paradigm of economic cycles, which.

Keywords: national income, system of national accounts, macro-financial indicators, financial policy, economic growth, structural shifts, financial inequality, Kuznets curve.

Вступ. У сучасних умовах трансформації глобальної фінансової системи, зростання макрофінансових дисбалансів та посилення нерівності доходів особливого значення набуває переосмислення класичних теоретичних підходів до вимірювання національного доходу та економічного зростання. У цьому контексті науковий доробок Саймона Кузнеця формує методологічну основу аналізу взаємозв'язку між макроекономічними агрегатами, фінансовими потоками та бюджетною політикою, що зумовлює його актуальність для сучасної фінансової науки [13; 17; 18; 25]. Доречно наголосити, що в режимі воєнного стану в Україні стратегічно важливим є забезпечення керованості фінансової системи. Це можливо досягнути при виявленні імпліцитних та експліцитних взаємозв'язків в економічному просторі країни. Зазначене, на нашу думку, дасть змогу реалізувати, при переоцінці інституційної спадщини та подальшого розвитку актуальних парадигм фінансової науки, посилення стійкості, прискорення зростання економіки України та добробуту її громадян.

Літературний огляд. Інформаційну базу роботи сформовано на основі ключових праць Саймона Кузнеця, насамперед дослідження National Income, 1929–1932 [13], яке стало важливим етапом становлення національно-рахункової методології та заклало підвалини сучасної системи макроекономічних вимірювань. Значну увагу також приділено роботам Modern Economic Growth: Rate, Structure and Spread [19; 21] та Economic Growth of Nations, у яких сформульовано концептуальні засади аналізу довгострокових економічних процесів. Особливе значення має Нобелівська лекція 1971 року [14], у якій Саймон Кузнець запропонував узагальнене визначення економічного зростання як процесу, що базується на технологічному прогресі та супроводжується інституційними й соціальними трансформаціями. Біографічні аспекти наукової діяльності дослідника розкрито у працях [6; 15; 16; 22]. Крім того, важливу роль відіграють результати досліджень наукової спадщини відомого вченого таких науковців, як С. Баркар, Т. Воронкова, М. Довбенко, С. Естон, В. Калініна, О. Комашко, О. Лелюк, А. Несенюк, С. Рижук, Р. Ріжняк, О. Рудяченко, З. Соколова, Т. Чистякова, О. Черняк. Незважаючи на фундаментальні дослідження ідей С. Кузнеця, в умовах динамічного розвитку фінансової науки та глобальної економіки, виникає потреба в переосмисленні основних парадигм та ідей, що дозволить адаптувати їх до вимог сьогодення.

Методологія. Методологічну основу дослідження становить поєднання кількох взаємодоповнювальних наукових підходів. По-перше, використано історико-економічний аналіз контексту формування наукових ідей С. Кузнеця, зокрема впливу міграційних процесів, інституційного середовища статистичних служб і наукових організацій, а також соціально-економічних викликів Великої депресії та періоду воєнної мобілізації. По-друге, застосовано інституційний підхід, відповідно до якого система національних рахунків розглядається як ключова інформаційна інфраструктура державного управління, що визначає параметри фіскального планування, боргові обмеження та стандарти міжнародних економічних порівнянь. Крім того, дослідження спирається на інструментарій макрофінансового аналізу, у межах якого національний дохід, заощадження корпоративного сектору, державний дефіцит, державний борг і розподіл доходів розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної економічної системи. Такий підхід дозволяє інтегрувати аналіз реального сектору економіки з дослідженням фінансових потоків і бюджетних процесів. Додатково використано порівняльний аналіз теорій економічного зростання XX ст., що дає змогу відмежувати історико-структурний підхід С. Кузнеця від формалізованих неокласичних і неоеволюційних моделей довгострокової економічної динаміки.

Основна частина. У сучасних умовах розвитку фінансових систем особливого значення набуває звернення до наукової спадщини економістів XX ст., які сформували теоретико-методологічні основи аналізу макроекономічних і фінансових процесів. До таких учених належить Саймон (Семен Абрамович) Кузнець – лауреат Нобелівської премії з економіки, дослідник економічного зростання та один із засновників сучасної системи національних рахунків [15; 16]. Необхідно наголосити, що формування наукових поглядів С. Кузнеця відбувалося під впливом складних соціально-економічних процесів першої половини XX ст. Вчений народився у 1901 р. та значну частину молодих років провів у Харкові, де здобув освіту і сформував інтерес до статистичного аналізу економічних процесів [6; 16].

Доцільно зазначити, що перші наукові праці С. Кузнеця були присвячені аналізу соціально-економічних умов праці та доходів населення. У дослідженнях початку 1920-х років він здійснив статистичний аналіз заробітної плати робітників промислових підприємств Харкова, що дало змогу створити підґрунтя

для подальшого аналізу доходів населення [14; 21] та актуалізувати соціальний аспект економічних взаємовідносин. Такі роботи містили елементи мікрофінансового аналізу та сприяли формуванню підходів до оцінювання доходів домогосподарств, структури витрат і рівня життя населення. Зазначені дослідження мають важливе значення для фінансової науки, оскільки вони заклали основу для аналізу доходів населення як одного з ключових індикаторів функціонування економічної системи країни. Аналіз структури доходів і заробітної плати дозволив С. Кузнецю сформулювати ширше бачення ролі економічної статистики у дослідженні фінансових процесів, зокрема у контексті формування заощаджень, споживання та фінансової поведінки домогосподарств. Автор біографічної публікації, присвяченої вченому, Г. Вейл, відзначає оригінальність його творчості в межах американської економічної науки першої половини ХХ ст., формулює гіпотезу, згідно якої С. Кузнець приїхав з Харкова, маючи досконалі знання «статистичних та емпіричних методів», унікальну здатність дивитись на економіку суто з емпіричних позицій, «крізь лінзи, які не замутинені якою-небудь теоретичною упередженістю», з позиції майже чистої дошки (*"tabula close to rasa"*) [8].

Подальший науковий розвиток Саймона Кузнеця пов'язаний з еміграцією до Сполучених Штатів Америки у 1922 році та навчанням у Колумбійському університеті, де він обрав основні напрями наукових досліджень, пов'язаних із вимірюванням національного доходу, аналізом економічної динаміки та дослідженням довгострокових тенденцій економічного розвитку [16]. Важливий вплив на формування наукової методології дослідника мав американський економіст Веслі Клер Мітчелл, який наголошував на необхідності поєднання економічної теорії з емпіричними статистичними дослідженнями. Під впливом цієї наукової традиції Саймон Кузнець створив підхід, відповідно до якого економічна теорія повинна ґрунтуватися на систематичному аналізі статистичних даних та враховувати історичні й інституційні особливості економічного розвитку [16]. Протягом тривалого часу вчений працював у Національному бюро економічних досліджень (NBER), а також обіймав академічні посади в Університеті Пенсильванії, Університеті Джонса Гопкінса та Гарвардському університеті. Діяльність цих наукових інституцій відіграла важливу роль у поширенні стандартів економічного вимірювання, які згодом стали міжнародною нормою та важливою складовою глобальної системи макрофінансового аналізу [17; 18].

Формування наукової методології Саймона Кузнеця доцільно розглядати як поступовий перехід від аналізу статистики доходів населення до дослідження агрегованих макроекономічних показників національного продукту. У центрі його підходу перебували питання стандартизації економічних показників, забезпечення їх порівнюваності у часі та узгодження статистичних даних із реальною інституційною структурою економіки [13; 21]. Важливою особливістю методології дослідника було прагнення інтегрувати статистичний аналіз з інституційним контекстом функціонування економіки. У його роботах статистичні показники не розглядалися як абстрактні величини, а трактувалися як інструмент дослідження реальних соціально-економічних процесів,

зокрема формування доходів, заощаджень і фінансової поведінки економічних суб'єктів. Саме такий підхід дозволив Саймону Кузнецю перейти від аналізу локальних економічних показників до розроблення комплексної системи вимірювання національного доходу, яка стала основою сучасних макроекономічних і макрофінансових досліджень [13; 17]. Таким чином, ранні статистичні дослідження науковця, присвячені аналізу доходів населення та структури зайнятості, є важливим етапом становлення його наукової методології. Саме на їх основі дослідник здійснив перехід до аналізу макроекономічних процесів і методів вимірювання сукупних економічних показників, що визначили подальший розвиток фінансової науки.

Наукові ідеї Саймона Кузнеця безпосередньо пов'язані з дослідженням національного доходу та формуванням системи національних рахунків. Особливе значення у цьому контексті має праця *National Income, 1929–1932* [13], у якій дослідник не лише здійснив оцінку національного доходу Сполучених Штатів у період Великої депресії, але й сформулював методологічні засади вимірювання макроекономічних показників. Зазначене дослідження було підготовлене на запит законодавчих органів США та виконане у співпраці з Національним бюро економічних досліджень. Такий контекст підкреслює прикладний характер роботи Саймона Кузнеця: вимірювання національного доходу розглядалося не лише як статистичне завдання, а як ключовий інструмент формування ефективної економічної та фінансової політики держави.

Отже, науковий доробок вченого ґрунтується на його статистично-математичному дослідженні економічної динаміки та виявлення 15–25 річних циклів [5], які корелюють з активністю на ринку нерухомості США, що знаходить своє відображення, на нашу думку, в фінансовій кризі 2008 року, наприклад, та пояснює глобальні деструктивні явища. На наш погляд, будівництво тісно пов'язано з рівнем заощаджень фізичних осіб та інвестиційною активністю суб'єктів фінансової системи. Воно не тільки посилює монетарне середовище країни, а й, при відсутності державного контролю, може створити проблеми для економіки через спекулятивну та недобросовісну діяльність макрофінансового менеджменту в країні.

Однією з ключових методологічних інновацій Саймона Кузнеця стало розмежування національного доходу, створеного у процесі виробництва, та національного доходу, розподіленого між економічними суб'єктами. У першому випадку йдеться про чистий продукт, що формується у виробничому процесі після віднімання витрат на використанні ресурси та амортизації основного капіталу. У другому випадку мається на увазі сукупність доходів, отриманих економічними суб'єктами у формі заробітної плати, відсотків, дивідендів та інших виплат. Принципове значення цього підходу полягає у встановленні взаємозв'язку між процесами виробництва, розподілу доходів і формування заощаджень. Як показав Саймон Кузнець, ці величини можуть істотно відрізнятися внаслідок фінансових рішень підприємств. Зокрема, частина прибутку може не розподілятися між власниками, а спрямовуватися на накопичення, інвестування або покриття збитків. Таким чином формується фінансовий механізм трансформації виробленого продукту у доходи економічних

суб'єктів. У макрофінансовому вимірі такий підхід має принципове значення, оскільки дозволяє розглядати заощадження корпоративного сектору як важливий структурний елемент національного доходу, що впливає на формування інвестиційних ресурсів економіки. Відповідно, фінансові дисбаланси можуть інтерпретуватися як розриви між створеним економічним продуктом і доходами, що фактично надходять до домогосподарств.

Враховуючи, що інвестиції є рушієм науково-технічного прогресу, інформативність макрофінансових індикаторів є стратегічно важливою для формування передумов для сталого фінансово-економічного розвитку країни та забезпечення незворотності усіх позитивних трансформацій шляхом імплементації у суспільство ефективної інституційної інфраструктури. З огляду на це Саймон Кузнець фактично сформував аналітичну основу сучасної системи національних рахунків, у межах якої обсяг виробництва та доходи розглядаються як взаємопов'язані складові єдиного економічного процесу. У подальшому цей підхід було інституціоналізовано в міжнародних стандартах системи національних рахунків [17; 18], що закріпило його значення як базового інструменту макроекономічного та макрофінансового аналізу та об'єкта для математичного аналізу, зокрема з застосуванням інструментів «теорії хаосу», «математичного програмування», використання кореляції чи регресії.

Водночас С. Кузнець наголошував на необхідності обережного використання агрегованих макроекономічних показників. На його думку, рівень національного доходу не може безпосередньо ототожнюватися з рівнем добробуту населення, оскільки значення таких показників суттєво залежить від структури розподілу доходів, умов праці, а також від методів статистичного обліку економічної діяльності [14]. Ці застереження мають важливе значення і для сучасної фінансової науки. Вони підкреслюють необхідність комплексного аналізу макроекономічних показників з урахуванням їх соціально-економічного змісту, інституційного середовища та фінансових механізмів розподілу ресурсів. На наш погляд, аналіз має бути адаптований до кожної окремої проблематики індивідуально, що унеможливить виникнення помилок чи втрату актуальної синтетичної інформації про фінансово-економічні процеси.

Розвиток системи національних рахунків у післявоєнний період підтвердив значущість підходу Саймона Кузнеця. У межах міжнародної статистичної стандартизації, зокрема під час розроблення System of National Accounts, національне рахівництво перетворилося на ключовий інструмент аналізу економічної структури держави, оцінювання фіскальної політики та дослідження фінансової стабільності [17; 18].

Необхідно наголосити, що основними ідеями та неоціненним вкладом в фінансову науку С. Кузнеця є створення макрофінансового показника оцінки економічного виробництва та зростання, яке дозволяє утвердити його як батька ВВП, та кривої Кузнеця, що стало основою для вдосконалення сучасних макропруденційних інструментів для забезпечення стійкості фінансової системи, хоча Т. Пікетті у наш час опонує цій парадигмі [1]. Насправді концепція ВВП з'явилась у доповіді, яку професор економіки Пенсільванського університету Саймон Кузнець підготував для Конгресу

США у 1934 році. Та лише через півтори декади, у 1944 році, ВВП став інструментом для вимірювання національної економіки [9]. Доречно підкреслити, що зазначений показник був створений для оцінки готовності країни, а саме її економічної системи, до війни, що є актуальним для українських реалій та потребує його подальшого наукового вдосконалення для забезпечення життєздатності українського суспільства в довготерміновій перспективі. Адже релевантна, своєчасна та комплексна синтетична інформація дає можливість формувати прогнози та плани, які в умовах невизначеності забезпечують перевагу перед конкурентами, агресивними країнами-сусідами та глобальними знеособленими деструктивними явищами. Вчений емпірично довів, що основою успішного сталого розвитку країни є її люди, які виступають фундаторами майбутніх благ, механізмів розвитку та міцності фінансово-економічних механізмів.

У сучасних умовах система національних рахунків широко використовується для формування базових макрофінансових індикаторів, зокрема показників бюджетного дефіциту, державного боргу та податкового навантаження. Таким чином, концепція вимірювання національного доходу, запропонована Саймоном Кузнецем, стала невід'ємним елементом інституційної інфраструктури макрофінансового аналізу.

Розроблення методів вимірювання національного доходу створило підґрунтя для подальших досліджень С. Кузнеця у сфері довгострокових економічних процесів. Узагальнюючи результати багаторічних статистичних досліджень різних країн, дослідник сформулював концепцію сучасного економічного зростання, яка стала одним із ключових напрямів розвитку економічної науки другої половини ХХ століття [14; 19]. Вчений наголошував, що зазначене явище є інструментом вирішення проблеми обмеження ресурсів та фундаментом нації щодо збереження державного суверенітету. В основі його досліджень чотири елементи зростання: 1) демографічне; 2) знань; 3) державне; 4) зовнішніх відносин [11]. С. А. Кузнець виділив види та підвиди життєвого порядку представників суспільства, які впливають на зазначене явище, що свідчить про актуалізацію інституційності фізичних осіб та «легалізацію» ними трансформацій у фінансовій системі зокрема.

У Нобелівській лекції 1971 року Саймон Кузнець визначив економічне зростання як довгострокове підвищення здатності економіки забезпечувати населення дедалі ширшим спектром товарів і послуг, основою якого є технологічний прогрес, що супроводжується інституційними та соціальними змінами [14], що дозволяє розглядати економічне зростання як комплексний процес, який поєднує виробничі, соціальні та фінансові трансформації.

На відміну від формалізованих неокласичних моделей економічного зростання, зокрема моделі Р. Солоу [23], у яких ключову роль відіграють фактори капіталу, праці та екзогенного технічного прогресу, Саймон Кузнець підкреслював значення структурних змін економіки, інституційного середовища та історичної динаміки розвитку. У цьому контексті його підхід є ближчим до сучасних теорій ендогенного зростання, зокрема концепції П. Ромера [24], що акцентують увагу на ролі знань, інновацій та людського капіталу.

Важливо підкреслити, що у трактуванні Саймона Кузнеця економічне зростання не зводиться лише до кількісного збільшення обсягів виробництва. Воно передбачає глибокі структурні зміни економіки, які охоплюють галузеву структуру, організацію виробництва, соціальні інститути та міжнародні економічні зв'язки. Дослідник виокремив низку характерних ознак сучасного економічного зростання, серед яких особливе значення мають високі темпи зростання продуктивності праці, урбанізація, підвищення рівня освіти населення та розширення міжнародної економічної інтеграції [19]. Аналізуючи структурні зрушення в економіці, вчений показав, що економічне зростання супроводжується поступовим зменшенням ролі сільського господарства та зростанням частки промисловості і сфери послуг. Такі трансформації істотно впливають на структуру доходів населення, характер зайнятості та конфігурацію фінансових потоків у національній економіці.

Доречно наголосити, що сільськогосподарське виробництво розглядається з позиції підвищення якості екстенсивних та інтенсивних показників, а саме впровадження інноваційних розробок в технологічні виробничі процеси. Це свідчить про наявність кумулятивного ефекту при поєднанні основних чинників економічного зростання, а саме НТП, інвестицій, ефективності управління та динаміки заощаджень. Суттєві зміни відбуваються і в організації виробництва. У процесі економічного розвитку зростає роль великих корпорацій, фінансових інституцій та державних органів регулювання економіки, що сприяє формуванню складніших механізмів мобілізації фінансових ресурсів та інвестування. Тобто відбувається монополізація перспективних напрямів економічної активності без втрати позитивних рис конкуренції як явища ринкової економіки.

У макрофінансовому вимірі концепція сучасного економічного зростання Саймона Кузнеця має принципове значення. Трансформації економіки супроводжуються зміною структури заощаджень, інвестиційних потоків, податкових надходжень і державних витрат, що визначає параметри макрофінансової стабільності та ефективності економічної політики. Для комплексної оцінки значення наукових ідей Саймона Кузнеця необхідно порівняти його підхід із іншими теоріями економічного зростання, що сформувалися у XX столітті. У неокласичній теорії економічного зростання, представленої у роботах Роберта Солоу, основна увага приділяється формалізованим моделям довгострокової економічної динаміки. У межах цього підходу економічне зростання пояснюється накопиченням капіталу, зростанням трудових ресурсів та технологічним прогресом, який у базових моделях розглядається як екзогенний фактор [23]. На відміну від такого підходу, Саймон Кузнець приділяв значно більшу увагу історичним, інституційним і структурним аспектам економічного розвитку. У його дослідженнях економічне зростання постає як складний соціально-економічний процес, що включає технологічні інновації, трансформацію галузевої структури економіки та еволюцію суспільних інститутів [14; 19]. Інший напрям розвитку теорії економічного зростання пов'язаний із роботами Пола Ромера, який сформував концепцію ендегенного економічного зростання. У теорії вченого технологіч-

ний прогрес розглядається як результат цілеспрямованих інвестицій у знання, дослідження та інновації [24].

Попри відмінності між зазначеними підходами, концепція Саймона Кузнеця зберігає важливе значення для сучасних економічних досліджень, оскільки саме вона заклала емпіричну основу аналізу довгострокових економічних процесів і сприяла формуванню міждисциплінарного підходу до дослідження економічного розвитку. Важливим напрямом досліджень науковця є проблема нерівності доходів, яка тісно пов'язана з процесами економічного зростання. У своїй класичній роботі 1955 року дослідник поставив питання про довгострокові зміни у персональному розподілі доходів у процесі економічного розвитку [20]. Характерною рисою підходу Саймона Кузнеця була методологічна обережність. Він наголошував на обмеженості статистичних даних, різноманітності підходів до визначення доходу та складності міжнародних порівнянь. У зв'язку з цим дослідник приділяв значну увагу удосконаленню методів вимірювання доходів і узгодженню статистичних показників із системою національних рахунків [13; 18].

У результаті проведених досліджень С. Кузнець сформулював гіпотезу, відповідно до якої нерівність доходів у процесі економічного розвитку має нелінійний характер. На початкових етапах індустріалізації вона зростає, однак у подальшому може стабілізуватися та поступово зменшуватися. Графічно така залежність набуває форми перевернутої U-подібної кривої, що отримала назву кривої Кузнеця [20]. Теоретичною основою цієї гіпотези є аналіз структурних змін економіки. Перехід від аграрного сектору до промислового супроводжується переміщенням робочої сили між секторами з різним рівнем продуктивності та доходів, що зумовлює тимчасове зростання диференціації доходів. В цілому, явище, коли розвиток не призводить до «кривої Кузнеця» проявлявся у двох випадках: 1) за умов незначної нерівномірності доходів і можливості здійснення інвестицій, тоді це не призводить до соціальної напруги і потреби у політичних реформах; 2) за умов значної нерівномірності доходів і погано мобілізованого суспільства, тоді воно не зможе відстояти проведення політичних реформ для покращення умов діяльності, і нерівномірність доходів буде погіршуватись [10]. В науковому доробку вченого чітко прослідковується акцент на інфраструктурних інвестиційних циклах, які пов'язані з науково-технічним прогресом та ціновими коливаннями [3]. Науковець аргументує взаємозалежність між демографічними коливаннями та інвестиційною спроможністю, яку локалізує в циклічному проміжку 30 років, наголошує на класифікації та подовженню циклів Жюгляра [7].

Доречно актуалізувати важливість послідовності дій в зазначеній моделі, які пов'язані з припливом дешевої робочої сили в центри фінансової активності; зміною структури сільського і міського населення, як наслідок; формується в короткому історичному періоді нерівність між фізичними особами та підприємцями, а згодом, коли капіталу стає більше, фінансова ситуація вирівнюється. Прослідкувавши виникнення сучасної економіки у різних країнах, С. Кузнець виділив три показники, що визначають приналежність тієї чи іншої держави до сучасної економіки: 1) темп приросту доходу на душу населення; 2) поділ робо-

чої сили за галузями; 3) розміщення населення по території. [4]. Судження вченого чітко підкреслюють важливість державної політики забезпечення стабільності фінансової системи, адже в довгостроковому періоді присутнє для спостереження таке явище, як «Пастка середнього доходу (Middle Income Trap)», коли країна втрачає перевагу в низьких витратах на виробництво, не має достатньої науково-технічної потужності та інвестицій, як наслідок, економічне зростання зникає, а суспільство потрапляє в несприятливі умови, які можуть спричинити деградацію усіх інститутів країни. Науковий доробок вченого актуалізує поєднання макро- та мікрофінансового аналізів, особливо оцінку архітектури фінансових відносин у суспільстві в поєднанні з соціальними, психологічними, інституційними напрямками його розвитку. Важливим, на нашу думку, є аналіз інституційної складової суб'єктів економіки, що можуть бути проаналізовані інструментами в тому числі таких наук як психологія, соціологія, генетика, екологія, географія, біологія. В умовах цифровізації та підвищення ефективності отримання релевантної інформації, поєднання природничих, гуманітарних, формальних та технічних наук дозволить покращити наукові дослідження фінансово-економічних процесів. Особливої актуальності зазначене набуває при побудові конвергентних нелінійних моделей фінансової системи [2], які дозволять реалізовувати ефективну фінансову політику в осяжному майбутньому, здійснювати моніторинг стану країни в реальному часі.

Важливим аспектом досліджень Саймона Кузнеця є аналіз ролі заощаджень і накопичення капіталу у формуванні нерівності доходів. Дослідник підкреслював, що заощадження часто концентруються у групах населення з високими доходами, що сприяє накопиченню фінансових активів і, відповідно, посиленню майнової диференціації. У цьому контексті проблема нерівності доходів набуває виразного макрофінансового виміру. Структура заощаджень і розподіл фінансових активів безпосередньо впливають на інвестиційні можливості економіки, формування капіталу та довгострокову динаміку економічного зростання. С. Кузнець звертав увагу на відмінності між економічно розвиненими країнами та країнами, що перебувають на ранніх етапах індустріалізації. У країнах із нижчим рівнем доходів концентрація заощаджень у верхніх групах населення є вищою, що посилює соціально-економічну нерівність. З огляду на це дослідник підкреслював важливість

інституційних механізмів регулювання розподілу доходів, зокрема податкової політики, системи соціальних трансфертів та інвестицій у людський капітал. Таким чином, гіпотеза кривої Кузнеця не лише пояснює взаємозв'язок між економічним зростанням і нерівністю доходів, але й формує аналітичну основу для дослідження фінансових аспектів економічного розвитку. Базовою економетричною моделлю для аналізу кривою Кузнеця є регресія, залежною змінною в якій виступає індекс Джіні (найчастіше), або індекс Аткинсона, тобто чисельний індикатор нерівності. В набір незалежних включають логарифм ВВП, квадрат логарифму ВВП (така функціональна форма дозволяє змоделювати пік нерівності). Сучасна фінансова наука використовує енвайронментальну криву Кузнеця, яка оцінює гіпотетичне співвідношення між різноманітними індикаторами деградації навколишнього середовища та доходом на душу населення [12].

Висновки. Саймон Кузнець відомий економіст-науковець, який став фундатором низки парадигм фінансової науки. Зокрема, значна увага приділяється аналізу взаємозв'язку між економічним зростанням, структурними змінами економіки та фінансовою нерівністю. Сучасні дослідження свідчать, що глобалізація, технологічні зміни та розвиток фінансових ринків суттєво впливають на динаміку розподілу доходів. У цьому контексті гіпотеза кривої Кузнеця розглядається не як універсальний закон, а як аналітична модель, що дозволяє інтерпретувати довгострокові економічні трансформації. Стратегічно важливим є актуалізація гармонізації макро- та мікроаналізів, адже декомпозиція аналітичної інформації дає можливість виявити неочевидні взаємозв'язки в економічній системі. Такий підхід забезпечує більш глибокий аналіз впливу економічного зростання на структуру доходів і фінансову нерівність. Необхідно актуалізувати соціальну складову, яку вчений вважав джерелом ефективності усіх фінансово-господарських процесів, імплементувати її в сучасні механізми формування фінансової політики на макrorівні, що дозволить українському державному менеджменту створити передумови становлення конкурентоспроможної, стійкої та ефективної економіки з довготривалим стабільним життєвим циклом. Здійснені наукові розвідки надають можливість закріпити за українсько-американським вченим С. Кузнецем статус «батька ВВП» та творця системи макрофінансового управління, яка ґрунтується на детальному вивченні усіх процесів, що відбуваються у суспільстві.

Список використаних джерел:

1. Баркар С. Саймон Кузнець – статистикою вимірюємо мораль. Або про те, що ВВП – не мірило багатства. *Український інтерес*. URL: <https://uain.press/blogs/sajmon-kuznets-statystykoju-vymiryayemo-moral-1232282> (дата звернення: 12.03.2026).
2. Бодаковський, В.Ю., Бодаковський, Ю.В. Теоретичні засади побудови конвергентної нелінійної динамічної моделі фінансової системи країни. *Економіка та управління*. 2025. Вип. 1, 91–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.13>
3. Воронкова Т.С., Несенюк А.С. Циклічність світового розвитку та закономірності виникнення економічних криз. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: <https://orcid.org/10.32702/2307-2105-2019.11.63> (дата звернення: 12.03.2026).
4. Довбенко М.В. Епоха сучасного економічного зростання С.Кузнеця. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1(4). С. 3–9
5. Естон С.С. Людина, що навчила американців рахувати. URL: <https://lib.nure.ua/storage/app/media/virt/rakh.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
6. Кузнець Семен Абрамович. Енциклопедія сучасної України : електронна версія. URL: <https://esu.com.ua/article-1486> (дата звернення: 12.03.2026).
7. Лелюк О.Ю., Калінін В.В. Людський капітал як важіль антикризового регулювання : теоретико-методологічний аспект. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-133>

8. Рижук С.М. Харківська школа як осередок формування видатного економіста, нобелівського лауреата Саймона (Семена) Кузнеця. *Збірник наукових праць «Історія науки і біографістика»*. 2014. № 4. URL: <https://inb.dnsgb.com.ua/2014-4/12.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
9. Рудяченко О. Саймон Кузнець. Великі долі не бувають простими. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3700471-sajmon-kuznec-veliki-doli-ne-buvaut-prostimi.html> (дата звернення: 12.03.2026).
10. Соколова З. Потенціал циклічної моделі Кузнеця в аналізі економік Субсахарської Африки. *Міжнародна економічна політика*. 2017. № 1 (26). С. 169–198.
11. Чистякова Т., Різняк Р. Саймон Кузнець та емпірично обґрунтоване тлумачення економічного зростання. URL: <https://phm.cusu.edu.ua/nauka/naukovo-populiarni-publikatsii/877-sajmon-kuznets-ta-empirichno-obgruntovane-tlumachennia-ekonomichnoho-zrostantia.html> (дата звернення: 12.03.2026).
12. Черняк О., Комашко О. Вплив Саймона Кузнеця на розвиток економетрики та економіки навколишнього середовища. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Economics*. 2014. № 160. С. 98–100.
13. Kuznets S. National Income, 1929–1932. Cambridge : National Bureau of Economic Research, 1934. URL: https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/natincome_1934/19340104_nationalinc.pdf (дата звернення: 12.03.2026).
14. Kuznets S. Modern Economic Growth: Findings and Reflections. Nobel Prize Lecture. 1971. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1971/kuznets/lecture/> (дата звернення: 12.03.2026).
15. Simon Kuznets – Facts. The Nobel Prize. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1971/kuznets/facts/> (дата звернення: 12.03.2026).
16. Fogel R. W. Simon S. Kuznets (1901–1985). Biographical Memoirs of the National Academy of Sciences. URL: <https://www.nationalacademies.org/read/10169/chapter/13> (дата звернення: 12.03.2026).
17. System of National Accounts 1953. United Nations. URL: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/1953sna.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
18. Understanding National Accounts. OECD. 2007. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2007/01/understanding-national-accounts_g1gh7e48/9789264027657-en.pdf (дата звернення: 12.03.2026).
19. Kuznets S. Modern Economic Growth: Rate, Structure and Spread. Selected chapters. URL: <https://econ.queensu.ca/faculty/lewis/econ231/Kuznets-Modern.Economic.Growth.Ch.2.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
20. Kuznets S. Economic Growth and Income Inequality. *American Economic Review*. 1955. Vol. 45. No. 1. P. 1–28. URL: <https://www.aeaweb.org/aer/top20/45.1.1-28.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
21. Kuznets S. Selected writings. URL: <https://fenix.iseg.ulisboa.pt/downloadFile/281608120807645/Text%201%20-%20Kuznets.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
22. National Income and Product Accounts tables. Survey of Current Business. URL: https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/SCB/pages/2000-2004/35260_2000-2004.pdf (дата звернення: 12.03.2026).
23. Solow R. A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*. 1956. URL: <https://web.econ.ku.dk/pbs/Langt%20sig/SOLOW.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
24. Romer P. Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*. 1990. URL: https://web.stanford.edu/~klenow/Romer_1990.pdf (дата звернення: 12.03.2026).
25. Piketty T., Saez E., Zucman G. Distributional National Accounts: Methods and Estimates. *Quarterly Journal of Economics*. 2018. URL: <https://gabriel-zucman.eu/files/PSZ2018QJE.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
26. Contemporary research on economic inequality. *Journal of Economic Interaction and Coordination*. 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10887-025-09262-6> (дата звернення: 12.03.2026).

References:

1. Barkar S. (2026). Saimon Kuznets – statystykoiu vymiriaemo moral. Abo pro te, shcho VVP – ne mirylo bahatstvo [Simon Kuznets – we measure morality with statistics. Or that GDP did not measure wealth]. *Ukrainskyi interes – Ukrainian interest*. Available at: <https://uain.press/blogs/sajmon-kuznets-statystykoju-vymiryayemo-moral-1232282> (accessed March, 12, 2026)
2. Bodakovskyy V. & Bodakovskiy Yu. (2025). Teoretychni zasady pobudovy konverhentnoi nelineinoi dynamichnoi modeli finansovoi systemy krainy [Theoretical foundations of building a convergent nonlinear dynamic model of the country's financial system]. *Ekonomika ta upravlinnia – Economics and Management*. Vol. 1, pp. 91–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.13>
3. Voronkova T., Nesenjuk A. (2019). Tsyklichnist svitovoho rozvytku ta zakonmirnosti vynyknennia ekonomichnykh kryz [Recurrence of world development and conformity to law of origin of economic crises]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.63> (accessed March, 12, 2026)
4. Dovbenko M. (2011). Epokha suchasnoho ekonomichnoho zrostantia S. Kuznetsia [The Era of Modern Economic Growth by S. Kuznets]. *Biuletен Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu – Bulletin of the International Nobel Economics Forum*. Vol. 1 (4). Pp. 3–9.
5. Eston S. (2021). Liudyna, shcho navchyla amerykantsiv rakhuvaty [The man who taught Americans to count]. Available at: <https://lib.nure.ua/storage/app/media/virt/rakh.pdf> (accessed March, 12, 2026)
6. Kuznets Semen Abramovych. (2014). *Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy : elektronna versii – Encyclopedia of Modern Ukraine : electronic version*. Available at: <https://esu.com.ua/article-1486> (accessed March, 12, 2026)
7. Leliuk O., Kalinin V. (2018). Liudskyi kapital yak vazhil antykrizovoho rehuliuвання: teoretyko-metodolohichniy aspekt [Human capital as a lever of anti-crisis regulation: theoretical and methodological aspect]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*. Vol. 19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-133>
8. Ryzhuk S. (2014). Kharkivska shkola yak osередок formuvannya vydatnoho ekonomista, nobelivskoho laureata Saimona (Semen) Kuznetsia [Kharkiv School as a Center for the Formation of the Outstanding Economist, Nobel Laureate Simon (Semen) Kuznets]. *Zbirnyk naukovykh prats “Istoriia nauky i biohrafistyka” – “History of Science and Biographical Studies”*. Vol. 4. Available at: <https://inb.dnsgb.com.ua/2014-4/12.pdf> (accessed March, 12, 2026)
9. Rudiachenko O. (2026). Saimon Kuznets. Velyki dolі ne buvaiut prostymy [Simon Kuznets. Great destinies are not easy]. *Ukrinform – Ukrinform*. Available at: <https://ukrinform.ua/rubric-society/3700471-sajmon-kuznec-veliki-doli-ne-buvaut-prostimi.html> (accessed March, 12, 2026)

10. Sokolova Z. (2017). Potentsial tsyklichnoi modeli Kuznetsia v analizi ekonomik Subsakharskoi Afryky [The potential of the Kuznets cyclical model in the analysis of the economies of Sub-Saharan Africa]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka – International Economic Policy*. Vol. 1 (26). Pp. 169–198.
11. Chystiakova T., Rizhniak R. (2017). Saimon Kuznets ta empirychno obgruntovane tлумachennia ekonomichnoho zrostannia [Simon Kuznets and the empirically based interpretation of economic growth]. Available at: <https://phm.cuspu.edu.ua/nauka/naukovo-populiarni-publikatsii/877-saimon-kuznets-ta-empirychno-obgruntovane-tлумachennia-ekonomichnoho-zrostannia.html> (accessed March, 12, 2026)
12. Cherniak O., Komashko O. (2014). Vplyv Saimona Kuznetsia na rozvytok ekonometryky ta ekonomiky navkolyshnoho seredovyscha [The influence of Simon Kuznets on the development of econometrics and environmental economics]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Economics – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. No. 160. Pp. 98–100
13. Kuznets S. (1934). National Income, 1929–1932. *Cambridge : National Bureau of Economic Research*. Available at: https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/natincome_1934/19340104_nationalinc.pdf (accessed March, 12, 2026)
14. Kuznets S. (1971). Modern Economic Growth: Findings and Reflections. *Nobel Prize Lecture*. Available at: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1971/kuznets/lecture/> (accessed March, 12, 2026)
15. Simon Kuznets – Facts. *The Nobel Prize*. Available at: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1971/kuznets/facts/> (accessed March, 12, 2026)
16. Fogel R. W. Simon S. Kuznets (1901–1985). Biographical Memoirs of the National Academy of Sciences. Available at: <https://www.nationalacademies.org/read/10169/chapter/13> (accessed March, 12, 2026)
17. System of National Accounts 1953. United Nations. Available at: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/1953sna.pdf> (accessed March, 12, 2026)
18. Understanding National Accounts. OECD. (2007). Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2007/01/understanding-national-accounts_g1gh7e48/9789264027657-en.pdf (accessed March, 12, 2026)
19. Kuznets S. Modern Economic Growth: Rate, Structure and Spread. Selected chapters. Available at: <https://econ.queensu.ca/faculty/lewis/econ231/Kuznets-Modern.Economic.Growth.Ch.2.pdf> (accessed March, 12, 2026)
20. Kuznets S. (1955). Economic Growth and Income Inequality. *American Economic Review*. Vol. 45. No. 1. P. 1–28. Available at: <https://www.aeaweb.org/aer/top20/45.1.1-28.pdf> (accessed March, 12, 2026)
21. Kuznets S. Selected writings. Available at: <https://fenix.iseg.ulisboa.pt/downloadFile/281608120807645/Text%201%20-%20Kuznets.pdf> (accessed March, 12, 2026)
22. National Income and Product Accounts tables. *Survey of Current Business*. Available at: https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/SCB/pages/2000-2004/35260_2000-2004.pdf (accessed March, 12, 2026)
23. Solow R. A (1956). Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*. Available at: <https://web.econ.ku.dk/pbs/Langt%20sigt/SOLOW.pdf> (accessed March, 12, 2026)
24. Romer P. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*. Available at: https://web.stanford.edu/~klenow/Romer_1990.pdf (accessed March, 12, 2026)
25. Piketty T., Saez E., Zucman G. (2018). Distributional National Accounts: Methods and Estimates. *Quarterly Journal of Economics*. Available at: <https://gabriel-zucman.eu/files/PSZ2018QJE.pdf> (accessed March, 12, 2026)
26. Contemporary research on economic inequality. *Journal of Economic Interaction and Coordination*. 2025. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10887-025-09262-6> (accessed March, 12, 2026)

Дата надходження статті: 13.03.2026

Дата прийняття статті: 03.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 336.71:368:005.334

JEL G21, G22, G32, M10

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.3>**Ольга Варченко**

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9090-0605>
E-mail: omvarchenko@ukr.net

Оксана Драган

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2453-0556>
E-mail: draganok@ukr.net

Ірина Герасименко

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7829-8009>
E-mail: irina-gerasimenko@ukr.net

Катерина Ткаченко

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7106-2619>
E-mail: K-Tkachenko@ukr.net

МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ТА СТРАХОВОЮ УСТАНОВОЮ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. Досліджено теоретико-методичні засади формування механізмів антикризового управління банківськими та страховими установами в системі сучасного фінансового менеджменту. Актуальність теми зумовлена макро-економічною нестабільністю, геополітичними ризиками, трансформацією регуляторного середовища, цифровізацією фінансових послуг та ускладненням структури ризиків у діяльності фінансових посередників. Метою дослідження є комплексне теоретичне узагальнення та впорядкування підходів до антикризового управління у банківських і страхових установах, а також ідентифікація ключових інструментів, принципів і управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансової стабільності, підтримання належного рівня платоспроможності, підвищення здатності до реагування на зовнішні виклики та зростання результативності діяльності фінансових інституцій. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, аналізу, порівняння, наукової абстракції та логічного моделювання. Обґрунтовано доцільність трактування антикризового управління як інтегрованої підсистеми сучасного фінансового менеджменту, що охоплює превентивні, діагностичні, стабілізаційні та відновлювальні функції. Систематизовано чотири підходи до трактування механізмів антикризового управління: фінансово-аналітичний, ризик-орієнтований, інституційно-регуляторний та адаптивно-управлінський. Визначено ключові зовнішні та внутрішні чинники формування антикризових механізмів, а також спільні, сектороспецифічні інструменти їх реалізації. Доведено, що фінансова стійкість, ліквідність, платоспроможність та ризик-менеджмент утворюють основу антикризового механізму, тоді як інформаційно-аналітичне забезпечення, система ранніх індикаторів, сценарний аналіз і цифровий моніторинг є його системоутворювальними компонентами. Запропоновано напрями удосконалення механізмів антикризового управління: інтеграцію антикризових процедур у фінансовий менеджмент, розвиток ранньої діагностики, цифрової аналітики та сценарного планування. Практична цінність результатів полягає у використанні запропонованих положень для підвищення стійкості та адаптивності банківських і страхових установ.

Ключові слова: антикризове управління, банківська установа, страхова установа, фінансовий менеджмент, фінансова стійкість, платоспроможність, ризик-менеджмент, цифровий моніторинг.

Olga Varchenko

Doctor of Economics, Professor,
Professor Of The Department Of Finance, Banking And Insurance,
Bila Tserkva National Agrarian University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9090-0605>
E-mail: omvarchenko@ukr.net

Oksana Drahan

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor Of The Department Of Finance, Banking And Insurance,
Bila Tserkva National Agrarian University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2453-0556>
E-mail: draganok@ukr.net

Iryna Herasymenko

PhD in Economics, Associate professor,
Associate Professor Of The Department Of Finance, Banking And Insurance,
Bila Tserkva National Agrarian University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7829-8009>
E-mail: irina-gerasimenko@ukr.net

Kateryna Tkachenko

PhD in Economics, Associate professor,
Associate Professor Of The Department Of Finance, Banking And Insurance,
Bila Tserkva National Agrarian University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7106-2619>
E-mail: K-Tkachenko@ukr.net

ANTI-CRISIS MANAGEMENT MECHANISMS OF BANKING AND INSURANCE INSTITUTIONS IN THE SYSTEM OF MODERN FINANCIAL MANAGEMENT

Abstract. Examines the theoretical and methodological foundations for developing crisis management mechanisms for banking and insurance institutions within the framework of modern financial management. The relevance of the topic stems from macroeconomic instability, geopolitical risks, the transformation of the regulatory environment, the digitalization of financial services, and the increasing complexity of risk structures in the activities of financial intermediaries. The aim of the article is to provide a theoretical justification and systematisation of anti-crisis management mechanisms for banking and insurance institutions, as well as to identify the tools, principles and management decisions aimed at ensuring financial stability, solvency, adaptability to external shocks and improving the operational efficiency of financial institutions. The research utilized methods of theoretical generalisation, analysis, comparison, scientific abstraction and logical modelling. The article substantiates the validity of interpreting anti-crisis management as an integrated subsystem of modern financial management, encompassing preventive, diagnostic, stabilisation and recovery functions. Four approaches to interpreting the mechanisms of anti-crisis management have been systematised: financial-analytical, risk-oriented, institutional-regulatory and adaptive-managerial. The key external and internal factors influencing the development of anti-crisis mechanisms have been identified, as well as common, sector-specific tools for their implementation. It has been demonstrated that financial stability, liquidity, solvency and risk management form the basis of the anti-crisis mechanism, whilst information and analytical support, a system of early indicators, scenario analysis and digital monitoring are its system-forming components. Directions for improving anti-crisis management mechanisms are proposed: the integration of anti-crisis procedures into financial management, the development of early diagnosis, digital analytics and scenario planning. The practical value of the results lies in the application of the proposed provisions to enhance the stability, risk resilience and adaptability of banking and insurance institutions.

Keywords: crisis management, banking institution, insurance institution, financial management, financial stability, solvency, risk management, digital monitoring.

Вступ. У сучасній архітектоніці фінансового сектору проблема забезпечення стійкості банківських і страхових установ до кризових деструкцій набуває виняткової наукової та практичної значущості, оскільки вони формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких макроекономічна нестабільність, геополітичні ризики, інфляційна волатильність, трансформація регуляторного середовища, цифровізація фінансових послуг та посилення поведінкової невизначеності економічних агентів. Зважаючи на те, що банки й страхові компанії виконують системоутворювальні функції у процесах перерозподілу фінансових ресурсів, управління ризиками, підтримання ліквідності економіки та формування механізмів компенсації наслідків несприятливих подій, кризові явища в їх діяльності виходять за межі

внутрішньоорганізаційних дисфункцій і трансформуються у чинник системної нестабільності фінансового ринку загалом. За таких умов особливої актуальності набуває наукове переосмислення традиційних підходів до антикризового управління, які переважно зосереджені на реактивному усуненні наслідків уже реалізованих загроз і тому не забезпечують належного рівня адаптивності до багатofакторних, нелінійних та взаємозумовлених кризових процесів. Це об'єктивно зумовлює потребу в розробленні комплексних механізмів антикризового управління, інтегрованих у систему сучасного фінансового менеджменту та зорієнтованих на поєднання превентивних, діагностичних, стабілізаційних і відновлювальних інструментів. Практична цінність досліджень у цьому напрямі полягає у формуванні науково обґрунтованого

інструментарію підвищення фінансової стійкості, платоспроможності, ризикорезистентності та управлінської адаптивності банківських і страхових установ, а також у вдосконаленні систем раннього виявлення кризових сигналів, фінансового планування, структурної оптимізації активів і зобов'язань, узгодження ризик-менеджменту з цілями фінансового менеджменту та розвитку підходів до державного регулювання і макропруденційного нагляду в контексті забезпечення системної стабільності фінансового сектору.

Літературний огляд. У сучасній науковій літературі проблематика антикризового управління фінансовими установами розглядається крізь призму забезпечення фінансової стійкості, адаптивності до зовнішніх шоків, інтеграції ризик-менеджменту в систему фінансового менеджменту та вдосконалення інструментів ранньої діагностики кризових явищ. Так, Д. Гайдукович акцентує увагу на необхідності поєднання показників капіталу, ризиковості та стабільності в межах цілісної антикризової оцінки банків [1], В. Лойко та М. Боева обґрунтовують етапність управління фінансовими ризиками страхової компанії як передумову підтримання її платоспроможності [2], а О. Вовченко та С. Єгоричева підкреслюють значення інтеграції ризик-орієнтованого підходу у стратегічний, тактичний і операційний контури банківського управління [3]. С. Рибальченко, О. Лук'янихіна, Ч. Аламанова, В. Саєнко та Т. Сундук трактують антикризове управління банківськими установами як комплекс стратегічних, організаційних і фінансово-аналітичних рішень [4], тоді як О. Петрук, А. Полчанов, С. Ніколасенко та С. Дячек пов'язують антикризове фінансове управління страховими компаніями зі збереженням фінансової стійкості та здатності виконувати зобов'язання в умовах воєнних і макроекономічних шоків [5]. І. Вахович, В. Білошапка, О. Івашина, С. Івашина, В. Корнєєв та А. Ходжаян наголошують на важливості поєднання макро- і мікрорівневих інструментів стабілізації банківського сектору [6], а Н. Мостовенко та Н. Чиж на необхідності поєднання моніторингу, превентивного реагування й адаптивних управлінських рішень у банках [7]. Зарубіжні дослідження, зокрема праці П. Дуран Сантоміл і Л. Отеро Гонсалес, Д. Нгуєн і Д.-Т. Во, Ю. Дуань, С. Фань і Ю. Ванг підтверджують, що ефективність антикризового управління банківськими та страховими установами дедалі більше залежить від розвитку enterprise risk management, системи governance, регуляторних механізмів платоспроможності та врахування зовнішніх каналів поширення шоків. [8–10]. Водночас критичний аналіз досліджень дає підстави стверджувати, що, попри ґрунтовне опрацювання питань фінансової стійкості, ризик-менеджменту та кризового реагування, у науковому дискурсі недостатньо розкрито спільні механізми антикризового управління банківськими й страховими установами в межах сучасного фінансового менеджменту, а також інтеграцію превентивних, діагностичних, стабілізаційних і відновлювальних рішень у цілісну систему управління.

Передусім механізми антикризового управління банківськими та страховими установами переважно досліджуються відокремлено, тоді як їх інтеграція у цілісну систему сучасного фінансового менеджменту висвітлена фрагментарно. Подальшого методичного поглиблення потребує обґрунтування комплексного поєднання фінансових, організаційних, інституційних та інформаційно-аналітичних інструментів, а також уточнення підходів

до формування управлінських рішень з урахуванням відмінностей у структурі ризиків, ресурсній базі, моделях доходності та регуляторних обмеженнях. Такий стан наукової розробленості зумовлений як високою динамічністю зовнішнього середовища, трансформацією фінансових ринків та посиленням глобальних шоків, так і фрагментарністю наукових підходів, недостатнім рівнем міжсекторального узагальнення. Унаслідок цього в науковій площині не сформовано цілісної теоретико-методичної концепції механізмів антикризового управління банківськими та страховими установами як складової сучасного фінансового менеджменту, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація механізмів антикризового управління банківською та страховою установою в системі сучасного фінансового менеджменту, а також визначення інструментів, принципів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності, адаптивності до ризиків зовнішнього середовища, підвищення ефективності функціонування фінансових установ в умовах нестабільності. Це дасть можливість сформулювати науково-практичні засади удосконалення управління кризовими процесами у фінансових установах та підвищити результативність їх функціонування в сучасному ризикогенному середовищі.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- розкрити економічну сутність антикризового управління банківською та страховою установою в системі сучасного фінансового менеджменту;
- узагальнити та систематизувати основні підходи до трактування механізмів антикризового управління у фінансовому секторі;
- визначити ключові чинники та ризики, що зумовлюють необхідність формування антикризових механізмів у діяльності банківських і страхових установ;
- охарактеризувати принципи, функції та структурні елементи механізму антикризового управління у банківській та страховій сферах;
- виявити спільні та відмінні риси застосування інструментів антикризового управління у банківських і страхових установах;
- обґрунтувати місце фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та ризик-менеджменту у системі антикризового управління;
- визначити роль інформаційно-аналітичного забезпечення, моніторингу та ранньої діагностики кризових явищ у прийнятті управлінських рішень;
- сформулювати напрями удосконалення механізмів антикризового управління банківською та страховою установою в умовах сучасних викликів.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена об'єктивною потребою у формуванні цілісного наукового підходу до антикризового управління банківськими та страховими установами як важливої складової сучасного фінансового менеджменту, результати якого мають вагоме теоретичне та прикладне значення.

Методологія. Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування механізмів антикризового управління банківськими та страховими установами в системі сучасного фінансового менеджменту. Методологічну основу роботи становить гіпотеза, що результативність антикризового управління істотно зростає за умови його розгляду як інтегрованої складової фінансового менедж-

менту, в межах якої поєднуються інструменти забезпечення фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, ризик-менеджменту, інформаційно-аналітичного моніторингу та адаптивного реагування на кризові явища. Вихідні припущення ґрунтуються на тому, що, незважаючи на відмінності у функціональному призначенні, структурі активів і зобов'язань та специфіці регуляторного середовища, банківські й страхові установи мають спільні системні засади антикризового управління, які можуть бути узагальнені в межах єдиного теоретико-методичного підходу. Дослідження має теоретико-методичний характер і зосереджується на виявленні загальних закономірностей побудови антикризових механізмів без деталізації індивідуально-інституційних особливостей окремих установ.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем фінансового, банківського та страхового менеджменту, антикризового управління, ризик-менеджменту і фінансової стійкості, а методичне підґрунтя формують системний, функціональний, інституційний, ризик-орієнтований підходи. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, наукову абстракцію, структурно-функціональний аналіз, логічне моделювання, що дало змогу розкрити сутність ключових категорій, виокремити структурні елементи антикризового управління, зіставити особливості його реалізації у банківських і страхових установах та обґрунтувати концептуальну схему взаємозв'язку фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, ризикозахищеності й адаптивності в умовах кризового середовища. Застосована методика забезпечила комплексний теоретичний аналіз і систематизацію механізмів антикризового управління в межах сучасного фінансового менеджменту.

Основна частина. Результати теоретичного узагальнення дають підстави стверджувати, що антикризове управління банківською та страховою установою доцільно розглядати не як автономний реактивний комплекс заходів, а як інтегровану функціональну підсистему сучасного фінансового менеджменту, спрямовану на своєчасне виявлення, попередження, локалізацію та нейтралізацію кризових процесів, а також на відновлення фінансової стійкості, платоспроможності й адаптивності установи. Таке трактування узгоджується з підходами, у яких фінансова стійкість банку пов'язується з багатофакторною оцінкою капіталу, ризиковості та стабільності [1], а антикризове фінансове управління страховими компаніями – із забезпеченням виконання зобов'язань у шоківих умовах [5].

На відміну від підходів, у яких антикризове управління інтерпретується переважно як реакція на вже реалізовану кризу [4; 7], запропонований підхід дає змогу

інтегрувати його у безперервний цикл фінансового менеджменту через поєднання превентивної, діагностичної, стабілізаційної та відновлювальної функцій. Ключовою особливістю антикризового управління є його впровадження не на етапі фінансових втрат, а на стадії ранньої ідентифікації ризикових сигналів та підготовки превентивних управлінських рішень.

У результаті систематизації наукових джерел [1–21] встановлено, що механізми антикризового управління у фінансовому секторі доцільно групувати за чотирма взаємопов'язаними підходами: фінансово-аналітичним, ризик-орієнтованим, інституційно-регуляторним та адаптивно-управлінським. Така типологія дає змогу одночасно охопити фінансові параметри стійкості, системи ризик-менеджменту, регуляторні вимоги та управлінську гнучкість.

Дані табл. 1 свідчать, що жоден із підходів окремо не забезпечує повного антикризового ефекту, результат досягається через їх узгоджене поєднання в єдину систему фінансового менеджменту.

У ході дослідження встановлено, що формування антикризових механізмів об'єктивно зумовлюється сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать макроекономічна нестабільність, інфляційна волатильність, процентні та валютні шоки, геополітичні ризики, регуляторні зміни та цифрові трансформації [10; 14; 17; 21]. До внутрішніх: дисбаланс активів і пасивів, зниження якості активів, недостатність резервів, неефективність ризик-менеджменту, інформаційна асиметрія та відставання аналітичних систем [3; 12; 13; 18].

Для банків більш критичними є кредитний, ліквідний, процентний, системний ризики [1; 3; 10; 15], тоді як для страхових установ – ризики недостатності резервів, збитковості портфеля, платоспроможності та інвестиційного доходу [2; 5; 8; 19; 20].

Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що механізм антикризового управління має базуватися на принципах своєчасності, системності, превентивності, адаптивності, обґрунтованості рішень, безперервності моніторингу, збалансованості ризику та прибутковості, інформаційної прозорості. Ключовими функціями антикризового управління є діагностична, попереджувальна, стабілізаційна, координаційна, контрольна та відновлювальна.

До структурних елементів механізму належать цілі, суб'єкти управління, інформаційно-аналітична база, методи оцінювання ризиків, система індикаторів, набір фінансових інструментів, канали управлінського реагування, контроль і коригування. Ефективність антикризового управління формується через функціональну узгодженість усіх еле-

Таблиця 1

Систематизація підходів до трактування механізмів антикризового управління

Підхід	Ключовий зміст	Основні інструменти	Практичне призначення
Фінансово-аналітичний	Забезпечення стійкості та платоспроможності	Аналіз ліквідності, капіталу, резервів, звітності	Виявлення фінансових дисбалансів
Ризик-орієнтований	Управління ймовірністю та наслідками шоків	стрес-тестування, сценарний аналіз	Попередження кризових подій
Інституційно-регуляторний	Узгодження з вимогами нагляду та комплаєнсу	Solvency II, внутрішній контроль, governance	Зниження системної вразливості
Адаптивно-управлінський	Гнучка перебудова рішень і процесів	Моніторинг, цифрова аналітика, антикризові плани	Підвищення швидкості реагування

Джерело: сформовано авторами на основі [1–21]

ментів механізму – від визначення цілей та принципів до контролю результатів і коригування рішень.

Результати порівняльного аналізу засвідчили, що спільними інструментами для банків і страховиків є фінансовий моніторинг, стрес-тестування, управління капіталом, резервами, комплаєнс, внутрішній контроль, цифрова аналітика та сценарне планування. Водночас у банківському секторі пріоритет мають інструменти управління ліквідністю, кредитним портфелем, процентним ризиком, структурою фондування [1; 6; 13; 14], тоді як у страхуванні ключового значення набувають актуарні розрахунки, перестраховування, управління страховими резервами та контроль платоспроможності [2; 5; 8; 9; 19; 20].

На основі даних табл. 2 можна виокремити універсальні інструменти та специфічні для окремих секторів засоби, що створює передумови для формування дворівневої системи антикризових рішень.

У результаті дослідження обґрунтовано, що фінансова стійкість, платоспроможність, ліквідність та ризик-менеджмент слід розглядати як основу системи антикризового управління, а не як її супровідні елементи. Саме вони формують граничні параметри безпечного функціонування установи. Якщо ризик-менеджмент виконує ідентифікаційно-прогностичну роль, то ліквідність і платоспроможність є операційно-фінансовими умовами виживання, а фінансова стійкість – інтегральним результатом збалансованості капіталу, активів, зобов'язань і прибутковості [1; 3; 6; 13; 15; 16; 19].

Логіка переходу від ризику до кризового стану фінансової установи демонструє послідовне накопичення дисбалансів: від ризикової події та погіршення якості активів або збитковості портфеля до тиску на ліквідність чи резерви, ослаблення платоспроможності, втрати фінансової стійкості.

Отже, фінансова стійкість у дослідженні розглядається не лише як підсумковий індикатор оцінювання, а і як функціональна ціль антикризового механізму, пов'язана з конкретними управлінськими діями.

Одним із ключових результатів дослідження стало обґрунтування того, що інформаційно-аналітичне забезпечення є не допоміжною, а системоутворювальною складовою антикризового механізму. Фінансова звітність, цифрові панелі моніторингу, ризикові індикатори, сценарна аналітика, внутрішні попереджувальні сигнали та модулі комплаєнсу створюють інформаційну базу для своєчасного управлінського реагування [7; 12; 17; 18; 21]. Особливої ваги набуває цифровізація, яка підвищує швидкість обробки даних та надає змогу переходити від постфактум-аналізу до активного управління.

Беручи до уваги дані табл. 3 встановлено, що інформаційно-аналітичні інструменти формують основу системи раннього попередження кризи та скорочують часовий лаг між виявленням загрози і прийняттям управлінського рішення.

У підсумку дослідження сформовано взаємопов'язані напрями удосконалення механізмів антикризового управління: інтеграція антикризових процедур у стратегічний і операційний фінансовий менеджмент; побудова багаторівневої системи ранньої діагностики; розвиток цифрової аналітики та data-driven рішень; посилення ролі ризик-менеджменту, комплаєнсу й governance; адаптація сектороспецифічних інструментів до спільної архітектури механізму; підвищення стійкості через сценарне планування, стрес-тестування та політика резервування.

Послідовність реалізації цих напрямів демонструє, що підвищення стійкості та адаптивності є завершальним результатом інтеграції аналітичних, управлінських і регуляторних рішень.

Отже, запропоновані напрями удосконалення значною мірою усувають окреслені у вступі проблемні аспекти, оскільки не лише систематизують механізми антикризового управління, а й демонструють можливості їх інтеграції в цілісну систему сучасного фінансового менеджменту.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що антикризове управління банківською та страховою установою доцільно трактувати як інтегровану під-

Таблиця 2

Порівняльна характеристика інструментів антикризового управління

Група інструментів	Банківська установа	Страхова установа	Спільне значення
Ліквідність і резерви	Управління миттєвою та поточною ліквідністю	Управління технічними резервами	Забезпечення виконання зобов'язань
Портфельне управління	Кредитний портфель, фондова позиція	Страховий портфель, перестраховування, збитковість	Зменшення концентрації ризику
Ризик-менеджмент	Кредитний, процентний, валютний, системний ризики	Актуарний, інвестиційний, андеррайтинговий ризики	Підтримання стійкості
Аналітика	Ранні сигнали, скоринг, цифровий моніторинг	Актуарні моделі, платформи контролю	Підвищення швидкості реагування

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 5; 6; 8; 9; 13; 14; 19; 20]

Таблиця 3

Інформаційно-аналітичні інструменти в антикризовому управлінні

Інструмент	Призначення	Банківська сфера	Страхова сфера
Фінансова звітність	Виявлення ознак погіршення стану	Аналіз капіталу, ліквідності, якості активів	Аналіз резервів, виплат, платоспроможності
Система ранніх індикаторів	Попередження кризових відхилень	Відтік ресурсів	Рівень збитковості, дефіцит резервів
Стрес-тестування / сценарний аналіз	Перевірка стійкості до шоків	Макрошоки, ринкові ризики	Масові виплати, інвестиційні втрати
Цифровий моніторинг	Оперативність реагування	Скорингові модулі	Актуарні та контрольні дашборди

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 5; 6; 8; 9; 13; 14; 19; 20]

систему сучасного фінансового менеджменту, а не як реакцію на вже реалізовані загрози, що розширює межі його застосування від локального реагування до безперервного циклу превенції, стабілізації та відновлення. У результаті систематизації наукових підходів визначено чотири взаємодоповнювальні групи механізмів: фінансово-аналітичну, ризик-орієнтовану, інституційно-регуляторну та адаптивно-управлінську, інтегроване застосування яких забезпечує цілісність антикризового впливу. Доведено, що необхідність формування антикризових механізмів визначається дією зовнішніх та внутрішніх чинників, а для банків, страховиків харак-

терне поєднання спільних і сектороспецифічних ризиків та інструментів.

Обґрунтовано, що фінансова стійкість, ліквідність, платоспроможність і ризик-менеджмент утворюють основу системи антикризового управління, тоді як інформаційно-аналітичне забезпечення, система ранніх індикаторів, сценарний аналіз і цифровий моніторинг є системоутворювальними елементами цього механізму. Запропоновано напрями удосконалення антикризового управління, які охоплюють інтеграцію у фінансовий менеджмент, ранню діагностику, цифрову аналітику, секторну адаптацію інструментів та розвиток сценарного планування.

Список використаних джерел:

1. Гайдукович Д. С. Підходи до оцінювання антикризової фінансової стійкості банків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2018. Т. 2, № 25. С. 4–10. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.135973>
2. Лойко В. В., Босва М. Ю. Управління фінансовими ризиками страхової компанії. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. Т. 2, № 4. С. 21–29. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0203>
3. Вовченко О. В., Єгоричева С. О. Трансформація системи управління ризиками банків як передумова забезпечення їх фінансової стабільності. *Науковий вісник Полісся*, 2020. № 3(19). С. 56–63. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-3\(19\)-56-63](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-3(19)-56-63)
4. Rybalchenko S., Lukianukhina O., Alamanova C., Saenko V., Sunduk T. Anti-crisis management of banking institutions: current problems and prospects for improvement. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 5, No. 46. P. 29–39. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3907>
5. Петрук О. М., Полчанов А. Ю., Ніколаєнко С. М., Дячек С. М. Антикризове фінансове управління страховими компаніями. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.5>
6. Вахович І., Білошапка В., Івашина О., Івашина С., Корнєєв В., Ходжаян А. Моделювання системи антикризового управління у банківському секторі економіки України для забезпечення його фінансової стабільності. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Т. 5, № 52. С. 52–66. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4185>
7. Мостовенко Н., Чиж Н. Удосконалення системи антикризового управління у банківських установах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-76>
8. Durán Santomil P., Otero González L. Enterprise risk management and Solvency II: the system of governance and the Own Risk and Solvency Assessment. *Journal of Risk Finance*. 2020. Vol. 21, No. 4. P. 317–332. DOI: <https://doi.org/10.1108/JRF-09-2019-0183>
9. Nguyen D. K., Vo D.-T. Enterprise risk management and solvency: The case of the listed EU insurers. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 113. P. 360–369. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.034>
10. Duan Y., Fan X., Wang Y. Economic policy uncertainty and bank systemic risk: A cross-country analysis. *Pacific-Basin Finance Journal*. 2022. Vol. 75. Art. 101828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2022.101828>
11. Драган О. О., Герасименко І. О., Вернюк Н. О. Антикризове управління банком в умовах нестабільності фінансового ринку. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Ч. 2, № 99. С. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2021-99-2-40-49>
12. Драган О. О., Герасименко І. О., Зубченко В. В., Гаврик О. Ю. Фінансова звітність як інструмент антикризового менеджменту. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 1 (172). С. 131–139. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2022-172-1-131-139>
13. Коваленко В. В., Мартинов Д. В. Система антикризового управління та її роль у забезпеченні фінансової стійкості банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 11–12 (312–313). С. 123–133. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-123-133>
14. Азаренков С. Г. Антикризове управління в системі забезпечення фінансової безпеки банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3–4 (316–317). С. 30–40. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-30-40>
15. Мордань Є. Ю., Журавка О. С., Діденко К. В., Кравченко Я. І. Фінансова безпека банківської системи України: сутність та оцінка. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 243–251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-243-251>
16. Заячківська О. В., Сиротюк О. Ю. Фінансова безпека банків України. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 1 (101). С. 33–41. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve120234>
17. Пантелєєва Н. М. Фінансова безпека в умовах цифрової економіки: очікування та реальність. *Фінансовий простір*. 2020. № 2 (38). С. 22–38. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.2\(38\).2020.209289](https://doi.org/10.18371/fp.2(38).2020.209289)
18. Федулова І. В., П'ятницька Г. Т. Сигніфікація ризик-менеджменту, антикризового управління та комплаєнсу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.8.26>
19. Abernikhina I., Toporkova O., Sokyrynska I., Shylo L. Methodical approaches for assessing the financial stability of insurance companies. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 3, No. 38. P. 144–153. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237437>
20. Bakalova N. M. The models of assessment of the insurance companies' activities. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 395–400. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-395-400>
21. Nguyen Q. T. T., Ho L. T. H., Nguyen D. T. Digitalization and bank profitability: evidence from an emerging country. *International Journal of Bank Marketing*. 2023. Vol. 41, Iss. 7. P. 1847–1871. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2023-0156>

References:

1. Haidukovich D. S. (2018). Pidkhody do otsiniuvannya antykrizovoi finansovoi stiihosti bankiv [Approaches to assessing anti-crisis financial stability of banks]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2, no. 25, pp. 4–10. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.135973>

2. Loiko V. V. & Boieva M. Yu. (2019). Upravlinnia finansovomy ryzykamy strakhovoi kompanii [Management of financial risks of an insurance company]. *Ievropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, vol. 2, no. 4, pp. 21–29. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0203>
3. Vovchenko O. V. & Yehorycheva S. O. (2020). Transformation of the banks' risk management system as a prerequisite for ensuring their financial stability. *Scientific Bulletin of Polissia*, no. 3(19), pp. 56–63. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-3\(19\)-56-63](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-3(19)-56-63)
4. Rybalchenko S., Lukianychina O., Alamanova C., Saienko V. & Sunduk T. (2022). Anti-crisis management of banking institutions: current problems and prospects for improvement. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 5, no. 46, pp. 29–39. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3907>
5. Petruk O. M., Polchanov A. Yu., Nikolaenko S. M. & Diachek S. M. (2023). Antykryzove finansove upravlinnia strakhovymy kompaniiamy [Anti-crisis financial management of insurance companies]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.5>
6. Vakhovych I., Biloshapka V., Ivashyna O., Ivashyna S., Kornieiev V. & Khodzhaian A. (2023). Modeliuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia u bankivskomu sektori ekonomiky Ukrainy dlia zabezpechennia yoho finansovoi stabilnosti [Modeling of the anti-crisis management system in the banking sector of Ukraine's economy to ensure its financial stability]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 5, no. 52, pp. 52–66. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4185>
7. Mostovenko N. & Chyzh N. (2024). Udoshkonalennia systemy antykryzovoho upravlinnia u bankivskykh ustanovakh [Improvement of the anti-crisis management system in banking institutions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-76>
8. Durán Santomil P. & Otero González L. (2020). Enterprise risk management and Solvency II: the system of governance and the Own Risk and Solvency Assessment. *Journal of Risk Finance*, vol. 21, no. 4, pp. 317–332. DOI: <https://doi.org/10.1108/JRF-09-2019-0183>
9. Nguyen D. K. & Vo D.-T. (2020). Enterprise risk management and solvency: The case of the listed EU insurers. *Journal of Business Research*, vol. 113, pp. 360–369. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.034>
10. Duan Y., Fan X. & Wang Y. (2022). Economic policy uncertainty and bank systemic risk: A cross-country analysis. *Pacific-Basin Finance Journal*, vol. 75, art. 101828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2022.101828>
11. Drahan O. O., Herasymenko I. O. & Verniuk N. O. (2021). Antykryzove upravlinnia bankom v umovakh nestabilnosti finansovoho rynku [Anti-crisis management of a bank under conditions of financial market instability]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnogo universytetu sadivnytstva – Collection of Scientific Works of Uman National University of Horticulture*, part 2, no. 99, pp. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2021-99-2-40-49>
12. Drahan O. O., Herasymenko I. O., Zubchenko V. V. & Havryk O. Yu. (2022). Finansova zvitnist yak instrument antykryzovoho menedzhmentu [Financial reporting as a tool of anti-crisis management]. *Ekonomika ta upravlinnia APK – Economics and Management of Agro-Industrial Complex*, no. 1(172), pp. 131–139. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2022-172-1-131-139>
13. Kovalenko V. V. & Martynov D. V. (2023). Systema antykryzovoho upravlinnia ta yii rol u zabezpechenni finansovoi stiikosti bankiv [The anti-crisis management system and its role in ensuring financial stability of banks]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu – Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, no. 11–12 (312–313), pp. 123–133. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-123-133>
14. Azarenkov S. H. (2024). Antykryzove upravlinnia v systemi zabezpechennia finansovoi bezpeky bankiv [Anti-crisis management in the system of ensuring financial security of banks]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu – Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, no. 3–4 (316–317), pp. 30–40. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-30-40>
15. Mordan Ye. Yu., Zhuravka O. S., Didenko K. V. & Kravchenko Ya. I. (2021). Finansova bezpeka bankivskoi systemy Ukrainy: sutnist ta otsinka [Financial security of the banking system of Ukraine: essence and assessment]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 1, pp. 243–251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-243-251>
16. Zaiachkivska O. V. & Syrotiuk O. Yu. (2023). Finansova bezpeka bankiv Ukrainy [Financial security of Ukrainian banks]. *Visnyk NUVHP. Seriya "Ekonomichni nauky" – Bulletin of NUVGP. Series "Economic Sciences"*, issue 1(101), pp. 33–41. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve120234>
17. Pantelieieva N. M. (2020). Finansova bezpeka v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: ochikuvannia ta realnist [Financial security in the digital economy: expectations and reality]. *Finansovyi prostir – Financial Space*, no. 2(38), pp. 22–38. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.2\(38\).2020.209289](https://doi.org/10.18371/fp.2(38).2020.209289)
18. Fedulova I. V. & Piatnytska H. T. (2020). Syhnifikatsiia ryzyk-menedzhmentu, antykryzovoho upravlinnia ta komplaiensu v upravlinni finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Signification of risk management, anti-crisis management and compliance in managing financial security of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, no. 8, pp. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.8.26>
19. Abernikhina I., Toporkova O., Sokyrynska I. & Shylo L. (2021). Methodical approaches for assessing the financial stability of insurance companies. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 3, no. 38, pp. 144–153. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237437>
20. Bakalova N. M. (2020). The models of assessment of the insurance companies' activities. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 12, pp. 395–400. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-395-400>
21. Nguyen Q. T. T., Ho L. T. H. & Nguyen D. T. (2023). Digitalization and bank profitability: evidence from an emerging country. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 41, is. 7, pp. 1847–1871. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2023-0156>

Дата надходження статті: 16.03.2026

Дата прийняття статті: 06.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 330.336.6:336.7

JEL G24, O31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.4>**Андрій Верстяк**

доктор економічних наук, доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8090-1233>
E-mail: a.verstyak@chnu.edu.ua

Оксана Верстяк

кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4222-4964>
E-mail: oks1982@gmail.com

Ігор Вінничук

кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5961-550X>
E-mail: a.verstyak@chnu.edu.ua

МЕХАНІЗМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ТА ЦИФРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ

Анотація Основним завданням цієї наукової праці є ідентифікація, системний аналіз та наукове обґрунтування ключових фінансово-інвестиційних інструментів і цифрових механізмів, спрямованих на стимулювання сталого еколого-економічного зростання України. Дослідження фокусується на пошуку ефективних шляхів поєднання процесів швидкої післявоєнної відбудови з імперативами «зеленого» переходу, враховуючи жорсткі вимоги Європейського зеленого курсу та стратегічні цілі інтеграції України до єдиного європейського економічного простору. У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечило об'єктивність висновків. Метод аналізу та синтезу використано для вивчення сучасного стану екологічного фінансування та ідентифікації наявних дефіцитів ресурсів. Системний підхід дозволив визначити структурні компоненти інвестиційного клімату та взаємозв'язки між державним, приватним і міжнародним секторами. Порівняльний метод застосовано для оцінки ефективності діяльності міжнародних фінансових інституцій, таких як ЄБРР, ЄІБ, GIZ та KfW, у контексті їхнього впливу на модернізацію української інфраструктури. У ході дослідження доведено стратегічну роль міжнародних фінансових організацій, чий сукупний портфель в Україні вже обчислюється десятками мільярдів євро, спрямованих на енергоефективність та декарбонізацію. Особливу увагу приділено успішному кейсу емісії «зелених» облігацій НЕК «Укренерго» (825 млн дол. США) як доказу життєздатності ринку екологічних інвестицій навіть в умовах воєнного стану. Обґрунтовано необхідність впровадження цифрових рішень для ESG-аналітики та моніторингу цільового використання коштів у межах національної системи управління відбудовою. Наукова новизна роботи полягає в розробці адаптивного механізму синхронізації національної екологічної політики з Таксономією ЄС щодо сталої діяльності в умовах безпрецедентних воєнних ризиків. Цінність дослідження полягає у комплексному поєднанні фінансових інструментів із цифровими технологіями контролю, що мінімізує корупційні ризики та підвищує довіру міжнародних інвесторів.

Ключові слова: еколого-економічне зростання, зелене фінансування, післявоєнна відбудова, зелені облігації, інвестиційний клімат, Європейський зелений курс, цифровізація.

Andrii Verstiak

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8090-1233>
E-mail: a.verstyak@chnu.edu.ua

Oksana Verstiak

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of
State University of Trade and Economics
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4222-4964>
E-mail: oks1982@gmail.com

Igor Vynnychuk

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5961-550X>
E-mail: a.verstyak@chnu.edu.ua



MECHANISMS OF INVESTMENT AND DIGITAL SUPPORT FOR THE SUSTAINABLE ECOLOGICAL AND ECONOMIC GROWTH OF UKRAINE

Abstract. The military aggression against Ukraine has caused unprecedented environmental and economic damage, necessitating a fundamental rethinking of the country's development strategies. Achieving sustainable eco-economic growth is no longer just a global trend but a vital necessity for Ukraine's survival and integration into the European space. The challenge lies in the lack of effective financial mechanisms that can ensure a balance between rapid economic recovery and environmental preservation. Purpose. The aim of the study is to identify and substantiate the key financial and investment instruments for stimulating eco-economic growth in Ukraine, taking into account the requirements of the European Green Deal and the specific challenges of the post-war recovery period. Methods. The study employs a set of scientific methods, including: analysis and synthesis to study the current state of environmental financing; the systematic approach to identify the components of the investment climate; the comparative method to evaluate the activities of international financial institutions (EBRD, EIB, GIZ, KfW); and the prognostic method to determine the prospects for the development of the "green" bond market in Ukraine. Results. The study identifies five priority areas for expanding investment support: strategy development, climate stability, innovation support, emission of specialized financial instruments, and multi-sectoral partnership. It is proven that Ukraine's accession to the European Green Deal opens access to specific funds, such as the International Platform on Sustainable Finance. The research details four main sources of reconstruction funding: confiscated Russian assets (approx. 17 billion UAH already allocated), state budget funds, international partner aid (including 1.4 billion USD from the US), and United24 donor contributions. Special attention is paid to the successful case of "green" bonds by NPC Ukrenergo (\$825 million), which demonstrates the market's readiness for environmental investments even during martial law. The role of MFOs is highlighted, specifically the EBRD's portfolio of 18.4 billion euros and the EIB's 7.5 billion euros, which are crucial for infrastructure modernization. Conclusion. The transition to an eco-oriented economy requires the synchronization of national policy with EU standards and the active use of "green" financial instruments. To ensure long-term stability, Ukraine must implement a transparent monitoring system for environmental taxes, adapt the EU taxonomy for socially responsible activities, and create a comprehensive national recovery plan. Strengthening the partnership between the public sector, private business, and international organizations will be the decisive factor in transforming Ukraine into a modern, sustainable, and "green" European state.

Keywords: eco-economic growth, green finance, post-war recovery, green bonds, investment climate, European Green Deal, sustainable development, circular economy, digitalization.

Вступ. Сучасний стан довкілля в Україні внаслідок збройної агресії та тривалої експлуатації природних ресурсів вимагає негайного переходу до еколого-орієнтованої моделі економіки. Проблема полягає у дефіциті внутрішніх ресурсів та необхідності створення прозорих механізмів залучення зовнішніх інвестицій, які б відповідали критеріям сталого розвитку та вимогам Європейського зеленого курсу. Мета статті визначення пріоритетних інструментів та джерел фінансування еколого-економічного зростання України, а також обґрунтування ролі міжнародного партнерства у забезпеченні сталого відновлення держави.

Літературний огляд Базою для наукового дослідження слугували роботи вітчизняних вчених-економістів, що вивчають цю проблематику. Зокрема, Коваль В. В., Соловійова О. М., Носатов І. К. (2024) дослідили розвиток цифрової трансформації в умовах європейської інтеграції; Дубовіч І. А., Соловій І. П., Король І. М. (2025) сформулювали парадигму сталого розвитку в ландшафті національних зелених економік та ринків екосистемних послуг в епоху Індустрії 5.0; Зінчук Т. О., Паламарчук Т. М., Усюк Т. В. (2023) аналізують європейські імперативи інвестування в сталий розвиток «зеленої» економіки; Марченко О. Ю., Грабін О. Ю. (2024) розкривають пріоритети післявоєнного відновлення через зелену та цифрову трансформацію економіки України; Вдовічен А., Вдовічена О. (2020) наголошують на важливості адаптації до глобальних викликів і розробки комплексних заходів для забезпечення стійкості та зростання економіки України; Довгаль О. А. (2025) досліджує економічну політику переходу до зеленої економіки в умовах цифровізації. Крім цього, питання фінансування сталого розвитку та «зеленого» переходу активно досліджуються у звітах Європейської комісії, ОЕСР, а також у

працях провідних економістів, що аналізують діяльність МФО (ЄБРР, ЄІБ). У джерелі Європейська комісія [1] досліджується формування фінансових інструментів підтримки України в умовах війни, створення програм довгострокової відбудови. У матеріалі Укрінформ [4] визначено основні джерела фінансування відбудови, розглядається роль держави у координації інвестиційних потоків. У джерелі Міністерство фінансів України [5] досліджено забезпечення прозорості та ефективності використання ресурсів. У матеріалі Національний інститут стратегічних досліджень [2] аналізується адаптація інституцій України до політики ЄС, досліджується вплив Європейський зелений курс на державне регулювання, визначаються напрями екологічної модернізації економіки. У дослідженні Organisation for Economic Co-operation and Development [3] оцінено екологічні наслідки війни в Україні, розглянуто концепцію «зеленої реконструкції», обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних і цифрових рішень у відбудові, підкреслено роль сталого розвитку та екологічних стандартів.

Проте специфіка поєднання воєнних ризиків із необхідністю екологічної модернізації потребує додаткового вивчення та розробки адаптованих інструментів.

Методологія. Використано загальнонаукові методи: аналіз фінансових потоків та інвестиційних портфелів МФО, статистичний аналіз бюджетних надходжень, метод дедукції при формуванні стратегічних напрямів розвитку та графічний метод для візуалізації джерел відбудови.

Основна частина. Сучасна еколого-економічна ситуація в Україні потребує імплементації комплексного підходу. З одного боку, критично важливо посилити інституційний контроль за цільовим використанням надходжень від екологічного оподаткування та

стимулювати підвищення рівня екосвідомості серед населення і суб'єктів господарювання. З іншого боку, необхідною умовою є активізація розробки та впровадження «зелених» ініціатив, які забезпечать максимізацію ефективності використання залучених ресурсів і сприятимуть розвитку природоохоронної сфери. Додатковим вектором вбачається залучення міжнародних екологічних організацій для трансферу передового досвіду та фінансової підтримки відповідних проєктів.

Забезпечення належного фінансування еколого-економічного зростання є стратегічним імперативом для держави, оскільки воно детермінує збалансований макроекономічний розвиток, раціональне природокористування та підвищення стандартів життя населення. Реалізація цієї мети вимагає системних кроків щодо розширення джерел інвестиційного забезпечення.

Досягнення зазначених цілей передбачає реалізацію таких першочергових заходів:

Формування комплексної стратегії еколого-економічного розвитку. Документ повинен чітко окреслювати пріоритетні сектори економіки, що потребують інвестиційного стимулювання, та базуватися на оцінці природно-ресурсного потенціалу, технологічних спроможностей, суспільних потреб і жорстких екологічних стандартів.

Оптимізація та стабілізація інвестиційного клімату. Це вимагає від держави впровадження прозорих і дерегульованих механізмів залучення внутрішнього та іноземного капіталу, а також надійного захисту прав власності й дотримання договірних зобов'язань. Попри об'єктивні ускладнення, зумовлені умовами воєнного стану, актуальність цього завдання залишається критично високою.

Пріоритетизація інноваційних, цифрових та «зелених» технологій. Необхідно сформувати сприятливе інституційне середовище для активізації науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) у відповідних сферах, а також забезпечити системну підтримку профільних стартапів та екоорієнтованого бізнесу. Зокрема, цифровізація управління інвестиціями передбачає впровадження технологій Big Data для ESG-аналітики проєктів (Environmental, Social, and Governance), використання технології блокчейн (blockchain) для відстеження цільового використання коштів від емісії «зелених» облігацій, а також застосування Інтернету речей (IoT) для постійного екологічного моніторингу на модернізованих підприємствах. Такі цифрові рішення суттєво знижують інвестиційні ризики.

Диверсифікація фінансових інструментів. Важливим кроком є емісія «зелених» облігацій та впровадження інших спеціалізованих інструментів. Такі фінансові механізми дозволяють акумулювати капітал у проєкти з позитивним екологічним ефектом, забезпечуючи інвесторам одночасно як фінансову рентабельність, так і внесок у сталий розвиток.

Поглиблення міжсекторального та міжнародного партнерства. Розвиток співпраці між державним сектором, приватним бізнесом та міжнародними інституціями в рамках спільних проєктів сприятиме синергії через обмін знаннями, передовими технологіями та ресурсами, що суттєво підвищить загальну ефективність інвестицій.

Розширення інструментарію інвестиційного забезпечення еколого-економічного зростання базується на

багаторівневому підході. Він інтегрує в собі стратегічне планування, покращення інвестиційного середовища, стимулювання екоінновацій, впровадження цільових фінансових механізмів та розбудову ефективної координації між усіма стейкхолдерами суспільства.

З приєднанням України до ініціативи Європейського «зеленого» курсу розширилися можливості фінансування еколого-економічного розвитку. Фінансова допомога в реалізації глобальних змін є третьою основною складовою глобального лідерства ЄС (European Commission, 2022). Особливими постають дві конкретні ініціативи: резервування 25% коштів у рамках інструмента сусідства, розвитку та міжнародного співробітництва для проєктів, спрямованих на розв'язання кліматичних питань, і створення Міжнародної платформи сталого фінансування (National Institute for Strategic Studies, 2022).

Створення міжнародних або двосторонніх інституційних механізмів, зокрема в межах Європейського зеленого курсу (European Green Deal), є важливою передумовою масштабного залучення капіталу для реалізації екологічних ініціатив. З огляду на це, Уряд України повинен інтенсифікувати участь у розробці оновлених пріоритетів та бюджетних програм співробітництва з ЄС. Ключовим завданням є імплементація механізмів залучення «зелених» інвестицій у такі стратегічні сфери, як енергоефективність, декарбонізація, циркулярна економіка та раціональне природокористування.

В умовах повномасштабної збройної агресії Європейський Союз суттєво розширив програми підтримки України. Станом на кінець 2022 року обсяг мобілізованих фінансових ресурсів для забезпечення макроекономічної, соціальної та фінансової стабільності держави склав близько 4,1 млрд євро (European Commission, 2022). Цей пакет допомоги диверсифіковано за такими напрямками: екстрена макрофінансова та бюджетна підтримка, кризове реагування і гуманітарні заходи. Додатково через Європейський фонд миру (European Peace Facility) було акумульовано 1,5 млрд євро військової допомоги, спрямованої на компенсацію витрат державам-членам ЄС за надане озброєння (European Commission, 2022). Таким чином, ЄС позиціонує себе як стратегічного партнера, що забезпечує комплексну підтримку національної стійкості та регіональної безпеки.

Стратегічне планування вимагає гарантування безперебійного фінансування довгострокових екоінвестиційних проєктів (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022). У цьому контексті критично важливим є запровадження дієвого моніторингу репараційних та відновлювальних фінансових потоків для верифікації їхньої відповідності кліматичним і «зеленим» імперативам. Методологічним базисом для цього доцільно визначити Таксономію ЄС щодо сталості діяльності (EU Taxonomy) та аналітичні розробки ОЕСР у сфері інтенсифікації «зеленого» фінансування. Формування пулу інвестиційно привабливих екопроєктів слугуватиме каталізатором для залучення як приватного, так і державного міжнародного капіталу. Досягнення цієї мети обумовлює необхідність оптимізації регуляторного середовища, ефективного застосування економічних стимулів та підвищення інституційної спроможності у сфері підготовки інвестиційних проєктів (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022). Реалізація такого моніторингу

потребує створення єдиної національної цифрової екосистеми управління відбудовою (на кшталт платформи DREAM). Цифровізація цього процесу дозволить як державним органам, так і міжнародним донорам у режимі реального часу відстежувати кожен етап фінансування еко-проектів, мінімізуючи корупційні ризики та гарантуючи дотримання принципів циркулярної економіки.

Повоєнна відбудова України та її повноцінна інтеграція у глобальний та європейський економічний простір потребують безпрецедентної консолідації міжнародних фінансових ресурсів. Цей процес має реалізовуватися через тісне партнерство вітчизняних інституцій з ЄС, країнами G7, G20 та міжнародними фінансовими організаціями. Додатковим драйвером відновлення є децентралізоване співробітництво на рівні муніципалітетів та регіонів України і ЄС. Відповідно, Урядом України визначено чотири базові джерела фінансування програм відбудови (Ministerstvo finansiv Ukrainy, 2026):

Конфісковані активи РФ. Акумуляовані кошти (зокрема, 17 млрд грн від виведення з ринку російських банків) спрямовуються до державного Фонду ліквідації наслідків збройної агресії.

Внутрішні державні ресурси. Передбачається трансферт частини прибутку Національного банку України до Фонду ліквідації наслідків збройної агресії (зокрема, 35,5 млрд грн у 2023 році).

Фінансова допомога міжнародних партнерів. Цей напрям передбачає залучення цільових грантових та кредитних коштів (наприклад, рішення США щодо виділення 1,4 млрд дол. на цілі відновлення).

Глобальні донорські надходження. Акумуляція міжнародної фінансової допомоги через спеціалізовані фандрейзингові платформи (на кшталт United24).

Водночас, згідно з оцінками Європейської комісії, масштаби руйнувань та соціально-економічні наслідки збройного конфлікту генерують потреби, які значно перевищують ліміти чинних довгострокових фінансових програм ЄС. Це актуалізує об'єктивну необхідність подальшого пошуку та розробки альтернативних механізмів фінансування відбудови.

Запропонована Європейським Союзом фінансова архітектура характеризується високим рівнем адаптивності щодо інтеграції нових джерел капіталу. Додаткове грантове фінансування для України може акумуляватися за рахунок додаткових контрибуцій держав-членів ЄС, а також, за необхідності, внесків третіх країн, залучених до європейських програм. Реалізація цього підходу вимагає застосування надійних фінансових механізмів та забезпечення суворого контролю за цільовим використанням ресурсів. Крім того, доцільним є розгляд питання щодо перегляду Багаторічної фінансової перспективи ЄС для оптимізації цільового фінансування. Відповідно до зазначеного

плану, ці джерела також можуть слугувати базою для забезпечення кредитних програм для України. Однак, з огляду на значні обсяги прогнозованого кредитування, ймовірно, виникне необхідність залучення капіталу безпосередньо від імені ЄС або із застосуванням механізму національних гарантій від держав-членів.

Згідно з даними Міністерства фінансів України, наразі здійснюється активне інституційне співробітництво з такими ключовими міжнародними фінансовими організаціями (Ministerstvo finansiv Ukrainy, 2026):

1. *Європейський банк реконструкції та розвитку*. Відповідно до затвердженої стратегії, ЄБРР реалізує два магістральні напрями: надання пільгових міжнародних позик під державні гарантії та кредитування суб'єктів приватного сектору на комерційних засадах. Установа виступає одним із провідних інституційних інвесторів в економіку України. Станом на 01.08.2023 р. сумарний обсяг фінансування, наданого ЄБРР, сягнув 18,4 млрд євро в межах 535 проектів. На етапі реалізації перебувають 11 спільних проектів із загальним пулом позик на суму 2 364,0 млн євро. Рівень вибірки коштів за цими кредитними лініями станом на початок серпня 2023 року становив 1 320,37 млн євро, що еквівалентно 55,85 % від загального обсягу зобов'язань (Ministerstvo finansiv Ukrainy, 2026).

2. *Європейський інвестиційний банк*. Станом на 01.08.2023 р. сукупний обсяг фінансових ресурсів, алокованих ЄІБ для державного та приватного секторів України, перевищив 7,5 млрд євро. Поточний проектний портфель банку в державному секторі налічує 25 проектів загальною вартістю 5,2 млрд євро. З них 23 проекти (на суму 4,81 млрд євро) перебувають в активній фазі реалізації. Обсяг фактично залучених коштів у межах виконання цих проектів становить 2 604,86 млн євро (Ministerstvo finansiv Ukrainy, 2026).

3. *Німецьке товариство міжнародного співробітництва*. Діючи за мандатом Федерального уряду Німеччини, GIZ надає системну підтримку Міністерству фінансів України у процесі імплементації реформ. Діяльність організації спрямована на розбудову прозорості, підзвітності та високоефективної системи управління державними фінансами (Ministerstvo finansiv Ukrainy, 2026).

4. *Кредитна установа для відбудови (KfW)*. Мандат охоплює широкий спектр напрямів: фінансову підтримку малого та середнього підприємництва; реалізацію проектів у сфері будівництва та енергоефективності з акцентом на захист довкілля; фінансування об'єктів соціальної інфраструктури (системи водо- та енергопостачання, освітня і медична галузі). Станом на 01.08.2023 р. в активній стадії реалізації перебуває п'ять інвестиційних проектів із загальним обсягом позикових коштів у 247,0 млн євро. Фактичний обсяг використаних ресурсів склав 111,15 млн євро, що дорівнює 45,00 % від загальної суми фінансування.

Таблиця 1

Співпраця України з міжнародними фінансовими організаціями

Організація	Сума / Проекти	Основні напрямки
ЄБРР	18,4 млрд євро (535 проектів)	Кредити під держгарантії, підтримка приватного сектору.
ЄІБ	7,5 млрд євро (портфель)	Муніципальні проекти, енергетика, інфраструктура.
KfW	247 млн євро (діючі)	МСБ, енергоефективність, соцінфраструктура.

Джерело: сформовано авторами

Аналізуючи механізми реконструкції еколого-економічних систем, доцільно акцентувати увагу на її ключовій місії – забезпеченні сталої рівноваги між суспільними інтересами, підприємницькою діяльністю та навколишнім середовищем. Відповідно, парадигма відновлення має базуватися не лише на відбудові втраченого інфраструктурного потенціалу, а й на формуванні передумов для сталого розвитку майбутніх поколінь. Домінантними пріоритетами повоєнного відновлення України визначено збереження довкілля, мінімізацію негативних екстерналій господарської діяльності, раціоналізацію енергоспоживання та адаптацію до кліматичних змін. Майбутня модернізація національної економіки повинна мати виражений екологічний вектор, що потребує значних капіталовкладень та розбудови ефективного інституційного середовища. Фундаментом для цього має стати комплексний національний план відновлення, з яким повинні суворо корелювати всі інвестиційні проекти, що претендують на фінансування (Koval et al., 2023).

Важливим інноваційним інструментом стимулювання повоєнної еколого-економічної модернізації України виступають «зелені» облігації. Їх емісія здатна суттєво каталізувати відновлення урбаністичних систем, генеруючи мультиплікативний ефект, підвищуючи інвестиційну привабливість, оптимізуючи бізнес-клімат та посилюючи конкурентоспроможність муніципалітетів. Україна вже має успішний прецедент емісії «зелених» облігацій на прикладі НЕК «Укренерго», обсяг випуску яких у попередньому періоді сягнув 825 млн дол. США. Показово, що попри форс-мажорні обставини, зумовлені введенням воєнного стану, компанія здійснила першу транзакцію з виплати відсоткового доходу за цими цінними паперами в розмірі 28,4 млн дол. США.

У контексті повоєнної відбудови України стратегічний інтерес міжнародних інвесторів фокусуватиметься на проектах, що імплементують принципи сталого розвитку та циркулярної економіки. Інвестиційний капітал спрямовуватиметься на ініціативи, здатні генерувати не лише фінансову рентабельність, але й позитивний соціально-екологічний ефект. При цьому циркулярна економіка виступатиме одним із ключових критеріїв селекції проектів. Відповідно, пріоритетне фінансування отримають ініціативи, спрямовані на рециклінг (використання вторинних ресурсів), мінімізацію відходів та раціоналізацію ресурсоспоживання.

Наразі в Україні кристалізується стійкий тренд до розбудови екосистеми «зеленого» фінансування, стратегічними цілями якої є:

1. нарощування інституційної спроможності фінансового сектору щодо кредитування проектів «зеленої» енергетики;
2. підвищення рівня інформаційної обізнаності учасників ринку;
3. диверсифікація інструментарію «зеленого» фінансування, залучення ключових стейкхолдерів до

розширення доступу до «зеленого» капіталу та адаптація спеціалізованих фінансових інструментів Міжнародної фінансової корпорації (IFC).

По суті, архітектура «зеленого» фінансування інтегрує широкий спектр інструментів (зокрема «зелені» облігації, цільові кредити, спеціалізовані інвестиційні фонди), акумульований капітал яких спрямовується на декарбонізацію, раціоналізацію ресурсокористування та ревіталізацію природних екосистем. До об'єктів фінансування належать проекти з підвищення енергоефективності, розвитку відновлюваної енергетики, збереження водних ресурсів, виробництва екологічно чистих товарів та послуг тощо.

Завдяки механізмам «зеленого» фінансування Україна отримує можливість акумулювати ресурси для реалізації ініціатив, що мінімізують кліматичні ризики та забезпечують перехід до сталого розвитку. Це формує додаткові стимули для інвесторів, оскільки екоорієнтовані проекти характеризуються не лише екологічною безпекою, але й високою довгостроковою комерційною рентабельністю. Імплементация такого підходу стимулює внутрішній попит на екоінновації, каталізує трансфер «зелених» технологій та покращує загальний стан довкілля. Водночас це посилює міжнародну конкурентоспроможність держави, розширює базу потенційних донорів та відкриває нові горизонти для інноваційного зростання.

Висновки. Фінансово-інвестиційні механізми є фундаментом післявоєнної відбудови України. Ключовим фактором успіху є залучення «зеленого» капіталу через облігації, гранти ЄС та кредити МФО. Необхідно забезпечити прозорість використання коштів, розвивати цифрові технології та циркулярну економіку, що дозволить не просто відновити зруйноване, а створити нову, конкурентоспроможну еко-систему в межах європейської спільноти.

Отже, фінансові й іноваційно-інвестиційні механізми є важливим інструментом для досягнення сталого еколого-економічного зростання України в умовах євроінтеграції та післявоєнної відбудови. Використання різноманітних «класичних» і «зелених» фінансових інструментів, які спрямовані на підтримку сталого розвитку, зменшення впливу на довкілля та реалізацію проектів, спрямованих на збереження ресурсів, має великий потенціал для забезпечення стійкої та ефективної економічної системи. Високий інтерес міжнародних інвесторів до «зелених» ініціатив України відкриває нові можливості для прискорення відновлення країни та збалансованого розвитку. Розширення «зелених» інвестиційних проектів у різних сферах, таких, як: енергоефективність, відновлювана енергія, інфраструктурна модернізація тощо, матиме позитивні ефекти. Такий підхід лише стимулює не лише економічне зростання, але й забезпечує довгострокову сталість і відповідальність перед майбутніми поколіннями.

Список використаних джерел:

1. Коваль В. В., Соловійова О. М., Носатов І. К. Дослідження розвитку цифрової трансформації в умовах європейської інтеграції. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 2 (128). С. 4–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-2-1>
2. Дубовіч І. А., Соловій І. П., Король І. М. Парадигма сталого розвитку в ландшафті національних зелених економік та ринків екосистемних послуг в епоху Індустрії 5.0. *Economics: time realities*. 2025. № 1(77). С. 100–109. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2025.12>

3. Зінчук Т. О., Паламарчук Т. М., Усюк Т. В. Інвестування в сталий розвиток «зеленої» економіки: європейські імперативи для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 21. С. 11–20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.21.11>
4. Марченко О. Ю., Грабін О. Ю. Зелена та цифрова трансформації економіки України: пріоритети післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-173>
5. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2020. №. 1–2(77–78). С. 12–30. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-3.95.03>
6. Довгаль О. А. Економічна політика переходу до зеленої економіки в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.26-31>
7. Україна: Комісія презентує плани негайного реагування Союзу з метою усунення дефіциту фінансування України та її довгострокової відбудови. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/uk/ip_22_3121 (дата звернення 05.04.2026).
8. Європейський зелений курс і кліматична політика України. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/yevropeyskyy-zelenyy-kurs-i-klimatychna-polityka-ukrayiny> (дата звернення 05.04.2026).
9. OECD. Екологічні наслідки війни в Україні та перспективи зеленої реконструкції. *OECD Publishing*, Paris. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/a7bd20e4-uk> (дата звернення: 05.04.2026)
10. Прем'єр-міністр назвав джерела фінансування для післявоєнної відбудови України. *Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України*. URL: <https://mspu.gov.ua/news/premier-ministr-nazvav-dzherela-finansuvannia-dlia-pisliavoiennoi-vidbudovy-ukrayiny>
11. Марцеляк О. В. Співпраця України з міжнародними фінансовими організаціями в умовах війни, глобалізації та євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. № 4(88). С. 115–122. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.4.17>
12. Європейський банк реконструкції та розвитку. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/ebrr>
13. Європейський інвестиційний банк. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/eib>
14. Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ). *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nimeckoe-tovaristvo-mizhnarodnogo-spivrobitnictva-giz>
15. Кредитна Установа для Відбудови (KfW). *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/kreditna-ustanova-dlja-vidbudovi-kfw>
16. Краус Н. М., Голубка С. М., Краус К. М. Суспільний сектор в умовах інноватизації та цифровізації економіки України. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.7>

References:

1. Koval V. V., Soloviova O. M. & Nosatov I. K. (2023). Doslidzhennia rozvytku tsyfrovoyi transformatsii v umovakh yevropeiskoi intehtatsii [Research on the development of digital transformation in the context of European integration]. *Derzhava ta rehiony. Seriia "Ekonomika ta pidpriemnytstvo"*, no. 2, pp. 4–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-2-1>
2. Dubovich I., Soloviy I. & Korol I. (2025). Paradyhma staloho rozvytku v landshafti natsionalnykh zelenykh ekonomik ta rynkiv ekosystemnykh posluh v epokhu Industrii 5.0 [Sustainable Development Paradigm in the Landscape of National Green Economies and Ecosystem Services Markets in the Era of Industry 5.0]. *Economics: time realities*, no. 1(77), pp. 100–109. DOI: <https://doi.org/10.15276/etr.01.2025.12>
3. Zinchuk T., Palamarchuk T. & Usiuk T. (2023). Investuvannia v stalyy rozvytok "zelenoi" ekonomiky: yevropeyski imperatyvy dlia ukrainy [Investment in sustainable development of the green economy: european imperatives for Ukraine]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. (21), pp. 11–20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.21.11>
4. Marchenko O. & Hrabyn O. (2024). Zelena ta tsyfrova transformatsii ekonomiky Ukrainy: priorytety pisliavoiennoho vidnovlennia. [Green and digital transformation of the ukrainian economy: priorities for post-war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-173>
5. Vdovichen A. A. & Vdovichena O. H. (2020). Tryiedyniy vektor stabilizatsii ekonomiky Ukrainy v umovakh nekontrolovanykh hlobalnykh vyklykiv [Triune vector of stabilization of the economy of Ukraine in conditions of uncontrolled global challenges]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnogo instytutu*, no. 1–2(77–78), pp. 12–30. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-3.95.03>
6. Dovgal E. (2025). Ekonomichna polityka perekhodu do zelenoi ekonomiky v umovakh tsyfrovizatsii [Economic policy for transition to a green economy in the context of digitalization]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 199. pp. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.26-31>
7. European Commission. (2022). *Ukraine: Komisiia prezentuie plany nehainoho reahuvannia Soiuzu z metoiu usunennia defitsytu finansuvannia Ukrainy ta yii dovhostrokovoi vidbudovy* [Ukraine: Commission Unveils EU Emergency Response Plan to Address Ukraine's Funding Shortfall and Support Its Long-Term Recovery]. Available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/uk/ip_22_3121
8. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. (2022). *Yevropeyskyi zelenyi kurs i klimatychna polityka Ukrainy* [The European Green Deal and Ukraine's Climate Policy]. Available at: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/yevropeyskyy-zelenyy-kurs-i-klimatychna-polityka-ukrayiny>
9. OECD. (2022) Ekolohichni naslidky viiny v Ukraini ta perspektyvy zelenoi rekonstruktsii [The Environmental Impact of the War in Ukraine and the Prospects for Green Reconstruction]. *OECD Publishing*, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/a7bd20e4-uk>
10. Ministerstvo z pytan stratehichnykh haluzei promyslovosti Ukrainy. (2023). *Premier-ministr nazvav dzherela finansuvannia dlia pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy* [The Prime Minister identified sources of funding for Ukraine's post-war reconstruction]. Available at: <https://mspu.gov.ua/news/premier-ministr-nazvav-dzherela-finansuvannia-dlia-pisliavoiennoi-vidbudovy-ukrayiny>
11. Martselyak O. V. (2025). Spivpratsia Ukrainy z mizhnarodnyimi finansovymy orhanizatsiiamy v umovakh viiny, hlobalizatsii ta yevrointehtatsii [Cooperation of Ukraine with International financial organizations in the context of war, globalization, and european integration]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriia: Pravo*, no. 4(88), pp. 115–122. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.4.17>

12. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2026). *Yevropeyskyi bank rekonstruktsii ta rozvytku [European Bank for Reconstruction and Development]*. Available at: <https://mof.gov.ua/uk/ebrr>
13. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2026). *Yevropeyskyi investytsiynyi bank [European Investment Bank]*. Available at: <https://mof.gov.ua/uk/eib>
14. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2022). *Nimetske tovarystvo mizhnarodnoho spivrobitnytstva (GIZ) [German Society for International Cooperation (GIZ)]*. Available at: <https://mof.gov.ua/uk/nimecke-tovarystvo-mizhnarodnogo-spivrobitnytstva-giz>
15. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2026). *Kredytna Ustanova dlia Vidbudovy (KfW) [KfW Reconstruction Bank]*. Available at: <https://mof.gov.ua/uk/kreditna-ustanova-dlja-vidbudovi-kfw>
16. Kraus N. M., Holubka S. M. & Kraus K. M. (2019). *Suspilnyi sektor v umovakh innovatyzatsii ta tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Social sector in conditions of innovation and digitalization of the economy of Ukraine]*. *Efektivna ekonomika*, no. 5, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.7>

Дата надходження статті: 31.03.2026

Дата прийняття статті: 21.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

UDC 338.24:351.86(4)

JEL F15, F52, H10, O17

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.5>**Vladyslav Honcharuk**

Lawyer, Doctor of Philosophy in Law, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of National Security,
Educational and Scientific Institute of Law & Security
named after Prince Volodymyr the Great;
Private Joint-Stock Company "Higher Education Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9627-9530>
E-mail: anwalt.honcharuk@gmail.com

EUROPEAN STANDARDS AND ECONOMIC SECURITY: DESIGNING INSTITUTIONS AND PUBLIC POLICY INSTRUMENTS

Abstract. The purpose of the article is to analyze the impact of European standards on the formation of Ukraine's economic security and to assess the effectiveness of institutional and instrumental mechanisms of state policy in the field of financial monitoring and countering economic risks. The work uses general scientific and special research methods. General scientific methods include analysis, synthesis, comparison, and systematization. Special methods include regulatory and legal analysis, expert assessment of the effectiveness of state institutions, and analysis of the practice of implementing European standards. The research methodology consists of analyzing EU and Ukrainian regulatory and legal acts, assessing institutional interaction in the field of economic security, and systematizing the measures taken by national authorities, in particular the State Financial Monitoring Service and the Economic Security Bureau of Ukraine. An analytical approach was used, which includes the study of international experience, regulatory frameworks, and functional practices of economic control bodies, allowing for an assessment of the effectiveness of Ukraine's integration into European economic security standards. The study identified the main areas of cooperation between Ukraine and the EU, which include expert and technical support for the implementation of reforms, macro-financial support, harmonization of national legislation with the *acquis communautaire*, and participation in sanctions against the aggressor state. The main institutional mechanisms of the State Financial Monitoring Service and the Economic Security Bureau of Ukraine that comply with EU, FATF, and MONEYVAL standards and ensure preventive risk management were analyzed and summarized. A range of key threats to economic security has been identified, including bureaucratic barriers, risks of dependence on external service providers, insufficient digital transformation of financial processes, and weak law enforcement mechanisms. It has been found that analytical-centric approaches to EBA form the basis for systematic risk assessment and forecasting, as well as the development of preventive instruments of state influence. The practical value of the study lies in its recommendations for regulatory and legal improvements and the integration of digital control tools to enhance the economic stability of the state. Its theoretical value is determined by the expansion of the conceptual basis of the institutional structure of economic security, taking into account EU standards and practices.

Keywords: economic security, European standards, policy, institutional design, risks, digitalization, financial monitoring.

Владислав Гончарук

адвокат, доктор філософії в галузі права, доцент,
доцент кафедри національної безпеки,
Науково-навчальний інститут права та безпеки
імені князя Володимира Великого;
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9627-9530>
E-mail: anwalt.honcharuk@gmail.com

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ І ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: ДИЗАЙН ІНСТИТУТІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Анотація. Метою статті є аналіз впливу європейських стандартів на формування економічної безпеки України та оцінка ефективності інституційних та інструментальних механізмів державної політики у сфері фінансового моніторингу та протидії ризикам економічного характеру. В роботі використовуються загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. До загальнонаукових відносяться аналіз, синтез, порівняння та систематизація. В якості спеціальних методів застосовано нормативно-правовий аналіз, експертну оцінку ефективності державних інституцій та аналіз практики впровадження європейських стандартів. Методика дослідження полягає у аналізі нормативно-правових актів ЄС та України, оцінці інституційної взаємодії у сфері економічної безпеки та систематизації заходів національних органів, зокрема Держфінмоніторингу та БЕБ. Використано аналітичний підхід, що включає вивчення міжнародного досвіду, нормативних рамок та функціональних практик органів економічного контролю, що дозволяє оцінити ефективність інтеграції України до європейських стандартів економічної безпеки. У результаті проведеного дослідження встановлено головні напрями співпраці України з ЄС, до яких належать експертно-технічне супроводження впровадження реформ, макрофінансова підтримка, гармонізація національного законодавства з *acquis communautaire*, а також участь у санкційних заходах проти

держави-агресора. Проаналізовано та узагальнено головні інституційні механізми Держфінмоніторингу й БЕБ, що відповідають стандартам ЄС, FATF та MONEYVAL і забезпечують превентивне управління ризиками. Встановлено спектр головних загроз економічній безпеці, до яких належать: бюрократичні бар'єри, ризики залежності від зовнішніх постачальників послуг, недостатній рівень цифрової трансформації фінансових процесів та слабкість механізмів правозастосування. З'ясовано, що аналітико-центричні підходи БЕБ формують основу для здійснення системної оцінки та прогнозування ризиків, а також розроблення превентивних інструментів державного впливу. Практична цінність дослідження полягає у рекомендаціях стосовно нормативно-правового удосконалення, інтеграції цифрових інструментів контролю для підвищення економічної стійкості держави. Теоретична цінність визначається розширенням концептуальної бази інституційної структури економічної безпеки з урахуванням стандартів та практик ЄС.

Ключові слова: економічна безпека, європейські стандарти, політика, інституційний дизайн, ризики, цифровізація, фінансовий моніторинг.

Introduction. The current stage of state-building and institutional transformations in Ukraine is characterized by accelerated renewal of the regulatory and legal environment, which is driven both by internal imperatives to strengthen financial and economic security and by external obligations of the state within the framework of integration into the EU legal space. Deepening cooperation with EU institutions, expanding Ukraine's participation in technical assistance programs, in particular TAIEX, as well as the systematic approximation of national legislation to the EU ACQUIS, form a set of conditions aimed at modernizing mechanisms for preventing economic offenses and improving state regulation tools.

The parallel introduction of international financial monitoring standards, primarily the requirements of the Financial Action Task Force (FATF), leads to a more complex regulatory structure, which necessitates the development of risk-oriented management models. Amid growing regulatory requirements, the institutional importance of economic security agencies is increasing, among which the Economic Security Bureau of Ukraine stands out for its integration of analytical approaches, digital and information solutions for risk identification.

Digital transformations, growing EU sanctions pressure, changing models of interaction between the state and business, and the emergence of new risks of de-shadowing highlight the need for a comprehensive analysis of current trends in economic security.

The purpose of this article is to conduct a comprehensive study of the current regulatory, institutional, and analytical framework for ensuring Ukraine's economic security in the context of adapting legislation to the requirements of the European Union and international FATF standards. Within the scope of this objective, the following research tasks have been identified:

- to systematize and analyze regulatory and legal acts governing activities in the field of economic security in the context of European integration processes;
- to assess the degree of implementation of FATF standards, EU ACQUIS, and the provisions of the Association Agreement;
- to analyze the institutional mechanisms of the financial monitoring system and the activities of the Economic Security Bureau of Ukraine from the perspective of risk-based management.

Literature review. Several key areas stand out in studies of European integration, economic security, and financial monitoring in Ukraine. The TAIEX program [1] and the work of O. O. Kovalenko [2] examine mechanisms for harmonizing Ukrainian legislation with European standards. The European External Action Service [3] and the European Business Association [4] analyze the impact of sanctions and the investment climate on Ukraine's economic stability, while the Rebuild Ukraine initiative [5] highlights the priori-

ties for rebuilding industrial infrastructure. Sagaidak I. et al. [6] examine the integration of the Ukrainian industrial market into the European one. Strategies for digital transformation and the development of electronic services are presented in European Commission documents [7] and the annual report of the State Service for Food Safety and Consumer Protection [8]. The legal regulation of economic security institutions is discussed in detail in the Laws of Ukraine [9–11; 15] and Order No. 36 of the State Financial Monitoring Service [15].

The research methodology is based on the comprehensive application of general scientific and specialized methods, including source analysis, classification, comparison, expert assessment, and a risk-oriented approach. To assess the impact of European standards on Ukraine's economic security, a systematic analysis of the regulatory framework and activities of key institutions – the State Financial Monitoring Service and the Economic Security Bureau of Ukraine – was conducted, and the effectiveness of their functions in the process of integration into the EU *acquis* was evaluated.

The main part. The EU provides key foreign policy and economic support to Ukraine, thereby promoting the strengthening of the country's national economic security. Cooperation between the EU and Ukraine consists of expert and technical support for the implementation of reforms, macro-financial support, harmonization of national legislation with the *acquis communautaire*, and participation in sanctions against the aggressor state. This interaction contributes to the development of a new model of economic security based on European legal traditions and best management practices.

The EU is Ukraine's main donor, providing multi-vector support for the country's financial stabilization. In the period 2022–2024, financial, humanitarian, and military aid amounted to approximately €85 billion, which in turn covers the budget deficit, finances social programs, and balances the balance of payments.

Expert and technical support is a strategic tool for building state capacity. In particular, the TAIEX program provides targeted advice on reforms in the areas of public administration, justice, and finance, while contributing to economic stabilization and preparing Ukraine for potential full membership in the EU.

One of the key components of the strategic partnership is the harmonisation of Ukrainian legislation with the *acquis communautaire*, which provides for the implementation of EU standards in the areas of economic activity, finance, antitrust regulation and the functioning of market institutions. According to O. Kovalenko, “The Association Agreement with the EU remains relevant, and the implementation of its provisions brings Ukrainian legislation closer to the EU *acquis*, creating a legal platform for Ukraine's future membership in the EU, but the implementation of this process requires a systematic solution to numerous tasks” [2].

The process of Ukraine's institutional and regulatory integration into the EU legal space is accompanied by a number of systemic challenges, the key ones being the modernization of the judiciary, ensuring the rule of law, and eliminating law enforcement deficits. In the absence of effective mechanisms for legal enforcement, the formal approximation of legislation to the EU *acquis* does not translate into the actual implementation of European standards. The EU's sanctions policy against Russia is one of the complex components of the European economic security architecture, which includes trade, energy, financial, and technological restrictions aimed at reducing the economic potential of the aggressor state and simultaneously strengthening Ukraine's resilience [3]. The embargo on Russian energy resources has led to both a reduction in the Russian Federation's budget revenues and a diversification of the EU's energy policy [4]. For Ukraine, the sanctions regime has created additional opportunities to reorient its foreign economic relations and enter global production chains that comply with European norms and standards.

It is worth noting that the EU is incorporating Ukraine's post-war recovery into a new model of economic security through the Rebuild Ukraine initiative, which mobilizes public and private capital and takes into account environmental, digital, and standardization requirements, thereby forming a sustainable basis for the country's economic development. Legal and institutional cooperation is implemented through coordination mechanisms, in particular the Association Council and the Ukraine-EU Association Committee, where these platforms ensure the harmonisation of the regulatory environment and monitor the implementation of structural commitments, allowing for deeper integration in the areas of trade, competition, energy regulation and technical standardisation. At the same time, the importance of sectoral cooperation formats is growing, primarily in the field of energy security through public-private financing instruments [5].

Approximation to the single European market requires institutional compatibility based on the implementation of standards that ensure the functioning of the four freedoms of the EU. The "industrial visa-free" mechanism is a key instrument of integration thanks to the mutual recognition of standards and technical regulations [6]. However, progress in this direction is hampered by existing barriers, bureaucratic restrictions, insufficient transparency of public administration, and uneven implementation of legislative changes [2].

Digital transformation is a strategic element of the integration model that expands the institutional capabilities of the state in the field of digital services, e-governance, and cybersecurity. The Digital Europe program provides an instrumental basis for improving technological compatibility with the EU and strengthening the digital resilience of the economy [7]. The system for protecting the rights of citizens and businesses is being modernized through the implementation of EU investment standards and international law. Mutual investment protection agreements and transparent dispute resolution mechanisms (arbitration, mediation) are shaping an institutional environment that increases Ukraine's attractiveness to foreign investors and strengthens its economic security [2; 5].

The large-scale military aggression of the Russian Federation has highlighted the critical need to combine digital and legal mechanisms with preventive financial control. The war has led to systemic destabilisation of the financial

architecture, thereby exacerbating socio-economic risks and increasing shadow financial schemes. These aspects increase the importance of institutions that ensure economic security in accordance with European risk-oriented standards.

In this context, the strategic activities of the State Financial Monitoring Service of Ukraine (hereinafter referred to as the SFMS) focused on identifying, documenting, and stopping criminal schemes for legalizing illegally obtained income, crimes related to the financing of terrorist activities, separatism, and other forms of economic destabilization, which have intensified in the context of the war. The methodological basis for these activities is a risk-based approach that complies with European financial security standards (in particular, FATF Recommendations and EU legislation) and is a key mechanism for forming reasonable suspicions about possible violations and developing preventive public policy strategies.

In exercising its powers, the State Financial Monitoring Service, in close cooperation with international institutions, has implemented a set of measures aimed at integrating Ukraine into the European and global economic security space, namely:

- active cooperation with FATF, in particular in the process of forming a sanctions policy aimed at recognizing the Russian Federation as a high-risk jurisdiction;
- participation in joint initiatives with MONEYVAL, which ensures the assessment of the national anti-money laundering system in accordance with the standards of the Council of Europe;
- strengthening cooperation with the Egmont Group of Financial Intelligence Units, which is a key international platform for the exchange of intelligence information;
- conducting joint financial investigations with foreign financial intelligence units;
- freezing the assets of persons involved in collaborationist activities, analyzing the financial transactions of traitors to the state, initiating the suspension of risky transactions, participating in the work of the international Task Force, and transferring summarized materials to the relevant law enforcement agencies;
- inter-institutional cooperation with state authorities, providing methodological support to primary financial monitoring entities, and communicating with civil society [8].

Throughout 2024, the key focus of the State Financial Monitoring Service was to provide regulatory and legal support for the adaptation of national legislation to FATF standards and European Union law requirements. As part of the preparation of the draft Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Adaptation of Ukrainian Legislation to Selected FATF Standards" (reg. No. 10072) [9], proposals were developed and submitted to the Verkhovna Rada Committee on Finance, Tax and Customs Policy for the second first reading to eliminate provisions that did not comply with international standards in the field of anti-money laundering.

The State Financial Monitoring Service also joined the legislative work within the framework of the meetings of the Working Group of the Verkhovna Rada Committee on Organization of State Power, Local Self-Government and Regional Development, submitting comments and proposals to the draft Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts in Connection with the Adoption of the Law of Ukraine" on Administrative Procedure" (reg. No. 10161)

[10]. In addition, structural proposals were sent to the Verkhovna Rada Committee on Law Enforcement and the Cabinet of Ministers of Ukraine to improve the draft Code of Ukraine on Administrative Offenses in terms of strengthening administrative responsibility in the field of AML/CFT/CFP.

Taking into account the provisions of FATF Recommendation 29, the State Financial Monitoring Service prepared proposals to the Security Service of Ukraine and the Ministry of Community, Territory, and Infrastructure Development regarding the finalization of the draft law "On the Collection, Processing, Dissemination, Storage, and Protection of Information on Passengers of International Flights," in particular regarding ensuring effective interaction between the National Contact Point and other authorities in terms of PNR information exchange.

In addition, the agency developed proposals to the Interagency Research Center on Combating Organized Crime under the National Security and Defense Council of Ukraine on improving the Law of Ukraine "On the Organizational and Legal Basis for Combating Organized Crime" [11]. Employees of the State Financial Monitoring Service participated as experts in bilateral meetings between Ukraine and the European Commission on the official screening of the compliance of Ukrainian legislation with European law under the 4th and 24th negotiating chapters, as well as in consultations on the functioning of democratic institutions.

In accordance with established procedure, the State Financial Monitoring Service approved draft regulatory acts in the field of AML/CFT/CFPM prepared by other state bodies, with 48 such drafts considered in 2024: 41 were approved without comment, and 7 were approved with relevant amendments [8].

Within the framework of ensuring economic security and implementing European standards of financial control, cooperation between national authorities and international institutions is of strategic importance. Based on an analysis of the activities of the State Financial Monitoring Service in 2024, systematic cooperation with leading organizations responsible for combating money laundering, terrorist financing, and the proliferation of weapons of mass destruction has been established, including the exchange of information, training activities, and the conclusion of international agreements, which in turn promote the unification of national practices. Thus, it is worth emphasizing strategic coordination in sanctions issues and risk-oriented supervision, which leads to ensuring the stability of the economic system and contributes to minimizing the threat to financial stability. The systematization of information in Table 1 allows for a comprehensive assessment of the scale and effectiveness of the State Financial Monitoring Service's international cooperation in the context of Ukraine's integration into global financial security.

In the third quarter of 2025, the State Financial Monitoring Service continued its active cooperation with the EU, the European Atomic Energy Community, and EU member states in the field of combating money laundering and terrorist financing. In particular, during the reporting period, 25 memoranda of understanding were signed with the financial intelligence units of EU member states, which contributes to the effective integration of Ukraine into the European and global financial security space and ensures

the practical application of European standards in the national system of preventive financial control [12].

In the context of Ukraine's European integration transformation, it is critically important to develop an institutional architecture for economic security that is compatible with EU regulatory standards. The FSB of Ukraine is the first specialized state body to implement an analytical-centric approach and risk-oriented management in accordance with EU, OECD, and Europol standards in the fight against financial crimes.

Unlike previous economic control institutions, the Economic Security Bureau of Ukraine is a new type of institution in which the analytical function plays a systemic rather than a supporting role. Specialized information and analytical units have been created within the structure of the central office and regional offices to provide a full cycle of analytical support for the economic security of the state: from data collection and processing to the formulation of scenario forecasts and recommendations for public authorities [13]. In accordance with the provisions of the Law of Ukraine "On the Bureau of Economic Security of Ukraine" [14], the analytical units of the BES perform a range of functions aimed at ensuring the economic security of the state, in particular:

- systematic assessment of threats and risks of criminal offenses in the economic sphere;
- forecasting the dynamics of their spread and evolutionary trends;
- developing strategic and operational measures to minimize and prevent economic risks;
- carrying out information search and information analysis activities in order to form an objective picture of risks;
- creation of analytical products based on the integrated use of state registers, information resources, and materials from criminal proceedings.

The substantive structure of the Economic Security Bureau of Ukraine's analytical activities is based on standardized tools enshrined in law and subordinate legislation, ensuring its structural compatibility with advanced European practices in the field of economic security.

The tools presented in Table 2 reflect a profound transformation of approaches to ensuring economic security in Ukraine, which is being implemented in accordance with EU regulatory and institutional guidelines. The functional architecture of the Economic Security Bureau of Ukraine is characterized by a high degree of structural order, which ensures the integration of multi-level analytical mechanisms into a comprehensive system of preventive response to threats of an economic, financial, and criminal nature. This multi-component nature corresponds to the logics of governance (logics of managerial organisation and institutional order), which form the basis of the activities of European intelligence and analytical structures, including financial intelligence units, tax cooperation analytical centres and EU criminal intelligence agencies.

The introduction of multidimensional analysis into the activities of the BEH reflects the principles of evidence-based policy and enables the authority to act as an analytical center capable of forecasting risks and developing regulatory recommendations, which in turn promotes the transition from a reactive to a preventive model of economic security.

Table 1

**Institutional and international activities of the State Financial Monitoring Service of Ukraine
in the field of AML/CFT/CFPM (2024)**

No	Area of international cooperation	Main measures and activities	Analytical assessment of results and impact on economic security
1	Cooperation with international organizations (FATF, Egmont Group, Council of Europe, MONEYVAL, EU, UN, OSCE, IMF)	– Presentation of national experience in the field of AML/CFT/CFPM. – Participation in international seminars, training sessions, and symposiums. – Exchange of practical knowledge and best practices with international partners. – Acquisition of new competencies through technical assistance programs.	Ukraine's integration into the international system of countering financial risks has been enhanced, and conditions have been created for the harmonization of national standards with European ones, which contributes to strengthening economic security.
2	Conclusion of international agreements (Memoranda of Understanding)	– Four Memoranda were signed in 2024 with the PFRs of Norway, Germany, Gibraltar, and Jersey. – Negotiations were held on new Memoranda with other jurisdictions. – In total, 85 Memoranda were concluded between 2003 and 2024.	Legal and effective channels of cooperation with foreign financial intelligence units and interagency information exchange were established to minimize the risks of money laundering and terrorist financing.
3	Cooperation with the FATF	– Participation in FATF plenary meetings (Paris, Singapore) and training for ICRG reviewers (Busan). – Provision of arguments for the inclusion of the Russian Federation in FATF procedures. – Discussion of risks associated with the Russian Federation, North Korea, and Iran. – Sent 10 information letters to the FATF.	Deepened cooperation with global institutions in the field of countering ML/TF/CFT and enhanced the state's ability to respond to financial risks posed by aggressive jurisdictions.
4	Cooperation with the Egmont Group of Financial Intelligence Units	– Participation in EG working and regional group meetings (Malta, Poland, France). – Seminars on virtual assets and IT solutions (DataWalk/GoAML). – 18 information letters sent.	Improved mechanisms for collecting and analyzing financial information using modern technologies, which increases the effectiveness of monitoring.
5	Cooperation with the Council of Europe and MONEYVAL	– Participation in conferences, meetings, trainings, and plenary sessions (Strasbourg, Riga). – Implementation of the “Income and Conflict” project, development of typological questionnaires, and preparation of the Report. – Sending 24 MONEYVAL newsletters.	A methodology for assessing ML/TF/CFT risks in the context of conflicts has been developed; national practices have been integrated into the European monitoring system.
6	Cooperation with the European Commission	– Online participation in meetings and simulation sessions on the negotiation chapters “Justice, Freedom and Security,” “Free Movement of Capital,” “Public Administration Reform,” and “Functioning of Democratic Institutions.” – Training and preparation of reports on organized crime and money laundering.	Ensured adequate representation of national interests in negotiations with the EU and implementation of European standards in legislation and institutional design.
7	Cooperation with the IMF and the UN	– Online consultations on AML/CFT/Countering the Financing of Terrorism in a state of martial law. – Seminars on beneficial ownership (Vienna) and detection of illegal financial activities (UNICRI).	Enhanced institutional capacity in risk monitoring and international recognition of the Ukrainian financial control system.
8	Cooperation with the OSCE and other international partners	– Seminars and training on the regulation of virtual assets and the investigation of blockchain obfuscation (Warsaw, Vienna). – Technical assistance projects (Pro-Integrity, EU Anti-Corruption Initiative, UNODC, EU CSDP). – Participation in 92 international events on AML/CFT/CFPD, strategic analysis, OSINT, cross-border investigations.	Strengthened institutional capacity of the State Financial Monitoring Service; ensured transfer of knowledge and technologies that promote national economic security and compliance with European standards.

Source: compiled by the author based on [8; 12]

The analytical procedures presented in Table 2 form a complete risk management cycle typical for European institutions in the field of financial monitoring and combating economic crimes. In this context, we are about a holistic institutional configuration within which the processes of monitoring, analytical assessment, forecasting risk dynamics, identifying systemic anomalies, and subsequent regulatory adjustments function as integrated and interdependent components of a single economic security

management mechanism. It is this systematic approach that ensures the Ukrainian model's compliance with the EU *acquis* in the areas of anti-money laundering, tax evasion, and terrorist financing.

At the same time, the Economic Security Bureau of Ukraine's tools are shaping a new configuration of institutional rationality in public administration – a rationality based on the intensive use of data, algorithmic methods of information processing, and intellectual analysis of struc-

Table 2

**Key elements of the analytical tools of the Economic Security Bureau of Ukraine of Ukraine
in the context of the implementation of European standards**

Element of the Economic Security Bureau of Ukraine analytical toolkit	Regulatory framework	Characteristics
Risk analysis	Paragraph 1, Part 1, Article 2 of the Law of Ukraine "On the BEI"	Provides for the systematic identification of risk models of economic behavior, which corresponds to the EU Risk Assessment Framework concept and ensures early detection of threats to financial security.
Criminal analysis	Paragraph 3, Part 1, Article 2 of the Law of Ukraine "On the Economic Security Bureau of Ukraine"	Based on methodologies compatible with Europol Analytical Work Files, including network analytics, spatio-temporal mapping of financial flows, and identification of criminogenic links.
Risk-based approach	Article 12 of the Law; FSB Order No. 36 (01.02.2023)	Ensures selective application of state influence depending on the level of probability and potential consequences of risks, unified with European principles of Governance, Risk & Compliance (GRC).
Set of measures for risk assessment	Article 13 of the Law of Ukraine "On the Economic Security Bureau of Ukraine"	Includes scenario modeling, forecasting threat dynamics, assessing the vulnerability of the economic environment, and developing preventive mechanisms for state policy.
Risk management	Paragraph 8, Part 1, Article 2 of the Law of Ukraine "On Economic Security"	Implements a cyclical mechanism for monitoring, assessing, responding to, and adjusting management decisions in accordance with EU economic security system standards.
Risk profiling	Paragraph 7, Section 4 of the Procedure (Order No. 36)	Provides for the creation of automated profiles of risk subjects and transactions, similar to risk profiles in EU financial monitoring, which increases the accuracy of the selection of objects for observation.
Use of information from various sources	Section 4, paragraph 3 of the Procedure (Order No. 36)	Integrates data from state registries, internal information resources, commercial databases, and open sources (OSINT), providing a multidimensional analytical picture.
Preparation of proposals for improving the regulatory framework	Section 3, Chapter 5 of the Procedure (Order No. 36)	Analysts formulate expert proposals for reforming financial, tax, and criminal legislation, replicating the evidence-based policy model characteristic of the EU.
Creation of analytical products for the detective departments of the Economic Security Bureau of Ukraine	Paragraph 8, Part 1, Article 4 of the Law of Ukraine "On the Economic Security Bureau of Ukraine"	Provides intellectual and analytical support for operational and investigative activities, improves the evidentiary capacity of criminal proceedings, and promotes the standardization of investigations based on European models.
Analytical conclusions and recommendations for state authorities	Law of Ukraine "On the Economic Security Bureau of Ukraine"	Aimed at optimizing strategic and tactical decisions in the field of economic security, ensuring the adaptation of state policy to the EU acquis, and increasing the stability of the institutional environment.

Source: compiled by the author based on [14; 15]

tural economic threats. In this context, the activities of the Economic Security Bureau of Ukraine can be seen as part of the development of Ukraine's modern digital and analytical economic security infrastructure, which is consistent with the parameters of the European Data-Driven Public Administration strategy.

Thus, the above-mentioned tools not only characterize the internal organization of the Economic Security Bureau of Ukraine, but also demonstrate the profound adaptation of the Ukrainian institution to European standards in the field of analytical management, state control, and security policy, which indicates the formation of a new institutional design that combines the provisions of Ukrainian legislation, the EU methodological framework, and modern practices of analytical governance.

Conclusions. Based on the research conducted, it should be noted that Ukraine's strategic partnership with the EU is the main factor in the formation of a new model of economic security based on European legal principles and advanced management practices. An analysis of the activities of the State Financial Monitoring Service of Ukraine demonstrates

systematic and multi-level interaction with leading international institutions, which contributes to the unification of national practices with international standards, minimizes the risks of legalization of criminal proceeds, financing of terrorism and proliferation of weapons of mass destruction, and optimizes mechanisms for interagency information exchange. It has been established that the functioning of the Economic Security Bureau of Ukraine is characterized by the transformation of the traditional model of state control into a preventive-analytical paradigm of economic security, within which the introduction of multidimensional analysis, digital technologies, algorithm-based data processing methods, and evidence-based policy principles ensures systematic risk forecasting, the formation of regulatory recommendations, and the implementation of preventive measures at the national level. Thus, the established architecture of Ukraine's economic security combines regulatory and legal principles, EU methodological standards, and best practices in analytical governance, ensuring a high level of structural integration, efficiency of management processes, and stability of the state economic environment.

References:

1. Programma TAIEX [TAIEX Programme]. (2025). European Commission. Available at: https://international-partnerships.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance/technical-assistance/taieX-technical-assistance-and-information-exchange_en
2. Kovalenko O.O. (2024). Sotsialnyi dialog: aktualni problemy harmonizatsii zakonodavstva Ukrainy z ACQUIS YeS [Social dialogue: current problems of harmonization of Ukrainian legislation with the EU acquis]. In *Prava liudyny v hlobalizovanomu sviti: suchasnyi stan, shliakhy realizatsii ta mekhanizmy zakhystu*: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Kharkiv, April 19, 2024), pp. 242–245. Available at: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/15019> (in Ukrainian)
3. EU sanctions against Russia. (2025). The Diplomatic Service of the European Union. European Union. Available at: https://www.ecas.europa.eu/ecas/eu-sanctions-against-russia_en
4. Indeks investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy 2024 [Investment Attractiveness Index of Ukraine 2024]. (2024). European Business Association. Available at: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/UKR-Invest-Index-2024.pdf> (in Ukrainian)
5. Premier Expo. (2025). Rebuild Ukraine Initiative. Available at: <https://rebuildukraine.in.ua/en>
6. Sahaidak I., Chorna T. & Balahura O. (2023). Promyslovyi bezviz: intehtatsiia Ukrainy do yevropeiskoho rynku promyslovykh tovariv [“Industrial visa-free regime”: integration of Ukraine into the European market of industrial goods]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (47). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2182/2108> (in Ukrainian)
7. Shaping Europe’s digital future. (2025). European Commission. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en>
8. Derzhavna sluzhba finansovoho monitorynhu Ukrainy. Richniy zvit Derzhfinmonitorynhu za 2024 rik [State Financial Monitoring Service of Ukraine. Annual report of the SFMS for 2024]. (2025). Available at: <https://fiu.gov.ua/pages/dijalnist/funkcional/zviti-pro-diyalnist/2024-rik/richnij-zvit-derzhfinmonitoringu-za-2024-rik.html> (in Ukrainian)
9. Pro napravlennia na povtorne pershe chytannia proiektu Zakonu Ukrainy pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo adaptatsii zakonodavstva Ukrainy do okremykh standartiv Hrupy z rozrobky finansovykh zakhodiv borotby z vidmyvanniam hroshei (FATF) [On referral for repeated first reading of the draft Law of Ukraine on amendments to certain laws of Ukraine regarding adaptation of Ukrainian legislation to certain standards of the Financial Action Task Force (FATF)]: Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine No. 3819-IX (June 18, 2024). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3819-IX#Text> (in Ukrainian)
10. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy u zviazku z pryiniattiam Zakonu Ukrainy “Pro administratyvnu protseduru” [On amendments to certain legislative acts of Ukraine in connection with the adoption of the Law of Ukraine “On Administrative Procedure”]: Law of Ukraine No. 4017-IX (October 10, 2024). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4017-20#Text> (in Ukrainian)
11. Pro orhanizatsiino-pravovi osnovy borotby z orhanizovanoiu zlochynnistiu [On organizational and legal foundations of combating organized crime]: Law of Ukraine No. 3341-XII (June 30, 1993). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3341-12> (in Ukrainian)
12. Zvit shchodo vykonannia Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta YeS, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikh derzhavamy-chlenamy za III kvartal 2025 roku [Report on the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the EU, the European Atomic Energy Community and their Member States for the III quarter of 2025]. (2025). State Financial Monitoring Service of Ukraine. Available at: <https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/200/Association%20Agreement%20Report%20%20/2025/Annex%203%20kv.pdf> (in Ukrainian)
13. Biuro ekonomichnoi bezpeky Ukrainy. Informatsiino-analitychna diialnist [Bureau of Economic Security of Ukraine. Information and analytical activity]. Available at: <https://esbu.gov.ua/diialnist/informatsiino-analitychna-diialnist> (in Ukrainian)
14. Pro Biuro ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [On the Bureau of Economic Security of Ukraine]: Law of Ukraine No. 1089-IX (December 16, 2020). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text> (in Ukrainian)
15. Pro zatverdzhennia Poriadku zastosuvannia ryzyk-orientovanoho pidkhodu v Biuro ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [On approval of the Procedure for applying a risk-oriented approach in the Bureau of Economic Security of Ukraine]: Order of the Bureau of Economic Security of Ukraine No. 36 (February 1, 2023). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0350-23#Text> (in Ukrainian)

Список використаних джерел:

1. Програма TAIEX. European Commission. 2025. URL: https://international-partnerships.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance/technical-assistance/taieX-technical-assistance-and-information-exchange_en
2. Коваленко О.О. Соціальний діалог: актуальні проблеми гармонізації законодавства України з ACQUIS ЄС / О.О. Коваленко. Права людини в глобалізованому світі: сучасний стан, шляхи реалізації та механізми захисту [Електронне видання]: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Харків, 19 квіт. 2024 р. Харків, 2024. С. 242–245. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/15019>
3. EU sanctions against Russia. The Diplomatic Service of the European Union. European Union. 2025. URL: https://ecas.europa.eu/ecas/eu-sanctions-against-russia_en
4. Індекс інвестиційної привабливості України 2024. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/UKR-Invest-Index-2024.pdf>
5. Premier Expo. Rebuild Ukraine Initiative. 2025. URL: <https://rebuildukraine.in.ua/en>
6. Сагайдак І., Чорна Т., Балагура О. «Промисловий безвіз»: інтеграція України до європейського ринку промислових товарів. *Економіка та суспільство*, 2023. № (47). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2182/2108>
7. Shaping Europe’s digital future. European Commission. 2025. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en>
8. Державна служба фінансового моніторингу України. Річний звіт Держфінмоніторингу за 2024 рік. Офіційний сайт ДСФМУ. URL: <https://fiu.gov.ua/pages/dijalnist/funkcional/zviti-pro-diyalnist/2024-rik/richnij-zvit-derzhfinmonitoringu-za-2024-rik.html>
9. Про направлення на повторне перше читання проекту Закону України про внесення змін до деяких законів України щодо адаптації законодавства України до окремих стандартів Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF): Постанова ВРУ від 18 червня 2024 р. № 3819-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3819-IX#Text>
10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв’язку з прийняттям Закону України «Про адміністративну процедуру» Закон України від 10 жовтня 2024 р. № 4017-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4017-20#Text>
11. Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю: Закон України від 30 червня 1993 р. № 3341-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/go/3341-12>

12. Звіт щодо виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами за III квартал 2025 року. Офіційний вебсайт Держфінмоніторингу України. URL: <https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/200/Association%20Agreement%20Report%20%20/2025/Annex%203%20kv.pdf>

13. Бюро економічної безпеки України. Інформаційно-аналітична діяльність. Офіційний веб-сайт БЕБ України. URL: <https://esbu.gov.ua/diialnist/informatsiino-analitychna-diialnist>

14. Про Бюро економічної безпеки України: Закон України від 16 грудня 2020 р. № 1089-IX: Відомості ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text>

15. Про затвердження Порядку застосування ризик-орієнтованого підходу в Бюро економічної безпеки України: Наказ БЕБ України від 01.02.2023 №36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0350-23#Text>

Дата надходження статті: 26.03.2026

Дата прийняття статті: 16.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 336.22: 658.15

JEL H25, H32, M41, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.6>**Ольга Гудима**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри підприємництва,

менеджменту організацій та логістики,

Запорізький національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3863-3193>E-mail: ogudyma1967@ukr.net

ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПОДАТКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Метою статті є узагальнення теоретичних підходів і практичних інструментів податкового менеджменту на рівні підприємства в умовах сучасних економічних змін. У роботі обґрунтовано доцільність трансформації управління податковими процесами – від допоміжної функції обліку до важливого елементу фінансової стійкості підприємства. Особливу увагу приділено питанням адаптивного податкового планування та впровадженню цифрових рішень у сфері адміністрування податків, зокрема інструментів TaxTech. Дослідження враховує сучасні тенденції, пов'язані з деофшоризацією, посиленням контролю та відновленням економіки України. Методологічною основою стали загальнонаукові методи аналізу економічних процесів. Зокрема, системний підхід дозволив розглянути податковий менеджмент як складову фінансового управління підприємством. Класифікація методів дала змогу розмежувати стратегічні та операційні інструменти податкового планування. Порівняльний аналіз використано для виявлення відмінностей між традиційними підходами до оподаткування та сучасними умовами їх застосування. У результаті дослідження встановлено, що податковий менеджмент поступово набуває рис комплексної системи, яка включає адміністрування, планування, облік і контроль. Обґрунтовано, що ефективність податкової політики підприємства залежить від поєднання законної оптимізації податкових зобов'язань із підтриманням фінансової стабільності. Запропоновано доповнити традиційні принципи податкового планування новими підходами, зокрема орієнтацією на гнучкість, швидке реагування на зміни та соціально-економічну відповідальність бізнесу. Показано, що методи оптимізації можуть бути реалізовані як через зовнішні рішення (зміна юрисдикції або структури діяльності), так і через внутрішні механізми (облікова політика, договори, амортизація). Особливо розглянуто роль міжнародних стандартів (BEPS, CFC), які формують нові вимоги до прозорості бізнесу. Визначено значення цифрових інструментів, зокрема аналітики на основі штучного інтелекту та електронного аудиту, у зниженні податкових ризиків і підвищенні якості управлінських рішень. Практична цінність роботи полягає у можливості застосування запропонованих підходів у діяльності підприємств, що сприятиме не лише оптимізації податкового навантаження, але й формуванню позитивної ділової репутації та залученню інвестицій.

Ключові слова: податковий менеджмент, оптимізація податків, податковий комплаєнс, фінансова стійкість, TaxTech, цифровізація оподаткування.

Olha Hudyma

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Chair of Entrepreneurship,

Management of Organizations and Logistics,

Zaporizhzhia National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3863-3193>E-mail: ogudyma1967@ukr.net

TAX MANAGEMENT AS A TOOL FOR TAX CONTROL AT THE ENTERPRISE

Abstract. The main objective of the research is to conduct a comprehensive analysis of the theoretical foundations and practical instruments of tax management as a strategic component of a company's financial management system. The study aims to substantiate the necessity of transforming tax administration from a secondary accounting function into a proactive tool for ensuring financial stability and competitiveness. Special attention is paid to the development of adaptive tax planning principles and the integration of digital solutions (TaxTech) in the context of global de-offshorization and post-war economic recovery. The research is based on a systematic approach and a set of general scientific and specialized methods. The systematic analysis method was used to define tax management as a structured subsystem of corporate finance. The classification method allowed for the grouping of tax planning tools into external (strategic) and internal (operational) methods. A comparative analysis was applied to differentiate between traditional tax principles and new dominants arising from the martial law environment. The deductive method was utilized to formulate conclusions regarding the role of modern technologies, such as AI-monitoring and SAF-T, in preventive tax risk management. The study demonstrates that in modern market conditions, tax management encompasses a complex set of functions, including administration, planning, accounting, and control. It is established that the effective organization of tax processes relies on a combination of legitimate tax minimization and the preservation of financial liquidity. The research highlights that traditional principles (reasonableness, individuality, presumption of innocence) in 2026 must be supplemented by principles of adaptive mobility and socio-economic responsibility. The author argues that optimization methods should be divided into external (change of jurisdiction, legal form, or type of activity) and internal (accounting

policy, contract schemes, depreciation). Particular emphasis is placed on the impact of international standards, such as BEPS and CFC rules, which make transparency and real economic substance (substance) mandatory for effective planning. The role of TaxTech tools-automated E-audits, AI-driven risk analysis, and BI-platforms-is characterized as a critical necessity for minimizing human error and ensuring real-time interaction with tax authorities. Originality / Value. The scientific novelty of the study lies in the expansion of the theoretical and methodological framework of tax management by introducing specific management principles tailored for crisis environments and digital transformation. The practical value is found in the development of concrete recommendations for using operational optimization methods and implementing Tax Data Analytics. The proposed approaches allow enterprises not only to reduce the tax burden legally but also to strengthen their business reputation («white status»), which is essential for accessing international grants, investments, and government contracts. The research provides a foundation for transitioning to a digital tax compliance model, ensuring long-term business sustainability in a transparent global economy.

Keywords: tax management, tax planning, tax burden, tax optimization, financial stability, TaxTech, corporate tax governance, tax risk management.

Вступ. У сучасних умовах роль податкового менеджменту на підприємстві суттєво змінюється. Якщо раніше він здебільшого обмежувався веденням обліку та виконанням вимог законодавства, то сьогодні перетворюється на важливий елемент фінансового управління. Податки впливають не лише на витрати, а й на ліквідність, інвестиційні можливості та загальну стійкість бізнесу.

Складність податкового середовища зростає. Це пов'язано як із постійними змінами законодавства, так і з впровадженням міжнародних стандартів, зокрема BEPS і правил контролюваних іноземних компаній. Додатковим фактором є посилення цифрового контролю з боку держави. У таких умовах традиційні підходи до мінімізації податків часто виявляються неефективними або навіть ризикованими.

Водночас для українських підприємств особливого значення набуває питання репутації. Прозорість діяльності та дотримання податкових вимог дедалі частіше розглядаються як умова доступу до міжнародного фінансування та участі у великих проєктах. Тому бізнес змушений шукати баланс між оптимізацією податкового навантаження та підтриманням статусу надійного платника податків.

У зв'язку з цим виникає потреба перегляду підходів до податкового планування. Йдеться не лише про використання наявних інструментів, а й про впровадження нових рішень, зокрема цифрових технологій, які дозволяють підвищити точність обліку та зменшити ризики.

Метою цієї статті є дослідження сучасних підходів до управління податковими процесами на підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення із використанням цифрових інструментів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- уточнити місце податкового менеджменту в системі фінансового управління;
- проаналізувати методи податкового планування;
- розглянути нові принципи управління податковими процесами;
- оцінити можливості використання сучасних цифрових інструментів.

За результатами дослідження податковий менеджмент розглядається як інструмент, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Особливу увагу приділено впровадженню цифрових рішень, які дозволяють автоматизувати процеси та підвищити якість управління.

Літературний огляд. Теоретико-методологічні засади податкового менеджменту, питання його місця

та значення в системі управління фінансами присвятили свої розвідки такі науковці, як Е. Г. Мороз [8], Ю. С. Гринчук, В. Ю. Гринчук [3], Є. І. Масленников [7] та А. Овчаренко, А. Лисенко [9]. Автори розглядають його як стратегічний інструмент сталого розвитку та трансформації соціально-економічних систем.

Питання взаємодії державного адміністрування та корпоративного управління висвітлено у роботах П. К. Бечко [1], Л. Сідельникової [12], Н. В. Лагодієнко [5] та Є. Ю. Шекети [15]. Проблеми та перспективи галузі в докризовий період проаналізовано О. Горих та ін. [2].

Особливості адміністрування та збору податків у період дії воєнного стану та сучасних викликів стали об'єктом прискільки уваги Н. І. Коваль [4], Д. Т. Сеньківа [11], В. Макогон [6] та Ю. Табенської [13]. Динамічний розвиток податкового менеджменту у 2024–2025 рр. представлено у статтях І. М. Таргонія [14]. Фундаментом досліджень залишається Податковий кодекс України [10], адаптований до стандартів прозорості та цифровізації станом на 2026 рік.

Незважаючи на розлогу бібліографію за цим напрямом, проблематика адаптивної мобільності планування та впровадження інструментів TaxTech для превентивного контролю ризиків потребують додаткового вивчення.

Методологія. Методологічну основу дослідження становить діалектичний підхід та системний аналіз, що дозволили декомпонувати податковий менеджмент на функціональні складові (адміністрування, планування, облік, контроль). Використання методу класифікації забезпечило структурування методів податкової оптимізації на внутрішні та зовнішні. Фундаментом дослідження слугує ґрунтовний розгляд чинної законодавчої бази та статистики ДПС України за 2021–2025 рр.

Спеціальні методи: порівняльний аналіз (традиційне планування та вимоги CRS/деофшоризації), моделювання (вплив TaxTech на ризики блокування накладних) та кількісний аналіз (співвідношення «ефект–витрати»). Достовірність підтверджено логічною відповідністю нормам ПКУ, компаративним аналізом впровадження SAF-T у ЄС та кореляцією між цифровізацією обліку й частотою податкових спорів. Це забезпечує репрезентативність дослідження в умовах 2026 року.

Основна частина. У сучасних ринкових умовах ефективна оцінка діяльності підприємства неможлива без доступу до своєчасної та детальної інформації, яка є основою обґрунтування менеджерських дій та стратегій і раціонального розпорядження фінансовими

ресурсами [3]. Однією зі складових загальної системи управління фінансами є податковий менеджмент, або управління податковими питаннями. Ця сфера охоплює систему кроків, що забезпечують створення та подальшу інтеграцію стратегії мінімізації податкових зобов'язань, забезпечення дотримання норм законодавства, а також оптимізацію податкових витрат підприємства.

Необхідність виділення менеджменту у сфері оподаткування зі структури фінансового управління зумовлена низкою зовнішніх (мінливість законодавства, податкове навантаження) та внутрішніх чинників (обмеженість ресурсів, ризики втрат) [9, с. 339]. Розглядаючи архітектуру фіскального менеджменту суб'єкта господарювання, доцільно акцентувати увагу на тому, що адміністрування та облік є лише базисом, тоді як планування виступає стратегічною надбудовою [1, с. 82].

Податкове адміністрування охоплює низку важливих функцій:

1. Реєстрація фізичних осіб та підприємств у податковій службі.
2. Розробка та застосування встановлених правил регуляторної дії до фінансової установи.
3. Регулювання процедур, пов'язаних зі зміною строків сплати податків.
4. Контроль за виконанням зобов'язань платників податків щодо сплати податків та забезпечення їх виконання [12].

Податкове планування є системним і легітимним процесом, який має за мету аналіз і врахування податкових наслідків діяльності організації. Цей процес органічно інтегрується в загальне стратегічне планування бізнесу [2, с. 78].

Ефективна організація податкового планування потребує структурованого підходу, що передбачає визначення основних принципів та правил, які складають його фундамент.

Основні принципи податкового планування включають такі положення:

- принцип індивідуальності, що означає, що особливі характеристики конкретної організації та можливості, доступні за чинним законодавством, повинні враховуватися в кожному випадку;
- принцип презумпції невинуватості платника податків, який стверджує, що платник податків невинний у вчиненні податкового правопорушення, доки не буде доведено його вину;

– принцип розумності, що означає, що всі дії платників податків у рамках податкового планування будуть економічно та практично обґрунтованими, і їхня мета не повинна полягати лише у зменшенні податкових платежів;

– принцип всебічного використання законодавчих норм у податковому плані;

– принцип системного розрахунку податкових заощаджень та витрат, який зосереджується на економічному ефекті політики з точки зору операційних витрат;

– принцип професіоналізму та оперативності, що означає необхідність точного документування податкового планування та оперативного врахування законодавчих вимог;

– принцип комплексності, що реалізується через різноманітні заходи зі зниження податкової ставки для забезпечення прибутковості компанії [14, с. 71].

Однак традиційні принципи треба доповнити адаптаційною мобільністю, пріоритетом ліквідності та соціальною відповідальністю (або «білим» статусом), що є важливим для залучення грантів [6, с. 144]. Відповідна система для максимізації ефективності управління фіскальними потоками у 2026 році, з її поєднанням управління стратегією та операційною гнучкістю, може бути досягнута шляхом підходу класифікації методів (табл. 1).

Запропонована систематизація є переходом від агресивної мінімізації до моделі «цифрового комплаєнсу». У сучасних умовах вибір оптимізаційних технік має базуватися не лише на економічній стійкості, але й на беззаперечній перевірці бізнес-цілей та прозорості операцій, що є важливими для залучення іноземного капіталу та збереження ділової репутації.

Податковий облік – це сукупність методологічних підходів та процедур, регламентованих нормами Податкового кодексу, яка охоплює визначення, визнання, оцінку та розподіл доходів і витрат, а також облік інших фінансових показників, необхідних для належного оподаткування діяльності платника податків [10].

Серед ключових завдань податкового супроводу господарської діяльності можна виділити мінімізацію податкових зобов'язань, зменшення податкового навантаження, забезпечення дотримання податкового законодавства, оптимізацію платежів і зниження ризиків, пов'язаних із оподаткуванням.

Як управлінська система в сфері оподаткування, податковий менеджмент виконує чотири основні функції:

Таблиця 1

Класифікація методів податкового менеджменту (авторська розробка)

Категорія методів	Інструментарій (Методи)	Очікуваний результат / Специфіка 2026
Зовнішні (Стратегічні)	– заміна податкового суб'єкта [11]; – зміна виду діяльності; – реєстрація в іншій юрисдикції;	Довгострокова мінімізація навантаження; обов'язкове дотримання вимог BEPS [13] та правил КІК.
Внутрішні (Операційні)	– формування облікової політики; – переоцінка активів; – вибір контрактних схем; – використання пільг [8, с. 248].	Регулярне коригування податкової бази; легітимне відстрочення платежів для збереження ліквідності.
Спеціальні (Тактичні)	– поділ відхилень; – метод вибору правовідносин; – зменшення об'єкта оподаткування [7, с. 49].	Уточнення податкових характеристик окремих господарських операцій у реальному часі.
Цифрові (TaxTech)	– AI-моніторинг ризиків; – E-аудит (SAF-T); – BI-аналітика навантаження [4].	Превентивне нівелювання ризиків СМКОР; автоматизований комплаєнс та «білий статус».

- організація управління податковими потоками підприємства;
- податкове планування;
- податкове регулювання;
- контроль за виконанням податкових зобов'язань [7, с. 49].

Встановлення сукупності процедур для адміністрування та оптимізації податкових платежів включає організацію послідовності кроків і рішень керівництва. Вони спрямовані на ефективну роботу податкової системи, а також досягнення цілей у рамках планування, регулювання та контролю оподаткування.

Правильне управління податковими потоками неможливе без належної організації податкового процесу. Податковий менеджмент представляє собою детально структуровану систему, яка охоплює всі аспекти організаційно-фінансового управління – від податкового права й політики до процедур оподаткування, функціонування податкової системи та використання відповідних механізмів [15, с. 58].

Інструментарій для мінімізації фіскального навантаження включає процедуру розробки дієвих заходів з адміністрування та оптимізації податкових потоків підприємства, як вхідних, так і вихідних. Ці рішення приймаються в контексті податкового процесу, який держава організовує на рівні загальноекономічної системи, враховуючи кожен фундаментальний елемент процесу. На відміну від процесів, що відбуваються на макрорівні, управлінські рішення в сфері податків на рівні підприємства стосуються лише елементів податкового процесу, які підприємство може організувати і застосовувати в своїй діяльності власними силами.

У сучасній економіці сучасних часів важіль підтримки фінансового стану через податкову оптимізацію має значну важливість. Його добре структурована система дозволяє оптимізувати податкові зобов'язання підприємства, що сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей [5]. Враховуючи значущість даної

проблематики, необхідно продовжувати дослідження шляхів вдосконалення управління податковими зобов'язаннями організацій для забезпечення зростання їх фінансової ефективності та прибутковості.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що в реаліях 2026 року податковий менеджмент остаточно втрачає статус суто допоміжного облікового інструменту, перетворюючись на стратегічний важіль забезпечення фінансової стійкості. Ця трансформація вимагає від суб'єктів господарювання гнучкого поєднання зовнішніх методів оптимізації, як-от коригування організаційно-правових форм з огляду на вимоги деофшоризації та план BEPS, із внутрішніми операційними заходами. Водночас пріоритети управління зміщуються від агресивної мінімізації податків до збереження поточної ліквідності та підтримання бездоганної ділової репутації. За умов воєнного стану та подальшого відновлення економіки саме «білий» статус платника стає вирішальним фактором для отримання міжнародної фінансової підтримки та залучення інвестиційних ресурсів, що робить соціальну відповідальність бізнесу невід'ємною складовою його фіскальної стратегії.

Логічним завершенням такої еволюції стає масштабне впровадження інструментів TaxTech, зокрема систем AI-моніторингу та аналітики у форматі SAF-T, які дозволяють автоматизувати комплаєнс-процедури та мінімізувати вплив суб'єктивних чинників на якість податкового обліку. Перехід до цифрових моделей превентивного управління ризиками не лише знижує вірогідність конфліктів із контролюючими органами, а й забезпечує прогнозованість фінансових потоків підприємства в довгостроковій перспективі. Таким чином, інтеграція цифрових технологій у систему податкового планування формує надійний фундамент для сталого розвитку бізнесу, дозволяючи йому ефективно адаптуватися до динамічних змін регуляторного середовища та інтегруватися у глобальний економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Бечко П. К., Бечко В. П., Лиса Н. В., Пташник С. А. Податковий менеджмент у системі податкового адміністрування. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 79–83.
2. Горох О., Скоромна О., Міщенко В. Податковий менеджмент в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 76–81.
3. Гринчук Ю. С., Гринчук В. Ю. Податковий менеджмент в системі управління підприємством. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. 2021. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/podatkoviy-menedzhment-v-sistemi-upravlinnya-pidpri-emstvom.html>
4. Коваль Н. І. Податковий менеджмент в умовах сучасних реалій: теоретичні та правові основи. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.23>
5. Лагодієнко Н. В., Євтушевська О. О., Накісько О. В. Місце податкового менеджменту в системі управління державними фінансами. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10172>
6. Макогон В. Державний податковий менеджмент в умовах воєнного стану. *Scientia fructuosa*. 2025. Т. 161, № 3. С. 140–150. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(161\)11](https://doi.org/10.31617/1.2025(161)11)
7. Масленников Є. І. Податковий менеджмент в системі управління підприємством. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2025. Т. 24, Вип. 1(59). С. 40–61. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).330473](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).330473)
8. Мороз Е. Г. Податковий менеджмент : навч. посібник [Електронне видання]. Рівне : НУВГП, 2020. 412 с.
9. Овчаренко А., Лисенко А. Податковий менеджмент в системі управління суб'єктом господарювання. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 30 листоп. 2023 р.). Кропивницький : ЦНТУ, 2023. С. 338–340.
10. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 03.04.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
11. Сеньків Д. Т. Зміни у системі оподаткування в умовах воєнного стану. *Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих учених* : матеріали конф. (м. Львів, 2023 р.). URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/Program_XXX_MNKSA_MU_2023.pdf
12. Сідельникова Л. Теоретико-організаційні домінанти податкового адміністрування в системі державного податкового менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-59>

13. Табенська Ю., Томнюк Т., Грицюк І. Пріоритети розвитку державного податкового менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-68>
14. Таргоній І. М. Податковий менеджмент. *Universum*. 2025. № 20. С. 68–76
15. Шекета Є. Ю. Ефективний державний податковий менеджмент як запорука сталого розвитку економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 56–61.

References:

1. Bechko P. K., Bechko V. P., Lysa N. V. & Ptashnyk S. A. (2021). Podatkovy menedzhment u systemi podatkovoho administruvannya [Tax management in the tax administration system]. *Ekonomika ta derzhava*, no. (11), pp. 79–83.
2. Horokh O., Skoromna O. & Mishchenko V. (2018). Podatkovy menedzhment v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Tax management in Ukraine: problems and development prospects]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, no. (5), pp. 76–81.
3. Hrynychuk Yu. S. & Hrynychuk V. Yu. (2021). Podatkovy menedzhment v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Tax management in the enterprise management system]. *Oblik i finansy APK*. Available at: <https://magazine.faaf.org.ua/podatkovy-menendzhment-v-sistemi-upravlinnya-pidpriemstvom.html>
4. Koval N. I. (2023). Podatkovy menedzhment v umovakh suchasnykh realii: teoretychni ta pravovi osnovy [Tax management in modern realities: theoretical and legal foundations]. *Efektivna ekonomika*, no. (3). DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.23>
5. Lahodiienko N. V., Yevtushevska O. O. & Nakisko O. V. (2022). Mistse podatkovoho menedzhmentu v systemi upravlinnia derzhavnymy finansamy [The place of tax management in the system of public finance management]. *Efektivna ekonomika*, no. (4). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10172>
6. Makohon V. (2025). Derzhavnyi podatkovyi menedzhment v umovakh voiennoho stanu [State tax management under martial law]. *Scientia Fructuosa*, no. 161(3), pp. 140–150. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(161\)11](https://doi.org/10.31617/1.2025(161)11)
7. Maslennikov Ye. I. (2025). Podatkovy menedzhment v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Tax management in the enterprise management system]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, no. 24(1), pp. 40–61. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).330473](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).330473)
8. Moroz E. H. (2020). *Podatkovy menedzhment: navch. posibnyk* [Tax management: tutorial]. NUVHP.
9. Ovcharenko A. & Lysenko A. (2023). Podatkovy menedzhment v systemi upravlinnia subiekтом hospodariuvannya [Tax management in the management system of an economic entity]. In *Development of accounting, auditing and taxation in terms of innovative transformation of socio-economic systems* (pp. 338–340). CNTU.
10. *Podatkovy kodeks Ukrainy* [Tax Code of Ukraine] № 2755-VI (2010). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
11. Senkiv D. T. (2023). Zminy u systemi opodatkuvannya v umovakh voiennoho stanu [Changes in the taxation system under martial law]. *International Scientific Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists*. LNU. Available at: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/Program_XXX_MNKSAM_U_2023.pdf
12. Sidelnykova L. (2020). Teoretyko-orhanizatsiini dominanty podatkovoho administruvannya v systemi derzhavnoho podatkovoho menedzhmentu [Theoretical and organizational dominants of tax administration in the system of state tax management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (22). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-59>
13. Tabenska Yu., Tomniuk T. & Hrytsiuk I. (2024). Priorytety rozvytku derzhavnoho podatkovoho menedzhmentu [Priorities for the development of state tax management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (63). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-68>
14. Tarhonii I. M. (2025). Podatkovy menedzhment [Tax management]. *Universum*, no. (20), pp. 68–76.
15. Sheketa Ye. Yu. (2020). Efektyvnyi derzhavnyi podatkovyi menedzhment iak zaporuka staloho rozvytku ekonomiky [Effective state tax management as a guarantee of sustainable economic development]. *Business Inform*, no. (6), pp. 56–61.

Дата надходження статті: 25.03.2026

Дата прийняття статті: 15.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

UDC 658.14:336

JEL G12, G30, G32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.7>**Nadiia Davydenko**Doctor of Economic Sciences, Professor,
State Tax UniversityORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7469-5536>E-mail: davidenk@ukr.net**Oksana Hordei**Doctor of Economic Sciences, Professor,
State Tax UniversityORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6938-0548>E-mail: ohordei@gmail.com**Olena Novytska**

PhD,

State Tax University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6451-7808>E-mail: elena.novickaja@gmail.com

ENTERPRISE CAPITALISATION AS AN INDICATOR OF FINANCIAL STABILITY AND MARKET VALUE

Abstract. The aim of this article is to examine the nature of a company's market capitalisation as an integral indicator of financial stability and market value, and to identify the key factors and current trends influencing its formation and growth in the context of an unstable economic environment and digital transformation. The article employs general scientific and specialised research methods, in particular: methods of theoretical generalisation and systematisation – to elucidate the essence of capitalisation; comparative analysis – to examine the evolution of approaches to its interpretation; a systems approach – to substantiate the relationship between capitalisation, financial stability and market value; structural-logical analysis – to identify internal and external factors influencing the formation of capitalisation; and grouping and classification methods – to summarise the factors affecting a company's market value. The article proves that, in the current climate, a company's market capitalisation serves not only as a measure of its value, but also as a comprehensive indicator of its financial capacity, investment attractiveness and long-term development. The article justifies the relevance of analysing capitalisation in relation to financial stability, which reflects a company's ability to maintain solvency, use resources effectively and ensure operational stability. It has been established that the level of capitalisation is shaped by a combination of internal (profitability, capital structure, liquidity, quality of management) and external (market perception, investment expectations, information transparency, reputation) factors. The key areas of capitalisation's influence on a company's market value have been identified, and it has been demonstrated that its growth requires a comprehensive approach, which includes improving operational efficiency, optimising the financial structure, developing intangible assets, enhancing corporate governance and implementing digital technologies. The scientific value of this study lies in deepening the theoretical approach to understanding capitalisation as an integrated indicator that combines the financial, managerial and market characteristics of a company's operations. A systematic view of the relationship between capitalisation, financial stability and market value is proposed through the combination of internal and external indicators, enabling a shift from formal measurement of value to a substantive analysis of the factors shaping it. The practical value lies in the possibility of using the results obtained to substantiate management decisions aimed at ensuring the sustainable growth of a company's value in the context of digitalisation and heightened risks.

Keywords: market capitalisation; financial strategy; financial stability; market value; corporate governance; capital structure; digitalisation.

Надія Давиденко

доктор економічних наук, професор,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7469-5536>
E-mail: davidenk@ukr.net

Оксана Гордей

доктор економічних наук, професор,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6938-0548>
E-mail: ohordei@gmail.com

Олена Новицька

кандидат економічних наук,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6451-7808>
E-mail: elena.novickaja@gmail.com

КАПІТАЛІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНДИКАТОР ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ

Анотація. Метою статті є обґрунтування сутності капіталізації підприємства як інтегрального індикатора фінансової стійкості та ринкової вартості, а також визначення ключових факторів і сучасних тенденцій її формування та зростання в умовах нестабільного економічного середовища та цифрової трансформації. У статті використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: методи теоретичного узагальнення та систематизації – для розкриття сутності капіталізації; порівняльний аналіз – для дослідження еволюції підходів до її трактування; системний підхід – для обґрунтування взаємозв'язку капіталізації з фінансовою стійкістю та ринковою вартістю; структурно-логічний аналіз – для ідентифікації внутрішніх і зовнішніх чинників формування капіталізації; методи групування та класифікації – для узагальнення напрямів впливу на ринкову вартість підприємства. У статті доведено, що капіталізація підприємства в сучасних умовах виступає не лише показником вартості бізнесу, а комплексним індикатором його фінансової спроможності, інвестиційної привабливості та довгострокового розвитку. Обґрунтовано доцільність її аналізу у взаємозв'язку з фінансовою стійкістю, що відображає здатність підприємства підтримувати платоспроможність, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стабільність функціонування. Встановлено, що рівень капіталізації формується під впливом сукупності внутрішніх (прибутковість, структура капіталу, ліквідність, якість управління) та зовнішніх (ринкове сприйняття, інвестиційні очікування, інформаційна прозорість, репутація) факторів. Визначено ключові напрями впливу капіталізації на ринкову вартість підприємства та доведено, що її зростання потребує комплексного підходу, який включає підвищення ефективності діяльності, оптимізацію фінансової структури, розвиток нематеріальних активів, удосконалення корпоративного управління та впровадження цифрових технологій. Наукова цінність дослідження полягає у поглибленні теоретичного підходу до розуміння капіталізації як інтегрального індикатора, що поєднує фінансові, управлінські та ринкові характеристики діяльності підприємства. Запропоновано системне бачення взаємозв'язку капіталізації з фінансовою стійкістю та ринковою вартістю через поєднання внутрішніх і зовнішніх індикаторів, що дозволяє перейти від формального вимірювання вартості до змістовного аналізу чинників її формування. Практична цінність полягає у можливості використання отриманих результатів для обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого зростання вартості підприємства в умовах цифровізації та підвищених ризиків.

Ключові слова: капіталізація; фінансова стратегія, фінансова стійкість; ринкова вартість; корпоративне управління; структура капіталу; цифровізація.

Introduction. The current operating environment for businesses is characterised by increased economic volatility, rising financial risks and stricter requirements for efficient resource management. In such circumstances, ensuring the financial stability of businesses takes on particular importance, as it determines their ability to operate continuously, adapt to external challenges and build long-term competitive advantages.

One of the key aggregate indicators reflecting the results of an enterprise's financial and economic performance and its level of development is capitalisation. In contemporary academic discourse, it is viewed not merely as a quantitative measure of capital volume, but as an integrated indicator combining parameters of financial stability, investment attractiveness and the market value of the enterprise. This approach reflects the evolution of the interpretation of capitalisation: from a static accounting indicator to a complex economic category shaped by financial, managerial and market factors.

At the same time, in business practice, there is a discrepancy between the potential for growth in a company's value and its actual level of capitalisation. This is due to an inefficient capital structure, insufficiently effective management of financial flows, a low level of transparency in corporate governance, and limited access to investment resources [10]. As a result, the level of financial stability of enterprises declines, which negatively affects their market valuation and investment attractiveness.

Furthermore, the situation is complicated by the influence of external factors, including macroeconomic instability, the transformation of financial markets, and the growing role of intangible assets and digital technologies in determining business value. Research indicates that a company's capitalisation level is directly dependent on the efficiency of its operational activities, its financing structure, the quality of its corporate governance, and its capacity for innovation.

Literary review. In modern economic science, the issue of corporate capitalisation is increasingly viewed not merely as a matter of determining a business's value, but as a multidimensional measure of its financial stability, investment attractiveness and capacity for long-term development [5, 8]. In the works of foreign researchers, attention is focused primarily on the relationship between capitalisation and investment activity, the quality of corporate governance, innovative development, human capital and market signals [12]. The works of MacKillop S. [16] and Nicolosi M. [17] propose an applied typology of market capitalisation levels, which is important for understanding investment strategies. Such approaches emphasise that a company's market value depends not only on current financial results, but also on investor expectations, the level of transparency, the quality of communication with the market, and management's ability to ensure future growth. Particular emphasis is placed on the role of information asymmetry: the greater a firm's transparency, the lower the uncertainty for investors and the higher its market valuation may be [13].

Among Ukrainian scholars, a notable contribution to the development of this field has been made by authors who investigate the relationship between capitalisation and the efficiency of equity capital utilisation, financial stability, investment activity, organisational culture, crisis management, and sector-specific characteristics of enterprise operations [2]. Yastremska O. M. and Yastremska O. O. [11] demonstrate the importance of enterprises' investment activities as a key factor in increasing their capitalisation, enhancing competitiveness and improving operational efficiency. Kozoriz M.A., in his comprehensive monograph [9], examines the methodological foundations for assessing the level of capitalisation of business entities, systematises the characteristics of the capitalisation process, and develops a classification of capitalisation based on its characteristics, principles, and methods of implementation. Also important is the approach whereby growth in capitalisation is impossible without improving the management system, optimising the capital structure, developing corporate culture and ensuring financial security [18].

A separate area of contemporary research concerns the identification of capitalisation indicators through a combination of internal and external indicators [4]. At the same time, an analysis of published works shows that, despite a significant body of academic research, several aspects remain insufficiently explored. Firstly, the role of capitalisation within the system of indicators of a company's financial stability requires further clarification. Secondly, it has not been fully explored how the combination of internal finan-

cial parameters and external market valuation determines the true value of a business. Thirdly, there remains a need to justify management decisions aimed not only at increasing capital as such, but at ensuring the sustainable growth of a company's market value in an unstable economic environment, amidst digitalisation and high risks. It is precisely this that necessitates further research into corporate capitalisation as an indicator of financial stability and market value.

The aim of this article is to examine the nature of a company's market capitalisation as an integral indicator of financial stability and market value, and to identify the key factors and current trends influencing its formation and growth in the context of an unstable economic environment and digital transformation.

The main part. In today's economic environment, a company's market capitalisation is no longer merely a tool for measuring its market value. It is increasingly taking on the characteristics of a comprehensive indicator that reflects the financial capacity of the business entity, the level of confidence in it held by investors, creditors and partners, as well as its prospects for future growth. This is precisely why it is advisable to analyse a company's capitalisation not in isolation, but in close connection with its financial stability, profitability, capital structure, liquidity and the quality of management within the company.

The evolution of approaches to the interpretation of capitalisation shows that it has evolved from a static accounting concept to a dynamic economic and financial category [1; 3]. Whereas in the early stages it was associated primarily with the amount of invested or authorised capital, the modern view takes into account the company's profit-generating potential, asset quality, liquidity, investment attractiveness, reputation and strategic prospects. Thus, market capitalisation reflects not only what the enterprise owns at a given point in time, but also how effectively it is able to transform its resources into value.

Under this approach, it is appropriate to view a company's market capitalisation as the result of the interaction between two sets of factors. The first encompasses internal parameters of the company's operations: the adequacy of equity capital, the efficiency of asset utilisation, profitability levels, the balance of funding sources, the stability of cash flows, and the quality of management decisions [6]. The second is linked to the external environment: market valuation of the business, investor expectations, access to financial resources, transparency of information, reputational capital and the general macroeconomic situation [9]. Taken together, it is these factors that determine whether an enterprise is perceived as a stable and valuable economic entity (Table 1).

Table 1

Key characteristics of a company's market capitalisation as an integrated indicator

Criteria	The traditional approach	The modern approach
The essence of capitalisation	The amount of authorised or paid-up capital	Comprehensive indicator of value and financial capacity
Type of assessment	Statistical	Dynamic
The main focus	Amount of resources	The effectiveness of their use
Formative factors	Accounting indicators	Financial, market, behavioural and strategic factors
Correlation with indicators	Limited	A close correlation with financial stability, liquidity and profitability
Information database	Financial statements	Financial + market + non-financial information
Role in decision-making	Cost assessment	A strategic management tool

Source: compiled by the authors based on [1; 6; 8; 9]

Table 1 thus illustrates the evolution of approaches to interpreting a company's capitalisation, from the traditional approach – based on a static assessment of the amount of invested capital – to the modern approach, which views it as an integrated indicator of financial capacity and market value. A summary of the characteristics presented allows us to conclude that, in modern conditions, capitalisation is shaped by a combination of financial, market and managerial factors and is closely interrelated with key performance indicators of the enterprise.

A review of contemporary approaches to understanding market capitalisation allows us to view it not merely as a measure of a company's value, but as a comprehensive indicator of the effectiveness of its financial and operational activities. This approach necessitates an examination of its interrelationship with other key parameters of a company's operations, amongst which financial stability occupies a special place. It is financial stability that reflects a company's ability to utilise available resources effectively, maintain solvency and ensure stable development in the long term.

The financial stability of an enterprise is traditionally understood as its ability to maintain business continuity, meet its obligations in a timely manner, finance its operating cycle, and ensure conditions for development without critical dependence on external sources [7]. In this context, capitalisation acts as a kind of summary indicator, as it encapsulates the outcomes of managing capital, profit, assets and risks.

A high level of capitalisation is usually the result of a sound financial position, where the enterprise demonstrates adequate profitability, a balanced capital structure, sufficient liquidity and the ability to self-finance. Under such conditions, the confidence of external stakeholders increases, risk perception decreases, access to finance improves, and the market valuation of the business strengthens [15]. Conversely, a decline in market capitalisation often signals a

weakening of financial stability: deteriorating profitability, excessive debt burden, a shortage of working capital, a loss of investment appeal, or reputational issues.

It is methodologically important to note that market capitalisation can serve as an indicator of financial stability only if it is analysed within a system of indicators that combines internal indicators – such as financial structure, profitability, liquidity, return on assets and internal capitalisation – with external indicators, amongst which market value of equity, multiples, investment attractiveness, market liquidity and financial risks occupy a special place. This approach allows us to move from a formal definition of value to a substantive interpretation of the reasons for its formation. In other words, capitalisation is not merely a consequence of financial processes, but an indicator of the extent to which an enterprise is capable of maintaining a balance between profitability, solvency, risk and development prospects. This is precisely why it is appropriate to regard it as one of the key analytical indicators of an enterprise's financial stability.

At the same time, the significance of capitalisation is not limited merely to reflecting a company's financial stability, but extends beyond it, forming the basis for assessing its market value.

The market value of a company reflects an assessment of its current state and future prospects. In this sense, market capitalisation is an external manifestation of a business's value, shaped by both its internal financial and economic performance and the market's external perception of the company. It cannot be reduced solely to a stock market indicator, since even in the absence of active stock trading, the logic of market capitalisation remains as an assessment of the company's potential to create value (Fig. 1).

As can be seen from Fig. 1, market capitalisation is directly linked to market value through several channels. Firstly, there is business profitability: stable financial performance raises expectations regarding future earnings and,

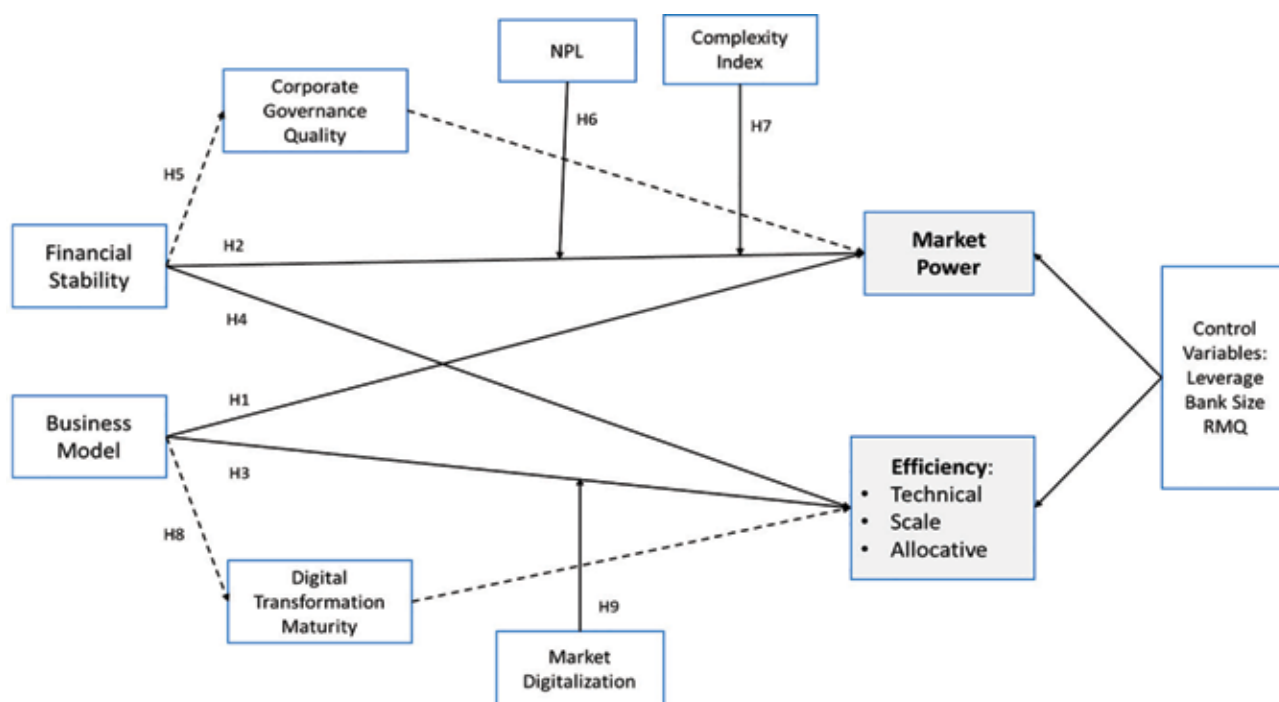


Figure 1. A company's market capitalisation as an integrated indicator of financial stability

Source: compiled by the authors based on: [1; 3; 11]

consequently, the value of the company. The second channel is capital structure: an excessive proportion of debt reduces stability and increases risk, which negatively affects the valuation of the business. The third is the quality of corporate governance, which ensures transparency, predictability and controllability of the company's development. The fourth is the reputational and informational component, which builds trust in the business entity and often significantly influences market perception. The thesis emphasises that market capitalisation is shaped by both objective parameters – net assets, digitalisation, and intangible resources – and subjective ones – investor confidence and the signals the company sends to the market.

Therefore, growth in market value cannot be achieved solely through a mechanical increase in capital. It requires a comprehensive approach: improving operational efficiency, optimising the financial structure, investing in innovation, enhancing reputation, and implementing sound corporate governance. It is precisely this understanding that aligns with the value-oriented logic of corporate management.

Thus, a company's market value is shaped by a combination of interrelated factors, where capitalisation is the integral result of the effectiveness of managing profitability, capital structure, corporate governance, reputation and innovative development (Table 2).

At the same time, the identified factors influencing market value only become practically significant if they are effectively implemented through an appropriate corporate governance model that ensures the transformation of existing potential into growth in market capitalisation.

Growth in market capitalisation is not an automatic result of an increase in assets or a formal expansion of the business. It depends on the quality of the management model, which determines how effectively the enterprise is able to convert resources into sustainable competitive advantages and financial results. This study argues that among the key factors driving such growth, the following should be highlighted: the effectiveness of corporate governance, financial optimisation, the development of intangible assets, investment attractiveness and digital transformation.

One of the key priorities is improving corporate governance. It is this that strikes a balance between the interests of

owners, management and other stakeholders, reduces information asymmetry, enhances the transparency of decision-making and strengthens trust in the company. As a result, not only is the internal organisation of the business improved, but so too is its market perception. For an investor, high-quality corporate governance signals the predictability, controllability and stability of the company, and thus lower investment risk.

Equally important is the optimisation of the capital structure. A company that maintains a rational balance between equity and debt, on the one hand, preserves its financial independence, and on the other, has the opportunity to use external financing for development without unduly increasing risk. It is precisely this balance that creates the conditions for strengthening financial stability and increasing market value (Table 3).

Thus, growth in market capitalisation is achieved through an effective management model that transforms the company's resources into competitive advantages and financial results.

In today's environment, digitalisation is becoming increasingly important. The research findings presented in this thesis provide grounds for asserting that digital technologies are no longer merely a supporting tool, but are evolving into one of the factors driving a company's capitalisation. The use of big data analytics, management decision support systems, financial process automation, personalisation tools, digital platforms and artificial intelligence technologies enhances the efficiency of business processes, reduces costs and strengthens a company's adaptability to changes in the external environment. In the long term, this has a positive impact on both financial stability and the market value of the business.

Conclusions. In summary, a company's market capitalisation is a complex economic concept that combines financial performance, management quality, investment attractiveness, market confidence and strategic growth potential. For this reason, it should be regarded not as a secondary, auxiliary measure, but as one of the key indicators of a company's financial stability and market value. Its dynamics make it possible to assess how effectively a company manages its own and borrowed resources, to what extent it is capable of maintaining stability in the short term and creating value in the long term.

Table 2

Channels through which capitalisation influences a company's market value

Channel of influence	The essence	Impact on market value
Profitability	Achieving stable financial results	Increases in expected income and value
Capital structure	The ratio of equity to debt	Assesses the level of risk and financial stability
Corporate Governance	Transparency and quality of governance	Improves investor confidence
Reputation	Image and transparency	Affects market perception
Innovation and digitalisation	Development of intangible assets	Determines the long-term value

Source: compiled by the authors based on [3; 7; 9; 11]

Table 3

Key factors driving the growth of a company's market capitalisation

Factor	The nature of influence	The result for the company
Corporate governance	Transparency, balance of interests, and control	Increased trust and reduced risks
Financial optimisation	Rational use of resources	Increased operational efficiency
Structure of capital	Balance of equity and borrowed capital	Financial stability
Intangible assets	Innovation, brand, intellectual capital	Long-term growth in value
Investment attractiveness	Access to financing	Expanding opportunities for development
Digitalisation	Automation, analytics, AI	Reducing costs and increasing adaptability

Source: compiled by the authors based on [4; 7; 14]

With this in mind, an increase in market capitalisation must be based on a systematic combination of financial balance, high-quality corporate governance, a transparent information policy, the development of intangible assets, innova-

tion and digital transformation. Only under such conditions will market capitalisation truly reflect not situational fluctuations in the valuation of a business, but its real capacity to be financially resilient and market-valued.

References:

1. Bagatska K. (2023). Sutnisni oznaky kapitalizatsii pidpriemstv v umovakh obmezhenia rynkovykh faktoriv [The essential characteristics of corporate capitalisation in the context of market constraints]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-54>
2. Gnyp N., Yatsyna K. (2021). Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia vlasnym kapitalom pidpriemstva [Improving the efficiency of a company's equity management]. *Finansovo-kredytni systemy: perspektivy rozvytku – Financial and credit systems: prospects for development*, vol. 2, pp. 61–69.
3. Davydenko N. M. (2016). Kontseptualni pidkhody do kapitalizatsii pidpriemstv [Conceptual approaches to the capitalisation of enterprises]. *Ekonomichni chasopysy Shkhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – The Economic Journal of the Lesya Ukrainka Eastern European National University*, vol. 1, pp. 62–67.
4. Davydenko N. M. (2011). Korporativne upravlinnia v aktsionernykh tovarystvakh: monohrafiia [Corporate Governance in Joint-Stock Companies: A Monograph]. Kyiv (in Ukrainian)
5. Davydenko N. M. (2012). Perevahy zaluchennia finansovykh resursiv ahrarymy korporatsiiamy shliakhom vykhodu na inozemni fondovi birzhi [The benefits of agricultural corporations raising funds by listing on foreign stock exchanges]. *Oblik i finansy – Accounting and Finance*, vol. 3, pp. 96–101.
6. Zaitseva L.O. (2021). Kapitalizatsiia yak pokaznyk efektyvnoi diialnosti kompanii [Market capitalisation as an indicator of a company's performance]. The V International Science Conference “Development and implementation of technologies in production”, March 12–13, 2021, Leeuwarden, Netherlands. Pp. 22–25. Available at: <http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/2305/1/VConference-zbirnik.pdf>
7. Krivov'yazuk I. V., Burban O. V. (2025). Upravlinnia rynkovoiu kapitalizatsiieiu mashynobudivnykh pidpriemstv: monohrafiia [Managing the Market Capitalisation of Engineering Companies: A Monograph]. Lutsk: Y. M. Mazhula. (in Ukrainian)
8. Melnik O. V. (2019). Rozvytok teorii stratehii kapitalizatsii pidpriemstva [The development of the theory of corporate capitalisation strategy]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy – Journal of the University of Banking*, vol. 2–3, pp. 41–46.
9. Metodolohichni osnovy otsinky rivnia kapitalizatsii subiektiv hospodariuvannia: monohrafiia [Methodological Foundations for Assessing the Capitalisation Level of Business Entities: A Monograph]. (2008). Edited by Prof. M. A. Kozoriz, PhD in Economics; National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Regional Studies. Lviv. (in Ukrainian)
10. Titenko Z.M. (2023). Modeling the impact of capital investments on the financial security of agrarian enterprises. *Ekonomika i upravlinnia biznesom – Economics and Business Management*, vol. 14(01), pp. 109–118 Available at: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/bioeconomy/article/view/28540>
11. Yastremska O. M., Yastremska O. O. (2021). Kapitalizatsiia pidpriemstv: teoretychni i praktychni aspekty stanu ta protsesu rozvytku [Corporate capitalisation: theoretical and practical aspects of the current state and development process]. *Biznes Inform – Business Information*, vol. 10, pp. 273–283.
12. Aveh F. K., Awunyo-Vitor D. (2017). Firm-specific determinants of stock prices in an emerging capital market: Evidence from Ghana Stock Exchange. *Cogent Economics & Finance*, vol. 5(1).
13. Caselli S., Negri G. (2021). Private Equity and Venture Capital in Europe. Markets, Techniques, and Deals. Elsevier Ltd. Third Edition. DOI: <https://doi.org/10.1016/C2020-0-02254-1>
14. Davidenko N., Skrypnik H., Titenko Z., Zhovnirenko O. V. (2019). Modeling of the optimum level of financial provision of Ukrainian enterprises' innovative activities. *Global Journal of Environmental Science and Management*, vol. 5, pp. 197–205.
15. Kvasha S., Davydenko N., Pasichnyk Y., Viatkina T., Wasilewska N. (2018). GDP modelling: assessment of methodologies and peculiarities of its usage in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, pp. 186–200.
16. MacKillop S. Understanding Market Capitalization. Available at: https://blog.geowealth.com/understanding_market_cap
17. Nicolosi M. The 6 Levels of Market Cap You Should Know. Available at: <https://candor.co/articles/issuer-knowledge/an-introduction-to-market-cap>
18. Titenko Z.M. (2022). Multifactor analysis of identification of features of the mechanism of financial security management of enterprises. *Ahrosvit – Agrosvit*, vol. 11–12, pp. 50–55. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/51/52>

Список використаних джерел:

1. Багацька К. Сутнісні ознаки капіталізації підприємств в умовах обмеження ринкових факторів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-54>
2. Гніп Н., Яцина К. Підвищення ефективності управління власним капіталом підприємства. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2021. Вип. 2. С. 61–69.
3. Давиденко Н. М. Концептуальні підходи до капіталізації підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016 № 1. С. 62–67.
4. Давиденко Н.М. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: монографія. Київ, 2011. 356 с.
5. Давиденко Н.М. Переваги залучення фінансових ресурсів аграрними корпораціями шляхом виходу на іноземні фондові біржі. *Облік і фінанси*. 2012. Вип. 3. С. 96–101.
6. Зайцева Л.О. Капіталізація як показник ефективної діяльності компанії. The V International Science Conference “Development and implementation of technologies in production”, March 12–13, 2021, Leeuwarden, Netherlands. 22–25. URL: <http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/2305/1/VConference-zbirnik.pdf>
7. Кривов'язук І. В., Бурбан О. В. Управління ринковою капіталізацією машинобудівних підприємств: монографія. Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2025. 248 с
8. Мельник О. В. Розвиток теорії стратегії капіталізації підприємства. *Вісник Університету банківської справи*. 2019. № 2–3. С. 41–46.

9. Методологічні основи оцінки рівня капіталізації суб'єктів господарювання: [монографія] / за наук. ред. д.е.н., проф. М. А. Козоріз; НАН України, Інститут регіональних досліджень. Львів, 2008. 290 с.
10. Тітенко З. М. Modeling the impact of capital investments on the financial security of agrarian enterprises. *Економіка і управління бізнесом*. 2023. № 14(01). С. 109–118 URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/bioeconomy/article/view/28540>
11. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Капіталізація підприємств: теоретичний і практичний аспекти стану та процесу розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 273–283.
12. Aveh F. K., Awunyo-Vitor D. Firm-specific determinants of stock prices in an emerging capital market: Evidence from Ghana Stock Exchange. *Cogent Economics & Finance*, 2017. № 5(1).
13. Caselli S., Negri G. Private Equity and Venture Capital in Europe. Markets, Techniques, and Deals. 2021. Elsevier Ltd. Third Edition. 430 p. DOI: <https://doi.org/10.1016/C2020-0-02254-1>
14. Davidenko N., Skrypnyk H., Titenko Z., Zhovnirenko O. V. Modeling of the optimum level of financial provision of Ukrainian enterprises' innovative activities. *Global Journal of Environmental Science and Management*. 2019. № 5. P. 197–205.
15. Kvasha S., Davydenko N., Pasichnyk Y., Viatkina T., Wasilewska N. GDP modelling: assessment of methodologies and peculiarities of its usage in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. pp. 186–200.
16. MacKillop S. Understanding Market Capitalization. URL: https://blog.geowealth.com/understanding_market_cap
17. Nicolosi M. The 6 Levels of Market Cap You Should Know. URL: <https://candor.co/articles/issuer-knowledge/an-introduction-to-market-cap>
18. Titenko Z.M. Multifactor analysis of identification of features of the mechanism of financial security management of enterprises. *Агросвіт*, 2022, № 11–12. С. 50–55. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/51/52>

Дата надходження статті: 20.03.2026

Дата прийняття статті: 10.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 336.71:004.8

JEL C55, G21, G41, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.8>**Наталія Добрянська**

доктор філософії,

начальник науково-організаційного відділу,

Державний податковий університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4348-0580>E-mail: dobranskanatalia@gmail.com

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДРАЙВЕР ЗМІН ПОВЕДІНКИ УЧАСНИКІВ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН

Анотація. У статті подано всебічний аналіз впливу впровадження штучного інтелекту (ШІ) на фінансову поведінку учасників фінансових відносин зокрема та фінансову сферу загалом. ШІ розглядається як ключовий елемент структури цифрової економіки, що має важливе значення для розвитку глобальних інвестиційних ініціатив. Проаналізовано різні форми реалізації ШІ – від простих цифрових інструментів до складних систем, здатних до навчання та «мислення», що підкреслює його роль як значущого компонента цифрової економіки. ШІ характеризується як комплексний ресурс, що сприяє економічному зростанню учасників фінансових відносин та підсиленню їх безпеки на різних рівнях. Метою статті є комплексне дослідження впливу використання штучного інтелекту на фінансову поведінку учасників фінансових відносин, визначення ключових напрямів поведінкової трансформації та обґрунтування ризиків і перспектив застосування ШІ у фінансовому секторі. Методологічна база дослідження має міждисциплінарний характер і поєднує інструменти фінансової науки, поведінкової та цифрової економіки, а також інституційного аналізу, що дозволяє розглядати фінансові відносини як складну багаторівневу систему взаємодії різних економічних агентів. У роботі використано системний підхід і комплекс методів (логічне узагальнення, порівняльний, структурно-функціональний, контент-аналіз, інституційний та поведінковий), що забезпечило всебічне дослідження впливу штучного інтелекту на фінансову поведінку, а також оцінку трансформації інститутів і рішень учасників ринку. Наукова новизна дослідження полягає у поєднанні інституційного, поведінкового та фінансово-технологічного підходів до аналізу впливу штучного інтелекту на суб'єктів фінансової системи. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання фінансовими установами, регуляторами та державними органами під час розроблення стратегій цифрової трансформації. Узагальнено, що штучний інтелект істотно змінює підходи до здійснення фінансової діяльності. Його впровадження не лише спрощує й удосконалює процеси обробки інформації, а й підвищує точність управлінських рішень та загальну ефективність управління.

Ключові слова: поведінка учасників фінансових відносин, фінансова система, фінансова поведінка, штучний інтелект, кібербезпека, фінансові ризики, поведінкові фінанси, цифровізація.

Nataliia Dobrianska

Doctor of Philosophy,

Head of the Scientific and Organizational Department,

State Tax University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4348-0580>E-mail: dobranskanatalia@gmail.com

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER OF CHANGES IN THE BEHAVIOR OF PARTICIPANTS IN FINANCIAL RELATIONS

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the impact of artificial intelligence (AI) implementation on the financial behavior of participants in financial relations in particular, and the financial sector in general. AI is considered a key element of the digital economy structure, which is essential for the development of global investment initiatives. Various forms of AI implementation are analyzed – from simple digital tools to complex systems capable of learning and “reasoning,” which highlights its role as a significant component of the digital economy. AI is characterized as a comprehensive resource that contributes to the economic growth of participants in financial relations and enhances their security at different levels. It is established that the application of artificial intelligence in the financial sector is viewed as a promising tool for addressing a wide range of economic and financial challenges, as it improves business processes, increases security, and minimizes risks. Particular attention is paid to the transformations that AI brings to the interaction between financial institutions and clients, changing service approaches and significantly increasing user satisfaction and engagement through service personalization. Both advantages and potential negative consequences of AI use are considered, including threats to national and financial security due to cyberattacks, the risk of losing control over ongoing financial operations, and job reduction caused by process automation. The scientific novelty lies in the integration of institutional, behavioral, and financial-technological approaches to analyzing the impact of artificial intelligence on subjects of the financial system. The practical significance of the results lies in their potential use by financial institutions, regulators, and government bodies in developing digital transformation strategies. It is generalized that artificial intelligence significantly transforms approaches to financial activities. Its implementation not only simplifies and improves information processing but also increases the accuracy of managerial decisions and overall management efficiency.

Keywords: behavior of participants in financial relations, financial system, financial behavior, artificial intelligence, cybersecurity, financial risks, behavioral finance, digitalization.

Вступ. У сучасний період швидкого розвитку інформаційних технологій роль штучного інтелекту в економічній сфері постійно посилюється, особливо у фінансовому секторі. Використання ШІ зумовлює глибокі зміни у способах обробки даних, комунікації з клієнтами та механізмах ухвалення рішень, відкриваючи для фінансових установ нові можливості щодо скорочення витрат, підвищення точності аналітичних процесів і вдосконалення систем управління.

Штучний інтелект перестав бути виключно технічною категорією. У сучасних умовах він трансформувався на економічний інститут, що впливає на способи ухвалення рішень, структуру стимулів, характер конкуренції, довіру до фінансових установ та поведінкові реакції учасників ринку. Для України тема є особливо важливою з огляду на прискорену цифровізацію банківського сектору, розвиток державних електронних сервісів, поширення дистанційного банкінгу, активне використання мобільних фінансових застосунків та необхідність модернізації системи фінансового регулювання відповідно до європейських стандартів. Український фінансовий ринок уже демонструє приклади впровадження елементів штучного інтелекту у скорингові моделі, antifraud-системи, персоналізацію банківських продуктів та клієнтський сервіс. Разом із тим наукове осмислення поведінкових наслідків таких змін залишається недостатнім.

Літературний огляд. Наукова дискусія щодо ролі штучного інтелекту у фінансовій сфері традиційно концентрується навколо продуктивності, прибутковості та технічної ефективності. Проте не менш важливим є питання того, як змінюється поведінка учасників фінансових відносин: чи стають споживачі більш раціональними, чи зростає схильність банків до ризику, чи посилюється стабільність інвесторів, чи здатна держава ефективніше реагувати на фінансові загрози. Саме поведінковий аспект дозволяє комплексно оцінити вплив штучного інтелекту не лише як технології, а як чинника трансформації фінансової системи.

Фундаментальні передумови для аналізу поведінки учасників фінансових відносин були закладені у працях А. Тверського та Д. Канемана (A. Tversky, D. Kahneman) [1], які довели, що фінансові рішення часто ухвалюються під впливом евристик, емоцій та когнітивних упереджень, а не лише на основі раціонального вибору. Подальший розвиток поведінкового напрямку відбувся у працях Р. Талера, який розкрив значення архітектури вибору та механізмів «підштовхування» (nudging) у формуванні фінансової поведінки [2].

У міжнародних інституційних дослідженнях останніх років наголошується, що ШІ став одним із головних факторів структурної перебудови фінансового сектору. Зокрема, відповідні висновки містяться у дослідженнях Світового банку, де підкреслюється роль ШІ у здешевленні доступу до фінансових послуг у країнах, що розвиваються [3]. У межах сучасного наукового дискурсу теоретико-методологічний аналіз впливу штучного інтелекту на учасників фінансового сектору засвідчує значний інтерес з боку дослідників різних країн. Зокрема, у наукових підходах Інш Ши та Сяоні Лі обґрунтовано, що використання штучного інтелекту у фінансах має міждисциплінарний характер та орієнтоване на поступове заміщення традиційних статистичних методів аналізу [4]. Вагоме значення мають також дослідження зару-

біжних учених Г. Коу, Х. Чао та Ф. Е. Алсааді, у яких методи машинного навчання розглядаються як дієві інструменти підвищення ефективності управління системними ризиками у фінансовій сфері та вдосконалення структури фінансової системи на основі поглибленої аналітики даних [5].

Наукові праці сучасних вітчизняних науковців, серед яких: В. Бабенко-Левада, Ю. Ковернінська, М. Чикалюк, С. Лампропулос, Г. Танасас, Г. Контогеорга [6, 7] засвідчують важливу роль штучного інтелекту як каталізатора фінансових інновацій, водночас наголошуючи на необхідності ґрунтовного вивчення етичних і регуляторних викликів, що супроводжують цей процес.

Попри значну кількість досліджень, сучасна література має кілька обмежень. По-перше, більшість праць концентрується на окремих секторах (банкінг, трейдинг, кредитування), а не на фінансових відносинах як цілісній системі. По-друге, недостатньо уваги приділено поведінковій трансформації різних груп учасників – від домогосподарств до державних регуляторів. По-третє, український контекст залишається слабо представленим у міжнародному академічному дискурсі. Таким чином, існує наукова потреба у комплексному дослідженні, що поєднає технологічний, поведінковий та інституційний аналіз впливу штучного інтелекту на учасників фінансових відносин.

Метою статті є комплексне дослідження впливу використання штучного інтелекту на поведінку учасників фінансових відносин, визначення ключових напрямів поведінкової трансформації та обґрунтування ризиків і перспектив застосування ШІ у фінансовому секторі.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання: аналіз сучасних наукових підходів до використання штучного інтелекту учасниками фінансових відносин; характеристика впливу ШІ на поведінку домогосподарств, банків, інвесторів та державних інституцій; виявлення ключових ризиків алгоритмізації фінансових рішень; формування напрямів ефективного та безпечного використання ШІ учасниками фінансових відносин.

Методологія. сформована з урахуванням міждисциплінарного характеру проблеми, оскільки аналіз впливу штучного інтелекту на фінансову поведінку потребує поєднання інструментарію фінансової науки, поведінкової економіки, цифрової економіки та інституційного аналізу. Основним концептуальним підходом виступає системний підхід, відповідно до якого фінансові відносини розглядаються як багаторівнева система взаємодії між домогосподарствами, бізнесом, банками, інвесторами, державою та інфраструктурними посередниками. Використання ШІ аналізується як зовнішній і внутрішній фактор трансформації цієї системи. Метод логічного узагальнення застосовано для систематизації наукових підходів до сутності штучного інтелекту та його ролі у фінансовому секторі. Порівняльний аналіз дозволив зіставити традиційні та алгоритмічні моделі фінансової поведінки учасників фінансових відносин. Структурно-функціональний метод використано для визначення ролі ШІ у кредитуванні, страхуванні, інвестуванні, державному контролі та управлінні ризиками. Інституційний аналіз використано для дослідження зміни ролі фінансових інститутів під впливом цифровізації. Поведінковий підхід дозволив оцінити вплив алгоритмічних рішень на мотивацію, довіру, схильність до ризику та вибір еко-

номічних агентів. Верифікація результатів здійснювалася шляхом зіставлення висновків різних міжнародних інституцій та наукових шкіл. Це дозволило мінімізувати однобічність оцінок і сформувати збалансовану позицію щодо переваг та ризиків використання ШІ у фінансових відносинах.

Основна частина. У фінансовому секторі використання штучного інтелекту розглядається як перспективний інструмент подолання широкого спектра економічних і фінансових викликів. ШІ поступово перетворюється на універсальний ресурс для аналітики даних, здатний стимулювати економічне зростання та посилювати безпеку як на рівні окремих компаній, так і державних інституцій. Це особливо важливо в тих сферах, де традиційні методи вже не забезпечують належної ефективності у вирішенні сучасних завдань. Його впровадження сприяє оптимізації процесів, підвищенню рівня безпеки та зниженню ризиків завдяки застосуванню сучасних методів аналізу й підтримки прийняття рішень. Саме це визначає зростання ролі ШІ як одного з ключових факторів модернізації фінансової сфери.

У сучасній економічній парадигмі вплив штучного інтелекту на фінансовий сектор набуває особливої ваги, оскільки створює умови для автоматизації та вдосконалення значної кількості операційних і стратегічних процесів. В Україні використання ШІ у фінансовій сфері охоплює широкий спектр технологічних рішень, серед яких чат-боти, робо-консультанти, автоматизовані системи стягнення заборгованості, скорингові моделі, сервіси мікрокредитування, інструменти автентифікації клієнтів, комплаєнс-рішення та системи виявлення шахрайських операцій.

Особливе значення має поєднання штучного інтелекту з іншими інноваційними технологіями, зокрема блокчейном, аналітикою великих даних, електронними гаманцями, краудфандинговими платформами, інтернет-еквайрингом і платформами онлайн-продажу фінансових продуктів. Така інтеграція не лише підвищує ефективність фінансових операцій, а й суттєво розширює перелік послуг, доступних споживачам.

На українському ринку фінансових послуг найбільший інтерес до впровадження ШІ демонструють банки та страхові компанії. Банківські установи активно інтегрують інтелектуальні технології, що дозволяє їм посилювати конкурентні позиції та підвищувати якість прямої взаємодії з клієнтами. Страхові компанії використовують ШІ переважно для аналітичної обробки клієнтських даних, формування нових страхових продуктів і гнучкого коригування тарифів на основі персоналізованого аналізу потреб споживачів. Крім того, чат-боти у страховій сфері забезпечують безперервну підтримку клієнтів і оперативне оновлення умов страхових полісів відповідно до змін ринкового середовища [6].

Важливість штучного інтелекту у фінансовому секторі також полягає у зміні традиційних підходів до клієнтського обслуговування, зниженні корупційних ризиків, протидії відмиванню коштів, зростанні рівня персоналізації послуг та автоматизації обробки платіжних документів. Водночас використання ШІ супроводжується і певними ризиками, серед яких можливі алгоритмічні помилки у визначенні фінансових показників, загрози національній та фінансовій безпеці внаслідок кібератак, втрата контролю над оперативними проце-

сами, а також скорочення робочих місць через автоматизацію.

Таким чином, для формування збалансованого підходу до використання штучного інтелекту у фінансовому секторі необхідно враховувати як його інноваційний потенціал, так і ризики, що супроводжують процес цифрової трансформації.

Роботизовані системи, як один із практичних проявів застосування ШІ, істотно змінюють окремі напрями фінансової діяльності. Наприклад, у сфері кредитного скорингу інтелектуальні алгоритми здатні оперативно оцінювати кредитоспроможність клієнтів на основі складних моделей поведінкового аналізу та історичних даних, що забезпечує більш точне й об'єктивне ухвалення рішень [7]. У процесах автоматизованого введення даних штучний інтелект мінімізує кількість помилок, характерних для ручної обробки інформації, забезпечуючи вищу якість даних.

Ще одним важливим напрямом є використання ШІ для протидії шахрайству. Такі системи навчаються на специфічних моделях транзакційної поведінки та здатні виявляти нетипові або підозрілі операції у режимі реального часу, що не лише зменшує фінансові втрати, а й підвищує рівень довіри клієнтів та безпеку фінансових сервісів [8].

Штучний інтелект також суттєво змінює підходи до управління ризиками у фінансовому секторі, створюючи нові можливості для підвищення точності прогнозування та оцінювання ризиків. Завдяки методам машинного навчання фінансові установи можуть аналізувати значні масиви історичних даних і ринкових трендів, що дозволяє виявляти потенційні загрози на ранніх етапах та оперативно реагувати на них. Зокрема, алгоритми машинного навчання здатні фіксувати аномальні патерни поведінки клієнтів або транзакцій, які можуть свідчити про шахрайські дії. Це дає змогу банкам та іншим фінансовим установам запобігати збиткам, пов'язаним із шахрайськими схемами. Крім того, інтелектуальні системи аналізують ринкову кон'юнктуру та прогнозують різкі зміни вартості активів або кризові явища, що дозволяє фінансовим інститутам адаптувати стратегії та мінімізувати наслідки нестабільності [8].

Використання штучного інтелекту у управлінні ризиками не лише підвищує результативність виявлення та нейтралізації потенційних загроз, а й зміцнює загальну стабільність та надійність фінансового сектору. Це особливо важливо з огляду на те, що підвищення стійкості фінансової системи безпосередньо впливає на ефективність ширших операційних процесів, насамперед у сфері обробки даних та розроблення інвестиційних стратегій [9]. Зокрема, алгоритми глибокого навчання, інтегровані у процес управління інвестиційними портфелями, дають змогу оптимізувати співвідношення між дохідністю та ризиком, створюючи умови для отримання більш стабільних і результативних інвестиційних показників.

Штучний інтелект також набув широкого поширення у сфері створення персоналізованих фінансових продуктів. Завдяки можливості опрацьовувати значні масиви даних, інтелектуальні системи здатні визначати індивідуальні потреби, поведінкові особливості та споживчі переваги клієнтів, що дозволяє фінансовим установам пропонувати адаптовані рішення, максимально наближені до запитів конкретного користувача. Це

сприяє не лише зростанню рівня задоволеності клієнтів, а й посиленню їхньої лояльності та довіри до фінансової установи.

Завдяки технологіям обробки природної мови чат-боти та віртуальні асистенти здатні забезпечувати цілодобову підтримку користувачів, суттєво підвищуючи рівень їхньої задоволеності та залученості. Такі системи не лише спрощують процеси консультування та інформування клієнтів щодо продуктів і послуг, а й ефективно виконують складніші завдання, які раніше потребували безпосередньої участі фахівців. Наприклад, віртуальні асистенти можуть оперативно опрацьовувати запити щодо банківських операцій, зокрема здійснення переказів, перевірки балансу чи активації нових платіжних карток, забезпечуючи високий рівень точності, швидкості реагування та доступності сервісу. Крім того, у складніших випадках, таких як виявлення шахрайських операцій або аналіз використання кредитних лімітів, штучний інтелект здатний швидко аналізувати великі обсяги інформації та формувати обґрунтовані рекомендації, що за традиційного підходу потребувало б значних часових і трудових ресурсів [9].

Таким чином, використання штучного інтелекту у взаємодії з клієнтами не лише оптимізує та автоматизує процеси обслуговування, а й суттєво розширює можливості фінансових установ у сфері персоналізації сервісів і підвищення якості послуг, що є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності в сучасній економіці.

Однією з найбільш помітних трансформацій під впливом штучного інтелекту є зміна фінансової поведінки домогосподарств [10]. Традиційно рішення щодо заощаджень, кредитування та інвестування приймалися на основі обмеженої інформації, особистого досвіду та порад фінансових консультантів. Сьогодні значна частина таких рішень делегується цифровим системам, які базуються на алгоритмах машинного навчання.

Сучасні фінансові застосунки формують для користувача персоналізовані рекомендації щодо витрат, заощаджень та інвестування. Це призводить до появи нового типу поведінки – алгоритмічно опосередкованої фінансової раціональності, коли індивід приймає рішення не самостійно, а під впливом автоматизованих підказок системи [10].

З одного боку, це підвищує дисципліну фінансової поведінки. Наприклад, автоматичне округлення витрат та перенесення різниці у заощадження сприяє накопиченню капіталу. З іншого боку, виникає ефект надмірної довіри до алгоритму, коли користувач перестає критично оцінювати рекомендації системи.

Окремим аспектом є вплив штучного інтелекту на кредитну поведінку населення. Автоматизовані скорингові моделі дозволяють отримувати кредит у режимі реального часу, що зменшує психологічний бар'єр до запозичення коштів. Це може стимулювати як фінансову інклюзію, так і зростання боргового навантаження домогосподарств.

Банківський сектор є одним із найбільш активних користувачів технологій штучного інтелекту. Його вплив проявляється як у внутрішніх процесах прийняття рішень, так і у взаємодії з клієнтами. Ключовим напрямом є автоматизація кредитного скорингу. Якщо раніше рішення ухвалював кредитний менеджер, то сьогодні це здійснюється алгоритмами, що аналізують сотні

параметрів: транзакційну історію, поведінкові патерни, цифровий слід клієнта, соціально-економічні дані. Це змінює саму логіку банківської поведінки – від експертної до даноцентричної (data-driven) моделі [11]. Основні поведінкові зміни банків проявляються у переході від реактивного до проактивного управління ризиками; автоматизації комплаєнсу та фінансового моніторингу; персоналізації банківських продуктів; зменшенні ролі людського фактора у кредитних рішеннях; посиленні залежності від IT-інфраструктури.

Водночас виникає новий тип ризику – модельна залежність, коли фінансова установа критично покладається на результати алгоритму без достатнього людського контролю. Це особливо небезпечно у кризових умовах, коли моделі можуть працювати некоректно через нетипову ринкову поведінку.

Фондовий ринок зазнав однієї з найглибших трансформацій під впливом штучного інтелекту. Алгоритмічна торгівля, високочастотні операції (HFT), роботизовані та системи прогнозу аналітики суттєво змінили структуру інвестиційної поведінки. Інвестори дедалі частіше делегують ухвалення рішень алгоритмам. Це знижує вплив емоцій, але водночас підсилює ефект машинної стабільності, коли однакові моделі реагують на ринкові сигнали синхронно [12].

Наслідками такого впливу є: зменшення ролі інтуїтивного інвестування; зростання швидкості реакції на інформацію; автоматизація портфельного управління; посилення короткострокових стратегій; підвищення ринкової волатильності у кризові періоди. У результаті формується нова структура ринку, де ключову роль відіграє не людина-інвестор, а алгоритмічні системи, що конкурують між собою за мілісекунди.

Страховий сектор активно використовує штучний інтелект для оцінки ризиків, розрахунку премій та виявлення шахрайства. Це призводить до зміни підходу до страхування від масового (pool-based) до індивідуалізованого ризик-орієнтованого моделювання. Алгоритми дозволяють формувати персоналізовані страхові тарифи на основі поведінкових даних клієнтів: стилю водіння, медичних показників, цифрової активності тощо [7]. Це змінює поведінку як страховиків, так і страхувальників, зокрема: страховики стають більш аналітичними та селективними; клієнти змінюють поведінку для отримання кращих тарифів; посилюється контроль за поведінковими ризиками.

Державні інституції поступово переходять до використання RegTech та SupTech-рішень, що базуються на штучному інтелекті. Це дозволяє автоматизувати нагляд за фінансовими установами, аналіз великих масивів звітності та виявлення підозрілих операцій. Основними змінами у поведінці регулятора є: перехід від вибіркового до суцільного моніторингу; використання прогнозних моделей системних ризиків; автоматизація фінансового контролю; швидше реагування на порушення. Водночас виникає проблема регуляторної залежності від технологій, коли якість нагляду прямо залежить від якості алгоритмів та доступності даних.

Проведений аналіз показує, що штучний інтелект змінює не лише інструменти фінансової діяльності, а й саму природу поведінки її учасників (табл. 1). Домогосподарства стають більш залежними від цифрових рекомендацій, банки – від алгоритмічних моделей, інвестори – від автоматизованих стратегій, а держава – від цифрових

систем моніторингу. Це формує нову архітектуру фінансових відносин, у якій ключову роль відіграє взаємодія людини та алгоритму.

Як свідчить сучасна практика, штучний інтелект має значний потенціал трансформувати фінансову та банківську діяльність, надаючи фінансовим установам інноваційні інструменти для задоволення різноманітних потреб клієнтів. Це охоплює широкий спектр функціональних напрямів – від управління коштами до інвестування та формування заощаджень.

Але попри значні переваги штучного інтелекту у фінансовому секторі, його масштабне впровадження формує новий спектр ризиків, які мають як мікроекономічний, так і системний характер. Однією з ключових проблем є відтворення та підсилення існуючих соціально-економічних упереджень у навчальних даних. Якщо історичні дані містять дискримінаційні патерни, алгоритми можуть їх автоматично відтворювати при ухваленні рішень щодо кредитування, страхування або інвестування [8]. Це призводить до: нерівного доступу до фінансових послуг; прихованої дискримінації окремих груп населення; зниження довіри до фінансових інституцій.

Багато сучасних моделей машинного навчання є складними для інтерпретації навіть для фахівців. Це створює ситуацію, коли фінансове рішення неможливо

повністю пояснити клієнту або регулятору [7]. Наслідками є: складність юридичного оскарження рішень; зниження прозорості фінансового сектору; посилення регуляторної невизначеності. Зростання залежності від цифрових систем підвищує вразливість фінансової інфраструктури до кібератак. Особливо небезпечними є атаки на алгоритми прийняття рішень, бази даних клієнтів та платіжні системи. Основними ризиками при цьому є: витік персональних даних; маніпуляції з моделями скорингу; порушення стабільності платіжних систем. Одним із найнебезпечніших ефектів є синхронізація поведінки алгоритмів. Якщо велика кількість фінансових установ використовує подібні моделі, це може призвести до одночасного прийняття однакових рішень. Це створює «ефект доміно» на фінансових ринках, різке зростання волатильності та посилення кризових явищ [9].

Фінансові установи дедалі більше залежать від постачальників технологічних рішень. Це створює ризик концентрації технологічної влади у кількох глобальних компаній, що може впливати на конкуренцію та стабільність ринку. Виходячи з цього нами було наведено модель (табл. 2), яка описує чотири можливі траєкторії трансформації фінансової поведінки під впливом штучного інтелекту, які відрізняються ступенем автономності алгоритмів і роллю людини у прийнятті рішень.

Таблиця 1

Зміни у поведінці учасників фінансових відносин під впливом ШІ

Рівень фінансової системи	Учасники фінансових відносин	Зміни у поведінці	Механізм впливу ШІ	Основні ефекти
Мікрорівень	Домогосподарства, споживачі	Зростання алгоритмічної довіри, автоматизація фінансових рішень	Персоналізовані рекомендаційні системи, фінансові застосунки	Підвищення заощаджень, зниження фінансової самостійності
Мезорівень	Банки, страхові компанії, інвестиційні фонди	Перехід до data-driven моделі управління	Кредитний скоринг, ризик-аналіз, ML-моделі	Зниження транзакційних витрат, зростання залежності від моделей
Макрорівень	Держава, регулятори	Автоматизація нагляду та контролю	SupTech/RegTech системи	Підвищення ефективності контролю, ризик алгоритмізації регулювання
Ринковий рівень	Фондові ринки, фінансові системи	Синхронізація поведінки агентів	Високочастотна торгівля, алгоритмічні стратегії	Зростання волатильності, системні ризики

Джерело: сформовано автором на основі [6–10]

Таблиця 2

Траєкторії прогнозованих змін фінансової поведінки учасників фінансових відносин у процесі використання ШІ

Сценарій	Суть змін у поведінці	Ключові характеристики
1. Алгоритмічно-орієнтована поведінка	Учасники фінансових відносин дедалі більше покладаються на рішення ШІ, зменшуючи власну участь у прийнятті рішень	Автоматизація інвестиційної та кредитної поведінки; залежність від рекомендацій алгоритмів; зниження ролі інтуїції та досвіду людини; швидке прийняття рішень на основі даних
2. Кооперативна поведінка (людина + ШІ)	Рішення приймаються у взаємодії з ШІ, який виступає аналітичним інструментом, а людина – фінальним суб'єктом	Використання ШІ як інструмента підтримки рішень; збереження людського контролю; підвищення якості фінансового аналізу; збалансоване управління ризиками
3. Обережно-регульована поведінка	Через ризики та регуляторні обмеження учасники обмежують використання ШІ у фінансових рішеннях	Перевага традиційних методів аналізу; недовіра до повної автоматизації; акцент на людському контролі; повільніше впровадження інновацій
4. Гіперперсоналізована поведінка	ШІ формує індивідуалізовані фінансові стратегії для кожного учасника, змінюючи стиль прийняття рішень	Персоналізовані фінансові рекомендації; адаптивні інвестиційні моделі; формування «цифрових фінансових профілів»; зростання довіри до алгоритмічних порад

Джерело: сформовано автором за узагальненою допомогою інструментів ШІ

Алгоритмічно-орієнтована поведінка відображає максимальний рівень делегування рішень ШІ, коли економічні агенти фактично переходять до пасивної моделі участі. Це підвищує швидкість і ефективність операцій, але водночас посилює залежність від алгоритмів і знижує значення людського досвіду, що може збільшувати системні ризики через надмірну автоматизацію.

Кооперативна модель (людина + ШІ) є найбільш збалансованою, оскільки поєднує аналітичну потужність алгоритмів із кінцевим людським контролем. Вона дозволяє підвищити якість фінансових рішень і водночас утримує управління ризиками в межах людської відповідальності, що робить цей сценарій найбільш стійким і практично реалізованим.

Обережно-регульована поведінка формується як реакція на ризики цифровізації та посилення регуляторного контролю. У цьому випадку інновації впроваджуються повільніше, а фінансові учасники частково повертаються до традиційних підходів, що знижує ефективність, але підвищує відчуття безпеки та контрольованості процесів.

Гіперперсоналізована поведінка демонструє якісно новий рівень взаємодії з фінансовою системою, де ШІ формує індивідуальні стратегії для кожного учасника. Це сприяє зростанню довіри до алгоритмів і підвищенню точності фінансових рішень, однак водночас посилює залежність від цифрових профілів і технологічних платформ.

Узагальнюючи, ці сценарії формують спектр можливих напрямів розвитку фінансової поведінки – від повної алгоритмізації до регульованої та персоналізованої взаємодії, при цьому найбільш імовірним і стабільним виглядає кооперативний варіант розвитку. Застосування технологій ШІ дозволяє фінансовим організаціям

ефективно оптимізувати низку внутрішніх процесів, зокрема ухвалення кредитних рішень, забезпечення кібербезпеки та управління фінансовими ризиками, що підтверджує стратегічну важливість ШІ для подальшого розвитку галузі, насамперед у контексті впровадження інноваційних підходів до управління фінансами та забезпечення високого рівня клієнтського обслуговування.

Висновки. Отже, результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що використання штучного інтелекту спричиняє суттєві зміни у способах здійснення фінансової діяльності та фінансовій поведінці учасників фінансових відносин. Його впровадження не лише спрощує та оптимізує процеси обробки інформації, а й підвищує точність ухвалення управлінських рішень, результативність ризик-менеджменту та загальну ефективність функціонування фінансових установ. Застосування технологій штучного інтелекту створює можливості для надання більш персоналізованих, доступних і безпечних фінансових послуг, що позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів, зміцнює довіру до фінансових інституцій та посилює їх конкурентні позиції на ринку. Водночас активна цифровізація фінансової сфери супроводжується низкою ризиків, серед яких особливого значення набувають питання захисту персональних даних, кібербезпеки, прозорості алгоритмічних рішень та необхідності належного регуляторного контролю.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно зосередити на розробленні моделей ефеквної інтеграції технологій штучного інтелекту у фінансовий сектор із забезпеченням високого рівня безпеки даних, дотриманням етичних стандартів, підвищенням прозорості алгоритмів та збереженням фінансової стабільності.

Список використаних джерел:

1. Tversky A., Kahneman D. The framing of decisions and the psychology of choice. *Environmental Impact Assessment, Technology Assessment, and Risk Analysis*. Springer, Berlin, Heidelberg, 1985. P. 107–129. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-70634-9_6
2. Thaler R. H., Shefrin H. M. An economic theory of self-control. *Journal of Political Economy*, 1981, № 89 (2), P. 392–406. DOI: <https://doi.org/10.1086/260971>
3. World Economic Forum. AI in Financial Services. Geneva: WEF, 2024. URL: <https://www.weforum.org/reports/ai-in-financial-services>
4. Yin Shi, Xiaoni Li. A bibliometric study on intelligent techniques of bankruptcy prediction for corporate firms. *Heliyon*. 2019. Vol. 5, Issue 12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02997>
5. Kou G., Chao, X., Peng Y., Alsaadi F. E., & Herrera-Viedma, E. Machine learning methods for systemic risk analysis in financial sectors. *Technological and Economic Development of Economy*. 2019. Vol. 25(5). P. 716–742. DOI: <https://doi.org/10.3846/tede.2019.8740>
6. Бабенко-Левада В. Г., Ковернінська Ю. В., Чикалюк М. М. Вплив штучного інтелекту на інновації у фінансовому секторі України у 2024 році. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. Вип. 3–4. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/25/25>
7. Лампропулос С. Д., Танасас Г. Л., Контогеорга Г. Н. Виявлення шахрайства в банківських транзакціях з використанням штучного інтелекту та анонімізованих даних. *Журнал європейської економіки*. 2025. № 4 (24). С. 77–98. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1904/1842>
8. Асоціація українських банків. ШІ змінює фінансову сферу: як банки використовують нові технології. 2025. URL: <https://aub.org.ua/104/ekspertna-dumka/30425-shi-zminiuiie-finsanovu-sferu-iak-banky-vykorystovuuiut-novi-tekhnologii>
9. Козьменков М. Г. Використання штучного інтелекту в фінансових установах в Україні: можливості та виклики для еко-системи онлайн сервісів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-04>
10. Добрянська Н. Б. Оптимізація фінансової поведінки вітчизняних домогосподарств на внутрішньому ринку державних заощаджень України в реалії сьогодення. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2024. № 2. С. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.3>
11. Павлюченко Д. М. Вплив штучного інтелекту та машинного навчання на банківські послуги. *Академічні візії*. 2024. № 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12936652>
12. Чорновол А. О., Гончарук Я. М., Хелемендик Є. І., Кисилиця С. О. Використання штучного інтелекту в управлінні фінансовими ризиками банків і страхових компаній. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14887306>

References:

1. Tversky A., Kahneman D. (1985) The framing of decisions and the psychology of choice. *Environmental Impact Assessment, Technology Assessment, and Risk Analysis*. Springer, Berlin, Heidelberg. pp. 107–129. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-70634-9_6
2. Thaler R. H., Shefrin H. M. (1981). An economic theory of self-control. *Journal of Political Economy*, no. 89 (2), pp. 392–406. DOI: <https://doi.org/10.1086/260971>
3. World Economic Forum (2024) *AI in Financial Services*. Geneva: WEF Available at: <https://www.weforum.org/reports/ai-in-financial-services>
4. Yin Shi, Xiaoni Li. (2019) A bibliometric study on intelligent techniques of bankruptcy prediction for corporate firms. *Heliyon*. vol. 5, issue 12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02997>
5. Kou G., Chao, X., Peng Y., Alsaadi F. E., & Herrera-Viedma, E. (2019) Machine learning methods for systemic risk analysis in financial sectors. *Technological and Economic Development of Economy*. vol. 25(5). pp. 716–742. DOI: <https://doi.org/10.3846/tede.2019.8740>
6. Babenko-Levada V. H., Koverninska Yu. V., Chykaliuk M. M. (2024) Vplyv sztuchnoho intelektu na innovatsii u finansovomu sektori Ukrainy u 2024 rotsi [The impact of artificial intelligence on innovations in the financial sector of Ukraine in 2024]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues in economic sciences*. vol. 3–4. Available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/25/25> (in Ukrainian)
7. Lampropoulos S. D., Tanasas G. L. & Kontogeorga G. N. (2025). Vyiavlennia shakhraistva v bankivskykh tranzaktsiiakh z vykorystanniam sztuchnoho intelektu ta anonimizovanykh danykh [Fraud detection in banking transactions using artificial intelligence and anonymized data]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, no. 4(24), pp. 77–98. Available at: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1904/1842> (in Ukrainian)
8. Association of Ukrainian Banks (2025) *Shi zminiuiie finansovu sferu: yak banky vykorystovuiut novi tekhnolohii* [AI transforms the financial sector: how banks use new technologies]. Available at: <https://aub.org.ua/104/ekspertna-dumka/30425-shi-zminiuiie-finance-sferu-iak-banky-vykorystovuiut-novi-tekh-nolohii> (in Ukrainian)
9. Kozmenkov M. H. (2025) Vykorystannia sztuchnoho intelektu v finansovykh ustanovakh v Ukraini: mozhlyvosti ta vyklyky dlia ekosystemy onlain servisiv [The use of artificial intelligence in financial institutions in Ukraine: opportunities and challenges for the online services ecosystem]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-04> (in Ukrainian)
10. Dobrianska N. (2024) Optymizatsiia finansovoi povedinky vitchyznianskykh domohospodarstv na vnutrishnomu rynku derzhavnykh zapozychen Ukrainy v realiiakh siohodennia [Optimization of financial behavior of domestic households in the domestic market of government borrowing of Ukraine in current conditions]. *Collection of Scientific Works of the State Tax University*. no. 2. pp. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.3> (in Ukrainian)
11. Pavliuchenko D. M. (2024). Vplyv sztuchnoho intelektu ta mashynnoho navchannia na bankivski posluhy [Impact of artificial intelligence and machine learning on banking services]. *Akademichni vizii*, no. 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12936652> (in Ukrainian)
12. Chornovol A. O., Honcharuk Ya. M., Khelemyndyk Ye. I., Kysylytsia S. O. (2024) Vykorystannia sztuchnoho intelektu v upravlinni finansovymy ryzykamy bankiv i strakhovykh kompanii [Use of artificial intelligence in financial risk management of banks and insurance companies]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, pp. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14887306> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 27.03.2026

Дата прийняття статті: 17.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК657.6:005.934

JEL G32, G34, M42

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.9>**Наталія Згадова**

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економічної безпеки,
права та соціальних процесів,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4585-9620>
E-mail: natali.morozuk225@gmail.com

Лариса Марчук

кандидат економічних наук, директор,
ПП «АФ АУДИТ- ЕКСПЕРТ»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1974-1302>
E-mail: auditexpert.od@gmail.com

Віталій Губко

кандидат економічних наук,
заступник директора,
ПП «АФ АУДИТ ЕКСПЕРТ»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6155-892X>
E-mail: trayditel@gmail.com

МІЖНАРОДНИЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ: МЕХАНІЗМИ ТА РИЗИКИ

Анотація. У статті досліджено міжнародний аудит як важливий інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах глобалізації та зростання ризиків. Розкрито сутність аудиту як механізму підвищення прозорості діяльності підприємств, зміцнення довіри з боку інвесторів і стейкхолдерів, а також запобігання фінансовим порушенням і шахрайству. Проаналізовано ключові механізми аудиторських перевірок, зокрема застосування Міжнародних стандартів аудиту (ISA), процедур оцінки ризиків, систем внутрішнього контролю та аналітичних інструментів перевірки фінансової звітності. Особливу увагу приділено ролі аудиту у формуванні системи економічної безпеки підприємства, зокрема у виявленні загроз фінансовій стійкості, ліквідності та діловій репутації. Визначено, що ефективність аудиту значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, незалежності аудиторів та рівня розвитку корпоративного управління. Водночас у статті окреслено основні ризики та обмеження міжнародного аудиту, що формують потенційні «зони вразливості» бізнесу. До них віднесено інформаційну асиметрію, складність корпоративних структур, конфлікти інтересів, а також обмежену здатність аудиту виявляти нефінансові та стратегічні ризики. Окремо розглянуто вплив цифровізації та автоматизації бізнес-процесів, які, з одного боку, розширюють можливості аудиторського контролю, а з іншого – створюють нові виклики, пов'язані з кіберзагрозами та обробкою великих масивів даних. Узагальнено, що міжнародний аудит є невід'ємною складовою системи економічної безпеки бізнесу, проте потребує постійного вдосконалення підходів і методів з урахуванням сучасних викликів та ризиків глобального економічного середовища. Запропоновано напрями підвищення ефективності аудиторських процедур, що передбачають використання сучасних цифрових технологій, удосконалення методів аналітичної перевірки фінансової інформації та посилення ролі внутрішнього контролю. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення рівня економічної безпеки підприємств, мінімізації фінансових ризиків і забезпечення прозорості діяльності бізнесу в умовах глобального економічного середовища.

Ключові слова: міжнародний аудит; економічна безпека; аудиторські процедури; оцінка ризиків; внутрішній контроль; фінансова звітність; інформаційна асиметрія; цифровізація аудиту.

Nataliia Zghadova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Economic,
Security, Law, and Social Processes,
Odesa National University of Technology
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4585-9620>
E-mail: natali.morozuk225@gmail.com

Larysa Marchuk

PhD in Economics, Director,
PE "AF Audit-Expert"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1974-1302>
E-mail: auditexpert.od@gmail.com

Vitalii Hubko

PhD in Economics, Deputy Director,
PE "AF Audit-Expert"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6155-892X>
E-mail: trayditel@gmail.com

INTERNATIONAL AUDITING AS A TOOL FOR BUSINESS ECONOMIC SECURITY: MECHANISMS AND RISKS

Abstract. The article examines international auditing as an important tool for ensuring the economic security of business in the context of globalization and increasing risks. The study focuses on the role of auditing as a mechanism for enhancing transparency in enterprise activities, strengthening the trust of investors and stakeholders, and preventing financial violations and fraud. The research is based on a combination of general scientific and special methods, including analysis and synthesis, comparison, systematization, and generalization. Particular attention is paid to the use of International Standards on Auditing (ISA), risk assessment procedures, internal control systems, and analytical tools for verifying financial statements. The study highlights the role of auditing in forming the economic security system of enterprises, particularly in identifying threats to financial stability, liquidity, and business reputation. It is determined that the effectiveness of auditing largely depends on the quality of information support, the independence of auditors, and the level of corporate governance. At the same time, the article identifies the main risks and limitations of international auditing, including information asymmetry, complex corporate structures, conflicts of interest, and the limited ability to detect non-financial and strategic risks. The influence of digitalization and automation of business processes is also considered, as they expand the possibilities of audit control while creating new challenges related to cybersecurity threats and the processing of large volumes of data. The study substantiates the importance of international auditing as an integral component of the economic security system of business and outlines directions for improving audit procedures. The practical value of the research lies in the possibility of applying modern digital technologies, improving analytical methods for verifying financial information, and strengthening internal control mechanisms to enhance enterprise economic security, minimize financial risks, and ensure business transparency in the global economic environment.

Keywords: international auditing; economic security; audit procedures; risk assessment; internal control; financial reporting; information asymmetry; audit digitalization.

Вступ. Сучасний бізнес функціонує в умовах глобалізації, швидких технологічних змін та підвищеної конкуренції, що створює додаткові економічні та фінансові ризики. Міжнародний аудит виступає ключовим інструментом забезпечення економічної безпеки підприємств, оскільки спрямований на підвищення прозорості фінансової інформації, виявлення порушень та формування довіри з боку інвесторів і партнерів. Особливо важливою його роль є для великих компаній та транснаціональних корпорацій, де масштаби діяльності ускладнюють контроль і створюють додаткові можливості для шахрайства або неправильного управління ресурсами.

Проте традиційні методи аудиту не завжди ефективно охоплюють усі ризики, зокрема у складних корпоративних структурах, при цифровізації бізнес-процесів та нефінансових загрозах. Інформаційна асиметрія, обмежений доступ до внутрішніх даних та вплив людського фактора створюють потенційні «приховані зони ризику». Тому актуально поєднувати традиційні аудиторські процедури з інноваційними методами оцінки ризиків, що дозволяє підвищити ефективність економічної безпеки підприємств та забезпечити стабільний розвиток у глобальному середовищі.

Літературний огляд. Останні українські наукові роботи підкреслюють зростаюче значення інтеграції міжнародного аудиту та економічної безпеки бізнесу. Так, Назарова К. О. зазначає, що застосування Міжнародних стандартів аудиту (ISA) сприяє підвищенню якості перевірок та формуванню ефективних систем внутрішнього контролю на підприємствах різного масштабу. Дослідження Грицай О. І. та Гавран М. І. показують, що сучасні компанії стикаються з «прихованими зонами ризику», які виникають через складність корпоративних структур, інформаційну асиметрію та конфлікти інтересів, що значно обмежує здатність аудиту виявляти нефінансові загрози.

З іншого боку, роботи українських та зарубіжних авторів, таких як Купріна Н.М. та Левченко В., демонструють, що цифровізація та автоматизація бізнес-процесів значно розширюють інструментарій аудиторів, проте одночасно створюють нові кіберризики та виклики для економічної безпеки. Таким чином, сучасні дослідження свідчать про необхідність комплексного підходу до аудиту, який поєднує традиційні методи з інноваційними технологіями аналізу та оцінки ризиків для забезпечення стабільності та прозорості бізнесу.

Методологія. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що дозволяють комплексно дослідити роль міжнародного аудиту у забезпеченні економічної безпеки бізнесу. У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації для визначення сутності міжнародного аудиту та його значення у системі економічної безпеки підприємств. Метод порівняльного аналізу використано для зіставлення практики застосування аудиторських процедур у міжнародних та українських компаніях.

Метою статті є комплексне дослідження міжнародного аудиту як ключового інструменту забезпечення економічної безпеки бізнесу. Для досягнення цієї мети визначено низку завдань: визначити основні механізми проведення міжнародного аудиту та їхню роль у забезпеченні економічної безпеки підприємств; проаналізувати обмеження та «приховані зони ризику», що знижують ефективність аудиторських перевірок; оцінити вплив цифровізації та сучасних технологій на якість аудиту; а також сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності міжнародного аудиту як механізму захисту економічних інтересів бізнесу.

Основна частина. Міжнародний аудит виступає не лише інструментом перевірки фінансової звітності, а й ключовим механізмом забезпечення економічної безпеки бізнесу. В умовах глобалізації та підвищеної конкуренції компанії стикаються з численними фінансовими та нефінансовими ризиками, які не завжди помітні без комплексної аудиторської перевірки. Основні механізми міжнародного аудиту включають оцінку ризиків, тестування систем внутрішнього контролю, аналіз фінансової та нефінансової інформації, а також використання сучасних цифрових технологій для автоматизації процесів аудиту [1–2].

Цифровізація аудиторських процедур значно розширює можливості контролю, зокрема за рахунок автоматизованого збору даних, аналізу великих масивів інформації та використання аналітичних алгоритмів для виявлення аномалій у фінансових потоках. Наприклад, Nestlé застосовує сучасні платформи для управління обліком та аудиторським контролем на всіх рівнях компанії, що дозволяє оперативно виявляти фінансові ризики у глобальних ланцюгах постачання. Українські компанії, такі як «МХП» та «Київстар», поєднують внутрішній аудит із зовнішньою перевіркою міжнародними аудиторами для підвищення прозорості та управління ризиками.

Водночас практика показує, що існують «приховані зони ризику», які складно виявити традиційними методами аудиту. До них відносяться інформаційна асиметрія між керівництвом і аудитором, складність оцінки нефінансових ризиків, таких як екологічні, соціальні або

репутаційні загрози, а також конфлікти інтересів у процесі прийняття управлінських рішень. У цьому контексті міжнародний аудит стає не лише формальним процесом перевірки звітності, а важливим елементом стратегічного управління ризиками підприємства [2].

Особливу роль у сучасному аудиті відіграє інтеграція цифрових технологій та аналітики. Наприклад, «Київстар» використовує системи автоматичного аналізу великих даних для моніторингу фінансових операцій і виявлення потенційних шахрайських схем. Це дозволяє зменшити ймовірність людської помилки та підвищити точність оцінки ризиків. У міжнародних компаніях, таких як Nestlé, цифровізація також включає управління ризиками у ланцюгах постачання, що дозволяє відстежувати економічні загрози на глобальному рівні.

Крім того, міжнародний аудит сприяє формуванню корпоративної культури прозорості та відповідальності. Компанії, що системно впроваджують міжнародні стандарти аудиту, отримують додаткові переваги: підвищується довіра інвесторів, зміцнюється репутація на ринку та зменшується ймовірність фінансових та операційних втрат. Українські підприємства, застосовуючи комбінацію внутрішнього і зовнішнього аудиту, демонструють підвищення ефективності управління ризиками, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності та цифрової трансформації бізнесу [3].

Для наочності можна запропонувати таблицю, яка порівнює приклади міжнародних і українських компаній за ключовими параметрами аудиту та ризиків (табл. 1).

Таблиця 1 демонструє, як міжнародний та внутрішній аудит взаємодіють із сучасними технологіями та специфікою компаній для управління економічними ризиками.

Важливим аспектом ефективності міжнародного аудиту є адаптація процедур до специфіки компанії та галузі, в якій вона функціонує. Наприклад, у виробничих підприємствах, таких як МХП, особлива увага приділяється контролю виробничих і фінансових потоків, екологічним ризикам та дотриманню стандартів безпеки продукції. Водночас у телекомунікаційних компаніях, таких як Київстар, аудиторський контроль фокусується на безпеці даних, захисті від кіберризиків і прозорості фінансових операцій. Такий підхід дозволяє не лише виявляти вже наявні ризики, а й прогнозувати потенційні загрози для бізнесу [4].

Ще одним ключовим напрямком є розвиток систем внутрішнього контролю як базового інструменту економічної безпеки. Міжнародні стандарти аудиту (ISA) передбачають тестування цих систем, що дозволяє оцінити їхню ефективність у запобіганні шахрайству, помилкам у звітності та операційним збоям. Українські компанії, що активно інтегрують такі підходи, демонструють покращення управління ризиками, зменшення

Таблиця 1

Порівняльний аналіз міжнародного та внутрішнього аудиту у контексті економічної безпеки підприємств

Компанія	Тип аудиту	Основні механізми	Цифровізація	Приховані ризики	Результат аудиту
Nestlé	Міжнародний	ISA, тестування внутрішнього контролю	Висока	Ланцюги постачання, кіберризики	Швидке виявлення фінансових ризиків
МХП (Україна)	Зовнішній + внутрішній	Оцінка ризиків, аудит фінансової звітності	Середня	Конфлікти інтересів, екологічні ризики	Підвищення прозорості, контроль ризиків
Київстар (Україна)	Зовнішній + внутрішній	Тестування внутрішнього контролю, аналіз операцій	Висока	Інформаційна асиметрія, кіберризики	Підвищення довіри інвесторів та партнерів

Джерело: сформовано авторами

фінансових втрат та підвищення довіри з боку інвесторів і партнерів.

Сучасний аудит неможливий без цифровізації процесів. Використання аналітичних платформ, систем автоматизованого збору даних та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє аудиторам швидко і точно виявляти аномалії та потенційні загрози. Цифрові інструменти не лише підвищують якість перевірок, але й дозволяють вести постійний моніторинг економічної безпеки компанії в реальному часі. Таким чином, поєднання міжнародних стандартів аудиту, внутрішнього контролю та цифровізації створює комплексний механізм захисту бізнесу від фінансових і нефінансових ризиків [5].

Разом із тим ефективність міжнародного аудиту значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати результати аудиторських перевірок у систему стратегічного управління. Аудит не повинен обмежуватися лише перевіркою фінансової звітності, а має бути частиною комплексної системи управління ризиками, яка охоплює фінансові, операційні, інформаційні та репутаційні аспекти діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє формувати проактивну модель економічної безпеки, орієнтовану не лише на виявлення порушень, але й на їх попередження.

У сучасних умовах міжнародні аудиторські практики дедалі більше орієнтуються на ризик-орієнтований підхід (risk-based auditing). Його сутність полягає у визначенні найбільш критичних зон діяльності підприємства та концентрації аудиторських процедур саме на тих процесах, які мають найбільший вплив на фінансову стабільність і репутацію компанії. Застосування такого підходу дозволяє підвищити ефективність аудиторських перевірок, скоротити витрати на аудит і водночас підвищити якість управління ризиками [6; 8].

Важливим напрямом розвитку міжнародного аудиту є також інтеграція нефінансової інформації у процес аудиторської перевірки. У сучасному бізнес-середовищі значну роль відіграють фактори ESG (екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства), які безпосередньо впливають на економічну безпеку бізнесу та його інвестиційну привабливість. Аудит нефінансової звітності дозволяє оцінити рівень корпоративної відповідальності компанії, ефективність екологічної політики та прозорість управлінських процесів [7].

З огляду на це міжнародний аудит поступово трансформується у комплексний інструмент стратегічного контролю та управління ризиками. Поєднання міжнародних стандартів аудиту, систем внутрішнього контролю,

цифрових технологій і ризик-орієнтованого підходу формує багаторівневу систему захисту бізнесу. Така система дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, підвищувати фінансову стабільність підприємств та забезпечувати їхню конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Для більш глибокого розуміння ролі аудиту у формуванні економічної безпеки підприємств доцільно узагальнити основні фактори ефективності міжнародного аудиту (табл. 2).

Таблиця 2 узагальнює ключові фактори, що визначають ефективність міжнародного аудиту у системі економічної безпеки бізнесу. Її дані свідчать, що результативність аудиторських перевірок залежить не лише від технічних процедур перевірки фінансової звітності, а й від рівня розвитку корпоративного управління, незалежності аудиторів та інтеграції цифрових технологій у процес аудиту. Комплексне поєднання цих факторів створює умови для формування ефективної системи управління ризиками та підвищення прозорості діяльності підприємств.

Крім того, важливим чинником підвищення ефективності міжнародного аудиту є постійне вдосконалення методологічних підходів до проведення аудиторських перевірок та адаптація їх до динамічних змін глобального економічного середовища [8]. У сучасних умовах підприємства функціонують у складному середовищі, що характеризується швидкою цифровою трансформацією, посиленням регуляторних вимог та зростанням кіберзагроз. У зв'язку з цим аудитори повинні застосовувати комплексний підхід, який поєднує традиційні методи фінансового контролю з використанням сучасних аналітичних інструментів, технологій обробки великих даних та автоматизованих систем моніторингу. Такий підхід дозволяє не лише своєчасно виявляти потенційні ризики та порушення, але й сприяє формуванню ефективної системи превентивного контролю, що забезпечує стабільність діяльності підприємства, підвищує рівень його економічної безпеки та зміцнює довіру інвесторів і партнерів [9–10].

Висновки. Міжнародний аудит є ключовим інструментом забезпечення економічної безпеки бізнесу, оскільки дозволяє оцінити достовірність фінансової та нефінансової інформації, виявляти порушення та управляти ризиками. Дослідження показало, що ефективність аудиту значною мірою залежить від поєднання зовнішніх перевірок із внутрішніми системами контролю та інтеграції сучасних цифрових технологій.

Приклади міжнародних компаній, таких як Nestlé, демонструють, що комплексне використання цифро-

Таблиця 2

Фактори ефективності міжнародного аудиту в системі економічної безпеки бізнесу

Фактор	Характеристика	Вплив на економічну безпеку
Незалежність аудиторів	Забезпечення об'єктивності перевірки та відсутність конфлікту інтересів	Підвищення достовірності фінансової інформації
Застосування міжнародних стандартів аудиту (ISA)	Використання уніфікованих процедур аудиторської перевірки	Забезпечення прозорості та порівнянності звітності
Система внутрішнього контролю	Наявність ефективних механізмів контролю операцій і фінансових потоків	Запобігання шахрайству та фінансовим порушенням
Цифровізація аудиту	Використання аналітики даних, штучного інтелекту та автоматизованих систем	Підвищення точності аналізу та швидке виявлення аномалій
Ризик-орієнтований підхід	Концентрація аудиторських процедур на найбільш критичних ризиках	Оптимізація аудиту та зниження стратегічних загроз
Корпоративне управління	Ефективна взаємодія між менеджментом, аудиторами та наглядовими органами	Зміцнення довіри інвесторів і стейкхолдерів

Джерело: сформовано авторами на основі [1–3]

вих платформ для автоматизації аудиторських процесів дозволяє оперативно виявляти ризики у глобальних ланцюгах постачання. Українські підприємства, зокрема МХП та Київстар, успішно поєднують внутрішній і зовнішній аудит, що підвищує прозорість, зміцнює довіру інвесторів та зменшує ймовірність фінансових втрат.

Водночас існують «приховані зони ризику», які не завжди виявляються традиційними методами аудиту, серед яких інформаційна асиметрія, конфлікти інтересів, складність оцінки нефінансових загроз та кіберризиків, що виникають через цифровізацію бізнес-процесів. Виявлення та мінімізація цих ризиків є ключовим завданням сучасного аудиту.

Список використаних джерел:

1. Mihus I., Akimova L., Akimov O., Laptev S. Influence of corporate governance ratings on assessment of non-financial threats to economic security of joint stock companies. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2021. No. 6(41). Pp. 223–237. URL: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/3622/3413>
2. Nazarova K., Nezhyva M. & Lositska T. Forensic-audit as an imperative of economic security. *Financial and Credit Activity*. 2020. No.4. Pp. 99–106. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/3121/3070>
3. Grytsay O. & Havran M. Accounting and analytical support for formation of enterprise economic security costs and their controlling process. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 2020. No. 7(1). Pp. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.23939/eem2020.01.075>
4. Hryshchuk H., Kaliuha Y., Kuprina N., Babenko V., Kashperska A. Information systems for cost control of current biological assets of crop production. *Journal of Information Technology Management., Special Issue: Digitalization of Socio-Economic Processes*. 2022. No. 14. Pp. 78–103. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2022.88882>
5. Яковенко А.О., Гнатєва Т.М., Воронюк І.Є. Інноваційні рішення в сфері бухгалтерського обліку та аудиту. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. No 21. С. 75–85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.7>
6. Levchenko V., Boyko A., Bozhenko V. & Mynenko S. Money laundering risk in developing and transitive economies: analysis of cyclic component of time series. *Business: Theory and Practice*, 2019 No. 20, Pp. 492–508. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2019.46>
7. Майстренко А. С., Назарова К. О., Луста А. А. Місія та соціально-економічний потенціал антикорупційного аудиту компанії в умовах європейської інтеграції. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 265–269. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-265-269>
8. Соломіна Г. В. Форензик – інструмент фінансового розслідування діяльності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економіка*. 2018. № 2. С. 144–149. DOI: [http://doi.org/10.31339/2313-8114-2018-2\(10\)-144-149](http://doi.org/10.31339/2313-8114-2018-2(10)-144-149)
9. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Антикорупційні програми юридичних осіб. 2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/departament-organizatsiyi-roboty-iz-zapobigannya-ta-vyuvlennya-koruptsiyi/spivpratsya-z-biznesom>
10. Фабіянська В.Ю. Потреба в незалежному аудиті та розвиток його теорії: погляд через призму браку довіри в суспільстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.101>

References:

1. Migus I., Akimova L., Akimov O. & Laptiev S. (2021). Influence of corporate governance ratings on assessment of non-financial threats to economic security. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. vol. 6 (4). pp. 233–237. Available at: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/3622/3413>
2. Nazarova K., Nezhyva M. & Lositska T. (2020). Forensic-audit as an imperative of economic security. *Financial and Credit Activity*. vol. 4. pp. 99–106. Available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/3121/3070>
3. Grytsay O. & Havran M. (2020). Accounting and analytical support for formation of enterprise economic security costs and their controlling process. *Economics, Entrepreneurship, Management*, vol. 7(1), pp. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.23939/eem2020.01.075>
4. Hryshchuk H., Kaliuha Y., Kuprina N., Babenko V. & Kashperska A. (2022). Information systems for cost control of current biological assets of crop production. *Journal of Information Technology Management, Special Issue: Digitalization of Socio-Economic Processes*, vol. 14 pp. 78–103. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2022.88882>
5. Yakovenko A. O., Hnatieva T. M. & Voroniuk I. Ye. (2024). Innovatsiini rishennia v sferi bukhhalterskoho obliku ta audytu [Innovative solutions in the field of accounting and auditing]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 21, pp. 75–85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.7>
6. Levchenko V., Boyko A., Bozhenko V. & Mynenko S. (2019). Money laundering risk in developing and transitive economies: analysis of cyclic component of time series. *Business: Theory and Practice*, vol. 20, pp. 492–508. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2019.46>
7. Maistrenko A. S., Nazarova K. O. & Lusta A. A. (2023). Misiia ta sotsialno-ekonomichniyi potentsial antykoruptsiinoho audytu kompanii v umovakh yevropeiskoi intehtatsii [Mission and socio-economic potential of anti-corruption audit of a company in the conditions of European integration]. *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 265–269. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-265-269>
8. Solomina H. V. (2018). Forenzik – instrument finansovoho rozsliduvannia diialnosti pidpriemstva [Forensic as a tool for financial investigation of enterprise activities]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomika*, vol. 2, pp. 144–149. Available at: [http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2018-2\(10\)-144-149](http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2018-2(10)-144-149)
9. National Agency on Corruption Prevention (NAZK) (2025) *Antykoruptsiini prohramy yurydychnykh osib* [Anti-corruption programs of legal entities]. Available at: <https://nazk.gov.ua/uk/departament-organizatsiyi-roboty-izzapobigannya-ta-vyuvlennya-koruptsiyi/spivpratsya-z-biznesom>
10. Fabianska V. Yu. (2020). Potreba v nezalezhnomu audyti ta rozvytok yoho teorii [The need for independent audit and development of its theory]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.101>

Дата надходження статті: 31.03.2026

Дата прийняття статті: 21.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК: 005:339.138:659.126:004

JEL M10, M31, M37, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.10>**Ольга Каламан**

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>
E-mail: kalaman.olga@gmail.com

Олена Ніколюк

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1665-0361>
E-mail: alenavn11@gmail.com

Дмитро Харенко

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-3287>
E-mail: kharenko1980@gmail.com

ІНТЕГРАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ І БРЕНДИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Анотація. У статті розглянуто проблематику інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу в умовах цифрової трансформації бізнесу як одного з визначальних напрямів оновлення сучасної системи управління підприємством. Висвітлено, що цифрове середовище істотно змінює механізми ринкової взаємодії, поведінку споживачів, вимоги до швидкості прийняття управлінських рішень і підходи до формування цілісної присутності підприємства в комунікаційному просторі. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень щодо інтегрованого використання менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу в цифровому бізнес-середовищі та визначення їхньої ролі у формуванні цілісної моделі ринкової взаємодії підприємства. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема методи теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу, логічного моделювання, порівняння, систематизації та наукової інтерпретації, що дали змогу комплексно розкрити взаємозв'язок досліджуваних категорій. Результати. Встановлено, що цифрова трансформація посилює взаємозалежність між стратегічними управлінськими рішеннями, комунікаційною діяльністю та формуванням брендової цінності. Доведено, що ефективне функціонування підприємства в сучасному середовищі залежить від здатності поєднувати управлінську координацію, аналітично керовані маркетингові комунікації та послідовний брендинг у межах єдиної логіки розвитку. Обґрунтовано, що інтегрований підхід сприяє підвищенню комунікаційної послідовності, зростанню довіри до підприємства, зміцненню його репутаційної стійкості та посиленню конкурентних переваг. Цінність отриманих результатів полягає в можливості використання сформульованих положень під час розроблення стратегій управління, комунікаційної політики, програм брендингу, при вдосконаленні підходів до цифрової адаптації підприємств. Запропоновані узагальнення можуть використовувати керівники, маркетологи, бренд-менеджери і дослідники, які працюють з питаннями модернізації бізнесу в умовах цифровізації.

Ключові слова: менеджмент; маркетингові комунікації; брендинг; інтеграція управління; цифрове середовище; бізнес середовище; цифрова трансформація бізнесу; конкурентоспроможність; стратегічне управління, брендинг.

Olga Kalaman

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management of Organizations,
Odesa National Economic University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>
E-mail: kalaman.olga@gmail.com

Olena Nikoliuk

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department Of Public Management And Administration,
Odesa National University of Technology
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>
E-mail: kalaman.olga@gmail.com

Dmytro Kharenko

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel-Restaurant Business,
Odesa National Economic University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-3287>
E-mail: kharenko1980@gmail.com

INTEGRATION OF MANAGEMENT, MARKETING COMMUNICATIONS AND BRANDING IN THE CONDITIONS OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

Abstract. *The article examines the issue of integrating management, marketing communications, and branding under conditions of business digital transformation as one of the defining directions for renewing the modern enterprise management system. It is highlighted that the digital environment significantly changes the mechanisms of market interaction, consumer behavior, the requirements for the speed of managerial decision-making, and approaches to shaping a coherent presence of the enterprise in the communication space. Purpose of the study is to substantiate the theoretical provisions regarding the integrated use of management, marketing communications, and branding in the digital business environment and to determine their role in forming a coherent model of the enterprise's market interaction. Methodological basis of the study consists of general scientific and special methods, in particular the methods of theoretical generalization, analysis, synthesis, logical modeling, comparison, systematization, and scientific interpretation, which made it possible to comprehensively reveal the interrelation of the categories under study. Finding. It has been established that digital transformation strengthens the interdependence between strategic managerial decisions, communication activity, and the formation of brand value. It has been proven that the effective functioning of an enterprise in the modern environment depends on its ability to combine managerial coordination, analytically driven marketing communications, and consistent branding within a unified logic of development. It is substantiated that the integrated approach contributes to increasing communication consistency, growing trust in the enterprise, strengthening its reputational resilience, and enhancing competitive advantages. Value of the obtained results lies in the possibility of using the formulated provisions in the development of management strategies, communication policy, branding programs, and in improving approaches to the digital adaptation of enterprises. The proposed generalizations may be used by managers, marketers, brand managers, and researchers working on business modernization issues in the context of digital change.*

Keywords: management; marketing communications; branding; management integration; digital environment; business environment; digital transformation of business; competitiveness, strategic management, branding.

Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу суттєво змінюється логіка функціонування підприємств, механізми управління, способи взаємодії з цільовими аудиторіями та підходи до формування бренду. Цифрові технології вже не виконують лише допоміжну функцію, а стають системоутворювальним чинником розвитку підприємства, впливаючи на бізнес-моделі, управлінські процеси, корпоративну культуру, канали комунікації та інструменти створення цінності для споживача. За таких умов менеджмент, маркетингові комунікації та брендинг дедалі більше набувають ознак взаємопов'язаних складових єдиної управлінської системи.

Попри активне зростання наукового інтересу до цифрової трансформації, маркетингових комунікацій і цифрового брендингу, у вітчизняному науковому дискурсі ці напрями часто аналізуються відокремлено. У працях українських дослідників достатньо ґрунтовно висвітлено окремі аспекти цифровізації управління, розвитку цифрового маркетингу, трансформації маркетингових комунікацій та становлення цифрового брендингу, однак питання їхньої системної інтеграції в єдину концепцію управління бізнесом залишається розробленим недостатньо. Отже, наукова проблема полягає в тому, що сучасна цифрова трансформація бізнесу об'єктивно вимагає інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу, проте в теорії досі бракує цілісного підходу до пояснення їх взаємодії як єдиної системи, здатної забезпечити адаптивність, комунікаційну узгодженість, стратегічну стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Літературний огляд. У сучасному вітчизняному науковому дискурсі цифрова трансформація бізнесу розглядається як чинник системної зміни управлін-

ської логіки, маркетингової діяльності та способів формування бренду. Зокрема, у праці М. В. Руденка, Є. М. Кирилюка та М. Є. Хуторної цифровізацію пов'язано з формуванням нових маркетингових трендів і платформ реалізації ринкової активності підприємств [1]. Поглиблення стратегічного виміру цієї проблематики знаходимо у дослідженні Т. Янковець, де цифровий маркетинг інтерпретується як повноцінна складова стратегічного управління підприємством [2]. У статті Т. Янковець і К. Медведєвої цифровий брендинг підприємства розглядається у комплексі маркетингових комунікацій, що дає змогу трактувати бренд не лише як елемент символічного позиціонування, а як важливу складову системної ринкової взаємодії [3]. У подальшому К. Медведєва розвиває цей підхід, доводячи, що цифровий брендинг є суттєвим елементом маркетингової стратегії підприємств [4]. Близькою є праця Н. А. Дубовик, у якій цифровий брендинг розкривається як інноваційний напрям маркетингу в контексті трансформації українського ринку в умовах війни [5]. Помітне місце у сучасних наукових розвідках посідає і проблематика трансформації маркетингових комунікацій. У статті І. В. Крупіци, С. О. Короля, О. О. Долинської, Р. В. Перебийніса і Є. В. Немчинінова проаналізовано тенденції цифрових трансформацій у маркетингових комунікаціях. Автори показують, що діджиталізація змінює не лише канали просування, а й зміст комунікації, форми взаємодії зі споживачами та підходи до оцінювання ефективності маркетингових дій [6]. Стаття О. О. Карпенко та Є. І. Матвійчука присвячена маркетинговим інструментам забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації [7]. Значущою є також праця І. І. Каліної, Н. М. Шуляра та Б. Ю. Мельника, присвя-

чена стратегіям побудови бренду в епоху соціальних мереж [8].

Таким чином, аналіз останніх досліджень свідчить, що українські науковці активно розробляють окремі аспекти цифровізації маркетингової діяльності, стратегічного цифрового маркетингу, цифрового брендингу та трансформації маркетингових комунікацій. Водночас переважна більшість праць зосереджується на одному з цих вимірів. Недостатньо опрацьованим залишається інтеграційний підхід, у межах якого менеджмент, маркетингові комунікації та брендинг мають розглядатися як взаємопов'язані елементи єдиної системи функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності, ролі та особливостей інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу в умовах цифрової трансформації бізнесу, шляхом визначення концептуальних засад формування цілісної системи управління комунікаційними та брендовими процесами підприємства в цифровому середовищі.

Методологія. Методологічну основу дослідження сформовано з урахуванням міждисциплінарного характеру проблеми інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу в умовах цифрової трансформації бізнесу. У роботі використано системний підхід, який дав змогу розглядати менеджмент, маркетингові комунікації та брендинг як взаємопов'язані складові єдиної системи ринкової поведінки підприємства в цифровому середовищі. Застосування принципів логічного узагальнення, наукової абстракції та послідовного переходу від загального до конкретного дозволило виявити концептуальні зв'язки між управлінськими рішеннями, комунікаційною активністю та процесами формування брендової цінності. У ході дослідження використано методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу – для уточнення змісту базових категорій та систематизації наукових підходів до розуміння цифрової трансформації, цифрового маркетингу, брендингу та управлінської інтеграції. Метод порівняння застосовано для виявлення особливостей традиційного і цифрового підходів до організації комунікаційної та брендової діяльності підприємства. За допомогою систематизації та наукової інтерпретації було узагальнено результати сучасних досліджень українських науковців і визначено, що вітчизняний науковий дискурс переважно висвітлює окремі аспекти цифровізації, тоді як питання цілісної інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу потребує подальшого теоретичного осмислення. Для побудови авторського бачення інтеграції зазначених складових використано метод логічного моделювання, що дозволив сформулювати концептуальні засади інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу в умовах цифрової трансформації бізнесу, а також запропонувати інтегровану модель їхнього взаємозв'язку як чинника підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід дав змогу обґрунтувати, що цифрове середовище змінює саму логіку координації стратегічних, комунікаційних і брендових процесів у межах сучасного підприємства.

Основна частина. У сучасній економіці цифрова трансформація бізнесу є системною зміною логіки управління, механізмів ринкової взаємодії та спосо-

бів формування цінності для споживача. За таких умов трансформується й сама архітектура управлінської системи підприємства. Якщо в індустріальній і постіндустріальній моделях менеджмент, маркетингові комунікації та брендинг функціонували як відносно самостійні підсистеми, то в цифровому середовищі між ними формується значно глибший функціональний взаємозв'язок [1; 2; 7; 15]. Теоретичне осмислення цієї трансформації вимагає виходити з того, що менеджмент у цифрову епоху вже не може обмежуватися лише координацією ресурсів, контролем операцій і забезпеченням досягнення цілей. Він дедалі більше орієнтується на управління потоками інформації, швидкістю комунікацій, адаптивністю організації та узгодженістю взаємодії із зовнішніми й внутрішніми стейкхолдерами. У цьому контексті маркетингові комунікації перестають бути виключно інструментом просування, а брендинг – лише засобом візуальної та емоційної ідентифікації. Обидві складові інтегруються в систему стратегічного управління, впливаючи на сприйняття підприємства, його ринкову позицію, рівень довіри та стійкість конкурентних переваг [2; 10]. Доцільно виходити з розширеного розуміння менеджменту як системи формування, координації та спрямування організаційних дій, у межах якої комунікаційний і брендовий виміри перестають бути периферійними. Саме менеджмент визначає стратегічні цілі підприємства, приймає рішення щодо його позиціонування, обирає логіку взаємодії з ринком, формує стандарти комунікації та створює умови для цілісного сприйняття бренду. У цифровому середовищі роль менеджменту посилюється, оскільки швидкість змін, висока динаміка ринку та зростання значення даних вимагають від управлінської системи не лише реактивності, а й випереджального характеру дій [1; 2; 7].

Маркетингові комунікації у цій системі виступають механізмом створення та підтримання ринкових відносин. У цифровому середовищі вони набувають інтерактивного, багатоканального й аналітично керованого характеру. Сучасне підприємство комунікує зі споживачем через комплекс взаємопов'язаних платформ: офіційні сайти, соціальні мережі, месенджери, email-маркетинг, таргетовану рекламу, платформи контент-маркетингу, системи CRM, інструменти персоналізованого впливу. Саме тому маркетингові комунікації дедалі більше набувають статусу керованої управлінської підсистеми, що має бути інтегрована у загальну логіку розвитку підприємства [2; 6]. У сучасних дослідженнях українських авторів бренд дедалі частіше трактується як стратегічний нематеріальний актив, який забезпечує підприємству довгострокову ринкову цінність, лояльність споживачів, емоційний зв'язок із цільовою аудиторією та можливість диференціації в умовах високої конкуренції [11]. Водночас цифровий брендинг розширює межі традиційного бренд-менеджменту, адже передбачає управління й цифровим досвідом взаємодії, контентом, репутацією в соціальних мережах, поведінковими даними й аналітикою реакцій аудиторії [8]. У межах такого підходу брендинг виявляється тісно пов'язаним із менеджментом через стратегічне планування, ресурсне забезпечення, визначення цінностей підприємства та координацію точок контакту з аудиторією. Одночасно він пов'язаний із маркетинговими комунікаціями, оскільки саме через комунікаційні інструменти

бренд набуває публічної форми, поширюється в інформаційному просторі, набуває асоціативного наповнення та проходить перевірку на релевантність і довіру. Таким чином, бренд у цифровому середовищі доцільно розглядати не як результат лише маркетингової діяльності, а як продукт інтегрованої управлінсько-комунікаційної системи [10; 11].

Отже, інтеграція менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу є закономірною відповіддю на зміни, спричинені цифровою трансформацією бізнесу. Її сутність полягає у формуванні такої системи управління, в якій стратегічні рішення, комунікаційні дії та брендова політика розробляються не ізольовано, а як взаємозалежні елементи єдиного механізму створення вартості. У сучасній системі бізнесу взаємодія менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу набуває не лінійного, а мережевого характеру. Це означає, що кожна із зазначених складових постійно впливає на інші елементи системи, змінюючи їхній зміст, інструментарій і результати. Якщо у традиційній моделі управління менеджмент задавав загальні напрями розвитку, маркетингові комунікації забезпечували донесення інформації до ринку, а брендинг формував образ підприємства, то в умовах цифрової трансформації ці компоненти функціонують у режимі постійної взаємозалежності [1–4; 7; 10]. З позицій сучасного менеджменту така взаємодія має системний характер, оскільки вона охоплює внутрішнє середовище підприємства. Менеджмент формує стратегічне бачення розвитку організації, визначає її цілі, пріоритети, ресурси та принципи адаптації до змін. Проте в цифровому середовищі ефективність цих дій значною мірою залежить від того, наскільки вони узгоджені з комунікаційною політикою та брендовим позиціонуванням [2; 9; 10; 11].

Маркетингові комунікації у цій системі виступають своєрідним провідником управлінської стратегії до ринку, забезпечуючи передачу сенсів, цінностей, стилю взаємодії і репутаційних сигналів, які визначають сприйняття підприємства різними стейкхолдерами. У цифровому середовищі комунікації дедалі більше ґрунтуються на даних, алгоритмах персоналізації, поведінковій аналітиці та інтерактивних форматах взаємодії. У цьому контексті особливою є позиція О. В. Птащенко та Е. Ш. Алієва, які доводять, що інтеграція предиктивної аналітики у маркетингове управління впливає на визначення цільових аудиторій, планування рекламних кампаній, персоналізацію комунікацій та адаптацію продуктів до змін ринку [12].

Водночас брендинг у системі сучасного бізнесу виконує роль засобу стратегічного узгодження діяльності підприємства. Бренд акумулює управлінські рішення, маркетингові повідомлення, соціокультурні смисли та очікування аудиторії. Саме через бренд підприємство набуває цілісності в очах споживачів, партнерів і суспільства. У цифровому середовищі ця роль посилюється, оскільки комунікаційний простір стає багатоканальним, реакції аудиторії – швидкими та публічними, а бренд – постійно відкритим до оцінювання і переосмислення [3–5; 8].

Особливість взаємодії зазначених складових полягає в тому, що в цифровому середовищі між ними виникає ефект взаємного підсилення. З одного боку, ефективний менеджмент створює умови для побудови послідовної комунікаційної політики та стабіль-

ного розвитку бренду. З іншого боку, сильний бренд і результативні комунікації підвищують ефективність самого менеджменту, оскільки спрощують просування рішень на ринку, знижують витрати на формування довіри, полегшують адаптацію до змін і зміцнюють ринкові позиції підприємства [10; 13].

Суттєвою рисою сучасної взаємодії менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу є її клієнтоцентричність. Цифрова трансформація формує нову модель, у якій у центрі перебуває досвід клієнта, його очікування, емоційна реакція, поведінкові патерни та готовність до співтворення цінності. У цьому контексті показовою є концептуальна логіка метамаркетингу, представлена у праці Т. Янковець, де підкреслюється значення цифрового середовища, персоналізації, брендингу та клієнтського досвіду для досягнення цілей бізнесу [14]. Ще однією важливою особливістю є зміщення акценту з функціонального розподілу ролей на управління точками контакту. У практиці сучасного бізнесу клієнт часто не розрізняє, яка саме підсистема підприємства відповідає за конкретну дію або повідомлення. Він сприймає компанію як єдиний суб'єкт взаємодії. Саме тому будь-яка неузгодженість між стратегічними рішеннями менеджменту, змістом комунікації і образом бренду знижує ефективність діяльності підприємства [11; 13].

Формування концептуальних засад інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу доцільно розпочинати з визнання того, що цифрова трансформація змінила не лише інструменти діяльності підприємства, а й самі принципи побудови управлінської системи. У цифровому середовищі підприємство функціонує в умовах постійного оновлення інформації, високої швидкості комунікацій, зростання ролі аналітики даних, персоналізації взаємодії та підвищеної чутливості ринку до репутаційних сигналів. За таких умов роз'єднане управління організаційними процесами, комунікаційною діяльністю та брендом втрачає ефективність, тоді як інтегрований підхід створює підґрунтя для більш цілісного, адаптивного та результативного функціонування бізнесу [1; 2; 6; 7].

Концептуально така інтеграція ґрунтується на положенні, що менеджмент, маркетингові комунікації та брендинг мають спільну стратегічну основу. Нею виступають місія підприємства, його цінності, довгострокові цілі, модель конкурентної поведінки та уявлення про бажане місце на ринку. Саме менеджмент задає загальну логіку розвитку підприємства, визначає пріоритети використання ресурсів і формує умови для реалізації стратегічних намірів. Маркетингові комунікації транслиують ці наміри у зовнішнє середовище через систему повідомлень, каналів і форматів взаємодії. Брендинг, в свою чергу, забезпечує ідентифікаційну та ціннісну цілісність цього процесу [2; 3; 4; 9; 11].

З огляду на це першим концептуальним принципом інтеграції є принцип стратегічної узгодженості, сутність якого в тому, що управлінські рішення, комунікаційна політика та брендова стратегія мають формуватися на основі єдиної системи стратегічних орієнтирів [3; 8; 10; 13]. Другим концептуальним принципом є принцип клієнтоцентричності. У цифровому середовищі центр уваги зміщується з внутрішньої організації процесів на досвід взаємодії споживача з підприємством. Це означає, що інтеграція менеджменту,

маркетингових комунікацій і брендингу має бути зорієнтована на створення цілісного, послідовного та позитивного клієнтського досвіду [2; 8; 14]. Третім принципом доцільно визначити принцип даних та аналітичної керованості. Якщо в традиційних умовах взаємодії між менеджментом, комунікаціями та брендингом значною мірою спиралася на експертні судження, то сьогодні вона дедалі активніше базується на даних про поведінку споживачів, реакцію аудиторії, ефективність каналів, рівень залучення, лояльність і репутаційні індикатори [12]. Четвертим принципом є омніканальна цілісність. Тобто підприємство має забезпечити послідовність своєї присутності в усіх точках контакту з аудиторією. Йдеться про смислову й поведінкову узгодженість: однаковий стиль взаємодії, співвіднесеність повідомлень із брендовими цінностями, узгодженість дій персоналу, цифрових платформ, рекламних кампаній і контентної політики [3; 5]. П'ятим принципом є адаптивність та безперервне оновлення. Цифрова трансформація не має завершеного характеру, тому і система інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу не може бути статичною. Вона має постійно реагувати на зміни в технологіях, поведінці споживачів, комунікаційних форматах, конкурентному середовищі та суспільних очікуваннях [4; 6; 7; 10].

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що концептуальні засади інтеграції менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу в умовах цифрової трансформації бізнесу формуються навколо ідеї цілісного управління ринковою присутністю підприємства. Такий підхід передбачає, що управлінська система повинна свідомо конструювати зовнішню комунікаційну реальність підприємства, забезпечувати послідовне сприйняття бренду, підтримувати релевантність взаємодії зі споживачами та перетворювати цифрові інструменти на ресурс довгострокової конкурентоспроможності [1–15]. З огляду на проведений аналіз, інтеграцію менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу в умовах цифрової трансформації бізнесу доцільно визначати як системно організований процес стратегічного, комунікаційного та ціннісного узгодження діяльності підприємства, спрямований на формування цілісної ринкової присутності, підтримання релевантного клієнтського досвіду, зміцнення бренду та забезпечення стійкої конкурентоспроможності в цифровому середовищі.

Логічним продовженням проведеного аналізу є побудова інтегрованої моделі взаємозв'язку менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу, яка дозволяє пояснити, яким чином їхнє узгоджене функціонування впливає на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність у цифровому середовищі. Необхідність такої моделі зумовлена тим, що в умовах цифрової трансформації бізнесу окремий розгляд управлінських, комунікаційних і брендових процесів уже не відображає реальної логіки функціонування підприємства [1–15]. У запропонованій логіці менеджмент доцільно розглядати як системоутворювальне ядро моделі. Саме він задає стратегічні орієнтири розвитку підприємства, визначає місію, цілі, пріоритети, розподіл ресурсів, принципи аналітичного супроводу та механізми контролю. Без управлінського центру маркетингові комунікації ризикують перетворитися на набір розрізнених тактичних дій, а брен-

динг – на сукупність зовнішніх атрибутів без глибокого стратегічного змісту [2; 7; 10; 12].

Маркетингові комунікації в межах такої моделі виконують функцію динамічного зв'язку між підприємством і зовнішнім середовищем. Вони транслюють ринку не лише інформацію про товари чи послуги, а й стратегічні смисли, репутаційні сигнали, обіцянки бренду та характеристики взаємодії, які формують сприйняття компанії. У цифровому середовищі ця функція суттєво ускладнюється: комунікації стають багатоканальними, інтерактивними, даними керованими та постійно відкритими до зворотного зв'язку [3; 6; 12; 14; 15]. Брендинг у цій моделі постає як механізм ціннісної та ідентифікаційної інтеграції. Якщо менеджмент формує стратегію, а маркетингові комунікації забезпечують її практичну реалізацію у зовнішньому середовищі, то брендинг надає цій взаємодії смислової цілісності. Бренд акумулює в собі управлінські рішення, комунікаційні повідомлення, досвід взаємодії споживача з підприємством, візуальні та вербальні маркери і репутаційний капітал [3–5; 8; 9; 13–17].

На основі цього можна виділити три рівні інтегрованої моделі. Перший рівень – стратегічний, на якому формуються управлінські цілі, позиціонування підприємства, його цінності та принципи ринкової поведінки. Другий рівень – комунікаційний, де реалізуються цифрові й традиційні канали взаємодії, створюється контент, забезпечується персоналізація, омніканальність та аналітика реакцій аудиторії. Третій рівень – брендовий, де акумулюються результати попередніх двох рівнів у вигляді впізнаваності, репутації, довіри, лояльності, емоційної прив'язаності та бренд-капіталу. Між цими рівнями існує двосторонній зв'язок: стратегія визначає комунікацію і бренд, але й дані комунікаційної ефективності та реакції на бренд впливають на подальше коригування управлінських рішень [1–17].

З точки зору результативності саме інтегрована модель дозволяє пояснити, чому підприємства з високим рівнем стратегічної, комунікаційної та брендової узгодженості зазвичай демонструють кращі ринкові результати. Важливо зазначити, що така модель підвищує ефективність управління, оскільки зменшує суперечності між внутрішніми рішеннями та зовнішніми сигналами. Вона посилює комунікаційну результативність, адже повідомлення стають послідовними, впізнаваними та більш релевантними для цільових аудиторій, а також зміцнює брендову стійкість, тому що бренд набуває підтримки не лише на рівні реклами, а й на рівні реальних управлінських практик. Цікаво, що це сприяє зростанню конкурентоспроможності, оскільки узгоджене позиціонування, якісна комунікація і сильний бренд дозволяють підприємству краще адаптуватися до змін ринку [13]. Інтегрована модель створює підґрунтя для переходу від функціонального до процесного та клієнтоцентричного бачення бізнесу. У традиційній логіці підрозділи менеджменту, маркетингу й бренд-менеджменту часто функціонують розмежовано. Натомість цифрове середовище вимагає бачення підприємства як єдиної системи створення досвіду взаємодії. Споживач оцінює цілісність власного контакту з компанією, а не окремий рекламний ролик, не окрему управлінську дію і не окремий елемент візуальної айдентики [6; 8; 12; 14–17] (рис.1).

Стратегічний рівень	• Місія, цілі, управлінські рішення, ресурси
Комунікаційний рівень	• Канали взаємодії, контент, персоналізація, омніканальність, аналітика
Брендовий рівень	• Ідентичність, репутація, довіра, лояльність, бренд-капітал
Результати інтеграції	• Ефективність управління, конкурентоспроможність, брендова стійкість, комунікаційна результативність

Рис. 1. Інтегрована модель взаємозв'язку менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу як чинник підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу

Джерело: сформовано авторами

Отже, інтегровану модель взаємозв'язку менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу доцільно розглядати як концептуальну основу підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової трансформації. Її цінність полягає в тому, що вона дозволяє перейти від фрагментарного управління окремими функціями до цілісного управління ринковою присутністю підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах цифрової трансформації бізнесу менеджмент, маркетингові комунікації та брендинг втрачають ознаки відокремлених функціональних напрямів і дедалі більше набувають рис взаємопов'язаної системи, від узгодженості якої залежить ефективність функціонування підприємства в сучасному конкурентному середовищі. Маркетингові комунікації при цьому виступають механізмом реалізації управлінських намірів у зовнішньому середовищі, тоді як брендинг забезпечує ціннісну, ідентифікаційну та репутаційну цілісність діяльності підприємства. Концептуальні засади інтеграції

менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу мають будуватися на принципах стратегічної узгодженості, клієнтоцентричності, аналітичної керованості, омніканальної цілісності та адаптивності. Саме сукупність цих принципів створює передумови для переходу від фрагментарного управління окремими функціями до цілісного управління ринковою присутністю підприємства, його комунікаційною політикою та брендовим розвитком. Таким чином, в умовах цифрової трансформації бізнесу інтеграція менеджменту, маркетингових комунікацій і брендингу формує синергетичний ефект, який підвищує узгодженість управлінських рішень, посилює цілісність комунікаційного впливу, зміцнює бренд та створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язувати з розробленням методичних підходів до оцінювання рівня інтеграції цих складових, а також із формуванням прикладних моделей їх реалізації в різних секторах економіки.

Список використаних джерел:

1. Руденко М. В., Кирилук Є. М., Хуторна М. Є. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2022. № 5–6 (294–295). С. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-80-87>
2. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Scientia fructuosa*. 2022. № 5 (145). С. 93–112. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)06](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)06)
3. Янковець Т., Медведєва К. Цифровий брендинг підприємства у комплексі маркетингових комунікацій. *Scientia fructuosa*. 2022. № 4 (144). С. 72–83. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)05](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)05)
4. Медведєва К. Цифровий брендинг у маркетинговій стратегії підприємств. *Scientia fructuosa*. 2023. № 3 (149). С. 33–43. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)03](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)03)
5. Дубовик Н. А. Цифровий брендинг: інноваційні підходи в контексті трансформації українського ринку в умовах війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.57125/econpr.2024.01.29.05>
6. Крупіца І. В., Король С. О., Долинська О. О., Перебийніс Р. В., Немчинінов Є. В. Аналітика тенденцій цифрових трансформацій у маркетингових комунікаціях. *Ефективна економіка*. 2026. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.59>
7. Карпенко О. О., Матвійчук Є. І. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic Synergy*. 2024. №1(11). С. 31–43. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3>
8. Каліна І. І., Шуляр Н. М., Мельник Б. Ю. Стратегії побудови бренду в епоху соціальних мереж. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 37. С. 65–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/37.10>
9. Бондаренко О., Мельниченко О. Бренд-менеджмент фармацевтичних підприємств за масштабної кризи. *Scientia fructuosa*. 2023. № 5 (151). С. 48–67. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(151\)04](https://doi.org/10.31617/1.2023(151)04)
10. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Антикризові підходи до стратегічного управління розвитком і конкурентоспроможністю бренду бізнес-організації в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 457–462. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-457-462>
11. Фімяр С. В., Попик Н. В. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.96>

12. Птащенко О. В., Алієв Е. Ш. Інтеграція предиктивної аналітики до маркетингового управління: вплив на розробку стратегій просування брендів в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 509–515. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-509-515>
13. Сліпченко В. Ефективність бренд-комунікацій на ринку B2B. *Scientia fructuosa*. 2025. № 3 (161). С. 90–101. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(161\)06](https://doi.org/10.31617/1.2025(161)06)
14. Янковець Т. Концепція метамаркетингу в економіці вражень. *Scientia fructuosa*. 2024. № 6 (158). С. 97–118. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(158\)07](https://doi.org/10.31617/1.2024(158)07)
15. Бондаренко О. М., Стрій Л. О. Вплив сучасних digital-комунікацій на поведінку споживача. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 346–355. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-346-355>
16. Пушак Я. Я., Каламан О. Б., Харенко Д. О. Технології управління маркетинговими комунікаціями сучасного підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2025. Вип. 2. С. 40–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-5>
17. Каламан О. Б., Зибарева О. В., Харенко Д. О. Імплементація маркетингових комунікацій як основний фактор розвитку сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.14%20>

References:

1. Rudenko M. V., Kyryliuk Ye. M., Khutorna M. Ye. (2022) Tsyfrovizatsiia: marketynhovi trendy ta platformy realizatsii [Digitalization: marketing trends and implementation platforms]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 5–6(294–295), pp. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-80-87>
2. Iankovets T. (2022) Stratehichne upravlinnia tsyfrovym marketynhom [Strategic management of digital marketing]. *Scientia fructuosa*, vol. 5(145), pp. 93–112. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)06](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)06)
3. Iankovets T., Medvedieva K. (2022) Tsyfrovyi brendynh pidpryemstva u kompleksi marketynhovyykh komunikatsii [Digital branding of an enterprise in the complex of marketing communications]. *Scientia fructuosa*, vol. 4(144), pp. 72–83. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)05](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)05)
4. Medvedieva K. (2023) Tsyfrovyi brendynh u marketynhovii stratehii pidpryemstv [Digital branding in the marketing strategy of enterprises]. *Scientia fructuosa*, vol. 3(149), pp. 33–43. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)03](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)03)
5. Dubovyk N. A. (2024) Tsyfrovyi brendynh: innovatsiini pidkhody v konteksti transformatsii ukrainskoho rynku v umovakh viiny [Digital branding: innovative approaches in the context of the transformation of the Ukrainian market in wartime]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.01.29.05>
6. Krupitsa I. V., Korol S. O., Dolynska O. O., Perebiinis R. V., Nemchyninov Ye. V. (2026) Analitika tendentsii tsyfrovyykh transformatsii u marketynhovyykh komunikatsiiah [Analytics of trends in digital transformations in marketing communications]. *Efektivna ekonomika*, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.59>
7. Karpenko O. O., Matviichuk Ye. I. (2024) Marketynhovi instrumenty zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Marketing tools for ensuring enterprise competitiveness under digital transformation]. *Economic Synergy*, vol. 1(11), pp. 31–43. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3>
8. Kalina I. I., Shuliar N. M., Melnyk B. Yu. (2025) Stratehii pobudovy brendu v epokhu sotsialnykh merezh [Brand building strategies in the age of social media]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 37, pp. 65–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/37.10>
9. Bondarenko O., Melnychenko O. (2023) Brend-menedzhment farmatsevtichnykh pidpryemstv za masshtabnoi kryzy [Brand management of pharmaceutical enterprises during a large-scale crisis]. *Scientia fructuosa*, vol. 5(151), pp. 48–7. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(151\)04](https://doi.org/10.31617/1.2023(151)04)
10. Husakovska T. O., Voit B. R. (2025) Antykryzovi pidkhody do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom i konkurentospromozhnistiu brendu biznes-orhanizatsii v umovakh tsyfrovoy transformatsii ta yevrointehratsii [Anti-crisis approaches to strategic management of brand development and competitiveness of a business organization under digital transformation and European integration]. *Biznes Inform*, vol. 2, pp. 457–462. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-457-462>
11. Fimiar S. V., Popyk N. V. (2025) Brend-menedzhment yak instrument marketynhovoi diialnosti [Brand management as a tool of marketing activity]. *Efektivna ekonomika*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.96>
12. Ptaschenko O. V., Aliiev E. Sh. (2024) Intehratsiia predyktivnoi analityky do marketynhovoho upravlinnia: vplyv na rozrobku stratehii prosuvannia brendiv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Integration of predictive analytics into marketing management: impact on the development of brand promotion strategies in the digital economy]. *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 509–515. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-509-515>
13. Slipchenko V. (2025) Efektyvnist brend-komunikatsii na rynku B2B [Effectiveness of brand communications in the B2B market]. *Scientia fructuosa*, vol. 3(161), pp. 90–101. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(161\)06](https://doi.org/10.31617/1.2025(161)06)
14. Iankovets T. (2024) Kontseptsiiia metamarketynhu v ekonomitsi vrazhen [The concept of metamarketing in the experience economy]. *Scientia fructuosa*, vol. 6(158), pp. 97–118. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(158\)07](https://doi.org/10.31617/1.2024(158)07)
15. Bondarenko O. M., Strii L. O. (2024) Vplyv suchasnykh digital-komunikatsii na povedinku spozhyvacha [The impact of modern digital communications on consumer behavior]. *Biznes Inform*, vol. 2, pp. 346–355. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-346-355>
16. Pushak Ya. Ya., Kalaman O. B., Kharenko D. O. (2025) Tekhnologii upravlinnia marketynhovymy komunikatsiiamy suchasnoho pidpryemstva [Technologies of marketing communications management of a modern enterprise]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav. Seriiia ekonomichna*, no. 2, pp. 40–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-5>
17. Kalaman O. B., Zybareva O. V., Kharenko D. O. (2025) Implementatsiia marketynhovyykh komunikatsii yak osnovnyi faktor rozvytku suchasnykh pidpryemstv [Implementation of marketing communications as the main factor of development of modern enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.14>

Дата надходження статті: 17.03.2026

Дата прийняття статті: 07.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

UDC 336.1:336.225

JEL E62, F38, H11, H26

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.11>**Volodymyr Kovalenko**

Candidate of Science in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Fundamental and Special Disciplines,
Novovolynsk Educative and Research Institute of Economics and Management of
West Ukrainian National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9797-0100>
E-mail: volodymyr.kovalenko456@gmail.com

THE DETINIZATION OF FINANCIAL RESOURCES AND THE DE-OFFSHORING OF CAPITAL IN THE STRUCTURE OF THE STATE'S FINANCIAL SECURITY

Abstract. This article examines current issues relating to ensuring the financial security of the state in the context of the growing scale of the shadow economy and the offshoring of capital. It is argued that in the current context of global and domestic crises, particularly the pandemic and military aggression, these processes significantly affect the stability of the financial system, limiting the state's resource capacity and complicating the implementation of effective budgetary and macro-financial policies. The aim of the article is to substantiate the role of withdrawing financial resources from the shadow economy and delocalising capital as interrelated components of the state's financial security architecture, as well as to identify the main mechanisms through which they influence its stability. The methodological basis of the study comprises general scientific and specialised methods of inquiry, in particular: the systems approach – to substantiate the place of de-shadowing and de-offshorisation within the architecture of financial security; methods of analysis and synthesis – to investigate the causes and consequences of the shadowing of the economy; comparative analysis – to assess the dynamics of the shadow sector; the structural-logical method – to identify the key channels through which capital offshoring influences the state's financial system. The study demonstrates that the shadow economy acts as a systemic factor destabilising financial security, generating a range of interrelated threats, including corruption, the laundering of illicit proceeds, financial fraud and the offshoring of capital. It has been established that offshoring has a multi-faceted impact on the financial system through a reduction in tax revenues, distortion of investment processes and an exacerbation of macro-financial imbalances. The dynamics of the shadow economy in Ukraine are analysed, and its growth in the context of crisis-driven transformations is substantiated. It is demonstrated that de-shadowing and de-offshorisation should be regarded as interrelated instruments aimed at enhancing the transparency of financial flows and strengthening the state's financial stability. It has been demonstrated that effective financial security for the state is only possible through the implementation of a comprehensive policy aimed at reducing the shadow economy and limiting capital offshoreisation. It has been demonstrated that integrating these processes into a single system for managing financial flows will contribute to enhancing the effectiveness of state regulation, strengthening fiscal capacity and creating the conditions for sustainable economic development.

Keywords: national financial security; shadow economy; capital flight; financial flows; macro-financial stability.

Володимир Коваленко

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,
Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Західноукраїнського національного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9797-0100>
E-mail: volodymyr.kovalenko456@gmail.com

ДЕТІНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ І ДЕОФШОРИЗАЦІЯ КАПІТАЛУ В АРХІТЕКТУРІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Анотація. У статті досліджено актуальні проблеми забезпечення фінансової безпеки держави в умовах зростання масштабів тіньової економіки та офшоризації капіталу. Обґрунтовано, що в сучасних умовах глобальних і внутрішніх криз, зокрема пандемії та воєнної агресії, зазначені процеси суттєво впливають на стійкість фінансової системи, обмежуючи ресурсні можливості держави та ускладнюючи реалізацію ефективної бюджетної та макрофінансової політики. Метою статті є обґрунтування ролі виведення фінансових ресурсів із тіньової економіки та делокалізації капіталу як взаємопов'язаних складових архітектури фінансової безпеки держави, а також визначення основних механізмів, через які вони впливають на її стабільність. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: системний підхід – для обґрунтування місця детінізації та деофшоризації в архітектурі фінансової безпеки; методи аналізу та синтезу – для дослідження причин і наслідків тінізації економіки; порівняльний аналіз – для оцінювання динаміки тіньового сектору; структурно-логічний метод – для визначення ключових каналів впливу офшоризації капіталу на фінансову систему держави. У дослідженні доведено, що тіньова економіка виступає системним фактором дестабілізації фінансової безпеки, який генерує комплекс взаємопов'язаних загроз, включаючи корупцію, легалізацію незаконних доходів, фінансове шахрайство та офшоризацію капіталу. Встановлено, що офшоризація має багатовекторний вплив на фінансову систему через скорочення податкових надходжень, спотворення інвестиційних процесів та посилення макрофінансових дисбалансів. Проаналізовано динаміку тінізації економіки України та обґрунтовано її зростання в умовах кризових трансформацій. Цін-



ність дослідження полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку детінізації фінансових ресурсів і деофшоризації капіталу як ключових елементів забезпечення фінансової безпеки держави та формуванні комплексного підходу до управління фінансовими потоками. Висновки. Обґрунтовано, що ефективне забезпечення фінансової безпеки держави можливе лише за умови реалізації комплексної політики, спрямованої на зниження рівня тінізації економіки та обмеження офшоризації капіталу. Доведено, що інтеграція цих процесів у єдину систему управління фінансовими потоками сприятиме підвищенню ефективності державного регулювання, зміцненню фіскальної спроможності та формуванню передумов для стійкого економічного розвитку.

Ключові слова: фінансова безпека держави; тіньова економіка; офшоризація капіталу; фінансові потоки; макрофінансова стабільність.

Introduction. In the current context of the national economy, the issue of ensuring the state's financial security has become particularly pressing, due to the growing influence of both internal and external destabilising factors. Recent years have been characterised in Ukraine by profound crisis-driven transformations caused by the COVID-19 pandemic and full-scale military aggression, which have significantly complicated the processes of generating, allocating and utilising financial resources. In such conditions, problems relating to the decline in the state's fiscal capacity, the disruption of macro-financial equilibrium and growing dependence on external sources of funding are becoming more acute.

At the same time, the proliferation of shadow financial flows and the offshoring of capital remain a significant challenge to the state's financial security. The widespread use of schemes to divert financial resources out of the national economy leads to a reduction in the tax base, a decline in the effectiveness of budgetary policy, and a weakening of controls over capital movements [11]. Under martial law, such processes take on critical importance, as they limit the state's ability to finance defence needs, social obligations and economic recovery.

Despite the considerable academic interest in issues of financial security, the shadow economy and capital offshoring, contemporary research has not devoted sufficient attention to their comprehensive examination within the framework of a unified architecture of state financial security. In particular, the theoretical and applied aspects of integrating the processes of de-shadowing financial resources and de-offshoring capital as interrelated instruments for strengthening the state's financial stability require further substantiation.

Thus, the relevance of this study stems from the need to develop a holistic approach to the de-shadowing and de-offshoring of financial resources as key components of ensuring the state's financial security in the face of contemporary economic challenges.

Literature review. The issue of bringing financial resources out of the shadows and ensuring the state's financial security occupies a significant place in contemporary economic research, driven by the growing scale of the shadow economy and the increasing complexity of capital flows in the context of globalisation. In the academic literature, de-shadowing is increasingly viewed not merely as a tool for legalising economic activity, but as a component of the system for strengthening the state's financial security.

In particular, O. Vlasuk [2] defines the de-shadowing of the economy as one of the key areas for ensuring the financial component of economic security. The researcher emphasises the need to establish long-term strategic guidelines for combating shadow economy processes, stressing that their transnational nature makes it impossible to achieve significant results in the short term. This approach is particularly relevant in the context of capital deoffshorisation, which also requires

systematic and coordinated action at national and international levels.

Z. Varnaliy [1] has made a significant contribution to the study of the nature, structure and mechanisms of the shadow sector, justifying the need for a comprehensive approach to de-shadowing processes, taking into account institutional, economic and behavioural factors. His academic work forms the theoretical basis for understanding the causes of the shadow economy and identifying effective ways to curb it.

The findings of empirical studies conducted by M. Blihar, L. Savchenko and others [9] indicate a direct link between the growth of the informal economy and a deterioration in macroeconomic stability, manifested in a slowdown in economic growth and difficulties in socio-economic development. At the same time, the authors demonstrate that the implementation of measures to combat the shadow economy has a positive impact on the effectiveness of state policy in the field of combating the legalisation (laundering) of proceeds of crime, thereby reinforcing their significance within the financial security framework.

In the context of institutional support for de-shadowing processes, the studies by Ivashova L.M., Shevchenko N.I. and Vinogradova N.L. [4] are significant, as they emphasise the need to harmonise anti-corruption policy with European standards and to strengthen the state's institutional capacity to combat shadow economy phenomena. This is of key importance for the formation of an effective financial security architecture in the context of European integration processes.

Podmazko O.M. [7], in turn, emphasises that achieving a tangible macroeconomic impact from reducing the shadow economy is only possible provided that a consistent and long-term government policy aimed at legalising economic activity is implemented. This approach is consistent with the concept of capital de-offshorisation as a component of systemic changes in the financial sector.

At the same time, an analysis of academic sources indicates that, despite significant achievements in the field of research into the shadow economy and financial security, the issue of comprehensively combining the processes of de-shadowing financial resources and de-offshoring capital within a single framework of the state's financial security remains insufficiently explored. This necessitates further research aimed at developing a holistic approach to managing financial flows and minimising their shadow and off-shore redistribution.

Methodology. The aim of this article is to justify the role of the de-shadowing of financial resources and the delocalisation of capital as interrelated components of a state's financial security and to identify the key mechanisms through which they influence its stability.

The methodological basis of the study comprises general scientific and specialised methods of inquiry, in particular: the systems approach – to substantiate the place of de-shadowing and de-offshorisation within the architecture

of financial security; methods of analysis and synthesis – to investigate the causes and consequences of the shadowing of the economy; comparative analysis – to assess the dynamics of the shadow sector; the structural-logical method – to identify the key channels through which capital offshoring influences the state's financial system.

The main part. The development of an effective national financial security system requires the timely identification, assessment and neutralisation of threats capable of destabilising the functioning of the financial system [12]. In this context, the identification of structural risks that emerge at an early stage and have the potential to develop into systemic imbalances is of particular importance. One of the key challenges in this area is the significant level of shadow economy activity, which acts not only as a threat in its own right but also as a catalyst for the emergence and intensification of other destructive phenomena in the financial sector.

The shadow economy, as a complex socio-economic phenomenon, should be viewed not merely as a deviation from formal economic norms, but as an institutionally determined mechanism arising from an imbalance between the needs of economic actors and the possibilities for satisfying those needs within the formal economy [1, 3]. For households, this manifests itself in the desire for stable income and employment, whilst for the business sector, it manifests itself in attempts to reduce costs, overcome administrative barriers and enhance competitiveness. The lack of effective institutional alternatives encourages the shift of some economic activity into the informal sector, which complicates the monitoring of financial flows and weakens the state's regulatory influence.

Within the framework of the state's financial security, the shadow economy takes on particular significance as a domi-

nant destructive factor that undermines the effectiveness of the budgetary and tax system and limits the state's resource capacity [10]. The growth in the share of value added generated outside the formal economy directly affects tax revenue, creates a deficit in financial resources and increases dependence on external sources of funding [8].

One of the most dangerous forms of the shadow economy is the offshoring of capital, which has become systemic in the context of the globalisation of financial markets. Its impact on the state's financial security manifests itself through several key channels. Firstly, there is a significant narrowing of the tax base due to the artificial transfer of profits to jurisdictions with preferential tax regimes, leading to a shortfall in budget revenue and an increased debt burden. Secondly, the investment environment is distorted by the use of 'round-tripping' mechanisms, whereby capital transferred abroad returns in the form of foreign investment, creating the illusion of investment activity and creating unequal conditions for domestic investors. Thirdly, capital outflows negatively affect macro-financial stability, in particular through pressure on the exchange rate, the balance of payments and a reduction in the effectiveness of monetary policy [13]. Furthermore, the lack of transparency in offshore structures facilitates the laundering of illicit proceeds, the concealment of beneficial ownership and the spread of corrupt practices (Tabl. 1).

Assessing the scale of the shadow economy in Ukraine is complicated by the limited availability of official statistical data, particularly under martial law. At the same time, the findings of independent analytical studies provide a general picture of the dynamics of this phenomenon (Fig. 1).

Table 1

Channels of capital offshoring impact		
Channel	Mechanism	Consequences
Fiscal	Profit shifting	Loss of tax revenues
Investment	Round-tripping	Distorted investment climate
Macro-financial	Capital outflow	Exchange rate instability
Institutional	Lack of transparency	Corruption, money laundering

Source: generated by the author

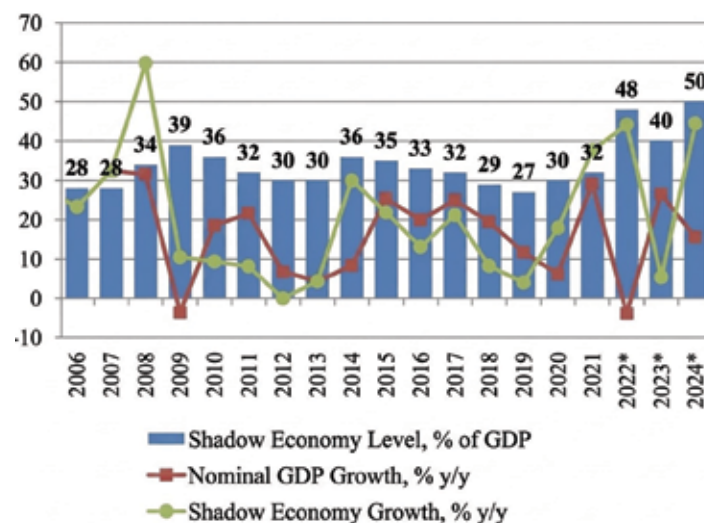


Figure 1. Trends in the shadow economy in Ukraine, 2013–2024, %*

Note: * – unofficial data

Source: compiled by the author based on [6]

As shown in the data presented in Figure 1, the size of Ukraine's shadow economy prior to the full-scale invasion fluctuated at around one-third of gross domestic product. However, in 2022, this figure rose sharply to 40–50%, driven by a simultaneous decline in official production volumes, disruptions to supply chains and increased uncertainty in the economic environment.

This trend indicates an intensification of informal economic processes as an adaptive response by businesses and the public to the crisis conditions. At the same time, the growth in the share of the shadow economy significantly complicates the implementation of fiscal policy, reduces the effectiveness of state regulation and increases the risks of losing control over financial flows. This, in turn, creates the conditions for the further spread of capital offshoring and the deepening of threats to the state's financial security.

The growing urgency of addressing the issue of financial transparency stems not only from the need to enhance financial security, but also from the need to ensure the economy's resilience to external and internal shocks. The formation of a parallel shadow financial sector creates a favourable environment for the spread of corruption, illegal financial transactions and the criminalisation of economic relations [4]. Under such conditions, the effectiveness of traditional instruments of state regulation, in particular fiscal and monetary policy, is significantly reduced, which limits the state's ability to influence macroeconomic processes.

A distinctive feature of the shadow economy's functioning is the formation of a self-sustaining mechanism for its reproduction. An increase in the level of shadow economy activity leads to a higher tax burden on the formal sector, which, in turn, encourages further migration of economic entities into the 'shadow' [7]. This situation creates a vicious circle, which can only be broken through the implementation of a comprehensive state policy aimed at reducing incentives for informal activity and increasing trust in state institutions.

The spread of the shadow economy also creates the conditions for the emergence of a range of associated threats to the state's financial security. Key among these are corruption, which undermines the effectiveness of public administration; the laundering of proceeds of crime; the financing of terrorist activities; the offshoring of capital; and various forms of financial fraud, including cybercrime [5]. The combined impact of these factors leads to the deterioration of financial institutions, a reduction in the transparency of economic processes, and a deterioration of the investment climate.

These threats become particularly critical during periods of profound socio-economic upheaval, particularly during armed conflicts. In such conditions, the shadow economy not only hinders the functioning of the formal sector but also

creates additional risks to national security, notably through the financing of illegal activities and the undermining of the state's defence capabilities. As noted in academic research, the proliferation of shadow financial flows during wartime exacerbates the threat of military-economic offences and significantly limits the state's ability to manage financial resources effectively [2].

In summary, it can be argued that the formalisation of financial resources and the de-offshoring of capital should be viewed as interrelated components of a single system for ensuring the state's financial security. Their implementation requires a comprehensive approach that combines the improvement of the institutional environment, increased transparency of financial flows, the optimisation of tax policy and tighter control over capital movements. Only under such conditions is it possible to establish a stable financial system capable of effectively countering contemporary challenges and ensuring long-term economic development.

Conclusions. The study has established that the formalisation of financial resources and the de-offshoring of capital are not isolated areas of state policy, but rather interrelated elements of a unified system for ensuring the state's financial security. It has been demonstrated that the shadow economy acts as a dominant destructive factor, which not only reduces the effectiveness of the budgetary and tax system but also creates the conditions for the development of other threats, in particular corruption, the laundering of criminal proceeds, financial fraud and the offshoring of capital.

It is argued that capital offshoring has a systemic impact on the state's financial security through the erosion of the tax base, the distortion of the investment environment and the destabilisation of macro-financial indicators. It has been established that under martial law, these processes become critical, increasing the risks of losing control over financial flows and limiting the state's ability to finance key socio-economic and defence needs.

It has been demonstrated that the growth in the shadow economy during times of crisis is adaptive in nature; however, it simultaneously creates a vicious circle in which the intensification of shadow economic processes drives an increase in the tax burden on the formal sector, which, in turn, contributes to the further informalisation of economic activity.

A synthesis of the research findings has substantiated the need for a comprehensive approach to de-shadowing and de-offshoring, which entails improving the institutional environment, enhancing the transparency of financial flows, optimising tax policy and strengthening controls over capital movements. Only through the synergy of these measures is it possible to establish a resilient financial system capable of effectively countering contemporary challenges and ensuring the long-term development of the state.

References:

1. Varnaliy Z.S. (2006). *Tinova ekonomika: sutnist, osoblyvosti ta shliakhy lehalizatsii: monohrafiia* [The Shadow Economy: Nature, Characteristics and Paths to Legalisation: A Monograph]. Kyiv: NISD. (in Ukrainian)
2. Vlasniuk O. S. (2016). *Natsionalna bezpeka Ukrainy: evoliutsiia problem vnutrishnoi polityky: vybrani naukovy pratsi* [Ukraine's National Security: The Evolution of Domestic Policy Issues: Selected Academic Papers]. Kyiv: NISD. (in Ukrainian)
3. Davydenko N. M., Voitsekhivska S. I. (2022). *Ofshoryzatsiia ekonomiky v konteksti zabezpechennia finansovoi bezpeky Ukrainy* [The Offshore Shift of the Economy in the Context of Ensuring Ukraine's Financial Security]. *Entrepreneurship and Innovation*, vol. 22, pp. 67–72.
4. Ivashova L.M., Shevchenko N.I., Vinogradova N.L. (2022). *Osoblyvosti realizatsii antykoruptsiinoi polityky ta protydii tinovomu sektoru ekonomiky u svitli yevrointegratsiinykh prahnen Ukrainy* [Features of the implementation of anti-corruption policy and the

fight against the shadow economy in the context of Ukraine's European integration aspirations]. *Mechanisms of public administration*, vol. 3 (34), pp. 40–49.

5. Legan I. M., Suprunova I. V. (2021). Offshore yurysdyktsii yak instrument tinizatsii ekonomiky ta transnatsionalnoi zlochynnosti [Offshore jurisdictions as a tool for the shadow economy and transnational crime]. *Public Governance and Public Administration*, vol. 2. Available at: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/22.pdf

6. Natsionalnyi bank Ukrainy: Makroekonomichni pokaznyky [National Bank of Ukraine: Macroeconomic indicators]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>

7. Podmazko O.M. (2023). Makroekonomichna rezultatyvnist protsesu zmenshennia tinovoho sektora ekonomiky Ukrainy [Macroeconomic effectiveness of the process of reducing the shadow economy in Ukraine]. *Investment: practice and experience*, vol. 12, pp. 95–100.

8. Tyutyunyk I.V., Zolkover A.O., Lyulov O.V., Leonov S.V. (2020). Suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku tinovoho sektora ekonomiky [The current state and trends in the development of the shadow economy]. *Economics: time realities*, vol. 3 (49), pp. 47–54

9. Blikhar M.M., Savchenko L.A., Komarnytska I.I., Vinichuk M.V. (2019). Strategic orientaries of legalization of the economy of Ukraine: economic and legal aspects. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 2 (29), pp. 101–112. DOI: <http://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.171850>

10. Davydenko N.M. (2015). Genesis of enterprise financial security. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*, vol. 2. Available at: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015_2/2015_2_3.pdf

11. Davydenko N., Dibrova A., Onishko S., Fedoryshyna L. (2021). The influence of the gross regional product on the formation of the financial potential of the region. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. vol. 14, is. 1. pp 153–157. Available at: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/27403.pdf>

12. Davydenko N., Mykhaylichenko M., Titenko Z., Tsiukalo L. (2023). External Debt Management in the System of Financial Security of the State. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 20, pp. 144–153. Available at: <https://wseas.com/journals/articles.php?id=7255>

13. Kovalenko V., Slatvinska M., Varnalii Z., Sheludko S., Valihura T. (2022). The Shadow Economy's Phenomenon and its Impact on the Development of Corporate Business and Households in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3, is. 44, pp. 328–337.

Список використаних джерел:

1. Варналій З.С. Тіньова економіка: сутність, особливості та шляхи легалізації: монографія. Київ: НІСД, 2006. 576 с.
2. Власюк О.С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики: вибрані наукові праці. Київ: НІСД, 2016. 528 с.
3. Давиденко Н. М., Войцехівська С. І. Офшоризація економіки в контексті забезпечення фінансової безпеки України. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. С. 67–72.
4. Івашова Л.М., Шевченко Н.І., Виноградова Н.Л. Особливості реалізації антикорупційної політики та протидії тіньовому сектору економіки у світлі євроінтеграційних прагнень України. *Механізми публічного управління*. 2022. № 3 (34). С. 40–49.
5. Леган І. М., Супрунова І. В. Офшорні юрисдикції як інструмент тінізації економіки та транснаціональної злочинності. *Публічне управління та державне адміністрування*. 2021. № 2. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/22.pdf
6. Національний банк України: Макроekonomічні показники. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>
7. Подмазко О.М. Макроekonomічна результативність процесу зменшення тіньового сектору економіки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 95–100.
8. Тютюнник І.В., Золковер А.О., Люльов О.В., Леонов С.В. Сучасний стан та тенденції розвитку тіньового сектору економіки. *Economics: time realities*. 2020. № 3 (49). С. 47–54
9. Blikhar M.M., Savchenko L.A., Komarnytska I.I., Vinichuk M.V. Strategic orientaries of legalization of the economy of Ukraine: economic and legal aspects. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 2 (29). Pp. 101–112. DOI: <http://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.171850>
10. Davydenko N.M. Genesis of enterprise financial security. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. 2015. № 2. URL: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015_2/2015_2_3.pdf
11. Davydenko N., Dibrova A., Onishko S., Fedoryshyna L. The influence of the gross regional product on the formation of the financial potential of the region. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. Vol. 14, is. 1. pp 153–157. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/27403.pdf>
12. Davydenko N., Mykhaylichenko M., Titenko Z., Tsiukalo L. External Debt Management in the System of Financial Security of the State. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. Vol. 20. pp. 144–153 URL: <https://wseas.com/journals/articles.php?id=7255>
13. Kovalenko V., Slatvinska M., Varnalii Z., Sheludko S., Valihura T. The Shadow Economy's Phenomenon and its Impact on the Development of Corporate Business and Households in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 3. № 44. pp. 328–337.

Дата надходження статті: 20.03.2026

Дата прийняття статті: 10.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 005.8:330.342.146:004.67

JEL L26

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.12>**Наталія Козій**

кандидат економічних наук, доцент,
заступник декана факультету фінансів та цифрових технологій,
доцент кафедри фінансових ринків та технологій,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8230-2974>
E-mail: globa.nataliya@ukr.net

Карина Дідківська

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7702-7289>
E-mail: karynadidkivska@gmail.com

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ МСБ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Стаття досліджує значну роль, яку малі та середні підприємства (МСП) відіграють у стимулюванні зростання сучасної ринкової економіки та підтримці соціально-економічної стабільності. Оцінюється внесок МСП у створення робочих місць, надходження до бюджету та просування інноваційної діяльності. Також розглядається соціальний вплив розвитку підприємництва, зокрема, виникнення зміцненого середнього класу та більша участь громадян у суспільному житті. Увага приділяється Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027 року. У дослідженні аналізуються ключові напрями, такі як дерегуляція, збільшення доступу до фінансових ресурсів, стимулювання інновацій та впровадження цифрових рішень, що відповідають європейським стандартам підприємництва. Розглядається роль цифрових платформ, зокрема платформи «Дія.Бізнес», у сприянні розвитку МСП, наданні онлайн-сервісів, цифрових ринків і підтримці експортної діяльності. Наведено успішні приклади розширення українських компаній на міжнародні ринки та оцінюється їх рівень цифрової зрілості. Порівнюються гнучкі бізнес-моделі з традиційними, підкреслюючи переваги, такі як швидша адаптація, краща оптимізація ресурсів та сильніша орієнтація на клієнта. Визначено проблеми в управлінні проєктами МСП, зокрема обмежену гнучкість, недостатнє впровадження цифрових рішень та труднощі в комунікації. Стаття також розглядає практичні елементи цифрової трансформації, такі як CRM і ERP системи, програмне забезпечення для управління проєктами, інструменти для комунікації та аналітичні сервіси. Оцінюється вплив впровадження передових цифрових технологій на підвищення операційної ефективності та зміцнення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Крім того, у статті висвітлюються міжнародні найкращі практики підтримки МСП у межах Європейського Союзу, зокрема податкові пільги, грантові програми та співпраця з науковими установами. Загалом, робота пропонує інтегровану модель, спрямовану на підвищення продуктивності, ефективності та конкурентної переваги малих та середніх підприємств в Україні.

Ключові слова: цифровізація, малий та середній бізнес, інновації, фінансова стійкість, цифрові платформи, фінансування, адаптивні моделі, ефективність, управління проєктами, фінтех.

Nataliia Kozii

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Deputy Dean of the Faculty of Finance and Digital Technologies,
Associate Professor of the Department of Financial Markets and Technologies,
State Tax University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8230-2974>
E-mail: globa.nataliya@ukr.net

Karyna Didkivska

First-level Higher Education Applicant (Bachelor's Degree Applicant),
State Tax University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7702-7289>
E-mail: karynadidkivska@gmail.com

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON ENSURING THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF SMB IN A WAR STATE

Abstract. The article explores the significant role that small and medium-sized enterprises play in driving the growth of a contemporary market economy and maintaining socio-economic stability. It evaluates the contribution of SMEs to employment generation, budget revenues, and the promotion of innovative activities. The social impact of entrepreneurship development is also examined, highlighting the emergence of an empowered middle class and greater citizen participation. Focus is given to the Strategy for Recovery, Sustainable Development, and Digital Transformation of SMEs up to the year 2027. The study analyzes key areas such as deregulation, increased access to financial resources, encouragement of innovation, and the adoption of digital solutions aligned

with European entrepreneurial standards. The role of digital platforms, particularly Diia.Business, in facilitating SME growth, offering online services, digital marketplaces, and supporting export activities is reviewed. The article presents successful examples of Ukrainian firms expanding into international markets and evaluates their level of digital maturity. It compares flexible business models with traditional ones, emphasizing benefits like faster adaptability, better resource utilization, and stronger customer focus. Challenges in SME project management are identified, including limited flexibility, inadequate digital adoption, and communication difficulties. The paper also addresses practical elements of digital transformation such as CRM and ERP systems, project management software, communication tools, and data analytics services. The effects of deploying advanced digital technologies on enhancing operational efficiency and boosting competitiveness both domestically and abroad are assessed. Additionally, the article highlights international best practices for SME support within the European Union, including tax incentives, grant schemes, and collaborations with research institutions. Overall, the work presents an integrated framework aimed at improving the productivity, efficiency, and competitive edge of small and medium enterprises in Ukraine.

Keywords: digitalization, small and medium-sized businesses, innovation, financial sustainability, digital platforms, financing, adaptive models, efficiency, project management, fintech.

Вступ. Сучасна ринкова економіка залежить від ефективного функціонування малого та середнього бізнесу, який виступає ключовим чинником забезпечення економічної стабільності, створення робочих місць та стимулювання інноваційної активності. Підприємства цього сектору стикаються з низкою проблем, пов'язаних із доступом до фінансових ресурсів, недостатньою цифровізацією бізнес-процесів, складнощами управління проектами та адаптації до швидких змін ринку. Особливо актуальним є дослідження впливу цифрової трансформації та інноваційних стратегій на підвищення конкурентоспроможності компаній у контексті економічних викликів та глобалізації. В умовах воєнних дій та післявоєнної відбудови в Україні виникає потреба в комплексних підходах до підтримки таких підприємств, які б поєднували дерегуляцію, доступ до фінансування, розвиток інновацій та інтеграцію цифрових рішень. Таким чином, проблема полягає у визначенні ефективних механізмів розвитку малого та середнього бізнесу, здатних забезпечити стабільне економічне зростання, підвищення продуктивності та соціальну інклюзивність.

Літературний огляд. Останні дослідження та офіційні документи свідчать про комплексний підхід України до мсб. Схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації підприємств до 2027 року закріплює державну підтримку і встановлює чіткі механізми її реалізації [1]. Міністерство цифрової трансформації підкреслює важливість впровадження онлайн-сервісів та цифрових платформ для підвищення ефективності підприємницької діяльності [2]. Наукові роботи І. Височина та С. Ляха показують, що адаптивні бізнес-моделі та інтеграція цифрових рішень значно підвищують конкурентоспроможність підприємств торгівлі [3], а також сприяють ефективному управлінню проектами, як зазначає О. Гук [4].

Аналітичні огляди демонструють ключові тенденції та виклики цифрової трансформації в Україні [5]. Крім того, порівняльні дослідження О. Сичова показують, що досвід ЄС у підтримці інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу може бути ефективно адаптований для українських умов [8].

Методологія. Для досягнення мети дослідження було використано комплексний підхід, який включає аналіз сучасних наукових праць, офіційних документів та практичних кейсів в Україні та Європейському Союзі. Зокрема, застосовувались методи аналізу, порівняння, статистичного оброблення даних та систематизації інформації щодо підтримки МСП, цифрових інструментів та фінансових механізмів. Також були використані методи стратегічного управління для оцінки впливу різних факторів на конкурентоспроможність підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифровізації.

Основна частина. Сектор малого та середнього підприємництва формує основу сучасної ринкової економіки, адже виступає ключовим чинником стійкості та збалансованого розвитку. Окрім наповнення бюджету й створення робочих місць, МСП забезпечують динаміку інновацій завдяки високій гнучкості та здатності оперативно реагувати на економічні виклики. Їх розвиток має значний суспільний вимір, оскільки сприяє формуванню активного середнього класу та розширенню можливостей громадян.

Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва до 2027 року визначає комплексний підхід до підтримки бізнесу в умовах воєнних викликів та післявоєнної відбудови. Вона орієнтована на дерегуляцію, розширення доступу до фінансових ресурсів, стимулювання інновацій і впровадження цифрових рішень, що відповідає європейським принципам розвитку підприємництва [1].

Таблиця 1

Ключові напрями та очікувані результати реалізації Стратегії МСП

Стратегічний напрям	Основний зміст	Очікуваний результат до 2027 року
Відновлення бізнесу	Спрощення регуляцій, релокація, страхування ризиків	Стабілізація діяльності МСП
Доступ до фінансування	Кредити, гранти, альтернативні фінансові інструменти	Зростання інвестицій та кількості бізнесів
Інновації та цифровізація	Впровадження технологій, розвиток STEM	Підвищення продуктивності та ефективності
Інклюзивний розвиток	Підтримка різних соціальних груп	Розширення участі населення в підприємстві
Експорт та конкурентоспроможність	Вихід на ринки ЄС, розвиток виробництва	Збільшення частки МСП у ВВП та експорті

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Особлива увага приділяється інклюзивності, зокрема підтримці жінок, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп, що дозволяє активізувати нереалізований економічний потенціал. Реалізація Стратегії спрямована на зростання конкурентоспроможності МСП, збільшення їх внеску у додану вартість економіки та посилення експортної спроможності України.

Воєнний стан, попри значні економічні втрати, суттєво прискорив цифрову трансформацію малого та середнього бізнесу, змусивши підприємців швидко адаптуватися до нових умов ведення діяльності. У зазначених умовах вагоме значення має платформа Дія.Бізнес, яка виступає ключовим інструментом підтримки підприємницької діяльності.

Завдяки функціонуванню платформи Дія.Бізнес вдалося досягти низки вагомих результатів у розвитку малого та середнього підприємництва. Зокрема, запроваджено сучасні цифрові сервіси, серед яких: онлайн-кабінет підприємця, маркетплейс цифрових рішень, віртуальні інструменти просування та сервіси підтримки експорту. Важливим досягненням стало активне просування українських компаній на міжнародних ринках: організовано 13 національних експозицій, у яких взяли участь 175 підприємств. Крім того, впровадження інструментів оцінки цифрової зрілості та розширення доступу до фінансових і консультаційних ресурсів сприяло підвищенню конкурентоспроможності бізнесу та його інтеграції у глобальне економічне середовище [2].

У цифровій економіці здатність компанії швидко пристосовуватися до змін стає визначальним чинником її успіху. Це вимагає регулярного перегляду підходів до ведення бізнесу, впровадження нових способів взаємодії з клієнтами та розвитку інноваційних рішень. Підприємства, які гнучко реагують на ринкові виклики, здобувають переваги як у короткостроковому, так і в стратегічному вимірі. Важливу роль у цьому відіграють інтеграція онлайн- і офлайн-каналів, удосконалення логістичних процесів і застосування персоналізованих пропозицій на основі даних. Також поширюються нові формати співпраці з клієнтами, зокрема підписні сервіси та участь у цифрових платформах. Однак це супроводжується ризиками, серед яких особливо актуальними є кіберзагрози та необхідність постійного оновлення технологій.

Таблиця 2 демонструє ключові відмінності між традиційними та адаптивними підходами до ведення

торговельного бізнесу. Зокрема, гнучкі моделі забезпечують кращу швидкість реагування на зміни ринку, ефективніше використання ресурсів і кращу орієнтацію на потреби споживача.

У системах управління проектами в малому та середньому бізнесі часто виникають проблеми, які впливають на ефективність роботи. Однією з головних складностей є недостатня гнучкість, що уповільнює адаптацію до змін ринку і послаблює конкурентні позиції. Використання цифрових інструментів на низькому рівні призводить до зниження продуктивності планування та контролю, а також збільшує витрати часу і ресурсів. Погана комунікація зі стейкхолдерами може спричиняти непорозуміння і конфлікти, що негативно відбивається на результатах проекту. Відсутність чітких критеріїв для оцінки прогресу ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Також низька інтеграція IT-рішень і недостатня підготовка персоналу перешкоджають успішному впровадженню нових технологій і підвищенню продуктивності команди [4].

Цифровізація є важливим етапом розвитку мсб в Україні, сприяючи підвищенню продуктивності операцій та зміцненню позицій компаній на світовій арені. Завдяки впровадженню сучасних цифрових інструментів, таких як хмарні платформи для ведення обліку та електронні платіжні системи, зокрема LiqPay і Portmone, підприємства можуть ефективніше організувати свою діяльність і швидко реагувати на зміни в глобальному економічному середовищі.

Таблиця 3 демонструє різноманітні цифрові рішення, які допомагають підприємствам автоматизувати бізнес-процеси, підвищувати ефективність управління та оптимізувати комунікацію. CRM- та ERP-системи дозволяють впорядкувати роботу з клієнтами та ресурсами, а інструменти для проектного менеджменту сприяють кращій координації завдань і контролю прогресу. Комунікаційні платформи і сервіси аналітики забезпечують швидкий обмін інформацією та обґрунтоване прийняття рішень на основі даних. Використання таких інструментів дозволяє МСП в Україні швидше адаптуватися до цифрових викликів і підвищувати свою конкурентоспроможність.

Розвиток фінтех-платформ, таких як однорангові кредитні моделі P2P, P2B, P2C та P2B2C, дозволяє підприємствам малого бізнесу отримувати фінансування напряму від інших фізичних осіб або компаній. Кожна

Таблиця 2

Зіставлення традиційних і сучасних адаптивних підходів у торговельному бізнесі

Критерій	Класична модель	Гнучка модель
Канали продажу	Переважно реалізація товарів у стаціонарних торгових точках	Поєднання різних каналів: офлайн, інтернет-магазини, мобільні застосунки та маркетплейси
Робота з клієнтами	Орієнтація на масовий сегмент без глибокої індивідуалізації	Індивідуалізований підхід із застосуванням CRM та аналітики для створення персональних пропозицій
Витрати	Значна частка постійних витрат (утримання приміщень, персоналу)	Зменшення витрат через цифровізацію, автоматизацію та передачу окремих функцій на аутсорсинг
Конкурентні фактори	Основний акцент на вартості товару та розташуванні магазину	Орієнтація на технології, якість сервісу, швидкість обслуговування та клієнтоцентричність
Організаційна структура	Чітка ієрархія з централізованим управлінням	Децентралізована, більш гнучка структура з використанням цифрових інструментів взаємодії
Комунікація з клієнтом	Традиційні способи обслуговування у фізичних точках продажу	Безшовна взаємодія через різні канали з єдиним клієнтським досвідом

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Таблиця 3

Інструменти цифрової трансформації для МСБ в Україні

Інструмент	Тип рішення	Основні функції	Переваги для бізнесу
Zoho CRM	CRM-система	Управління продажами, маркетингом та взаємодією з клієнтами	Легкість налаштування, зручність для малих і середніх підприємств
SAP Business One	ERP-система	Управління ресурсами, облік даних та процесів компанії	Оптимізація операцій, робота з великими обсягами даних
Trello	Управління проєктами	Планування завдань, організація командної роботи	Простота використання, зручність для малих команд
Asana	Управління проєктами	Координація завдань, відстеження прогресу	Ефективне управління проєктами, контроль строків
Zoom	Комунікації	Проведення онлайн-зустрічей і відеоконференцій	Зручність для дистанційної роботи, інтеграція з іншими платформами
Slack	Комунікації	Обмін повідомленнями, обговорення та спільна робота	Організація командної взаємодії в реальному часі
Google Analytics	Аналітика	Відстеження трафіку сайту, аналіз маркетингових кампаній	Прийняття рішень на основі даних, покращення маркетингу
QuickBooks	Фінанси та бухгалтерія	Автоматизація обліку та фінансового управління	Спрощення бухгалтерії, інтеграція з банківськими системами

Джерело: сформовано авторами на основі [5]

модель має свої особливості: P2P забезпечує позики між приватними особами, P2B – фінансування бізнесу від інвесторів, P2C – доступ клієнтів до кредитів, а P2B2C поєднує бізнес- та клієнтські ресурси [6].

Досвід розвинутих країн показує, що МСП завдяки своїй гнучкості та швидкій адаптації більш активно впроваджують інновації порівняно з великими корпораціями. У Європейському Союзі від 30% до 60% МСП проявляють інноваційну активність, переважно у виробничому секторі, що потребує технологічних новацій. Держава підтримує малий бізнес через податкові преференції, гранти, програми фінансування досліджень та партнерства з науковими установами, створюючи рівні умови конкуренції з великими компаніями. Європейський інвестиційний банк, надає МСП кредити на пільгових умовах, гранти та механізми ризикового фінансування, що знижує бар'єри доступу до капіталу [7-8].

Висновки. Малий та середній бізнес віє провідною ланкою у забезпеченні стабільності і сталості ринкової економіки, сприяє створенню робочих місць, збільшенню надходжень до бюджету та активізації інноваційної діяльності. Цифрові трансформації,

зокрема впровадження систем CRM, ERP та аналітичних інструментів, значно підвищують продуктивність бізнес-процесів і дають змогу підприємствам швидко реагувати на ринкові зміни. Платформи, такі як Дія.Бізнес, полегшують підприємцям доступ до фінансових ресурсів, сприяють виходу на міжнародні ринки та інтеграції в глобальну економіку. Сучасні адаптивні бізнес-моделі перевершують традиційні завдяки більш високій швидкості реагування, гнучкості та орієнтації на клієнта. Використання інноваційних цифрових рішень покращує управління проєктами, сприяє ефективнішій комунікації і дозволяє економити ресурси. Практика країн ЄС свідчить, що підтримка малого і середнього бізнесу через гранти, податкові пільги та науково-технічні колаборації стимулює інновації та підвищує їх конкурентоспроможність. Рівень цифрової зрілості та фінансової обізнаності підприємств є факторами довгострокового успіху. Комплексні заходи зі стимулювання розвитку сприяють зростанню їх внеску у ВВП, розширенню експорту і формуванню міцного середнього класу. Розвиток цього сектору економіки є не лише економічною, а й соціальною опорою країни.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p#Text> (дата звернення 31.03.2026)
2. Міністерство цифрової трансформації України. Підсумки роботи Мінцифри 2025. URL: <https://2025.thedigital.gov.ua/> (дата звернення 01.04.2026)
3. Височин І., Лях С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50> (дата звернення: 01.04.2026).
4. Гук О. В. Цифрова трансформація як інструмент ефективного управління проєктами у малому та середньому бізнесі. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.30838/ep.203.58-62> (дата звернення: 02.04.2026).
5. Business Broker. Цифрова трансформація в Україні: тенденції та виклики. 2025. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/tsyfrova-transformatsiia-v-biznesi-kliuchovi-aspekty-ta-perevahy/>
6. Фінансові технології : навчальний посібник В. В. Корнєєв, О. І. Береславська, А. І. Гулей, Козій Н.С.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Корнєєва. Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. 244 с. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/items/b1af5cf3-2788-45d6-ba88-e64d8c6ab0a6/full>
7. Kanojia K. Technology Adoption In Small Business Management. *International Journal of Innovations In Science Engineering And Management*, № 3(4), 2024. P. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.69968/ijisem.2024v3i472-79>
8. Сичов О. В. Роль малого і середнього бізнесу в інноваційному розвитку ЄС: перспективи для України. *Журнал «Агро-світ»*. 2025. № 6. С. 149–157. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.149>

References:

1. Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoy transformatsii maloho i serednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024–2027 rokakh : Rozporiadzh. Kab. Ministriv Ukrainy vid 30.08.2024 № 821. [On approval of the Strategy for the Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises for the Period Until 2027 and approval of the Operational Plan of Measures for its Implementation in 2024–2027: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 30, 2024 No. 821-r.]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p#Text> (accessed March 31, 2026)
2. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. Pidsumky roboty Mintsyfy. (2025) [Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Summary of Mintsyfra's work]. Available at: <https://2025.thedigital.gov.ua/> (accessed April 1, 2026)
3. Vysochyn I., Liakh S. (2025) Adaptyvnist biznes-modelei pidpriemstv torhivli v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. [Adaptability of business models of market enterprises in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50> (accessed April 1, 2026)
4. Huk O. V. (2025) Tsyfrova transformatsiia yak instrument efektyvnoho upravlinnia proiektamy u malomu ta serednomu biznesi. [Digital transformation as a tool for effective project management in small and medium-sized businesses]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, no.203, pp. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.30838/ep.203.58-62> (accessed April 2, 2026)
5. Business Broker. (2025). Tsyfrova transformatsiia v Ukraini: tendentsii ta vyklyky. [Digital Transformation in Ukraine: Trends and Challenges.] Available at: <https://business-broker.com.ua/blog/tsyfrova-transformatsiia-v-biznesi-kliuchovi-aspekty-ta-perevahy/>
6. V. V. Kornieiev, O. I. Bereslavska, A. I. Hulei, Kozii N.S. (2024) Finansovi tekhnolohii [Financial technology]. Irpin: State Tax University. (in Ukrainian)
7. Kanojia K. (2024) Technology Adoption In Small Business Management. *International Journal of Innovations In Science Engineering And Management*, vol. 3 no.4, pp. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.69968/ijisem.2024v3i472-79>
8. Sychov O. V. (2025) Rol maloho i serednoho biznesu v innovatsiinomu rozvytku [The role of small and medium-sized businesses in the innovative development of the EU: prospects for Ukraine]. *Zhurnal "Ahrosvit" – Journal "Agrosvit"*, no. 6, pp. 149–157. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.149>

Дата надходження статті: 02.04.2026

Дата прийняття статті: 23.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 336.226.322:336.02

JEL H25

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.13>**Володимир Красівський**

доктор економічних наук, професор,
декан факультету податкової справи, обліку та аудиту,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3513-3666>
E-mail: 31.01@nusta.edu.ua

Сергій Лекарь

доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри адміністрування податків,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1578-068X>
E-mail: s.i.lekar@dpu.edu.ua

Юліана Козаченко

доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри адміністрування податків,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0567-6881>
E-mail: kyup75@ukr.net

ПАРАДИГМА ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ БАЗИ КОРПОРАТИВНОГО ПОДАТКУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМ ОПОДАТКУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ ТА МІЖНАРОДНІЙ ПРАКТИЦІ

Анотація. Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації міжнародного податкового середовища та посилення глобальної податкової конкуренції питання формування податкової бази корпоративного податку набуває особливої значущості. Податок на прибуток підприємств виступає не лише джерелом бюджетних надходжень, але й інструментом регулювання інвестиційної активності, структури фінансування та економічної поведінки підприємств. Водночас відмінності у підходах до визначення об'єкта оподаткування в різних країнах зумовлюють необхідність їх наукового осмислення та порівняльного аналізу. Мета дослідження. Метою статті є дослідження парадигми формування податкової бази корпоративного податку та проведення порівняльного аналізу інституційних і методологічних засад визначення об'єкта оподаткування прибутку підприємств у податкових системах України та США. Методи дослідження/методологія. Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методів наукової абстракції, системного підходу, інституційного аналізу та компаративного аналізу. Дослідження базується на аналізі норм податкового законодавства України та США, а також сучасних наукових підходів у сфері корпоративного оподаткування. Результати. У результаті дослідження встановлено, що в сучасній податковій теорії сформувалися дві основні парадигми формування податкової бази корпоративного податку: модель, заснована на бухгалтерському фінансовому результаті, та модель автономного визначення податкового прибутку. Виявлено, що українська система корпоративного оподаткування базується на інтеграції бухгалтерського та податкового обліку через механізм податкових різниць, тоді як американська модель характеризується високим рівнем автономії податкового законодавства та використанням системи спеціальних правил, податкових відрахувань і обмежень. Доведено, що відмінності між цими моделями мають системний характер і відображають різні підходи до інституційної організації податкової системи. Встановлено, що американська модель забезпечує більш розвинені механізми захисту податкової бази, зокрема у сфері регулювання фінансових витрат і міжнародного оподаткування, тоді як українська модель забезпечує узгодженість між фінансовою звітністю та податковими показниками. Оригінальність/цінність дослідження. Наукова новизна дослідження полягає у системному осмисленні податкової бази корпоративного податку як елемента інституційної архітектури податкової системи та у виявленні концептуальних відмінностей між моделями її формування. Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання при вдосконаленні механізмів корпоративного оподаткування в Україні з урахуванням міжнародного досвіду.

Ключові слова: податок на прибуток підприємств; податкова база; корпоративне оподаткування; податкова система; інституційний аналіз; податкове регулювання; міжнародний досвід.

Volodymyr Kraevskyi

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Dean of the Faculty of Taxation, Accounting and Audit,
State Tax University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3513-3666>
E-mail: 31.01@nusta.edu.ua



Sergii Lekar

Doctor of Law, Professor,
Professor of the Department of Tax Administration,
State Tax University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1578-068X>
E-mail: s.i.lekar@dpu.edu.ua

Iuliana Kozachenko

Doctor of Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Tax Administration,
State Tax University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0567-6881>
E-mail: kyup75@ukr.net

THE PARADIGM OF CORPORATE TAX BASE FORMATION: COMPARATIVE ANALYSIS OF CORPORATE INCOME TAX SYSTEMS IN UKRAINE AND INTERNATIONAL PRACTICE

Abstract. *Relevance of the study. In the context of the transformation of the international tax environment and increasing global tax competition, the issue of corporate tax base formation is becoming increasingly important. Corporate income tax serves not only as a key source of public revenues but also as a regulatory instrument influencing investment activity, corporate financing structure, and economic behavior of firms. At the same time, differences in approaches to determining the taxable base across countries necessitate their conceptual understanding and comparative analysis. Purpose. The purpose of the article is to examine the paradigm of corporate tax base formation and to conduct a comparative analysis of the institutional and methodological foundations of determining the taxable profit in the tax systems of Ukraine and the United States. Research methods / Methodology. The methodological framework of the study is based on a combination of general scientific and specialized methods, including abstraction, systems analysis, institutional analysis, and comparative analysis. The research relies on the analysis of tax legislation in Ukraine and the United States, as well as contemporary theoretical approaches to corporate taxation. Findings. The study identifies two dominant paradigms of corporate tax base formation: a model based on accounting profit and a model based on the autonomous determination of taxable income. It is established that the Ukrainian corporate tax system relies on the integration of accounting and tax rules through tax adjustments, whereas the United States model is characterized by a high degree of tax law autonomy and the application of detailed rules, deductions, and limitations. The findings demonstrate that these differences are systemic and reflect distinct institutional approaches to the organization of tax systems. It is also shown that the U.S. model provides more advanced mechanisms for protecting the tax base, particularly in the areas of financial expense regulation and international taxation, while the Ukrainian model ensures greater consistency between financial reporting and tax calculations. mOriginality / Value. The originality of the study lies in the systemic interpretation of the corporate tax base as a component of the institutional architecture of the tax system and in identifying conceptual differences between its formation models. The practical value of the research is related to the potential application of its findings for improving corporate taxation mechanisms in Ukraine with regard to international experience.*

Keywords: corporate income tax; tax base; corporate taxation; tax system; institutional analysis; tax regulation; international experience.

Вступ. У сучасних умовах глобалізації економічних процесів і трансформації міжнародного податкового середовища питання формування податкової бази корпоративного податку набуває особливої актуальності. Податок на прибуток підприємств є одним із ключових інструментів фіскальної політики держави, оскільки забезпечує значну частку бюджетних надходжень та водночас впливає на інвестиційну активність, фінансову стійкість бізнесу і структуру корпоративного фінансування. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження концептуальних засад формування податкової бази, які визначають логіку оподаткування корпоративного прибутку та відображають інституційні особливості національних податкових систем.

Актуальність проблеми зумовлена тим, що різні держави використовують відмінні підходи до визначення об'єкта оподаткування корпоративного прибутку. Зокрема, в Україні податкова база формується на основі фінансового результату підприємства за правилами бухгалтерського обліку з подальшим коригуванням на податкові різниці, передбачені податковим законодавством. Натомість у США функціонує автономна модель визначення оподатковуваного доходу

корпорацій, яка базується на нормах Internal Revenue Code та передбачає застосування спеціальних правил, відрахувань і обмежень. Такі відмінності відображають різні парадигми формування податкової бази корпоративного податку.

У зв'язку з цим постає необхідність наукового осмислення інституційних та методологічних засад формування податкової бази корпоративного податку, а також проведення порівняльного аналізу відповідних механізмів у податкових системах України та США з метою виявлення їхніх переваг, обмежень і можливостей вдосконалення податкової політики.

Літературний огляд. Проблематика формування податкової бази корпоративного податку посідає важливе місце у сучасному науковому дискурсі з фінансового права, публічних фінансів та інституційної економіки. У наукових дослідженнях вона розглядається не лише як технічний елемент податкового механізму, а як складова інституційної архітектури податкової системи, що визначає логіку взаємодії держави та корпоративного сектору. У цьому контексті особливого значення набуває осмислення парадигми формування податкової бази корпоративного податку, яка відображає онтологічні засади оподаткування прибутку та

методологічні підходи до визначення об'єкта оподаткування.

У вітчизняній науковій літературі питання функціонування податку на прибуток підприємств досліджується переважно крізь призму удосконалення податкового регулювання та підвищення ефективності фіскальної політики. У низці наукових праць обґрунтовується необхідність модернізації механізму формування податкової бази та гармонізації національної системи корпоративного оподаткування із міжнародними стандартами [4; 7]. Дослідники підкреслюють, що чинна модель оподаткування прибутку підприємств в Україні ґрунтується на поєднанні бухгалтерської та податкової логіки визначення фінансового результату, коли об'єкт оподаткування формується шляхом коригування фінансового результату на податкові різниці відповідно до норм Податкового кодексу України [3].

У працях, присвячених аналізу функціонування податку на прибуток підприємств, також розглядаються питання ефективності податкового регулювання, впливу податкових норм на фінансову поведінку підприємств та можливі напрями вдосконалення податкової політики держави [1; 2; 5]. Окремі дослідження спрямовані на порівняльний аналіз податкових систем різних держав, що дозволяє виявити інституційні особливості національних моделей корпоративного оподаткування та визначити потенційні напрями їх реформування [8; 9].

У міжнародній науковій та аналітичній літературі значна увага приділяється концептуальним засадам формування податкової бази корпоративного податку та інституційній логіці функціонування системи federal corporate income tax у США. Відповідно до положень Internal Revenue Code, корпоративний податок у США справляється з категорії оподаткованого доходу (taxable income), яка формується на основі системи спеціальних правил, податкових відрахувань і обмежень [10; 11; 12]. Значну роль у цій системі відіграють механізми обмеження віднесення процентних витрат до податкових відрахувань, передбачені положеннями §163 Internal Revenue Code [15; 16], а також правила оподаткування міжнародних доходів корпорацій, зокрема через механізми FDII та GILTI [17; 18].

У контексті економічної теорії корпоративного оподаткування важливе місце посідають дослідження інцидентності корпоративного податку, які аналізують розподіл податкового навантаження між різними економічними агентами. Класичні праці А. Гарбергера (A. Harberger) заклали теоретичні основи аналізу впливу корпоративного податку на розподіл доходів у економіці [20]. Подальший розвиток цих підходів представлений у дослідженнях аналітичних інституцій, зокрема Congressional Budget Office, де аналізується вплив корпоративного оподаткування на капітал, зайнятість та економічне зростання [19].

Водночас аналіз сучасних наукових публікацій свідчить, що більшість досліджень зосереджені або на окремих аспектах функціонування податку на прибуток підприємств у межах національних податкових систем, або на економічних наслідках корпоративного оподаткування. Натомість питання формування парадигми податкової бази корпоративного податку, її інституційної природи та порівняльного аналізу

моделей визначення об'єкта оподаткування у різних правових та економічних системах залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребує подальшого наукового осмислення співвідношення бухгалтерської та податкової логіки формування податкової бази, а також інституційні механізми її регулювання у різних моделях корпоративного оподаткування. Саме ці невідрішені аспекти формують наукову проблему даного дослідження та зумовлюють необхідність проведення порівняльного аналізу систем оподаткування прибутку підприємств в Україні та США.

Метою статті є наукове осмислення парадигми формування податкової бази корпоративного податку та проведення порівняльного аналізу інституційних і методологічних засад визначення об'єкта оподаткування прибутку підприємств у податкових системах України та США. Дослідження спрямоване на виявлення концептуальних відмінностей у підходах до формування податкової бази, оцінку їхніх економічних та регуляторних наслідків, а також визначення можливих напрямів удосконалення механізмів корпоративного оподаткування.

Методологія. Методологічна основа дослідження ґрунтується на поєднанні загальнонаукових та спеціальних методів економічного й інституційного аналізу корпоративного оподаткування. Теоретичну основу становлять положення інституційної економіки, фіскальної теорії та концепції податкової архітектури, що дозволяє розглядати формування податкової бази як елемент системної парадигми оподаткування. У роботі використано методи наукової абстракції, інституційно-порівняльного аналізу, системного підходу та компаративного аналізу податкового законодавства України та США. Емпіричну базу дослідження становлять норми Податкового кодексу України, положення Internal Revenue Code, аналітичні матеріали міжнародних інституцій та результати сучасних наукових публікацій з проблематики корпоративного оподаткування.

Основна частина. Формування податкової бази корпоративного податку є ключовим елементом інституційної архітектури податкової системи, оскільки саме механізм визначення об'єкта оподаткування визначає характер фіскального навантаження на підприємства, структуру податкових стимулів та поведінку економічних агентів. У сучасній економічній теорії корпоративного оподаткування податкова база розглядається не лише як технічна категорія податкового обліку, але і як концептуальний елемент фіскальної парадигми держави, що відображає взаємодію між бухгалтерською логікою формування фінансового результату та податковими правилами трансформації прибутку у категорію оподаткованого доходу.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що корпоративний податок є одним із ключових інструментів фіскальної політики держави, оскільки він впливає на структуру інвестицій, розподіл доходів у економіці та стимули до економічної діяльності підприємств [19]. У цьому контексті важливого значення набуває визначення концептуальної моделі формування податкової бази корпоративного податку.

У світовій практиці сформувалися дві основні парадигми формування податкової бази:

– модель, що базується на бухгалтерському фінансовому результаті;

– модель автономного визначення податкового прибутку.

Перша модель характерна для країн, де податковий облік тісно інтегрований із бухгалтерським. Друга модель передбачає формування податкової бази на основі автономної системи податкових правил.

Українська система оподаткування прибутку підприємств належить до першої моделі. Відповідно до положень Податкового кодексу України об'єктом оподаткування є фінансовий результат до оподаткування, визначений за правилами бухгалтерського обліку та скоригований на податкові різниці [3].

У наукових дослідженнях зазначається, що така модель формує інституційну взаємозалежність між бухгалтерським та податковим обліком, що забезпечує певну узгодженість облікових показників, але водночас ускладнює систему податкового регулювання через значну кількість податкових коригувань [8].

Натомість у США сформувалася інша концептуальна модель корпоративного оподаткування, що базується на автономному визначенні податкової бази. Відповідно до Internal Revenue Code податок накладається на taxable income of every corporation [10]. Це означає, що податкова база формується через систему спеціальних правил визначення доходів і витрат.

Internal Revenue Service зазначає, що система корпоративного оподаткування у США ґрунтується на розгалуженій системі податкових норм, які визначають порядок формування оподатковуваного доходу корпорацій [13].

Одним із важливих елементів сучасної парадигми корпоративного оподаткування є регулювання фінансових витрат підприємств. У міжнародній практиці значна увага приділяється обмеженню можливостей використання боргового фінансування для мінімізації податкових зобов'язань.

У США ключовим інструментом такого регулювання є правило §163(j) Internal Revenue Code, яке встановлює обмеження на віднесення процентних витрат до податкових відрахувань [15]. Як зазначається у роз'ясненнях Internal Revenue Service, це правило спрямоване на запобігання надмірному використанню боргового фінансування для зменшення податкової бази [16].

Крім того, сучасна модель корпоративного оподаткування у США включає спеціальні механізми оподаткування міжнародних доходів транснаціональних корпорацій. Зокрема, положення §250 Internal Revenue Code регулюють застосування механізмів FDII та GILTI, які спрямовані на обмеження переміщення прибутку до низькоподаткових юрисдикцій [17].

У теоретичних дослідженнях корпоративного оподаткування важливе місце посідає проблема інцидентності податку. Класична модель А. Гарбергера (A. Harberger) демонструє, що корпоративний податок може впливати на розподіл доходів між власниками капіталу та працівниками [20].

Подальші дослідження показують, що фактичний розподіл податкового навантаження залежить від мобільності капіталу, структури ринку праці та ступеня відкритості економіки [19].

Порівняльний аналіз інституційних механізмів формування податкової бази корпоративного податку дозволяє виявити глибші концептуальні відмінності між податковими системами України та США. Ці відмінності пов'язані не лише з різними технічними правилами визначення оподатковуваного прибутку, але і з різними підходами до інституційної організації податкової системи.

У науковій літературі зазначається, що архітектура податкової системи формується під впливом історичних, економічних та правових чинників, які визначають

Таблиця 1

Концептуальні моделі формування податкової бази корпоративного податку

Критерій аналізу	Україна	США
Базова концепція визначення податкової бази	Фінансовий результат до оподаткування, сформований за правилами бухгалтерського обліку	Самостійна категорія taxable income, визначена податковим законодавством
Роль бухгалтерського обліку	Центральна: бухгалтерський прибуток є базою для формування податкової бази	Допоміжна: бухгалтерський облік використовується як інформаційна база
Механізм коригування прибутку	Система податкових різниць	Система податкових відрахувань і обмежень
Нормативна основа	Податковий кодекс України	Internal Revenue Code
Інституційна логіка	Інтеграція бухгалтерського та податкового обліку	Автономність податкового обліку
Рівень регуляторної деталізації	Помірний	Високий
Податково-облікова парадигма	Book-to-tax adjustments	Taxable income framework

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 10; 13]

Таблиця 2

Інституційні механізми регулювання податкової бази корпоративного податку у США

Механізм регулювання	Нормативна база	Економічна функція	Інституційна мета
Обмеження процентних витрат	§163 IRC	Обмеження податкового щита боргового фінансування	Протидія розмиванню податкової бази
FDII	§250 IRC	Стимулювання використання нематеріальних активів у США	Підвищення конкурентоспроможності економіки
GILTI	§250 IRC	Оподаткування низькоподаткових іноземних прибутків	Протидія переміщенню прибутку
Податкові відрахування	Internal Revenue Code	Коригування податкової бази	Регулювання інвестиційної поведінки корпорацій

Джерело: сформовано авторами на основі [15; 16; 17; 18]

логіку взаємодії між державою та корпоративним сектором [8]. У цьому контексті модель корпоративного оподаткування у США характеризується високим рівнем інституційної деталізації, що проявляється у значній кількості спеціальних норм, податкових відрахувань та обмежень.

Зокрема, Internal Revenue Code містить розгалужену систему норм, які регулюють порядок визначення доходів, витрат та податкових відрахувань корпорацій. Як зазначає Internal Revenue Service, система корпоративного оподаткування у США передбачає комплексний підхід до формування податкової бази, який включає правила визначення валового доходу, податкових відрахувань та спеціальних коригувань [13].

На відміну від цього, українська система оподаткування прибутку підприємств базується на більш інтегрованій моделі взаємодії бухгалтерського та податкового обліку. Такий підхід зумовлений історичним розвитком податкового законодавства та прагненням забезпечити узгодженість між фінансовою звітністю підприємств та податковим регулюванням.

Важливим аспектом сучасної парадигми корпоративного оподаткування є регулювання міжнародних доходів корпорацій. У глобалізованій економіці транснаціональні компанії мають можливість переміщувати прибутки між різними юрисдикціями, що створює ризики розмивання податкової бази.

Для вирішення цієї проблеми у США були впроваджені спеціальні механізми оподаткування міжнародних доходів, зокрема правила GILTI (Global Intangible Low-Taxed Income) та FDII (Foreign-Derived Intangible Income). Як зазначається у положеннях Internal Revenue

Code, ці механізми спрямовані на стимулювання репатріації прибутків транснаціональних корпорацій та обмеження переміщення прибутку до юрисдикцій із низьким рівнем оподаткування [17].

Інструкції Internal Revenue Service до форми 8993 деталізують порядок розрахунку відповідних податкових відрахувань та механізм застосування цих правил у практиці корпоративного оподаткування [18].

У цьому контексті важливим є те, що сучасна модель корпоративного оподаткування у США спрямована не лише на забезпечення фіскальних надходжень, але і на формування стимулів для розвитку інноваційної економіки та збереження конкурентоспроможності національних компаній.

У сучасних дослідженнях також наголошується, що корпоративний податок виконує не лише фіскальну функцію, але і функцію економічного регулювання. Податкові правила можуть впливати на структуру фінансування підприємств, інвестиційні рішення та міжнародний розподіл капіталу.

У класичному дослідженні А. Гарбергера підкреслюється, що корпоративний податок може впливати на розподіл доходів між різними економічними агентами, включаючи власників капіталу, працівників та споживачів [20]. Подальші дослідження показують, що у відкритій економіці частина податкового навантаження може переноситися на ринок праці через зниження заробітної плати або скорочення інвестицій [19].

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що формування податкової бази корпоративного податку є складним інституційним процесом, який відображає взаємодію бухгалтерських, правових та економічних

Таблиця 3

Інституційна модель формування податкової бази корпоративного податку в Україні та США

Критерій	Україна	США
Тип податкової системи	Континентальна модель корпоративного оподаткування	Англосаксонська модель корпоративного оподаткування
Джерело формування податкової бази	Бухгалтерський фінансовий результат	Самостійна податкова категорія
Основний принцип формування бази	Коригування бухгалтерського прибутку	Автономне визначення taxable income
Інституційна роль податкового законодавства	Регулювання податкових різниць	Формування повної системи визначення доходів і витрат
Ступінь автономії податкового обліку	Обмежена	Висока
Рівень нормативної деталізації	Помірний	Дуже високий
Роль податкових відрахувань	Допоміжна	Ключова
Основні регулятори	Податковий кодекс України	Internal Revenue Code та IRS

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 10; 13]

Таблиця 4

Архітектоніка формування податкової бази корпоративного податку

Елемент податкової бази	Україна	США	Інституційне значення
Валовий дохід	Визначається за правилами бухгалтерського обліку	Визначається відповідно до IRC	Формує базу для подальших розрахунків
Податкові коригування	Податкові різниці	Система податкових відрахувань	Регулюють обсяг податкової бази
Фінансові витрати	Частково обмежуються	Обмежуються правилами §163(j)	Запобігання борговому податковому шиту
Міжнародні доходи	Регулюються окремими нормами	FDII та GILTI	Контроль переміщення прибутку
Податкова ставка	18 %	21 %	Визначає рівень податкового навантаження

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 10; 14; 15; 17]

механізмів регулювання. Порівняльний аналіз систем оподаткування України та США дозволяє зробити висновок, що різні підходи до формування податкової бази відображають різні парадигми корпоративного оподаткування та різні моделі взаємодії держави з корпоративним сектором економіки.

Поглиблений аналіз інституційної структури корпоративного оподаткування свідчить, що формування податкової бази є складним процесом, який поєднує елементи бухгалтерського обліку, податкового регулювання та економічної політики держави. У сучасних умовах глобалізації економіки корпоративний податок виконує не лише фінансову функцію, але і функцію регулювання інвестиційних потоків, структури фінансування підприємств та міжнародного розподілу капіталу.

У цьому контексті податкова база виступає не просто об'єктом оподаткування, а ключовим елементом податкової архітектури, що відображає концептуальні принципи взаємодії держави з корпоративним сектором. Як зазначається у дослідженнях, присвячених корпоративному оподаткуванню, податкова система формує систему стимулів і обмежень, які визначають поведінку економічних агентів та структуру економічної активності [19].

У сучасній податковій теорії формування податкової бази розглядається як результат взаємодії трьох ключових елементів:

- бухгалтерського визначення фінансового результату;
- податкових правил трансформації прибутку;
- економічних інструментів фінансового регулювання.

Відповідно до цього можна говорити про існування певної парадигми формування податкової бази корпоративного податку, яка визначає логіку функціонування податкової системи.

Аналіз наведеної моделі дозволяє зробити висновок, що відмінності між системами оподаткування України та США мають системний характер. Українська модель корпоративного оподаткування базується на інтеграції бухгалтерського та податкового обліку, тоді як американська модель передбачає значно вищий рівень автономії податкового законодавства.

Важливим аспектом сучасної парадигми корпоративного оподаткування є також проблема ефективності податкової системи. У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективність корпоративного податку визначається не лише рівнем податкової ставки, але і структурою податкової бази, системою податкових відрахувань та механізмами запобігання ухиленню від оподаткування.

У цьому контексті значний інтерес становить порівняння ефективності різних моделей корпоративного оподаткування.

У сучасних дослідженнях корпоративного оподаткування значна увага приділяється проблемі інцидентності податку, тобто розподілу податкового навантаження між різними економічними агентами. Класична модель А. Гарбергера показує, що корпоративний податок може впливати не лише на власників капіталу, але і на рівень заробітної плати та зайнятість [20].

Подальші дослідження підтверджують, що у відкритій економіці частина податкового навантаження може переноситися на працівників через механізм зниження інвестицій або зменшення попиту на працю [19].

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що формування податкової бази корпоративного податку є складним багаторівневим процесом, який поєднує правові, економічні та інституційні механізми регулювання. Порівняльний аналіз систем оподаткування України та США свідчить про існування різних парадигм формування податкової бази, що відобра-

Таблиця 5

Теоретико-методологічна модель парадигми формування податкової бази корпоративного податку

Компонент парадигми	Економічний зміст	Україна	США
Онтологічний рівень	Визначення природи оподаткованого прибутку	Бухгалтерський фінансовий результат	Податково визначений taxable income
Методологічний рівень	Підхід до формування податкової бази	Book-to-tax adjustments	Taxable income framework
Інституційний рівень	Нормативна система регулювання	Податковий кодекс України	Internal Revenue Code
Фіскальний рівень	Формування податкових надходжень	Стабілізація бюджетних доходів	Оптимізація податкової бази
Економічний рівень	Вплив на економічну поведінку підприємств	Вплив на фінансову звітність	Вплив на структуру інвестицій
Глобальний рівень	Регулювання міжнародного оподаткування	Обмежене регулювання	FDII та GILTI

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 10; 17; 18]

Таблиця 6

Порівняльна ефективність моделей формування податкової бази корпоративного податку

Критерій ефективності	Українська модель	Американська модель
Прозорість податкової системи	Середня	Висока
Складність адміністрування	Помірна	Висока
Гнучкість податкового регулювання	Обмежена	Значна
Можливості податкового планування	Помірні	Значні
Захист податкової бази від ерозії	Частковий	Розвинений
Регулювання міжнародного оподаткування	Обмежене	Розвинене
Вплив на інвестиційну активність	Помірний	Значний

Джерело: сформовано авторами на основі [10; 14; 15; 19]

жають різні підходи до організації податкової системи та взаємодії держави з корпоративним сектором економіки

Висновки. Проведене дослідження дозволило здійснити комплексний аналіз парадигми формування податкової бази корпоративного податку та виявити ключові інституційні й методологічні відмінності між системами оподаткування прибутку підприємств в Україні та США. Результати дослідження свідчать, що формування податкової бази є не лише технічною процедурою визначення об'єкта оподаткування, а складним інституційним механізмом, який відображає взаємодію бухгалтерського обліку, податкового законодавства та економічної політики держави.

Встановлено, що українська модель корпоративного оподаткування базується на інтеграції бухгалтерського та податкового обліку, де податкова база формується на основі фінансового результату підприємства з подальшим застосуванням системи податкових різниць. Такий підхід забезпечує відносну узгодженість між фінансовою звітністю та податковими показниками, проте водночас створює складну систему коригувань, що може ускладнювати адміністрування податку та процес податкового планування підприємств.

Натомість система federal corporate income tax у США ґрунтується на автономній концепції формування податкової бази, де категорія taxable income визначається відповідно до норм Internal Revenue Code через систему спеціальних правил, податкових відрахувань і обмежень. Така модель характеризується високим рівнем нормативної деталізації та значною автономією податкового обліку від бухгалтерського.

Порівняльний аналіз показав, що американська модель корпоративного оподаткування має більш розви-

нені механізми регулювання податкової бази, зокрема інструменти обмеження віднесення фінансових витрат до податкових відрахувань та механізми протидії переміщенню прибутку транснаціональних корпорацій. Водночас українська система характеризується більшою інтеграцією бухгалтерських і податкових правил, що зумовлює специфіку формування податкової бази в межах національної податкової системи.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що формування податкової бази корпоративного податку є багаторівневим процесом, який визначається не лише нормами податкового законодавства, але і загальною інституційною архітектонікою податкової системи. Різні підходи до формування податкової бази відображають різні парадигми корпоративного оподаткування та різні моделі взаємодії держави з корпоративним сектором економіки.

Перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері пов'язані з поглибленим аналізом інституційних механізмів формування податкової бази корпоративного податку в умовах глобалізації економіки та трансформації міжнародної податкової політики. Зокрема, актуальними напрямками подальших досліджень є вивчення впливу міжнародних ініціатив щодо протидії розмиванню податкової бази, аналіз ефективності механізмів регулювання транснаціонального оподаткування, а також дослідження можливостей адаптації окремих елементів міжнародного досвіду до умов функціонування податкової системи України. Особливий науковий інтерес становить також дослідження взаємодії бухгалтерського обліку та податкового регулювання у процесі формування податкової бази корпоративного податку в контексті розвитку сучасних концепцій податкової політики.

Список використаних джерел:

1. Напрями підвищення ефективності податку на прибуток підприємств в Україні. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/11.pdf
2. Оподаткування прибутку підприємств: сучасний стан та перспективи розвитку. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/196.pdf>
3. Податковий кодекс України: Розділ III «Податок на прибуток підприємств». URL: <https://buhgalter911.com/uk/normativnaya-baza/nalogovyi-kodeks/rozdil-iii-podatok-1020940.html>
4. Податок на прибуток підприємств в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Economy and Society*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5006>
5. Реформування податку на прибуток підприємств в Україні. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2018-07-4>
6. News about taxes in Ukraine. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/en/new-about-taxes--news-/print-979520.html>
7. Corporate income taxation in Ukraine. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/download/2874/2273/4002>
8. Corporate Tax Incidence: A Review of Empirical Estimates and Analysis. Congressional Budget Office. URL: https://cbo.gov/sites/default/files/112th-congress-2011-2012/workingpaper/06-14-2011-corporatetaxincidence_1.pdf
9. Harberger A. The Incidence of the Corporation Income Tax Revisited. *National Tax Journal*. URL: https://econpapers.repec.org/article/ntjjournal/v_3a61_3ay_3a2008_3ai_3a2_3ap_3a303-12.htm
10. Internal Revenue Code: 26 U.S. Code § 11 – Tax imposed. URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/26/11>
11. Internal Revenue Code: 26 U.S.C. § 11 – Tax imposed. Office of the Law Revision Counsel. URL: [https://uscode.house.gov/view.xhtml?req=\(title:26%20section:11%20edition:prelim\)](https://uscode.house.gov/view.xhtml?req=(title:26%20section:11%20edition:prelim))
12. Internal Revenue Code: 26 U.S. Code § 163 – Interest. URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/26/163>
13. Internal Revenue Code: 26 U.S. Code § 250 – Foreign-derived intangible income and global intangible low-taxed income. URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/26/250>
14. Instructions for Form 1120. 2025. Internal Revenue Service. URL: <https://www.irs.gov/instructions/i1120>
15. Instructions for Form 8993 (Rev. December 2025). Internal Revenue Service. URL: <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/i8993.pdf>
16. Overview of taxation in Ukraine. UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/analytics-research/overview-of-taxation/>
17. Questions and answers about the limitation on the deduction for business interest expense. Internal Revenue Service. URL: <https://www.irs.gov/newsroom/questions-and-answers-about-the-limitation-on-the-deduction-for-business-interest-expense>
18. Taxation systems of Ukraine and Poland: common and distinctive features. URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/306819>
19. Ukraine: Corporate – Taxes on corporate income. PwC Tax Summaries. URL: <https://taxsummaries.pwc.com/ukraine/corporate/taxes-on-corporate-income>

20. United States: Corporate – Taxes on corporate income. PwC Tax Summaries. URL: <https://taxsummaries.pwc.com/united-states/corporate/taxes-on-corporate-income>

References:

1. Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti podatku na prybutok pidpriemstv v Ukraini. (2017). Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/11.pdf
2. Opodatkuvannia prybutku pidpriemstv: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku. (2017). Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/196.pdf>
3. Podatkovyi kodeks Ukrainy: Rozdil III “Podatok na prybutok pidpriemstv”. (n.d.). Available at: <https://buhgalter911.com/uk/normativnaya-baza/nalogovyi-kodeks/rozdil-iii-podatok-1020940.html>
4. Podatok na prybutok pidpriemstv v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku. (n.d.). *Economy and Society*. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5006>
5. Reformuvannia podatku na prybutok pidpriemstv v Ukraini. (n.d.). Available at: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2018-07-4>
6. State Tax Service of Ukraine. (n.d.). *News about taxes in Ukraine*. Available at: <https://tax.gov.ua/en/new-about-taxes--news-/print-979520.html>
7. Corporate income taxation in Ukraine. (n.d.). Available at: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/download/2874/2273/4002>
8. Congressional Budget Office. (2011). *Corporate tax incidence: A review of empirical estimates and analysis*. Available at: https://www.cbo.gov/sites/default/files/112th-congress-2011-2012/workingpaper/06-14-2011-corporatetaxincidence_1.pdf
9. Harberger A. (2008). The incidence of the corporation income tax revisited. *National Tax Journal*, no. 61(2), pp. 303–312. Available at: https://econpapers.repec.org/article/ntjournl/v_3a61_3ay_3a2008_3ai_3a2_3ap_3a303-12.htm
10. Cornell Law School. (n.d.). *26 U.S. Code § 11 – Tax imposed*. Available at: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/26/11>
11. Office of the Law Revision Counsel. (n.d.). *26 U.S.C. § 11 – Tax imposed*. Available at: [https://uscode.house.gov/view.xhtml?req=\(title:26%20section:11%20edition:prelim\)](https://uscode.house.gov/view.xhtml?req=(title:26%20section:11%20edition:prelim))
12. Cornell Law School. (n.d.). *26 U.S. Code § 163 – Interest*. Available at: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/26/163>
13. Cornell Law School. (n.d.). *26 U.S. Code § 250 – Foreign-derived intangible income and global intangible low-taxed income*. Available at: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/26/250>
14. Internal Revenue Service. (2025). *Instructions for Form 1120*. Available at: <https://www.irs.gov/instructions/i1120>
15. Internal Revenue Service. (2025). *Instructions for Form 993 (Rev. December 2025)*. Available at: <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/i8993.pdf>
16. UkraineInvest. (n.d.). *Overview of taxation in Ukraine*. Available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/analytics-research/overview-of-taxation/>
17. Internal Revenue Service. (n.d.). *Questions and answers about the limitation on the deduction for business interest expense*. Available at: <https://irs.gov/newsroom/questions-and-answers-about-the-limitation-on-the-deduction-for-business-interest-expense>
18. Taxation systems of Ukraine and Poland: Common and distinctive features. (n.d.). Available at: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/306819>
19. PwC. (n.d.). *Ukraine: Corporate – Taxes on corporate income*. Available at: <https://taxsummaries.pwc.com/ukraine/corporate/taxes-on-corporate-income>
20. PwC. (n.d.). *United States: Corporate – Taxes on corporate income*. Available at: <https://taxsummaries.pwc.com/united-states/corporate/taxes-on-corporate-income>

Дата надходження статті: 01.04.2026

Дата прийняття статті: 22.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 657.01:005.35:640.4

JEL L83, M41, Q56

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.14>**Ярослава Кріль**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри обліку і аудиту,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3421-8094>E-mail: yaroslava.krill@lnu.edu.ua**Світлана Благодир**

старший викладач кафедри туризму,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0884-2080>E-mail: svitlana.blahodyr@lnu.edu.ua

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні засади обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку суб'єктів готельного господарства в умовах євроінтеграції та цифрової трансформації. Обґрунтовано, що галузева специфіка готельних послуг: одночасність виробництва та споживання, неможливість зберігання, висока частка постійних витрат, сезонність попиту та залежність від онлайн-платформ детермінує необхідність формування спеціалізованої архітектури облікової системи. Необхідність імплементації положень Директиви ЄС CSRD та стандартів ESRS актуалізує потребу у формуванні цілісної методичної основи інтеграції ESG-принципів в облікову систему готельних підприємств. Мета дослідження передбачає обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення концептуальної системи обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку підприємств готельного господарства в умовах реалізації ESG-принципів. Методологічною основою дослідження є системний підхід, у межах якого обліково-аналітичне забезпечення розглядається як інтегрована система формування та передачі фінансової і нефінансової інформації. Застосовано методи абстрагування та синтезу для уточнення сутності досліджуваної категорії, системного аналізу для обґрунтування взаємозв'язків між компонентами запропонованої системи показників, а також порівняльного аналізу для зіставлення міжнародних стандартів ESG-звітності з діяльністю готельних підприємств. Результатом дослідження є уточнення сутності обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку в контексті концепції triple bottom line, систематизація галузевих особливостей готельного господарства та їх впливу на організацію облікової системи, а також розроблення чотирирівневої системи ESG+T-індикаторів, що охоплює екологічну, соціальну, управлінську та технологічну компоненти з прив'язкою до стандартів ESRS і Цілей сталого розвитку ООН. Оригінальність дослідження полягає у виділенні технологічної компоненти як самостійного виміру системи ESG-індикаторів, що відображає цифрову зрілість готельного підприємства як інфраструктурну передумову достовірності нефінансової звітності. Отримані результати мають практичну цінність, оскільки створюють теоретичне підґрунтя для адаптації облікової політики готельних підприємств до вимог ESG-звітності в умовах цифрової трансформації галузі.

Ключові слова: обліково-аналітичне забезпечення, сталий розвиток, готельне господарство, ESG-звітність, нефінансові показники, цілі сталого розвитку.

Yaroslava Kril

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing,

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3421-8094>E-mail: yaroslava.krill@lnu.edu.ua**Svitlana Blahodyr**

Senior Lecturer of the Department of Tourism,

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0884-2080>E-mail: svitlana.blahodyr@lnu.edu.ua

ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF HOTEL ENTERPRISES

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations of accounting and analytical support for the sustainable development of hotel industry enterprises in the context of European integration and digital transformation. It is substantiated that the sector specific characteristics of hotel services, including simultaneity of production and consumption, impossibility of storage, high share of fixed costs, seasonality of demand and dependence on online platforms, determine the need for forming a specialized architecture of the accounting system. The necessity of implementing the provisions of the EU CSRD Directive and ESRS standards actualizes the need to develop a comprehensive methodological framework for integrating ESG principles into



the accounting system of hotel enterprises. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop a conceptual system of accounting and analytical support for the sustainable development of hotel enterprises under the implementation of ESG principles. The methodological basis of the study is a systemic approach, within which accounting and analytical support is considered as an integrated system for the formation and transmission of financial and non financial information. Methods of abstraction and synthesis were applied to clarify the essence of the studied category, system analysis was used to substantiate the relationships between the components of the proposed system of indicators, and comparative analysis was employed to compare international ESG reporting standards with practices of hotel enterprises. The results of the study include clarification of the essence of accounting and analytical support for sustainable development in the context of the triple bottom line concept, systematization of the sectoral features of the hotel industry and their impact on the organization of the accounting system, as well as the development of a four dimensional system of ESG plus T indicators covering environmental, social, governance and technological components, aligned with ESRS standards and the UN Sustainable Development Goals. The originality of the study lies in distinguishing the technological component as an independent dimension of the ESG indicator system, reflecting the digital maturity of hotel enterprises as an infrastructural prerequisite for the reliability of non financial reporting. The obtained results have practical value, as they create a theoretical basis for adapting the accounting policy of hotel enterprises to ESG reporting requirements in the context of the industry's digital transformation.

Keywords: accounting and analytical support, sustainable development, hotel industry, ESG reporting, non financial indicators, sustainable development goals.

Вступ. Концепція сталого розвитку перетворюється з формального орієнтира на стратегічну необхідність для підприємств в умовах посилення глобальних екологічних і соціальних викликів. Готельна сфера, як один із найбільш ресурсозатратних сегментів індустрії гостинності, опиняється в центрі цих трансформацій, зазнаючи значного антропогенного впливу через інтенсивне споживання енергії, водних ресурсів та формування суттєвих обсягів відходів. Традиційні управлінські моделі, орієнтовані на короткострокові фінансові результати, більше не забезпечують адекватної оцінки довгострокової цінності бізнесу, що актуалізує потребу у формуванні цілісної інформаційної основи для інтеграції екологічних і соціальних аспектів у процес прийняття управлінських рішень. Ключову роль у цьому відіграє обліково-аналітичне забезпечення, яке трансформується з інструменту реєстрації господарських операцій в аналітичну платформу, спроможну генерувати дані щодо вуглецевого сліду, ефективності використання відновлюваних ресурсів та соціальних інвестицій. Особливої актуальності це набуває в контексті імплементації міжнародних стандартів нефінансової звітності (ESG) та вимог Директиви ЄС CSRD.

Для України питання сталого розвитку готельного господарства набуває пріоритетного значення в контексті майбутньої повноцінної відбудови країни. Формування «зеленої» інфраструктури, впровадження енергоефективних технологій та розвиток людиноцентричного сервісу потребують не лише значних капітальних вкладень, а й розроблення чітких методичних засад їх облікового супроводу. Відсутність цілісної методики формування показників сталості та недостатня деталізація витрат на екологічні та соціальні ініціативи в існуючих облікових системах утворюють інформаційний дефіцит, що перешкоджає ефективному управлінню суб'єктів готельного бізнесу.

Мета статті – обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення концептуальної системи обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку підприємств готельного господарства в умовах імплементації ESG-принципів і вимог міжнародної нефінансової звітності. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: розкрити теоретико-методологічні основи обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку готельних підприємств; проаналізувати галузеву специфіку готельного господарства та її вплив на організацію облікової системи; виявити методологічні обмеження традиційного бухгалтерського обліку щодо відображення нефінансових аспектів діяльності; сформувати систему

ESG-індикаторів, адаптовану до умов функціонування готельних підприємств; визначити напрями адаптації облікової політики до вимог ESG-звітності.

Літературний огляд. Теоретико-методологічний фундамент обліково-аналітичного забезпечення готельних підприємств закладено у праці І. Матвійчук [10], де обґрунтовано відсутність єдиного методичного підходу до організації обліку через складну природу готельного продукту, однак нефінансовий вимір облікової інформації та інструментарій формування ESG-показників залишаються поза увагою. Організаційний аспект побудови обліково-аналітичних систем із деталізацією за центрами відповідальності розкрито у дослідженні Н. Побережної та В. Александрової [15], де запропоновано трирівневу структуру центрів відповідальності, проте аспекти сталого розвитку не розглядаються. Проблематику сталого розвитку готельного бізнесу в умовах воєнного стану системно висвітлено у роботі Н. Мамонтенко [9]: ідентифіковано управлінські бар'єри екологізації та доведено пріоритетність енергоефективних заходів, однак без прив'язки до механізмів їх облікового відображення. С. Мельников та А. Лупашко [11] обґрунтовують доцільність застосування «Індексу цифрової зрілості» для автоматизації екологічного моніторингу та формування нефінансової звітності, не забезпечуючи при цьому методики інтеграції даних у систему бухгалтерського обліку. М. Паска, О. Графська та А. Запісоцький [14] розкривають роль Smart-технологій і персоналізованого сервісу як складових стратегії сталого розвитку, залишаючи питання облікового забезпечення поза рамками аналізу.

Інституційні бар'єри впровадження сталих практик та механізми стимулювання екологічної відповідальності через державні гранти й податкові пільги досліджено О. Дишкантюк [3], що формує важливий контекст для розроблення облікових регламентів на галузевому рівні. Окремі аспекти обліково-аналітичного забезпечення сталості розглянуто також у працях Ю. Головач [2], Т. Лисюк [7], Л. Малюги [8], У. Новак, Г. Говди та В. Мандрик [12], а також Т. Парфіненко [13], які у сукупності формують уявлення про практичні виміри екологічних ініціатив, роль цифрових інструментів та синергію ESG-цілей у готельній галузі.

Загалом аналіз наявних наукових напрацювань виявляє істотний дефіцит у дослідженнях: попри значну кількість публікацій, присвячених окремим аспектам сталого розвитку, цифровізації та обліку готельних підприємств, бракує цілісного підходу до обліково-аналітич-

ного забезпечення ESG-трансформації в галузі. Зокрема, не розроблено узагальненої методики формування ESG-індикаторів, адаптованих до особливостей готельного бізнесу, а також інструментів їх інтеграції в систему обліку підприємства.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових методів пізнання. Методи абстрагування та синтезу застосовано для формування авторського визначення обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку. Системний аналіз використано для обґрунтування взаємозв'язків між компонентами запропонованої ESG+T-системи. Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації, міжнародні стандарти та нормативно-правові акти у сфері ESG-звітності.

Основна частина. У сучасній архітектоніці управління готельним бізнесом його обліково-аналітичне забезпечення трансформується з технічного інструментарію фіксації господарських операцій у стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі. Наукове осмислення категорії обліково-аналітичне забезпечення потребує розгляду її як комплексної, інтегрованої системи формування, збору, аналітико-синтетичної обробки, накопичення та передачі обґрунтованої й релевантної інформації (фінансової і нефінансової), сформованої за допомогою методів бухгалтерського обліку та економічного аналізу для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на сталий розвиток.

Фундаментальною основою сталого розвитку в індустрії гостинності є концепція “triple bottom line”, що передбачає гармонізацію трьох ключових доменів: економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної справедливості. Успішна реалізація цієї тріади потребує від готельних підприємств відходу від традиційної орієнтації виключно на короткостроковий прибуток на користь створення довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін [16]. Ми спостерігаємо послідовну еволюцію від концепції до практичного інструмента вимірювання сталого розвитку підприємства, яка проявляється через послідовний зв'язок між такими трьома елементами: концепція “triple bottom line” запроваджує ідею, що ефективність бізнесу слід оцінювати через три виміри: економічний, екологічний і соціальний; сталий розвиток як стратегічна рамка розширює цю логіку і перетворює її на глобальну стратегію балансу між зростанням, захистом довкілля та соціальною справедливістю; ESG-звітність як практичний механізм через систему показників і стандартів дозволяє вимірювати, порівнювати та контролювати принципи сталого розвитку.

Економічна сталість у системі обліково-аналітичного забезпечення відображає фінансову міцність та здатність бізнес-моделі готелю генерувати дохід в умовах ринкових змін. Облікове забезпечення цього компонента орієнтоване на моніторинг показників прибутковості (RevPAR – Revenue per Available Room, RevPAC – Revenue per Available Client) та виявлення резервів зниження операційних витрат через впровадження енергоефективних рішень [4]. Екологічна відповідальність передбачає мінімізацію деструктивного впливу готелю на навколишнє середовище та раціоналізацію ресурсоспоживання: обліковий аспект цієї складової охоплює кількісне вимірювання питомих витрат енергії та води на одного гостя, облік обсягів відходів та розрахунок вуглецевого сліду

кожної наданої послуги [5; 12]. Соціальна справедливість фокусується на розвитку людського капіталу, інклюзивності сервісу та підтримці місцевих громад: обліково-аналітичне забезпечення у цій сфері генерує дані про плинність кадрів, інвестиції у навчання персоналу та рівень задоволеності клієнтів.

Реалізація кожного з трьох вимірів потребує не ізолюваних зусиль, а системної взаємодії. Як обґрунтовує Т. Парфіненко, досягти Цілей сталого розвитку (ЦСР) незалежно одну від одної практично неможливо: лише одночасна позитивна взаємодія між кількома індикаторами генерує ефект синергії, коли прогрес в одній цілі прискорює досягнення інших [13]. Для архітектоніки обліково-аналітичного забезпечення це свідчить про принципову обмеженість виключно фінансово орієнтованої облікової системи, яка не спроможна ідентифікувати міжцільові синергетичні ефекти через відсутність генерації нефінансових даних, необхідних для їх оцінювання. Водночас між ЦСР існують і компроміси: надмірний акцент на економічному зростанні (ЦСР 8) може негативно корелювати з екологічними цілями (ЦСР 13, 15), формуючи «ефект блокування» [13,17]. Саме тому бухгалтерський облік у межах парадигми сталого розвитку трансформується у ключовий інформаційний інструмент, що забезпечує прозорість нефінансової звітності та дозволяє верифікувати внесок підприємства у досягнення Цілей сталого розвитку ООН [17].

Сучасний бухгалтерський облік готельного підприємства має певні методологічні обмеження: перетворення багатовимірних процесів на формалізовані показники призводить до часткової втрати нефінансової інформації, що особливо проявляється при обліку готельних послуг, які поєднують матеріальні та нематеріальні компоненти [1, 6, 7].

Специфіка готельної сфери визначається низкою галузевих особливостей: одночасністю виробництва та споживання послуг, неможливістю їх зберігання, сезонністю попиту, високою часткою постійних витрат, інтеграцією виробничої, торговельної та сервісної діяльності, а також залежністю від онлайн-платформ і посередників. Кожна з цих характеристик формує окремі вимоги до побудови облікової системи, причому жодна не може бути адекватно врахована шляхом механічного перенесення загальногалузевих стандартів і натомість кожна вимагає окремого методологічного підходу, що фундаментально обґрунтовує необхідність розроблення галузевих методичних рекомендацій.

Для вирішення наявних методологічних проблем систему внутрішнього контролю доцільно організувати на основі горизонтального підходу (загальне бюджетування підприємства) та вертикального (контроль за центрами відповідальності). Така модель має охоплювати три рівні управління: стратегічний (власники або вище керівництво), тактичний (керівники підрозділів або номерного фонду, ресторанів, служби рецепції) та оперативний (лінійний персонал), що забезпечує детальну фіксацію витрат за місцями їх виникнення [6].

Формування системи ESG-індикаторів у межах обліково-аналітичної системи готельного підприємства є складним завданням, що передбачає трансформацію традиційної бухгалтерської моделі в інтегровану систему управлінської інформації. Сучасний бухгалтерський облік має певні обмеження, оскільки відображає економічні процеси у спрощеному вигляді, що призводить до

часткової втрати нефінансових даних, особливо у сфері готельних послуг.

Умови євроінтеграції та впровадження вимог Директиви ЄС CSRD роблять розробку галузевих ESG-показників необхідною для підвищення прозорості та інвестиційної привабливості готелів [18].

Принципово важливою при побудові системи ESG-індикаторів є логіка ЦСР-синергій, виявлена Т. Парфіненко: позитивна кореляція між ЦСР 6 (чиста вода), ЦСР 7 (доступна енергія), ЦСР 11 (сталий розвиток міст), ЦСР 14 (збереження морських ресурсів) та ЦСР 15 (збереження екосистем суші) означає, що покращення одного показника автоматично підтягує інші [13]. Для системи ESG-обліку це має пряме методичне значення: показники E1 (енергія) та E2 (вода) слід роз-

глядати не як незалежні метрики, а як взаємопосилюючі індикатори єдиного екологічного профілю готелю. Відповідно, облікова система має бути здатна фіксувати та аналізувати їхній кумулятивний вплив, а не лише кожен окремо.

Авторами запропоновано чотирирівнісну систему ESG-індикаторів, де при формуванні переліку показників враховано ЦСР-зв'язок кожного блоку: E-показники відповідають ЦСР 6, 7, 12, 13–15; S-показники – ЦСР 3, 4, 5, 8, 10, 11; G-показники – ЦСР 16, 17 [17]. Така прив'язка дозволяє готелям одночасно звітувати у форматі ESG та демонструвати свій внесок у глобальну ЦСР-рамку ООН, що суттєво підвищує інвестиційну привабливість для міжнародних партнерів. Детальна система показників представлена в Таблиці 1.

Таблиця 1

Показники обліково-аналітичного забезпечення ESG-управління готельними підприємствами

Код	Показник	Одиниця виміру	Джерело даних та методика розрахунку
Е – Екологічна компонента (Environmental)			
E1	Питоме споживання енергії	кВт·год / гостьо-день	Розрахунок лічильниками, дані PMS*; норматив: <20 кВт·год/гостьо-день (стандарт Green Key)
E2	Питоме споживання води	м³ / гостьо-день	Смарт-лічильники; цільовий рівень: <0,3 м³/гостьо-день
E3	Загальний обсяг відходів	кг / гостьо-день	Акти зважування відходів; сортування за категоріями
E4	Коефіцієнт переробки відходів	%	Журнал обліку відходів; частка переданих на рециклінг
E5	Вуглецевий слід (Score 1+2)	кг CO ₂ -екв. / номер-ніч	Розрахунок на основі рахунків постачальників енергії
E6	Частка відновлюваної енергії	%	Документація постачальника «зеленої» енергії або власні дані сонячних панелей
S – Соціальна компонента (Social)			
S1	Коефіцієнт плинності персоналу	%	Кадровий облік: звільнення / середньооблікова чисельність × 100
S2	Середня кількість годин навчання	год. / працівника / рік	Табелі обліку навчального часу; платіжні відомості за тренінги
S3	Рівень задоволеності гостей (NPS)	бали / рейтинг	Агрегатор відгуків (Booking.com, Google); власні опитування
S4	Частка місцевих закупівель	%	Договори з постачальниками; географічна ідентифікація контрагентів
S5	Охоплення послугами маломобільних груп	% номерів / маршрутів	Технічна документація на будівлю; облік адаптованих приміщень
S6	Гендерний баланс у менеджменті	% жінок на керівних посадах	Штатний розпис; посадові інструкції
Управлінська компонента (Governance)			
G1	Наявність та публікація ESG-звіту	так / ні	Факт оприлюднення звіту на корпоративному сайті або в реєстрі
G2	Наявність Кодексу ділової етики	так / ні	Затверджений внутрішній нормативний документ
G3	Наявність процедур внутрішнього контролю за ESG-витратами	так / ні	Облікова політика; регламенти центрів відповідальності
G4	Антикорупційна політика	так / ні	Наявність регламентованих процедур; навчання персоналу
T1	Індекс цифрової зрілості (DMI)	0–100 балів	Оцінка впровадження PMS*, CRM**, IoT***, електронного документообігу
*PMS (Property Management System) – спеціалізована програмна система управління готелем, що автоматизує операційні процеси (бронювання, управління номерним фондом, розрахунки з гостями) та слугує первинним джерелом даних для формування ESG-показників. ** CRM (Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами, що забезпечує збір, зберігання та аналіз даних про гостей із метою персоналізації сервісу та підвищення лояльності. ***IoT (Internet of Things, Інтернет речей) – мережа фізичних пристроїв і датчиків, з'єднаних між собою та з обліковими системами, що уможливило автоматизований моніторинг і передачу даних про споживання енергії, води та інших ресурсів у режимі реального часу.			
T2	Рівень автоматизації екомоніторингу	%	Частка процесів збору ESG-даних, автоматизованих через датчики
T3	Наявність екологічної сертифікації	Green Key / ISO 14001 / LEED	Чинний сертифікат; дата останньої верифікації

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 7; 9; 11; 13]

Окремої уваги потребує виділення технологічного блоку (Т) як самостійного компонента системи, а не складової екологічної чи управлінської компоненти. Таке рішення обґрунтовується специфікою цифрової трансформації готельної галузі: технологічна зрілість підприємства не є ні екологічним показником, ні елементом корпоративного управління і виступає наскрізним інфраструктурним чинником, що визначає якість вимірювання всіх інших ESG-індикаторів. Готель може декларувати екологічну відповідальність, однак без автоматизованих систем моніторингу ці дані залишатимуться ненадійними. Саме тому цифрова зрілість є передумовою достовірності ESG-звітності загалом, а не окремою характеристикою одного з її вимірів.

Важливо підкреслити, що показники чотирьох блоків є взаємопов'язаними і не можуть розглядатися ізольовано. Впровадження IoT-технологій (блок Т) безпосередньо впливає на точність вимірювання показників блоку Е, знижує операційні витрати та підвищує якість клієнтського досвіду (блок S). Така системна взаємозалежність обґрунтовує необхідність формування не фрагментарних ESG-метрик, а цілісної інформаційної платформи, що інтегрує всі чотири виміри. Також, кожен показник відповідає конкретному міжнародному стандарту (ESRS), що забезпечує верифікованість та порівнянність даних; детальні вимоги до їх розкриття можуть бути встановлені безпосередньо за відповідними положеннями стандартів.

Методично важливим є питання про мінімально необхідний набір показників для малих та середніх готельних підприємств, які не зобов'язані звітувати за повним стандартом CSRD. Для них пропонується скорочена версія, що включає: E1 (споживання енергії), E2 (споживання води), S1 (плинність персоналу), S3 (задоволеність гостей), G1 (наявність ESG-звіту) та T1 (індекс цифрової зрілості). Такий мінімальний набір забезпечує базовий рівень прозорості, не створюючи надмірного адміністративного навантаження.

Адаптація облікової політики готельного підприємства до вимог ESG-звітності передбачає трансформацію облікової системи з інструменту фіксації господарських операцій у інформаційну основу управління сталим розвитком на засадах концепції triple bottom line, що розглядає економічну, екологічну та соціальну складові як рівнозначні об'єкти управлінського впливу.

Практична реалізація цього процесу охоплює п'ять взаємопов'язаних напрямів. По-перше, доповнення облікової політики розділом щодо аналітичного обліку ESG-індикаторів із визначенням переліку показників, методик їх розрахунку, джерел первинних даних та регламенту формування нефінансової звітності. По-друге, впровадження системи аналітичних субрахунків для обліку витрат на заходи сталого розвитку, що створює передумови для оцінювання ефективності екологічних і соціальних інвестицій. По-третє, бюджетування ESG-витрат із подальшим аналізом відхилень,

що дозволяє розглядати їх як інвестиційні ресурси з визначеною економічною віддачею. По-четверте, інтеграція PMS-систем із обліковими модулями для автоматизованого збору даних щодо енергетичного та водного споживання, що мінімізує вплив людського фактору та забезпечує достовірність ESG-інформації. По-п'яте, розвиток компетентностей облікового персоналу у сфері нефінансового вимірювання – розрахунку вуглецевого сліду, ресурсоспоживання та соціальних індикаторів.

Висновки. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки. По-перше, обліково-аналітичне забезпечення сталого розвитку готельних підприємств доцільно трактувати як інтегровану систему формування, обробки та передачі фінансової й нефінансової інформації, орієнтовану на підтримку стратегічних управлінських рішень у межах концепції triple bottom line. Трансформація обліку з реєстраційного інструменту в аналітичну платформу є об'єктивною вимогою євроінтеграційних процесів та імплементації вимог Директиви CSRD.

По-друге, галузеві особливості готельного господарства, зокрема одночасність виробництва і споживання послуг, сезонність попиту, значна частка постійних витрат та поєднання різних видів діяльності, зумовлюють необхідність адаптації облікових підходів і унеможливають пряме застосування загальногалузевих стандартів без урахування специфіки галузі.

По-третє, запропоновано чотиривимірну систему ESG+T-індикаторів, що охоплює екологічну, соціальну, управлінську та технологічну компоненти та адаптована до умов функціонування готельних підприємств, де науковою новизною є включення технологічної компоненти як самостійного виміру системи. Кожен індикатор узгоджено з відповідними стандартами ESRS і джерелами первинних даних, що забезпечує можливість практичного впровадження.

По-четверте, встановлено взаємозв'язок між показниками різних компонентів системи: впровадження цифрових технологій підвищує точність екологічного обліку, сприяє оптимізації витрат і покращує якість обслуговування, що методологічно обґрунтовує пріоритетність інтегрованого підходу перед покомпонентним аналізом ESG-індикаторів.

По-п'яте, адаптація облікової політики до вимог ESG-звітності передбачає комплекс заходів: впровадження аналітичного обліку ESG-індикаторів, деталізацію витрат на сталий розвиток через систему субрахунків, бюджетування з подальшим аналізом відхилень, інтеграцію інформаційних систем та підвищення кваліфікації облікового персоналу.

Перспективи подальших досліджень полягають у емпіричній перевірці запропонованої системи на вибірці вітчизняних готельних підприємств, розробленні галузевих нормативів показників та дослідженні можливостей інтеграції з цифровими платформами ESG-звітності.

Список використаних джерел

- Будна Ю., Олексій В., Янч О. Економічні переваги упровадження сучасних практик сталого розвитку готелів у контексті формування індустрії 5.0. Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. м. Тернопіль, 7–8 грудня 2023 р. Тернопіль : ТНТУ, 2023. С. 50–52. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44137>
- Головчак Ю. Обліково-аналітичне забезпечення сталого розвитку підприємств сфери послуг. Цифрова економіка і сталий розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменті та соціально-поведінкових науках: збірник матеріалів IV Між-

народної науково-практичної конференції. м. Берегове, 26–27 березня 2024 р. Берегове: ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, 2024. С. 132–134. URL: <https://dspace.kme.org.ua/handle/123456789/3649>

3. Дишкантьок О. Інституційна трансформація для сталого розвитку індустрії гостинності. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. С. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23>

4. Захожай В. Б., Савицький А. В. Статистичне оцінювання ефекту, ефективності та інтенсивності діяльності туристично-готельної індустрії країни. *Статистика України*. 2025. № 3. URL: <https://ir.nasoa.edu.ua/handle/123456789/2157>

5. Каролоп О., Загнибіда Р., Верес К., Лояк Л. Сталий розвиток у готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: стратегічні підходи до зменшення екологічного сліду. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2025. № 1 (15). С. 92–97. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.15](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.15)

6. Коваль О. Д. Адаптивний дизайн HoReCa-об'єктів як інструмент сталого розвитку гірських територій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15467406>

7. Лисюк Т. Інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97>

8. Малиуа Л. М. Сталий розвиток готельного бізнесу. Матеріали V міжнародної науково-практичної онлайн конференції «Філософія саду і садівництва в світовій культурі; джерела та новітні інтерпретації. Умань : Уманський НУС, 2021. С. 96–98 URL: <https://lib.udau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/aed6fal1c-2778-44da-b0e7-00eb37b2a1da/content>

9. Мамонтенко Н. С. Сталий розвиток готельного бізнесу в Україні: стимули, перешкоди і найкращі практики. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 308–313. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-47>

10. Матвійчук І. Обліково-аналітичне забезпечення діяльності готельних підприємств. *Економічний часопис Східно-європейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 4 (16). С. 139–148. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-04-139-148>

11. Мельников С. В., Лупашко А. П. Критерії оцінки сталого розвитку готелю в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-104>

12. Новак У. П., Говда Г. А., Мандрик В. О. Екологічні ініціативи в готельному бізнесі: досвід України та подальші кроки. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 82. С. 291–298. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-47>

13. Парфінченко Т. Синергія цілей сталого розвитку у готельній галузі як показник стійкості бізнесу. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 176–183. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(24))

14. Паска М. З., Графська О. І., Запісоцький А. І. Концептуальні засади розвитку закладів готельного господарства в інноваційному форматі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-125>

15. Побережна Н. М., Александрова В. О. Організаційний аспект обліково-аналітичного забезпечення діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2017. № 46 (1267). С. 83–86. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/0b6e9192-54bf-410f-a341-9664ec38d725/content>

16. Стратегії сталого розвитку в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі... : кол. монографія / за ред. Г. М. Чепурди ; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2021. 189 с. URL: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/2021_Strategii-staloho-rozvytku-v-turyzmi-ta-hotelno-restorannomu-biznesi-mozhlyvosti-i-problemy-zaprovdzhennia-v-Ukraini.pdf

17. Цілі сталого розвитку ЦСР: Резолюція Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>.

18. Directive 2022/2464/EU of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Reporting (CSRD). *Official Journal of the European Union*. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

References:

1. Budna Yu., Oleksii V. & Yanch O. (2023). Ekonomichni perevahy uprovdzhennia suchasnykh praktyk staloho rozvytku hoteliv u konteksti formuvannia industrii 5.0 [Economic benefits of implementing modern practices of sustainable development of hotels in the context of formation of industry 5.0]. *Tsyfrova ekonomika yak faktor innovatsii ta staloho rozvytku suspilstva – Digital Economy as a Factor of Innovation and Sustainable Development of Society: materialy IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Ternopil, December 7–8, 2023)* (pp. 50–52). TNTU. Available at: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44137>

2. Holovchak Yu. (2024). Oblikovo-analitychne zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv sfery posluh [Accounting and analytical support for sustainable development of service enterprises]. *Tsyfrova ekonomika i stalyy rozvytok: novitni tendentsii u finansakh, obliku, menezhmenti ta sotsialno-povedinkovykh naukakh – Digital Economy and Sustainable Development: Latest Trends in Finance, Accounting, Management and Social-Behavioural Sciences: zbirnyk materialiv IV Mizhnarodnoi nauko-vo-praktychnoi konferentsii (Berehove, March 26–27, 2024)* (pp. 132–134). ZUI im. F. Rakotsi II. Available at: <https://dspace.kme.org.ua/handle/123456789/3649>

3. Dyshkantiuk O. (2024). Instytutsiina transformatsiia dlia staloho rozvytku industrii hostynnosti [Institutional transformation for sustainable development of the hospitality industry]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – The Ukrainian Economic Journal*, no. (7), pp. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23>

4. Zakhozhai V. B. & Savytskyi A. V. (2025). Statystychnе otsiniuvannia efektu, efektyvnosti ta intensyvnosti diialnosti turystychno-hotelnoi industrii krainy [Statistical Assessment of the Effect, Efficiency and Intensity of the Hotel & Tourism Industry in Ukraine]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, no. (3). Available at: <https://ir.nasoa.edu.ua/handle/123456789/2157>

5. Karolop O., Zahnybida R., Veres K. & Loiak L. (2025). Stalyi rozvytok u hotelno-restorannomu ta turystychnomu biznesi: stratehichni pidkhody do zmenshennia ekolohichnoho slidu [Sustainable development in the hotel, restaurant and tourism business: strategic approaches to reducing the ecological footprint]. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, no. (1(15)), pp. 92–97. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.15](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.15)

6. Koval O. D. (2025). Adaptivnyi dyzain HoReCa-obiektiv yak instrument staloho rozvytku hirskykh terytorii [Adaptive design of HoReCa facilities as a tool for sustainable development of mountain territories]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of Economics: Prospects and Innovations*, no. (18). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15467406>

7. Lysiuk T. (2025). Innovatsiini pidkhody do zabezpechennia staloho rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [Innovative approaches to ensuring sustainable development of the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97>

8. Maliuha L. M. (2021). Stalyi rozvytok hotelnoho biznesu [Sustainable development of the hotel business]. In *Filosofia sadu i sadivnytstva v svitovii kulturi: dzhherela ta novitni interpretatsii – Philosophy of Garden and Gardening in World Culture: Sources and*

Latest Interpretations: materialy V mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi onlain konferentsii (pp. 96–98). Umanskyi NUS. Available at: <https://lib.udau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/aed6fa1c-2778-44da-b0e7-00eb37b2a1da/content>

9. Mamontenko N. S. (2025). Stalyi rozvytok hotelnoho biznesu v Ukraini: stymuly, pereshkody i naikrashchi praktyky [Sustainable development of the hotel business in Ukraine: incentives, obstacles and best practices]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, no. (3(54)), pp. 308–313. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-47>

10. Matviichuk I. (2018). Oblikovo-analitychne zabezpechennia diialnosti hotelnykh pidpriemstv [Accounting and analytical support of hotel enterprises]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of Lesya Ukrainka East European National University*, no. (4(16)), pp. 139–148. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-04-139-148>

11. Melnikov S. V. & Lupashko A. P. (2025). Kryterii otsinky staloho rozvytku hoteliu v umovakh didzhitalizatsii [Criteria for assessing a hotel's sustainable development in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. (76). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-104>

12. Novak U. P., Hovda H. A. & Mandryk V. O. (2025). Ekolohichni initsiatyvy v hotelnomu biznesi: dosvid Ukrainy ta podalni kroky [Environmental initiatives in the hotel business: Ukraine's experience and future steps]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, no. (82), pp. 291–298. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-47>

13. Parfinenko T. (2025). Synerhiia tsilei staloho rozvytku u hotelnii haluzi yak pokaznyk stiikosti biznesu [Synergy of sustainable development goals in the hotel industry as an indicator of business sustainability]. *Development Service Industry Management*, no. (1), pp. 176–183. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(24))

14. Paska M. Z., Hrafska O. I. & Zapisotskyi A. I. (2025). Kontseptualni zasady rozvytku zakladiv hotelnoho hospodarstva v innovatsiinomu formati [Conceptual principles of hotel industry establishments development in an innovative format]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-74>

15. Poberezhna N. M. & Aleksandrova V. O. (2017). Orhanizatsiyni aspekt oblikovo-analitychnoho zabezpechennia diialnosti pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Organizational aspect of accounting and analytical support for hotel and restaurant business enterprises]. *Visnyk NTU “KhPI” (ekonomichni nauky) – Bulletin of NTU “KhPI” (Economic Sciences)*, no. (46(1267)), pp. 83–86. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/0b6e9192-54bf-410f-a341-9664ec38d725/content>

16. Chepurda H. M. (Ed.). (2021). Stratehii staloho rozvytku v turyzmi ta hotelno-restorannomu biznesi: mozhlyvosti i problemy zaprovadzhennia v Ukraini [Sustainable development strategies in tourism and the hotel and restaurant business: opportunities and challenges of implementation in Ukraine]. ChDTU. Available at: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/2021_Stratehii-staloho-rozvytku-v-turyzmi-ta-hotelno-restorannomu-biznesi-mozhlyvosti-i-problemy-zaprovadzhennia-v-Ukraini.pdf

17. United Nations General Assembly. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (Resolution 70/1). Available at: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>

18. European Parliament and of the Council. (2022). Directive 2022/2464/EU on Corporate Sustainability Reporting (CSRD). *Official Journal of the European Union*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

Дата надходження статті: 26.03.2026

Дата прийняття статті: 16.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 338.1:330.341.1

JEL L26, M13, O31, O32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.15>**Тетяна Куклінова**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри штучного інтелекту та математичного моделювання,
Національний університет «Одеська юридична академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1370-2883>
Email: tetiana.kuklinova@onua.edu.ua

Оксана Кічук

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5323-7608>
Email: ok_5@ukr.net

МОДЕЛІ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РИЗИК-АНАЛІЗУ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ СТАРТАПІВ В УМОВАХ ДІГІТАЛІЗАЦІЇ

Анотація. Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів планування та оцінювання ризиків у стартап-проєктах в умовах цифрового середовища, а також обґрунтування використання сучасних аналітичних інструментів для підвищення ефективності управління операційними та фінансовими процесами. Дослідження базується на поєднанні загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналізу та синтезу для систематизації сучасних підходів до управління стартапами, ризик-орієнтованого менеджменту та фінансового планування. Застосовано системний підхід до інтеграції цифрового моделювання, штучного інтелекту та аналітичних інструментів у процеси оцінки ризиків, а також проведено порівняльний аналіз сучасних управлінських методологій, зокрема Lean Startup, Agile, Scrum та SAFe. Особлива увага приділяється адаптації методів ризик-менеджменту до специфіки військових стартапів України, що функціонують в умовах високої невизначеності, технологічної складності та динамічних змін зовнішнього середовища. Встановлено, що українські військово-технічні стартапи функціонують у високодинамічному середовищі, яке характеризується прискореними інноваційними циклами, фінансовими обмеженнями та регуляторними викликами. Доведено, що традиційні підходи до управління є недостатніми для забезпечення стійкості та адаптивності. Запропоновано інтегровану модель операційного управління та ризик-аналізу, що поєднує ідентифікацію ризиків, використання аналітичних інструментів (штучний інтелект, цифрове моделювання), фінансове планування та механізми зворотного зв'язку. Визначено, що застосування цифрових аналітичних інструментів підвищує точність оцінки ризиків, сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень, забезпечує фінансову прозорість та підвищує довіру інвесторів. Також ідентифіковано ключові бар'єри розвитку стартапів, зокрема низький рівень виробничої готовності, нереалістичні фінансові моделі, недотримання регуляторних вимог та недостатню взаємодію з державними структурами. Було розроблено інтегровані ризик-орієнтовані моделі управління, адаптовані до специфіки військово-технічних стартапів в умовах воєнного часу. Запропонований підхід, що поєднує операційні, фінансові та аналітичні компоненти в єдину систему, що розширює теоретико-методологічні засади управління ризиками у цифровій економіці. Практична цінність полягає у можливості застосування результатів для підвищення стратегічної адаптивності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності стартапів, а також для підтримки рішень інвесторів і державної політики у сфері розвитку оборонних технологій.

Ключові слова: бізнес-аналітика, діджиталізація, створення IT-продукту, управління фінансами проєктів, операційні процеси, стратегія.

Tetiana Kuklinova

PhD in Business Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Artificial
Intelligence and Mathematical Modeling,
National University "Odesa Law Academy"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1370-2883>
Email: tetiana.kuklinova@onua.edu.ua

Oksana Kichuk

PhD in Business Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Enterprise
Economics and Business Organization,
Odesa National Economic University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5323-7608>
Email: ok_5@ukr.net

MODELS OF OPERATIONAL MANAGEMENT AND RISK ANALYSIS IN BUSINESS PLANNING OF STARTUPS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Abstract. The purpose of the study is to develop a comprehensive approach to risk management in military-tech startups in Ukraine through the integration of operational management, financial planning, and digital analytical tools in conditions of high uncertainty and wartime economy. The research is based on a combination of general scientific and special methods, including analysis and synthesis to systematize modern approaches to startup management, risk-oriented management, and financial planning. The study applies a systemic approach to integrating digital modeling, artificial intelligence, and analytical tools into risk assessment processes, as well as comparative analysis of existing management methodologies such as Lean Startup, Agile, Scrum, and SAFe. The study reveals that Ukrainian military-tech startups operate in a highly dynamic and uncertain environment characterized by rapid innovation cycles, financial constraints, and regulatory challenges. It is determined that traditional management approaches are insufficient for ensuring resilience and adaptability. The paper proposes an integrated model of operational management and risk analysis that combines risk identification, analytical tools, financial planning, and continuous feedback mechanisms. The findings show that the use of digital analytical tools significantly improves risk assessment accuracy, supports informed decision-making, enhances financial transparency, and increases investor confidence. Additionally, key barriers to startup development are identified, including insufficient production readiness, unrealistic financial models, regulatory non-compliance, and weak interaction with government stakeholders. The originality of the study lies in the development of an integrated, risk-oriented management model tailored specifically for military-tech startups operating under wartime conditions. The proposed approach provides a novel combination of operational, financial, and analytical components within a unified system, contributing to the theoretical and methodological framework of digital risk management. The practical value of the research lies in its applicability for improving strategic adaptability, financial sustainability, and competitiveness of defense startups, as well as for supporting policymakers and investors in fostering a resilient innovation ecosystem.

Keywords: business analytics, digitalization, digital product development, financial management of innovative projects, operational processes, strategy.

Вступ. Україна швидко перетворилася на одну з найбільш активних та стратегічно важливих екосистем оборонних технологій у Європі, що значною мірою зумовлено умовами воєнного часу. Стартапи функціонують у таких сферах, як безпілотні літальні системи, електронна боротьба та робототехніка, що сприяє активному розвитку проєктів на ранніх стадіях. Управління ризиками є важливим чинником ефективного функціонування військових стартапів у сучасних умовах високої невизначеності та технологічної складності. Таким чином, метою статті є вдосконалення моделей операційного управління та ризик-аналізу в бізнес-плануванні інноваційних стартапів, зокрема у сфері військових технологій. Дослідження спрямоване на виявлення ключових бар'єрів при переході від стадії розробки прототипу до масового виробництва, оптимізацію фінансового моделювання з урахуванням тривалих контрактних циклів, а також обґрунтування використання гнучких ітеративних підходів для підвищення адаптивності та стратегічної стійкості проєктів.

Використання сучасних аналітичних інструментів, включаючи цифрове моделювання та штучний інтелект, забезпечує точну оцінку ризиків і сприяє оперативному прийняттю обґрунтованих рішень. Крім того, інтеграція управління ризиками у всі операційні процеси стартапу формує основу для його сталого розвитку, дозволяючи адаптуватися до динамічного ринкового середовища та ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози. Але існує обмежена кількість досліджень, які комплексно поєднують операційний менеджмент, фінансове планування та аналітичні інструменти оцінювання ризиків саме інновацій у цифровому середовищі.

Літературний огляд. Проблематика розвитку стартап-проєктів та їх управління в умовах цифровізації активно досліджується сучасними науковцями. Зокрема, у роботі О. Кібік, В. Котлубая та Н. Калмикової розглянуто роль стартап-проєктів у системі розвитку транспортної інфраструктури України [1]. У свою чергу, С. А. Горбаченко, В. М. Слатвінська та О. Є. Чепурна

досліджують адаптацію проєктного підходу до управління стартапами [2]. А. Ю. М. Нікольчук визначила, що сприятливе регуляторне середовище та державна підтримка, забезпечуючи доступ до фінансових ресурсів, податкові стимули та інші механізми, стимулюють ефективне залучення капіталу, масштабування стартапів і підвищення їхньої конкурентоспроможності на міжнародному рівні [3]. Також Литвин І. В. та Курсанова А. Г. зазначають, що формування національної екосистеми стартапів у період повоєнного відновлення України має спиратися на передовий досвід інших країн, зокрема Ізраїлю, і включати комплекс заходів зі стимулювання інновацій, підтримки фінансування, розвитку інфраструктури та створення сприятливого регуляторного середовища для стартапів [4].

Дацюк-Томчук М. наголошує на тому, що технологічна досконалість без точного визначення потреб клієнтів не гарантує успіху, тоді як залучення венчурного капіталу критично для масштабування AI-проєктів, ефективними є SaaS та гібридні моделі монетизації для стабільних доходів, а контент-маркетинг є ключовим інструментом просування складних технологічних рішень [5]. Красношанка А. зазначає, що інноваційний фокус українських стартапів поступово зміщується у сферу defense tech та технологій подвійного призначення, що зумовлено зростаючими потребами у національній безпеці та стратегічній автономії [6]. Але Капстейн І., Оспіталь Х., Вольфф Г. Б. зазначають, що європейський ринок оборонної продукції фрагментований через національні закупівельні агентства та локальні ринки, що обмежує формування єдиного оборонного екосистемного середовища та ускладнює масштабування стартапів до рівня інноваційних і конкурентоспроможних виробників [7].

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених розвитку стартапів та цифровізації економіки, питання мінімізації ризиків та інтеграції сучасних аналітичних інструментів у стратегію сталого розвитку військово-технічних стартапів залишаються фрагмен-

тарними. Зокрема, потребують подальшого вивчення механізми адаптації фінансового планування та управління ризиками до умов високої динаміки ринку, технологічної невизначеності та швидкої плинності людського капіталу, що визначає актуальність подальших досліджень у цій сфері.

Методологія. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи аналізу та синтезу для узагальнення сучасних підходів до операційного управління, ризик-орієнтованого менеджменту та бізнес-планування військово-технічних стартапів в умовах цифровізації. Особливу увагу приділено поєднанню фінансового планування, контролю та цифрових технологій як основи підвищення стійкості та адаптивності стартапів у динамічному середовищі. Виклад основного матеріалу дослідження.

Основна частина. Україна швидко перетворилася на одну з найбільш активних та стратегічно важливих екосистем оборонних технологій у Європі, що значною мірою зумовлено умовами воєнного часу. Стартапи функціонують у таких сферах, як безпілотні літальні системи, електронна боротьба та робототехніка, що сприяє активному розвитку проєктів на ранніх стадіях. Хоча Україна не є членом НАТО, вона протягом тривалого часу є партнером у програмах Альянсу та отримує значну двосторонню військову допомогу від США, Великої Британії та ЄС. Значна частина стартапів залишається невідомою у публічних базах даних. Військові стартапи швидко впроваджують інновації у сфері штучного інтелекту, автономних систем та оборонних технологій, часто зосереджуючись на безпілотниках, програмно-визначених системах та бойовій розвідці. Серед ключових гравців – Anduril Industries, Helsing та Shield AI, які значно активні в Україні.

Українська екосистема оборонних технологій формується в умовах постійного операційного тиску та високої динаміки середовища. У таких умовах розробка технологічних рішень здійснюється у прискореному режимі з одночасним тестуванням і подальшою оперативною адаптацією, що зумовлює суттєве скорочення інноваційного циклу порівняно з традиційними моделями. Водночас в Україні спостерігається трансформація підходів до розвитку оборонних технологій – від централізованих систем до децентралізованої стартап-екосистеми, а також від тривалих циклів розробки до швидкого впровадження інноваційних рішень. Така модель розвитку набуває дедалі більшої видимості на глобальному рівні та формує нові підходи до організації оборонно-технологічного сектору.

У сучасних умовах цифровізації та високої технологічної динаміки стартапи потребують гнучких та адаптивних моделей операційного управління. До найбільш поширених та ефективних підходів належать:

- **Lean Startup** – модель, що передбачає швидке тестування гіпотез, мінімально життєздатний продукт та постійне зворотне зв'язування від клієнтів. Lean Startup дозволяє мінімізувати витрати та ризики на ранніх етапах проєкту, підвищуючи ефективність прийняття управлінських рішень.

- **Agile** – підхід, орієнтований на ітеративну розробку продуктів і постійне вдосконалення процесів. Agile підвищує гнучкість стартапів, дозволяє оперативно адаптуватися до зміни ринкових умов і технологічних викликів.

- **Scrum** – метод управління проєктами, що базується на коротких спринтах, регулярних нарадах та ролях (Product Owner, Scrum Master, команда). Scrum ефективно

структурує роботу команди стартапу та забезпечує прозорість процесів.

- **Scaled Agile Framework** – модель, яка дозволяє масштабувати Agile-підходи на рівень великого проєкту або кількох команд. SAFe особливо корисна для стартапів, що швидко зростають та інтегрують складні технологічні рішення. сучасні аналітичні інструменти, включаючи цифрове моделювання та штучний інтелект, стають ключовими засобами для системної оцінки ризиків.

Вони дозволяють кількісно та якісно оцінювати потенційні загрози, прогнозувати їхній вплив на операційну та фінансову діяльність стартапу, а також сприяють оперативному прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, інтеграція моделей операційного управління з сучасними методами ризик-аналізу забезпечує підвищення ефективності, фінансової стійкості та стратегічної адаптивності стартапів у цифровому середовищі та умовах високої невизначеності.

Оцінка ризиків є головною складовою процесу управління ризиками в будь-якому стартапі. Вона передбачає систематичне визначення потенційних загроз, оцінку ймовірності їх настання та можливих наслідків для діяльності компанії. Метою оцінки ризиків є забезпечення ефективного прийняття управлінських рішень, що дозволяє мінімізувати негативний вплив невизначеності на операційні, фінансові та стратегічні процеси. Так, системна оцінка ризиків дозволяє військовим стартапам України інтегрувати превентивні заходи в усі операційні процеси, підвищуючи їхню ефективність, фінансову стійкість та стратегічну адаптивність у складних умовах цифрової економіки та воєнного часу.

Використання сучасних аналітичних інструментів, включаючи цифрове моделювання та штучний інтелект, забезпечує точну оцінку ризиків і сприяє обґрунтованому прийняттю рішень. Системний підхід до оцінки ризиків передбачає використання комплексу аналітичних інструментів на різних етапах. Отже, для систематизації процесу оцінки ризиків у військових стартапах доцільно виділити основні етапи, відповідні аналітичні інструменти та управлінські результати, що узагальнено в Таблиці 1.

Використання такої систематизації дозволяє інтегрувати превентивні заходи у всі операційні процеси стартапів, підвищуючи їхню ефективність, фінансову стійкість та стратегічну адаптивність в умовах цифровізації та високої невизначеності.

Отже, інтеграція цифрових технологій у процес управління ризиками є головним чинником підвищення адаптивності стартапів у сучасному цифровому середовищі. Вона забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз та непередбачуваних факторів, що можуть негативно вплинути на операційну діяльність. Системи цифрового моделювання дозволяють створювати реалістичні сценарії розвитку подій, оцінюючи ймовірність різних ризикових ситуацій. Використання штучного інтелекту сприяє аналізу великих обсягів даних і прогнозуванню фінансових, операційних та стратегічних ризиків. Цифрові аналітичні інструменти дозволяють формувати структуровану базу ризиків та пріоритизувати їх залежно від критичності. Це дозволяє стартапам оперативно адаптувати стратегії та коригувати бізнес-процеси у відповідь на зміни ринку. Системна оцінка ризиків за допомогою цифрових інструментів підвищує прозорість та ефективність управлінських рішень.

Таблиця 1

Основні етапи та інструменти оцінки ризиків у військових стартапах

№	Етап оцінки ризиків	Характеристика етапу	Аналітичні інструменти	Управлінський результат
1	Ідентифікація ризиків	Визначення потенційних загроз для діяльності стартапу	SWOT-аналіз, експертні оцінки	Формування переліку ризиків
2	Аналіз ймовірності та наслідків	Оцінка ймовірності настання ризиків та їх впливу	Сценарний аналіз, моделювання	Визначення рівня ризику
3	Пріоритизація ризиків	Ранжування ризиків за ступенем критичності	Матриця ризиків, KPI-аналіз	Визначення пріоритетних загроз
4	Розробка заходів реагування	Формування стратегій мінімізації ризиків	AI-аналітика, фінансове стрес-тестування	Зниження впливу ризиків
5	Моніторинг і контроль	Постійне відстеження змін у ризиковому середовищі	Digital dashboards, системи управління проектами	Підвищення адаптивності управління

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Аналітичні інструменти управління ризиками стартапів

№	Група інструментів	Суть інструменту	Сфера застосування	Переваги
1	Цифрове моделювання	Аналіз і моделювання бізнес-процесів та сценаріїв розвитку	Операційний менеджмент, стратегія	Виявлення ризиків, прогнозування криз
2	Моделювання надійності	Оцінка відмов технічних систем і технологій	Технологічні процеси	Підвищення стабільності та якості
3	Штучний інтелект	Прогнозування ризиків і виявлення відхилень на основі даних	Кібербезпека, аналітика	Раннє виявлення загроз
4	Фінансово-аналітичні інструменти	Стрес-тестування та інвестиційний аналіз	Фінансове управління	Оцінка стійкості та ефективності
5	Цифрові платформи управління	Моніторинг KPI та управління проектами	Операційне управління	Операційний контроль і прийняття рішень

Джерело: сформовано авторами

Розвиток військово-технічних стартапів в Україні має критичне стратегічне значення за умов воєнного часу, який характеризується підвищеною невизначеністю, значними фінансовими ризиками та обмеженою доступністю ресурсів [8].

Підкреслюється, що серед головних факторів, що зумовлюють зниження частки інноваційної продукції, доцільно виокремити недостатній рівень фінансування та обмеженість інвестиційних ресурсів, низьку ефективність державної підтримки, дефіцит приватного капіталу, а також слабку взаємодію між науковою сферою та промисловістю. Вагомими стримуючими чинниками є також недостатній розвиток механізмів комерціалізації інновацій, низький рівень патентного захисту, обмежений попит на інноваційні продукти з боку вітчизняних підприємств, нерозвиненість інноваційної інфраструктури та відтік кваліфікованих кадрів [9].

Для подолання зазначених проблем необхідним є впровадження комплексних системних реформ, спрямованих на розвиток інноваційної інфраструктури, підвищення інвестиційної привабливості економіки, а також посилення взаємодії між науковими установами та бізнес-середовищем. Планування є базовим елементом управління стартапом, що забезпечує формування ефективної стратегії розвитку та досягнення поставлених цілей. Важливу роль у цьому процесі відіграє фінансовий облік, який дозволяє систематизувати інформацію про доходи та витрати, а також забезпечує прозорість фінансової діяльності. Управління грошовими потоками є критично важливим для підтримання ліквідності стартапу та своєчасного виконання фінансових зобов'язань. Узгодження процесів планування, фінансового обліку та управління грошовими потоками сприяє формуванню ефективної стратегії,

яка забезпечує стабільний розвиток стартапу в умовах невизначеності та цифрової економіки. Ризик-орієнтоване управління фінансами дозволяє ефективно балансувати між інноваційністю та безпекою.

Суттєвим стримуючим фактором розвитку військово-технічних стартапів є недостатній рівень їхньої технічної та виробничої готовності, оскільки інвестори оцінюють не лише інноваційність ідеї, але й спроможність до серійного виробництва, масштабування та забезпечення належної якості продукції. Важливою проблемою також є недотримання або ігнорування регуляторних вимог, включаючи стандарти безпеки, процедури сертифікації та специфіку державних закупівель, що негативно впливає на інвестиційну привабливість проєктів.

Крім того, значна частина стартапів формує нереалістичні фінансові моделі, які не враховують тривалість контрактних циклів та високу залежність від державних замовлень, що призводить до завищених очікувань щодо темпів зростання. Додатковим обмеженням є відсутність ефективної стратегії взаємодії з державними структурами, які виступають ключовими замовниками у сфері оборонних технологій.

На наш погляд, основною причиною невдач військово-технічних стартапів є не стільки дефіцит технологічних рішень, скільки відсутність комплексного розуміння ринку, виробничих процесів та інвестиційної логіки функціонування оборонного сектору. На відміну від цивільних проєктів, miltech-стартапи стикаються з додатковими обмеженнями, зокрема регуляторними вимогами, залежністю від державних замовлень, нестабільністю фінансування та необхідністю швидкої адаптації до змін у бойових умовах. Традиційні підходи до управління, орієнтовані на лінійне



Рис. 1. Інтегрована модель операційного управління та ризик-аналізу стартапу

Джерело: сформовано авторами

планування та короткострокову ефективність, не забезпечують достатньої гнучкості та стійкості. Саме тому виникає потреба у формуванні комплексної моделі, яка інтегрує операційне управління, ризик-менеджмент, фінансове планування та цифрові аналітичні інструменти в єдину систему.

Запропонована модель дозволяє військовим стартапам забезпечити більш високий рівень адаптивності та обґрунтованості управлінських рішень. Її впровадження сприяє ранньому виявленню ризиків, зниженню ймовірності критичних помилок на етапах розробки та масштабування, а також оптимізації використання обмежених ресурсів. Завдяки інтеграції аналітичних інструментів і штучного інтелекту модель забезпечує прогнозування сценаріїв розвитку подій, що особливо важливо в умовах воєнного часу. Крім того, вона підвищує прозорість фінансових процесів і довіру з боку інвесторів та державних замовників, що є критично важливим для залучення фінансування у сфері defense tech.

Структурно модель базується на взаємодії п'яти ключових блоків. Операційне управління формує основу діяльності стартапу та визначає логіку реалізації проєкту з використанням гнучких методологій. Блок ідентифікації ризиків забезпечує системне виявлення потенційних загроз на всіх етапах життєвого циклу продукту. Аналітичний блок включає цифрове моделювання, AI та фінансову аналітику, що дозволяє здійснювати глибоку оцінку ризиків і прогнозування їхнього впливу. Фінансове планування інтегрує результати аналізу в процес бюджетування, управління грошовими потоками та оцінки фінансової стійкості. Завершальним елементом є блок зворотного зв'язку, який через цифрові платформи та AI-системи забезпечує безперервний моніторинг і коригування управлінських рішень.

Функціонування моделі має циклічний характер і передбачає постійну адаптацію до змін зовнішнього середовища. Отримані в процесі моніторингу дані

повертаються до блоку операційного управління, що дозволяє оперативно коригувати стратегії, технологічні рішення та фінансові плани. Такий підхід забезпечує синергію між гнучкістю управління, точністю аналітики та фінансовою дисципліною, що є ключовим фактором підвищення ефективності військово-технічних стартапів. У результаті модель сприяє скороченню інноваційного циклу, підвищенню якості управлінських рішень і зміцненню конкурентоспроможності стартапів як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Військовий стартап є не лише інноваційним проєктом, а багаторівневою організаційно-економічною системою, функціонування якої потребує інтеграції сучасних управлінських концепцій, цифрових технологій та аналітичних інструментів. Саме наукове обґрунтування таких підходів забезпечує формування ефективних моделей управління в умовах високої невизначеності. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки наука відіграє ключову роль у формуванні теоретико-методологічної бази управління інноваційними процесами, зокрема у сфері військово-технічних стартапів. Наукові підходи дозволяють систематизувати знання щодо функціонування стартапів як складних проєктних систем, що поєднують елементи технологічної розробки, бізнес-планування та управління ризиками.

Інвестиції відіграють головну роль у розвитку українських військових стартапів, забезпечуючи фінансову підтримку для розробки новітніх технологій. Стратегічні інвестори включають венчурні фонди, приватних інвесторів та державні програми підтримки оборонної сфери [10].

На відміну від цивільних стартапів, інвестування у військові технології супроводжується додатковими ризиками, жорсткими регуляторними обмеженнями та підвищеними вимогами до практичної ефективності розроблених рішень. Інвестиції у сферу defense tech та miltech потребують більш глибокого та комплексного

підходу порівняно з традиційним фінансуванням технологічних стартапів. У цьому контексті інвестори приділяють особливу увагу прикладній цінності продуктів, рівню зрілості команд, реалістичності масштабування, а також здатності проєктів функціонувати в умовах воєнного середовища. Саме ці чинники, з одного боку, визначають потенціал зростання стартапів, а з іншого – формують ключові виклики розвитку галузі. Інвестори оцінюють потенціал стартапів за кількома критеріями: технологічна новизна, стратегічна значимість та здатність масштабуватися. Важливим аспектом є також фінансова прозорість і облік ризиків, які дозволяють мінімізувати втрати та підвищити довіру інвесторів. Деякі стартапи залучають міжнародних партнерів для диверсифікації джерел фінансування та зменшення залежності від локального ринку. Український уряд стимулює інвестиції через спеціальні програми та гранти для оборонних технологій. Фінансування сприяє не лише розробці продукту, але й створенню інфраструктури для тестування та виробництва. Стартапи, які отримують венчурне фінансування, зазвичай швидше виводять продукти на ринок та розширюють географію продажів. Частина інвестицій спрямовується на кібербезпеку та цифровізацію процесів, що є критично важливим у військовому секторі.

У 2023 році обсяг державного фінансування української оборонної промисловості досяг близько 3 млрд дол. США, що свідчить про стратегічну пріоритетність сектору в умовах воєнної економіки. Водночас задеклароване урядом підвищення частки внутрішнього виробництва до 50% створює передумови для зростання фінансових потоків до 5 млрд дол. США, однак супроводжується підвищенням операційних та інвестиційних ризиків, зокрема пов'язаних із масштабуванням виробництва та забезпеченням стабільності ланцюгів постачання. Приватний сектор демонструє високу динаміку розвитку, особливо у сфері безпілотних технологій, де кількість компаній, що уклали державні контракти, зросла у 12 разів з 2022 року, досягнувши 87 виробників. Така експансія свідчить про активізацію підприємницької діяльності, проте водночас посилює конкуренцію за ресурси, інвестиції та державні замовлення. Ринок оборонних технологій у 2023 році оцінювався приблизно у 0,4 млрд дол. США з потенціалом зростання до 0,8 млрд дол. США, що відкриває нові можливості для інвесторів, але вод-

ночас підвищує рівень фінансових, технологічних та регуляторних ризиків [11].

Залучення приватного капіталу сприяє швидкому масштабуванню та модернізації оборонних технологій. А надмірне та нерівномірне субсидування може спричинити викривлення конкурентного середовища, формування нерівних умов для учасників ринку та появу так званих «штучних переможців». З іншого боку, недостатній або несистемний характер державної підтримки призводить до втрати інноваційного потенціалу, відтоку висококваліфікованих кадрів, зниження інвестиційної привабливості та обмеження можливостей конкурувати з провідними глобальними технологічними компаніями. Державна політика у сфері підтримки стартапів і венчурного інвестування має бути збалансованою, системною та спрямованою на створення рівних конкурентних умов, стимулювання інноваційної активності та забезпечення сталого розвитку технологічного сектору [12].

Висновки. Військові технології повинні вирішувати чітко визначені практичні завдання, такі як протидія безпілотним системам, проведення розвідки або автономна робота в польових умовах. Однією з ключових проблем залишається низький рівень технічної та виробничої готовності стартапів, які часто недооцінюють складність переходу від прототипу до масового виробництва. Цей процес потребує стабільних компонентів, надійних постачальників та ефективного контролю якості. Ігнорування нормативних стандартів та процедур сертифікації знижує інвестиційну привабливість проєктів. Також неправильно розроблені фінансові моделі: стартапи часто розраховують на швидке зростання, не враховуючи реалії ринку та довготривалі цикли контрактів. Відсутність чіткої стратегії взаємодії з державними установами ускладнює комерціалізацію та впровадження навіть перспективних технологій. Водночас, українські військово-технічні стартапи продемонстрували високу адаптивність, швидко реагуючи на зміни на полі бою шляхом ітеративної розробки, створення прототипів та впровадження рішень у реальному часі. Це сприяло формуванню динамічного інноваційного середовища, де зворотний зв'язок від кінцевих користувачів – військовослужбовців – безпосередньо впливає на технологічне вдосконалення та підвищує ефективність і стратегічну стійкість стартапів у складних умовах цифровізації та воєнного часу.

Список використаних джерел:

1. Кібік О., Котлубай В., Калмикова Н. Стартап-проєкти в системі розвитку транспортної інфраструктури України. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 2 (83). С. 68–82. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-2-68-82>
2. Горбаченко С. А., Слатвінська В. М., Чепурна О. Є. Адаптація проєктного підходу до управління стартапами. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 24–29.
3. Нікольчук Ю. М. Інвестиційна привабливість IT-сектору в Україні: реалії та прогнози. *Інвестиції*. 2026. № 1. С. 95–100.
4. Литвин І. В., Курсанова А. Г. Розвиток інноваційної екосистеми Ізраїлю як приклад формування «країни стартапів» та перспективи співробітництва для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2026. Вип. 59. С. 85–91.
5. Дацюк-Томчук М. Комерціалізація AI-стартапів: виклики та можливості. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2026. № 1 (45). С. 158–164.
6. Красношопка А. Аналітичний вимір розвитку та управління defense tech стартапами в Україні за умов сучасних геополітичних викликів. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-11>
7. Kapstein E., Ospital J., Wolff G. B. Reforming European defence procurement to boost military innovation and startups. *Bruegel*, 2026. URL: <http://www.jstor.org/stable/resrep78615>
8. Lehkoby I., Kotsan I., Pavlov K., Pavlova O. Military-tech startups: navigating innovation and resilience in extreme conditions. *European Journal of Economics and Management*. 2025. No. 11(3). Pp. 5–15. DOI: <https://doi.org/10.46340/eujem.2025.11.3.1>

9. Луцків О. М., Білан Р. М. Сучасні виклики та загрози інноваційному розвитку економіки регіонів України. *Регіональна економіка*. 2025. № 1 (115). С. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-4>
10. Лоїк Р. Стимулювання розвитку стартап-екосистеми в Україні: джерела фінансування та інвестиції в умовах цифровізації. *Інвестиції*. 2025. С. 229–234.
11. Стан напрямку military-tech в Україні: виклики та перспективи. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-napryamku-military-tech-v-ukrayini-vikliki-ta-perspektivi>
12. Журба О. М. Державна підтримка стартапів і венчурних інвестицій як елемент конкурентної політики у сфері інформаційних технологій. *Академічні візії*. 2025. № 48. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17715611>

References:

1. Kibik O., Kotlubai V., Kalmykova N. (2023) Startup-proiektu v systemi rozvytku transportnoi infrastruktury Ukrainy [Startup projects in the system of transport infrastructure development of Ukraine]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of management and entrepreneurship methods in transport*, vol. 2 (83), pp. 68–82. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-2-68-82>
2. Horbachenko S., Slatvinska V., Chepurna O. (2023) Adaptatsiia proiektnoho pidkhodu do upravlinnia startapamy [Adaptation of the project approach to startup management]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational economy*, vol. 4 (04), pp. 24–29.
3. Nikolchuk Yu. (2026) Investytsiina pryvablyvist IT-sektoru v Ukraini: realii ta prohnozy [Investment attractiveness of the IT sector in Ukraine: realities and forecasts]. *Investytsii – Investments*, vol. 1, pp. 95–100.
4. Lytvyn I., Kursanova A. (2026) Rozvytok innovatsiinoi ekosystemy Izrailiu yak pryklad formuvannia “krainy startapiv” ta perspektyvy spivrobitnytstva dlia Ukrainy [Development of Israel’s innovation ecosystem as an example of forming a “startup nation” and prospects for cooperation for Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, vol. 59, pp. 85–91.
5. Datsiuk-Tomchuk M. (2026) Komertsializatsiia AI-startapiv: vyklyky ta mozhlyvosti [Commercialization of AI startups: challenges and opportunities]. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 1 (45), pp. 158–164.
6. Krasnoshapka A. (2026) Analitichnyi vymir rozvytku ta upravlinnia defense tech startapamy v Ukraini za umov suchasnykh heopolitychnykh vyklykiv [Analytical dimension of development and management of defense tech startups in Ukraine under modern geopolitical challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-11>
7. Kapstein E., Ospital J., Wolff G. (2026) Reforming European defence procurement to boost military innovation and startups. *Bruegel*. Available at: <http://www.jstor.org/stable/resrep78615>
8. Lehkoby I., Kotsan I., Pavlov K., Pavlova O. (2025) Military-tech startups: navigating innovation and resilience in extreme conditions. *European Journal of Economics and Management*, vol. 11, no. 3, pp. 5–15. DOI: <https://doi.org/10.46340/eujem.2025.11.3.1>
9. Lutsiv O., Bilan R. (2025) Suchasni vyklyky ta zahrozy innovatsiinomu rozvytku ekonomiky rehioniv Ukrainy [Modern challenges and threats to the innovative development of regional economies of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, vol. 1 (115), pp. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-4>
10. Loik R. (2025) Stymuluvannia rozvytku startap-ekosystemy v Ukraini: dzherela finansuvannia ta investytsii v umovakh tsyfrovizatsii [Stimulating the development of the startup ecosystem in Ukraine: sources of financing and investments in the context of digitalization]. *Investytsii – Investments*, pp. 229–234.
11. Stan napriamku military-tech v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy [State of the military-tech sector in Ukraine: challenges and prospects]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-napryamku-military-tech-v-ukrayini-vikliki-ta-perspektivi>
12. Zhurba O. (2025) Derzhavna pidtrymka startapiv i venchurnykh investytsii yak element konkurentnoi polityky u sferi informatsiinykh tekhnolohii [State support for startups and venture investments as an element of competition policy in the field of information technologies]. *Akademichni vizii – Academic visions*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17715611>

Дата надходження статті: 27.03.2026

Дата прийняття статті: 17.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 657:336.7:004

JEL G21, M41, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.16>**Вікторія Макарович**

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0684-7072>
E-mail: makarovich.viktoria@kmf.org.ua

Микола Матюха

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та бізнес консалтингу,
Київський національний університет технологій і дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7968-3777>
E-mail: matyuha.mm@knu.edu.ua

ОБЛІК БАНКІВСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ПЕРЕХІД ДО ПОДІЄВО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

Анотація. Розвиток фінансових технологій, зростання обсягів цифрових платежів та інтеграція банківських систем із сучасними інформаційними платформами зумовлюють трансформацію підходів до обліку банківських операцій. Ускладнення структури фінансових процесів, підвищення швидкості здійснення транзакцій і необхідність обробки даних у режимі реального часу потребують переходу до нових моделей обліку, здатних забезпечити безперервне відображення фінансових подій. Метою дослідження є аналіз особливостей застосування подієво-орієнтованої моделі обліку банківських операцій та обґрунтування її доцільності в умовах цифровізації банківської діяльності. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, моделювання, абстрагування та формалізації, що дозволило дослідити структуру подієво-орієнтованої моделі, її функціональні рівні та механізм практичного застосування. У роботі обґрунтовано необхідність розширення об'єкта обліку за рахунок цифрових подій, що виникають у процесі обробки банківських операцій, а також доведено доцільність переходу від моделі фіксації завершених операцій до моделі безперервного відображення подій. Запропоновано подієво-орієнтовану модель обліку, яка передбачає фіксацію кожного етапу операції у вигляді послідовності подій та включає операційний рівень, рівень подій, бухгалтерський рівень і рівень проєкцій. Розглянуто облік безготівкового платежу клієнта, який демонструє трансформацію бізнес-подій у бухгалтерські записи та формування інформаційних проєкцій. Досліджено основні переваги подієво-орієнтованого підходу, зокрема підвищення рівня контролю, прозорості процесів, розширення аналітичних можливостей та вдосконалення управління ризиками. Оригінальність дослідження полягає у формуванні цілісної логічної моделі подієво-орієнтованого обліку банківських операцій, що поєднує принципи сучасних інформаційних технологій із класичними підходами бухгалтерського обліку. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для підвищення прозорості, контролю, аналітичності та ефективності управління ризиками у банківських установах.

Ключові слова: подієво-орієнтований облік; банківські операції; облік банківських операцій; фінансові технології; цифровізація банківської діяльності; смартекономіка, управління ризиками.

Viktoriia Makarovych

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0684-7072>
E-mail: makarovich.viktoria@kmf.org.ua

Mykola Matiukha

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Business Consulting,
Kyiv National University of Technologies and Design,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7968-3777>
E-mail: matyuha.mm@knu.edu.ua

ACCOUNTING FOR BANKING OPERATIONS IN THE CONTEXT OF FINANCIAL TECHNOLOGY DEVELOPMENT: TRANSITION TO AN EVENT-DRIVEN APPROACH

Abstract. The development of financial technologies, the growth in the volume of digital payments, and the integration of banking systems with modern information platforms are driving the transformation of approaches to accounting for banking operations. The increasing complexity of financial processes, the acceleration of transaction execution, and the need for



real-time data processing necessitate the transition to new accounting models capable of ensuring the continuous recording of financial events. The purpose of this study is to analyse the features of applying an event-driven model of accounting for banking operations and to substantiate its relevance in the context of the digitalisation of banking activities. The study employs methods of theoretical generalisation, analysis and synthesis, modelling, abstraction, and formalisation, which made it possible to examine the structure of the event-driven model, its functional levels, and the mechanism of its practical application. The paper substantiates the necessity of expanding the accounting object through the inclusion of digital events arising during the processing of banking operations and demonstrates the feasibility of transitioning from a model focused on recording completed transactions to a model based on the continuous representation of events. An event-driven accounting model is proposed, which involves recording each stage of an operation as a sequence of events and includes the operational level, event level, accounting (ledger) level, and projection level. The accounting of a client's non-cash payment is examined, illustrating the transformation of business events into accounting entries and the formation of information projections. The main advantages of the event-driven approach are identified, including enhanced control, increased process transparency, expanded analytical capabilities, and improved risk management. The originality of the study lies in the development of a comprehensive logical model of event-driven accounting for banking operations, which integrates the principles of modern information technologies with classical accounting approaches. The practical value of the results consists in the possibility of applying the proposed model to enhance transparency, control, analytical capacity, and the effectiveness of risk management in banking institutions.

Keywords: event-driven accounting; banking operations; accounting for banking operations; financial technologies; digitalisation of banking activities; smart economy, risk management.

Вступ. Розвиток фінансових технологій є одним із ключових факторів, що визначає сучасну динаміку банківського сектору. За оцінками аналітичних досліджень, глобальний ринок фінансових технологій досяг приблизно 340 млрд дол. США у 2026 році, продемонструвавши майже трикратне зростання порівняно з 2018 роком, при цьому сегмент цифрових платежів займає близько 45% загального обсягу ринку [1]. Таке активне поширення цифрових фінансових рішень свідчить про суттєві зміни у способах здійснення банківських операцій.

Одночасно відбувається активне впровадження технологій штучного інтелекту у фінансовій сфері. Зокрема, рівень використання ШІ у фінансових установах стрімко зростає: частка організацій, що застосовують штучний інтелект, досягла 78%, а близько 91% банківських установ вже інтегрували або затвердили використання відповідних технологій на стратегічному рівні [2]. Крім того, фінтех-компанії забезпечують близько 70% усіх ініціатив у сфері AI, що підкреслює їх провідну роль у цифровій трансформації фінансового сектору [3]. Зростання ролі цифрових платіжних систем та нових технологічних рішень зумовлює кардинальну зміну структури банківських операцій. Сучасні платіжні екосистеми характеризуються інтеграцією різних платформ, використанням програмованих фінансових інструментів і переходом до обробки операцій у режимі реального часу [4]. Це, у свою чергу, призводить до значного збільшення кількості транзакцій та ускладнення їх облікового відображення.

За таких умов облік банківських операцій набуває нових характеристик, оскільки фінансова інформація формується не лише на основі завершених операцій, а й у процесі обробки цифрових подій, що генеруються інформаційними системами банків та зовнішніми платформами. Зростання обсягів транзакцій, швидкості їх здійснення та рівня автоматизації обумовлює необхідність переходу до підходів, що забезпечують безперервне відображення фінансових подій та інтеграцію обліку з аналітичними і контрольними системами.

Попри активний розвиток фінансових технологій, питання їх впливу на методологію обліку банківських операцій залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, потребують уточнення підходи до визначення об'єкта обліку в умовах цифровізації, а також принципи побудови облікових систем, орієнтованих на

обробку подій, що генеруються інформаційними платформами.

Таким чином, актуальність дослідження визначається об'єктивною необхідністю переосмислення підходів до організації обліку банківських операцій у контексті розвитку фінансових технологій, зокрема обґрунтування переходу до подієво-орієнтованого підходу, який відповідає сучасним умовам функціонування банківських установ.

Літературний огляд. У сучасній науковій літературі питання розвитку фінансових технологій та їх впливу на банківський сектор досліджуються досить активно. Зокрема, авторами Салем М. Р. М., Шахімі С. здійснено комплексний бібліометричний аналіз розвитку фінансових технологій за період 1968–2025 рр., у результаті якого встановлено, що сучасний етап досліджень характеризується зосередженням на питаннях цифрових платежів, блокчейн-технологій, аналітики даних та цифрової трансформації банківської діяльності [5]. Аналогічних висновків дійшли Сюй Ф., Касперська Я., Сагарра М., які у систематичному огляді літератури підкреслюють ключову роль мобільних платежів, цифрового банкінгу, управління ризиками та технологічних інновацій у розвитку банківських установ [6].

Вплив фінансових технологій на діяльність банківських установ досліджувався у роботах Гхош П. та Голдер У., де на основі аналізу публікацій авторами встановлено, що впровадження фінансових технологій сприяє підвищенню ефективності діяльності банківських установ, покращенню якості обслуговування клієнтів, оптимізації витрат та вдосконаленню систем управління ризиками [7]. Водночас автори наголошують на наявності певних викликів, пов'язаних із зростанням технологічних ризиків та залежності банків від цифрових платформ.

Питання цифровізації обліку в банківському секторі розглянуто у дослідженні Аль-Окайлі М., Аль-смаді А. А., Альравашдех Н., Аль-Окайлі А., Оруд Я., Аль-Гасайме А. С., де встановлено, що впровадження цифрових облікових систем та фінансових технологій позитивно впливає на ефективність діяльності банківських установ [8]. Схожі результати отримано у роботі Аль-Хаттамі Х. М., яка доводить, що використання цифрових облікових систем сприяє підвищенню точності облікових даних, покращенню фінансових результатів та якості управлінських рішень [9].

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено використанню штучного інтелекту у банківській сфері. Так, Альдасоро І., Доерр С., Гамбакорта Л., Пейдро Ж.-Л., Вюйем'є Р. зазначають, що застосування технологій штучного інтелекту забезпечує автоматизацію фінансових процесів, підвищує точність аналізу даних та сприяє ефективнішому управлінню ризиками [10]. У свою чергу, Гесс В. Л., Дамасіо Б. підкреслюють, що методи машинного навчання активно використовуються у процесах управління кредитними, операційними та ліквідними ризиками, що свідчить про поглиблення інтеграції цифрових технологій у банківську діяльність [11].

Значна кількість досліджень присвячена використанню блокчейн-технологій у банківському секторі. Так, Саїд Ю., Хаддар А. М., Хассін Л., Еддаї А., Чафік Т. за результатами систематичного огляду доводять, що використання блокчейну сприяє підвищенню прозорості, надійності та швидкості обробки фінансових операцій, а також забезпечує автоматизацію процесів аудиту і контролю [12]. Сешадрінатан С., Чандра С. доводять, що блокчейн має потенціал для автоматизації облікових процесів та зменшення ролі посередників у фінансових операціях [13].

Разом із тим аналіз наукових праць свідчить, що, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері фінансових технологій, цифрового банкінгу та автоматизації облікових процесів, питання зміни сутності обліку банківських операцій залишаються недостатньо розкритими. Зокрема, у науковій літературі обмежено висвітлено аспекти розширення об'єкта обліку за рахунок цифрових подій, а також переходу до подієво-орієнтованого підходу, що враховує особливості функціонування інформаційних систем банків.

Методологія. Метою статті є дослідження особливостей застосування подієво-орієнтованої моделі обліку банківських операцій.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: метод теоретичного узагальнення (для систематизації підходів до організації обліку банківських операцій), аналіз і синтез (для дослідження структури подієво-орієнтованої моделі та її складових), моделювання (для побудови логічної структури подієво-орієнтованої моделі обліку банківських операцій), абстрагування та формалізація (для опису рівнів моделі та їх взаємодії).

Основна частина. Сучасне інформаційне середовище характеризується значними обсягами даних і високою швидкістю здійснення транзакцій. Водночас зростає потреба в їх обробці в режимі реального часу. Це підвищує вимоги до повноти та своєчасності облікової інформації, а також до її аналітичності. За таких умов посилюється необхідність пошуку нових підходів до побудови облікових систем. Вони мають забезпечувати безперервне відображення господарських процесів і належний рівень інформаційної підтримки управління.

Серед перспективних напрямів удосконалення облікових процесів важливе місце посідає використання концепцій, сформованих у межах інформаційних технологій, орієнтованих на фіксацію та обробку подій як ключових елементів функціонування систем. Застосування таких підходів сприяє підвищенню рівня деталізації облікових даних, забезпечує їхню актуальність

та створює передумови для інтеграції бухгалтерського обліку з сучасними цифровими рішеннями.

Теоретичні основи подієво-орієнтованого підходу сформувалися у сфері інформаційних технологій, зокрема в межах концепції «подієво-орієнтована архітектура», яка передбачає функціонування систем на основі обробки подій, що виникають у процесі їх роботи. Як зазначають Хоуп Г., Вулф Б. у межах цього підходу інформаційна система реагує на події в момент їх виникнення, що забезпечує високу гнучкість та оперативність обробки даних [14]. Подальший розвиток цієї концепції отримала у роботах Фаулер М., де запропоновано підхід «відтворення стану на основі подій», відповідно до якого зберігається не поточний стан системи, а послідовність подій, що призвели до його формування [15].

Зазначені підходи мають безпосереднє значення для розвитку обліку, оскільки дозволяють розглядати облікову систему як динамічну модель, що відображає не лише результати господарських операцій, а й процес їх здійснення. У цьому контексті облік перестає бути системою фіксації завершених фактів і набуває характеристик інформаційної системи, орієнтованої на обробку подій.

У сфері обліку відповідні ідеї частково відображені у концепції безперервного обліку. Так, Аллес М., Бреннан Г., Коган А., Васархелі М. А. зазначають, що розвиток інформаційних технологій сприяє переходу до безперервного формування облікової інформації, що забезпечує її актуальність і підвищує ефективність управління [16]. У подальших дослідженнях Дай Дж., Васархелі М. А. доводять, що використання блокчейн-технологій створює передумови для автоматизації облікових процесів і переходу до нових форм ведення обліку, заснованих на цифрових записках [17].

У процесі цифровізації банківського сектору відбувається суттєве розширення об'єкта обліку. Якщо раніше облік охоплював переважно завершені банківські операції, то в сучасних умовах він включає широкий спектр цифрових подій, що виникають у процесі обробки фінансової інформації.

До таких подій належать:

- ініціація фінансової транзакції;
- підтвердження та виконання фінансової транзакції;
- взаємодія інформаційних систем через API;
- алгоритмічні рішення щодо класифікації та обробки операцій;

- зміни у базах даних і системах обліку.

Як зазначають Гхош П. та Голдер У., цифровізація банківської діяльності призводить до формування нових типів даних, які мають економічне значення та повинні враховуватися в системі управління [7]. Аналогічно, Сюй Ф. та ін. підкреслюють, що цифрові технології створюють нові інформаційні потоки, які виходять за межі традиційних облікових об'єктів [6].

У зв'язку з цим виникає необхідність розглядати цифрові події як складову об'єкта обліку. Це означає, що облік повинен фіксувати не лише результат операції, а й процес її здійснення.

У цьому контексті доцільним є застосування подієво-орієнтованого підходу до обліку банківських операцій, відповідно до якого облікова система базується на фіксації подій, що відбуваються у процесі здійснення операції. Такий підхід передбачає, що кожна

подія, яка впливає на фінансовий стан банку або змінює параметри операції, стає підставою для формування облікового запису.

Принциповою відмінністю подієво-орієнтованого підходу є зміна моменту *визнання операції в обліку*. Якщо в класичній моделі відображення здійснюється після завершення операції, то в подієво-орієнтованій моделі облік формується у момент виникнення відповідної події.

Таким чином, облік банківських операцій переходить від моделі:

«одна операція – один запис»

до моделі:

«одна операція – множина подій – множина записів».

Це забезпечує більш точне відображення фінансових процесів і дозволяє відстежувати стан операції на кожному етапі її виконання.

Подієво-орієнтований облік базується на таких принципах:

- фіксація подій у момент їх виникнення;
- автоматичне формування облікових записів;
- інтеграція облікових систем із цифровими платформами;
- використання алгоритмів для обробки інформації.

Відповідно, подієво-орієнтована модель обліку банківських операцій передбачає розподіл системи на кілька функціональних рівнів (рис. 1):

- операційний рівень, що обробляє бізнес-команди;
- рівень подій, де зберігається журнал змін;
- бухгалтерський рівень, який реалізує подвійний запис;
- рівень проєкцій, що забезпечує швидкий доступ до агрегованих даних.

Таким чином, подієво-орієнтована модель обліку банківських операцій передбачає багаторівневу архітектуру, в якій кожен рівень виконує окрему функціональну роль у процесі обробки, збереження та представлення фінансових даних.

Операційний рівень є точкою входу до системи та відповідає за обробку бізнес-команд, що ініціюють зміни стану. Команда являє собою намір користувача або зовнішньої системи виконати певну дію, наприклад, здійснити платіж або заблокувати кошти на рахунку.

На цьому рівні реалізуються такі функції:

- валідація вхідних даних (формат, повнота, коректність);
- перевірка бізнес-правил (наявність достатнього балансу, дотримання лімітів, статус рахунку);
- забезпечення ідемпотентності операцій;

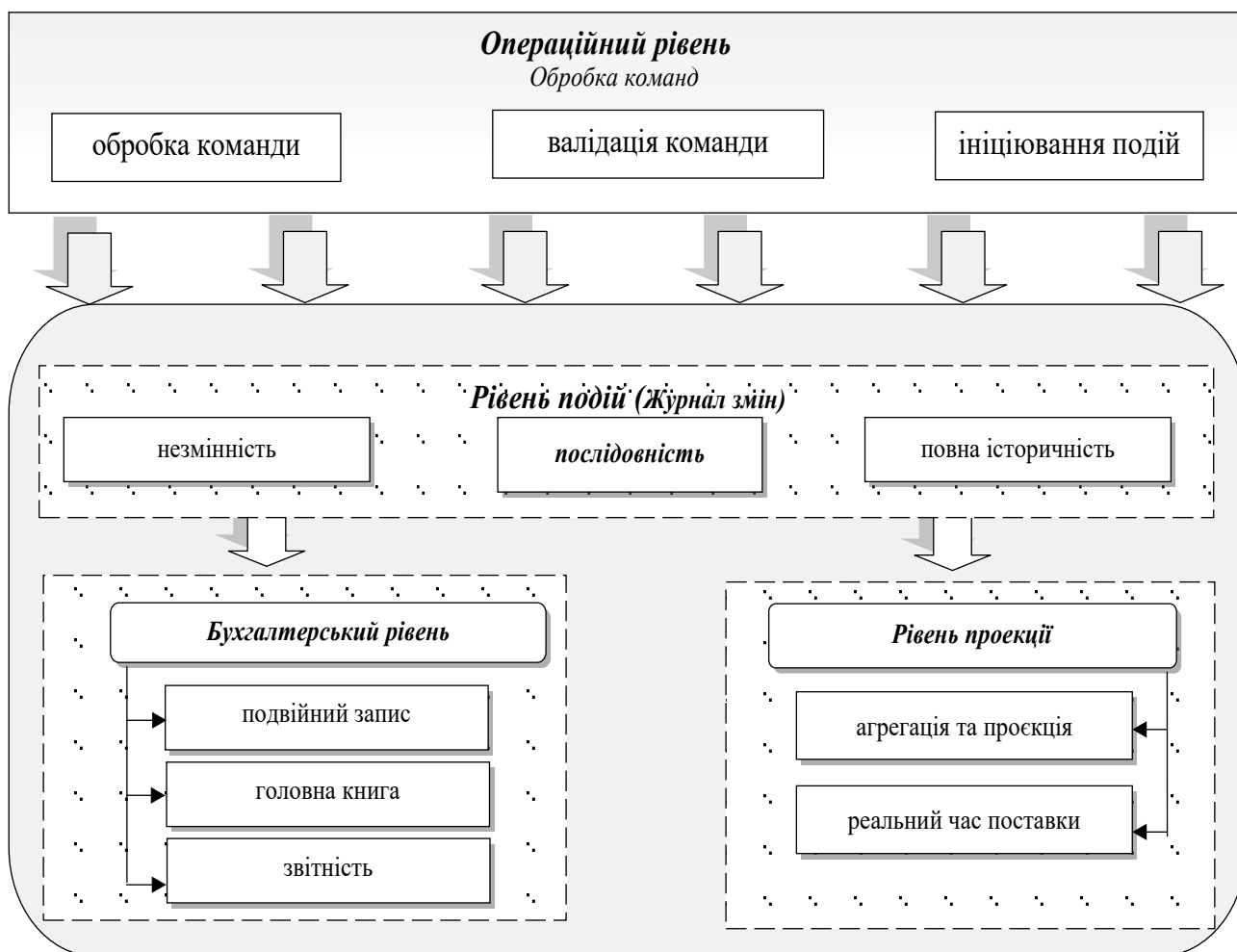


Рис. 1. Модель подієво-орієнтованого обліку банківських операцій

Джерело: сформовано авторами

• формування подій у разі успішного виконання команди.

Операційний рівень не зберігає остаточний стан системи, а лише ініціює зміни через створення подій. Це дозволяє уникнути дублювання логіки та забезпечує узгодженість між різними компонентами системи.

Рівень подій є центральним елементом архітектури та реалізує концепцію «відтворення даних на основі подій». Він забезпечує збереження всіх змін стану системи у вигляді послідовності незмінних подій.

Кожна подія має унікальний ідентифікатор, прив'язана до конкретної сутності (агрегату), містить часову мітку та включає набір даних, що описують зміну стану.

Основні характеристики рівня подій:

1. Незмінність. Події не редагуються після запису;
2. Послідовність. Порядок подій визначає еволюцію стану;
3. Повна історичність. Зберігається вся історія операцій.

Завдяки цьому рівню забезпечується можливість відновлення стану системи на будь-який момент часу, проведення аудиту та аналізу операцій та побудови альтернативних представлень даних.

Бухгалтерський рівень відповідає за фінансову інтерпретацію подій та реалізує принцип подвійного запису, який є основою бухгалтерського обліку. Цей рівень виконує роль формального облікового механізму, що перетворює бізнес-події на фінансові записи.

Рівень проєкцій призначений для забезпечення швидкого доступу до даних, необхідних для користувачів і зовнішніх систем. Проєкції є денормалізованими представленнями даних, які формуються на основі подій. Вони не є первинним джерелом істини, а лише похідними структурами, оптимізованими для запитів.

Запропонований поділ системи на операційний рівень, рівень подій, бухгалтерський рівень та рівень проєкцій дозволяє забезпечити чітке розмежування функціональності та підвищити ефективність обробки банківських операцій. Така архітектура сприяє підвищенню прозорості, забезпечує повну історичність даних і дозволяє гнучко адаптувати систему до змін бізнес-вимог.

Для детального розуміння механізму функціонування запропонованої моделі розглянемо процес обліку безготівкового платежу клієнта (табл. 1).

Важливим елементом реалізації подієво-орієнтованого підходу є інтеграція облікових систем із цифровими платформами банку. Завдяки використанню API та внутрішніх інформаційних систем кожна подія автоматично передається до облікової системи, де відбувається формування відповідного бухгалтерського запису. Це усуває необхідність ручного введення даних і знижує ризик помилок.

Крім того, використання блокчейн-технологій [12] підсилює подієво-орієнтовану модель, оскільки забезпечує фіксацію кожної транзакції як окремої незмінної події. У такому середовищі облік фактично дублює логіку розподіленого реєстру, де кожен запис є результатом конкретної події, а не агрегованого підсумку операції.

Застосування подієво-орієнтованого підходу також змінює функції обліку. Облік перестає бути інструментом фіксації операцій і перетворюється на систему управління фінансовими подіями, яка забезпечує:

- безперервне оновлення інформації;
- підвищення прозорості операцій;
- можливість оперативного контролю;
- інтеграцію з аналітичними системами.

У результаті облікова інформація формується не постфактум, а в процесі здійснення операцій, що суттєво підвищує її актуальність і цінність для прийняття управлінських рішень.

Отже, подієво-орієнтований підхід до обліку банківських операцій є логічним наслідком розвитку фінансових технологій. Він забезпечує адекватне відображення фінансових процесів у цифровому середовищі, дозволяє враховувати всі етапи здійснення операцій і створює передумови для формування більш гнучкої та ефективної системи обліку.

Використання подієво-орієнтованої моделі обліку банківських операцій забезпечує низку суттєвих переваг, що підвищують ефективність управління банківською діяльністю (табл.2).

Таблиця 1

Відображення операцій обліку безготівкового платежу клієнта в межах подієво-орієнтованої моделі обліку банківських операцій

Етап	Подія	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит
Ініціація платежу	створення транзакції	Намір клієнта здійснити платіж <i>Економічна суть: кошти ще не списані, але банк вже бере операцію в обробку</i>	9800 «Зобов'язання за операціями клієнтів»	9900 «Контррахунок»
Резервування коштів	блокування суми	Блокування коштів на рахунку клієнта <i>Економічна суть: кошти ще не списані, але клієнт не може їх використати</i>	2600 «Кошти на вимогу суб'єктів господарювання» (доступні кошти)	2600 «Кошти на вимогу суб'єктів господарювання» (заблоковані кошти)
Авторизація платежу	перевірка та підтвердження платежу	У подієво-орієнтованій моделі авторизація розглядається як облікова подія без бухгалтерського відображення, але з обов'язковою фіксацією у журналі подій.		
Виконання платежу	списання коштів	Списання заблокованих коштів з рахунку клієнта та їх перерахування на кореспондентський рахунок для подальшої передачі до банку отримувача	2600 «Кошти на вимогу суб'єктів господарювання» (заблоковані кошти)	1200 «Кореспондентський рахунок банку в Національному банку України»

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Характеристика переваг подієво-орієнтованої моделі обліку банківських операцій

Переваги	Характеристика
Контроль операцій	Подієво-орієнтована модель обліку дозволяє забезпечити повний контроль за процесом виконання банківських операцій. Кожен етап обробки платежу фіксується у вигляді окремої події, що дає змогу відстежувати послідовність дій від моменту ініціювання до завершення операції. Це забезпечує детальну реконструкцію будь-якої транзакції.
Прозорість процесів	Фіксація всіх подій у системі забезпечує високий рівень прозорості. Завдяки цьому стає можливим швидке виявлення помилок, відхилень або некоректних операцій, а також визначення причин їх виникнення. Це особливо важливо для внутрішнього аудиту та регуляторного контролю.
Аналітичні можливості	Накопичення структурованих подій створює потужну основу для аналітики. Банк отримує можливість досліджувати поведінку клієнтів, аналізувати платіжні потоки, виявляти закономірності та формувати прогнози, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.
Управління ризиками	Подієво-орієнтований підхід дозволяє здійснювати раннє виявлення потенційно ризикових або шахрайських операцій. Завдяки поетапній фіксації дій та можливості їх оперативного аналізу система забезпечує підвищений рівень захисту фінансових операцій.

Джерело: сформовано авторами

Узагальнюючи наведені у таблиці 2 переваги, слід зазначити, що впровадження подієво-орієнтованої моделі обліку сприяє підвищенню ефективності контролю, прозорості та керованості банківських процесів. Такий підхід створює підґрунтя для розвитку аналітичних інструментів і вдосконалення системи управління ризиками. У результаті банк отримує більш гнучку та надійну інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

Висновки. У результаті проведеного дослідження розглянуто особливості застосування подієво-орієнтованої моделі в обліку банківських операцій та обґрунтовано її доцільність у сучасних умовах розвитку фінансових інформаційних систем. Встановлено, що традиційні підходи до обліку, орієнтовані на фіксацію поточного стану рахунків, поступово втрачають ефективність у контексті зростання обсягів транзакцій та підвищення вимог до прозорості й контролю.

Доведено, що подієво-орієнтована модель, яка базується на фіксації послідовності подій як єдиного

джерела істини, забезпечує повну історичність змін та дозволяє відтворювати стан системи на будь-який момент часу. Запропоновано логічну структуру моделі, що включає операційний рівень, рівень подій, бухгалтерський рівень та рівень проєкцій, між якими встановлено послідовний причинно-наслідковий зв'язок.

Визначено основні переваги подієво-орієнтованого підходу, серед яких підвищення рівня контролю за операціями, забезпечення прозорості процесів, розширення аналітичних можливостей та вдосконалення управління ризиками. Такий підхід сприяє своєчасному виявленню помилок і шахрайських дій, а також формує основу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка методології інтеграції подієво-орієнтованої моделі обліку з регуляторними вимогами та бухгалтерськими стандартами, а також використання накопичених подій для побудови аналітичних і ризик-орієнтованих моделей у банківській діяльності.

Список використаних джерел:

1. Fintech Report 2026. BusinessStats. 2026. URL: <https://businessstats.com/fintech-statistics/>
2. Kregar A. AI Implementation in Digital Banking and Financial Services to Improve Customer Experience: 21 Case Studies from Banks to Fintechs. 2025. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22557.42720>
3. Banking trends snapshot: How banks can catch up to fintechs on AI. McKinsey & Company. 2025. URL: <https://mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/banking-trends-snapshot-how-banks-can-catch-up-to-fintechs-on-ai>
4. The 2025 McKinsey Global Payments Report: Competing systems, contested outcomes. McKinsey & Company. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-payments-report>
5. Salem M. R. M., Shahimi S. A comprehensive analysis of FinTech (1968–2025): a bibliometric approach. *Future Business Journal*. 2025. Vol. 11. Article 233. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00652-1>
6. Xu F., Kasperskaya Y., Sagarra M. The impact of FinTech on bank performance: A systematic literature review. *Digital Business*. 2025. Vol. 5, № 2. Article 100131. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100131>
7. Ghosh P., Golder U. Exploring the effects of FinTech adoption on traditional banking: A systematic literature review on opportunities and challenges. *Digital Business*. 2026. Vol. 6, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2026.100163>
8. Al-Okaily M., Alsmadi A. A., Alrawashdeh N., Al-Okaily A., Oroud Y., Al-Gasaymeh A. S. The role of digital accounting transformation in the banking industry sector: an integrated model. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. 2024. Vol. 22, № 2. P. 308–326. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFRA-04-2023-0214>
9. Al-Hattami H. M. The impact of digital accounting systems on financial performance in the banking sector: Advancements in the digital era. *International Journal of Intelligent Information Technologies*. 2025. Vol. 21, № 1. P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJIT.377599>
10. Aldasoro I., Gambacorta L., Korinek A., Shreeti V., Stein M. Intelligent financial system: How AI is transforming finance. *BIS Working Papers* No. 1194. Bank for International Settlements. 2024. URL: <https://www.bis.org/publ/work1194.pdf>
11. Heß V. L., Damásio B. Machine learning in banking risk management: Mapping a decade of evolution. *International Journal of Information Management Data Insights*. 2025. Vol. 5, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2025.100324>
12. Said Y., Khaddar A. M., Hassine L., Eddaoui A., Chafiq T. The impact of blockchain on the banking sector: A systematic review of applications, challenges, and future directions. *Asia and the Global Economy*. 2026. Vol. 6, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aglobe.2025.100133>

13. Seshadrinathan S., Chandra S. Trusting the trustless blockchain for its adoption in accounting: theorizing the mediating role of technology-organization-environment framework. *Financial Innovation*. 2025. Vol. 11. Article 44. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-024-00685-5>
14. Hohpe G., Woolf B. Enterprise integration patterns: Designing, building, and deploying messaging solutions. Boston : Addison-Wesley Professional, 2003. URL: <https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780321200686/samplepages/0321200683.pdf>
15. Fowler M. Event sourcing. 2005. URL: <https://martinfowler.com/eaDev/EventSourcing.html>
16. Alles M., Brennan G., Kogan A., Vasarhelyi M. A. Continuous monitoring of business process controls: A pilot implementation of a continuous auditing system at Siemens. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2006. Vol. 7, № 2. P. 137–161. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2005.10.004>
17. Dai J., Vasarhelyi M. A. Toward blockchain-based accounting and assurance. *Journal of Information Systems*. 2017. Vol. 31, № 3. P. 5–21. DOI: <https://doi.org/10.2308/isis-51804>

References:

1. Fintech Report 2026 (2026) Fintech Report 2026. BusinessStats. Available at: <https://businessstats.com/fintech-statistics/>
2. Kreger A. (2025) AI implementation in digital banking and financial services to improve customer experience: 21 case studies from banks to fintechs. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22557.42720>
3. Banking trends snapshot: How banks can catch up to fintechs on AI (2025) McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/banking-trends-snapshot-how-banks-can-catch-up-to-fintechs-on-ai>
4. The 2025 McKinsey Global Payments Report: Competing systems, contested outcomes (2025) McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-payments-report>
5. Salem M. R. M., Shahimi S. (2025) A comprehensive analysis of FinTech (1968–2025): a bibliometric approach. *Future Business Journal*, vol. 11, 233. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00652-1>
6. Xu F., Kasperskaya Y., Sagarra M. (2025) The impact of FinTech on bank performance: A systematic literature review. *Digital Business*, vol. 5(2), 100131. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100131>
7. Ghosh P., Golder U. (2026) Exploring the effects of FinTech adoption on traditional banking: A systematic literature review on opportunities and challenges. *Digital Business*, vol. 6(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2026.100163>
8. Al-Okaily M., Alsmadi A. A., Alrawashdeh N., Al-Okaily A., Oroud Y., Al-Gasaymeh A. S. (2024) The role of digital accounting transformation in the banking industry sector: An integrated model. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, vol. 22(2), pp. 308–326. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFRA-04-2023-0214>
9. Al-Hattami H. M. (2025) The impact of digital accounting systems on financial performance in the banking sector: Advancements in the digital era. *International Journal of Intelligent Information Technologies*, vol. 21(1), pp. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJIT.377599>
10. Aldasoro I., Gambacorta L., Korinek A., Shreeti V., Stein M. (2024) Intelligent financial system: How AI is transforming finance. *BIS Working Papers* No. 1194. Bank for International Settlements. Available at: <https://www.bis.org/publ/work1194.pdf>
11. Heß V. L., Damásio B. (2025) Machine learning in banking risk management: Mapping a decade of evolution. *International Journal of Information Management Data Insights*, vol. 5(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2025.100324>
12. Said Y., Khaddar A. M., Hassine L., Eddaoui A., Chafiq T. (2026) The impact of blockchain on the banking sector: A systematic review of applications, challenges, and future directions. *Asia and the Global Economy*, vol. 6(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aglobe.2025.100133>
13. Seshadrinathan S., Chandra S. (2025) Trusting the trustless blockchain for its adoption in accounting: Theorizing the mediating role of technology-organization-environment framework. *Financial Innovation*, vol. 11, 44. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-024-00685-5>
14. Hohpe G., Woolf B. (2003) Enterprise integration patterns: Designing, building, and deploying messaging solutions. Addison-Wesley Professional.
15. Fowler M. (2005) Event sourcing. Available at: <https://martinfowler.com/eaDev/EventSourcing.html>
16. Alles M., Brennan G., Kogan A., Vasarhelyi M. A. (2006) Continuous monitoring of business process controls: A pilot implementation of a continuous auditing system at Siemens. *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 7(2), pp. 137–161. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2005.10.004>
17. Dai J., Vasarhelyi M. A. (2017) Toward blockchain-based accounting and assurance. *Journal of Information Systems*, vol. 31(3), pp. 5–21. DOI: <https://doi.org/10.2308/isis-51804>

Дата надходження статті: 02.04.2026

Дата прийняття статті: 23.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 339.138:004.738.5:005.21

JEL M31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.17>**Вячеслав Македон**

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та логістики,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8131-0235>
E-mail: v_makedon@ukr.net

ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Анотація. Мета дослідження полягає у розробці прикладного інструментарію оцінювання економічної ефективності інтернет-маркетингової стратегії підприємства з урахуванням її впливу на фінансові результати та конкурентну позицію у цифровому середовищі. Дослідження орієнтоване на виявлення кількісних залежностей між витратами на маркетингові активності, результативністю каналів та приростом доходу підприємства. Методологічну основу становить поєднання розрахункових підходів до оцінювання ефективності, порівняльного аналізу показників діяльності підприємства у динаміці та сценарного моделювання розвитку. Застосовано систему інтегрованих показників, що включає ROI, ROMI, коефіцієнти конверсії, вартість залучення клієнта та показники ринкової частки. Аналітична логіка побудована через зіставлення параметрів функціонування підприємства до та після впровадження інтернет-маркетингової стратегії з подальшою оцінкою варіацій результатів у різних сценаріях розвитку. Встановлено, що впровадження інтернет-маркетингової стратегії забезпечує зростання доходу підприємства на рівні понад 30 % за умов помірного збільшення маркетингових витрат. Виявлено підвищення значень ROI та ROMI, зниження вартості залучення клієнтів і зростання рівня конверсії. Зафіксовано розширення ринкової частки підприємства та підвищення рівня повторних покупок, що формує довгостроковий економічний ефект. Результати сценарного моделювання підтверджують стабільність ключових показників навіть за несприятливих умов ринкового функціонування. Запропоновано інтегрований підхід до оцінювання ефективності інтернет-маркетингу, який поєднує фінансові, поведінкові та конкурентні показники в єдиній аналітичній системі. Практична цінність полягає у можливості застосування отриманих результатів для оптимізації маркетингових витрат підприємства. Забезпечено засади підвищення результативності цифрових каналів і забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: інтернет-маркетинг, конкурентоспроможність підприємства, цифрова економіка, маркетингові показники, омніканальна стратегія.

Viacheslav Makedon

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing and Logistics,
Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8131-0235>
E-mail: v_makedon@ukr.net

INTERNET MARKETING AS A STRATEGIC TOOL FOR ENSURING ENTERPRISE COMPETITIVENESS IN THE DIGITAL ECONOMY

Abstract. The purpose of the study is to develop an applied toolkit for evaluating the economic efficiency of an enterprise's internet marketing strategy, taking into account its impact on financial performance and competitive position in the digital environment. The study focuses on identifying quantitative relationships between marketing expenditures, channel performance, and revenue growth of the enterprise. The methodological framework is based on a combination of calculation-based approaches to efficiency assessment, comparative analysis of enterprise performance indicators over time, and scenario-based development modeling. An integrated system of indicators is applied, including ROI, ROMI, conversion rates, customer acquisition cost, and market share metrics. The analytical logic is constructed through comparing enterprise performance parameters before and after the implementation of the internet marketing strategy, followed by evaluating result variations across different development scenarios. Results. It has been established that the implementation of an internet marketing strategy ensures revenue growth exceeding 30% under conditions of moderate increases in marketing expenditures. An increase in ROI and ROMI values, a reduction in customer acquisition cost, and an improvement in conversion rates have been identified. An expansion of the enterprise's market share and an increase in repeat purchases have been observed, which together form a long-term economic effect. Scenario modeling results confirm the stability of key performance indicators even under adverse market conditions. An integrated approach to evaluating internet marketing efficiency is proposed, combining financial, behavioral, and competitive indicators within a unified analytical framework. The practical value lies in the applicability of the obtained results for optimizing enterprise marketing expenditures. The study provides a basis for improving the effectiveness of digital channels and ensuring sustainable enterprise development in the digital economy.

Keywords: internet marketing, enterprise competitiveness, digital economy, marketing metrics, omnichannel strategy.

Вступ. Цифрове середовище істотно змінює конфігурацію конкурентної боротьби: ринкові позиції підприємства тепер визначаються швидкістю опрацювання даних, точністю маркетингових рішень та здатністю вибудовувати персоналізовану комунікацію зі споживачем. Як свідчить практика, за однакового рівня ресурсного забезпечення відмінності в підходах до управління інтернет-маркетингом здатні забезпечувати різницю в доходності від 25 до 40 %. Водночас зростання вартості залучення клієнтів, посилення конкуренції в цифрових каналах та фрагментація комунікаційних платформ суттєво ускладнюють досягнення стабільного економічного ефекту. За таких умов виникає потреба у системному моделюванні інтернет-маркетингу як інструменту управління конкурентоспроможністю, який об'єднує аналітичні, фінансові та поведінкові показники. У практичній діяльності підприємств інтернет-маркетинг нерідко реалізується як набір окремих інструментів, позбавлених єдиної логіки управління та оцінювання результативності. Наслідком стають неузгодженість каналів, неефективне розподілення бюджету та втрата потенційних доходів [1, с. 10]. Таким чином, ключова проблема полягає у відсутності прикладного підходу, який дозволяв би кількісно оцінювати вплив заходів інтернет-маркетингу на конкурентну позицію підприємства.

Літературний огляд. Як зазначає Васенко Ю. О. [2], сучасні інструменти інтернет-маркетингу відіграють важливу роль у формуванні комунікаційної політики підприємства. Дослідник доводить, що цифрові канали дозволяють розширити охоплення аудиторії та зробити взаємодію більш гнучкою. Водночас питання кількісного вимірювання економічного ефекту від їх застосування залишаються дискусійними. Кітченко О. М. та Коваль І. Г. [3] у своєму дослідженні узагальнюють практику використання інтернет-маркетингу як складової комунікаційної стратегії підприємства. Автори підтверджують його вплив на формування попиту. Разом із тим, на їхню думку, потребують подальшого уточнення підходи до інтеграції окремих каналів в єдину систему управління.

Крижановський Б. В. [4] досліджував питання побудови інтегрованих маркетингових заходів для зростання онлайн-продажів. Його результати свідчать: синхронізація інструментів підвищує загальну результативність. Однак проблема оптимального розподілу ресурсів між різними каналами досі не знайшла вирішення. Татаринцева Ю. Л. [6] розглядає можливості застосування штучного інтелекту у сфері цифрового маркетингу. Дослідниця фіксує підвищення ефективності управління кампаніями, але зауважує, що вплив подібних рішень на фінансові показники підприємства розкрито недостатньо.

Яловега Н. І. [7] вивчає вплив цифрових комунікацій на формування конкурентних переваг бренду, наголошуючи на значенні персоналізації. Водночас, на думку автора, методика оцінювання довгострокового ефекту потребує подальшого розвитку. Алагарсамі П. [8] узагальнює сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу, підкреслюючи його динамічний характер. Однак питання адаптації наявних інструментів до умов локальних ринків залишаються відкритими. Генслер С. та Рангасвами А. [9] обґрунтовують трансформацію маркетингу в бік комплексних рішень для

клієнтів. Автори вказують на зміну самої логіки створення цінності, але механізми кількісної оцінки ефективності таких підходів визначено ще не повністю. Капрал О., Балик У. та Рябоконт В. [10] досліджують роль інтернет-маркетингу в розвитку підприємств в умовах нестабільності. Їхні результати підтверджують значення цифрових комунікацій для підтримки діяльності. Проте питання формування стійких конкурентних ефектів залишаються невирішеними. Викладене вище дозволяє зробити висновок про доцільність проведення окремого дослідження, спрямованого на кількісне оцінювання економічної ефективності інтернет-маркетингових стратегій та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Методологія. Методологічну основу дослідження становить поєднання розрахункових, аналітичних та порівняльних підходів. Таке поєднання дозволяє кількісно інтерпретувати ефективність інтернет-маркетингової стратегії підприємства. У роботі використовується система фінансових і поведінкових показників, а саме: ROI, ROMI, коефіцієнт конверсії, вартість залучення одного клієнта та показники ринкової частки. Аналітична процедура будується на зіставленні параметрів діяльності підприємства до моменту впровадження маркетингових рішень і після нього. Для оцінювання того, наскільки отримані результати є стійкими в різних умовах функціонування, додатково застосовується сценарне моделювання. Опрацювання даних передбачає їх узагальнення, структуризацію та подальшу інтерпретацію кількісних показників.

Мета статті – обґрунтувати прикладні засади оцінювання економічної ефективності інтернет-маркетингової стратегії підприємства.

Задачі дослідження:

- провести кількісну оцінку ефективності інтернет-маркетингових рішень на основі показників ROI, ROMI та динаміки доходу;
- здійснити порівняльний аналіз ключових показників діяльності підприємства до та після впровадження цифрової стратегії;
- визначити вплив інтернет-маркетингу на зміну ринкової частки та змодельовати сценарії розвитку підприємства.

Основна частина. Ефективність інтернет-маркетингу підприємства у цифровому середовищі визначається не лише масштабом використаних каналів комунікації, а передусім здатністю системно оцінювати результативність кожного інструмента через вимірювані показники, що безпосередньо пов'язані з досягненням комерційних результатів. Зазвичай, найбільша частка бюджету спрямовується на контекстну рекламу та SMM, проте рівень конверсії в цих каналах суттєво відрізняється, що свідчить про нерівномірність ефективності інструментів. SEO-канал демонструє стабільне зростання органічного трафіку при відносно низьких витратах, що формує високий рівень рентабельності (табл. 1).

Отримані результати свідчать, що найбільш ефективним каналом є SEO, який забезпечує максимальний ROI за рахунок накопичувального ефекту та стабільного органічного трафіку. Контент-маркетинг також демонструє високу результативність, особливо у сегменті формування довгострокової взаємодії з клієнтами. Натомість контекстна реклама потребує

Таблиця 1

Оцінка ефективності каналів інтернет-маркетингу підприємства

№ з/п	Канал маркетингу	Бюджет, тис. грн.	Трафік, тис. осіб	Конверсія, %	ROI, %
1	SEO	120	45	3,8	210
2	SMM	180	52	2,4	145
3	Контекстна реклама	250	60	2,1	130
4	Email-маркетинг	60	20	1,9	110
5	Таргетована реклама	200	48	2,6	155
6	Контент-маркетинг	90	30	3,2	175
7	Партнерські програми	70	25	2,7	160

Джерело: сформовано автором

оптимізації витрат, оскільки високий бюджет не супроводжується пропорційним зростанням конверсії.

Подальший етап дослідження передбачає побудову системи ключових показників ефективності, яка дозволяє оцінити не лише окремі канали, а й загальну результативність маркетингової діяльності підприємства [11]. Використання показників CTR, CAC, LTV та коефіцієнтів залучення клієнтів дозволяє сформулювати комплексне бачення ефективності маркетингових рішень та їх впливу на фінансові результати підприємства (табл. 2).

Аналіз показників свідчить про позитивну динаміку ключових метрик, однак наявні відхилення від цільових значень демонструють необхідність коригування маркетингових активностей. Зокрема, рівень CAC перевищує запланований показник, що свідчить про неефективність окремих каналів залучення клієнтів. Показник LTV наближається до цільового значення, проте його зростання потребує посилення програм лояльності та персоналізації пропозицій [15].

Моделювання стратегічної системи інтернет-маркетингу підприємства у цифровому середовищі передбачає побудову інтегрованої управлінської конфігурації, у межах якої кожен канал просування оцінюється з позиції його внеску у формування кінцевого фінансового результату та зміцнення конкурентної позиції. Прак-

тична реалізація такого підходу ґрунтується на кількісній ідентифікації ефективності каналів, їх взаємодії та адаптивності до змін у поведінці споживачів [5, с. 194]. Базовим етапом виступає оцінка інтегрального ефекту омніканальної системи інтернет-маркетингу:

$$E_{\text{omni}} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i \cdot CR_i \cdot W_i}{B_{\text{tot}}} \quad (1)$$

де E_{omni} – інтегральна ефективність системи;

T_i – обсяг трафіку з i -го каналу;

CR_i – коефіцієнт конверсії;

W_i – ваговий коефіцієнт впливу каналу;

B_{tot} – загальний бюджет;

n – кількість каналів.

Отримане значення дозволяє визначити канали, що формують максимальний ефект, і є основою для оптимізації маркетингових витрат. Перед узагальненням результатів доцільно систематизувати параметри каналів у вигляді прикладної аналітичної матриці (табл. 3).

Найвищу ефективність демонструє SEO-канал, який формує найбільший інтегральний внесок при відносно стабільних витратах. Контент-маркетинг і SMM забезпечують середній рівень результативності, тоді як PPC і Display характеризуються зниженим коефіцієнтом віддачі, що свідчить про необхідність їх оптимі-

Таблиця 2

Система KPI оцінки ефективності інтернет-маркетингу підприємства

№ з/п	Показник	Значення	Динаміка, %	Цільове значення	Відхилення
1	CTR	3,5	+0,4	4,0	-0,5
2	CAC, грн.	320	-15	300	+20
3	LTV, грн.	1450	+10	1500	-50
4	ROI, %	165	+12	180	-15
5	Конверсія	2,7	+0,3	3,0	-0,3
6	Відтік клієнтів, %	18	-2	15	+3
7	Середній чек, грн.	520	+8	550	-30

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3

Аналітична оцінка ефективності каналів інтернет-маркетингу підприємства

№ з/п	Канал	Трафік, тис.	Конверсія, %	Вага впливу	Ефективність
1	SEO	48	3,9	0,85	159,1
2	SMM	55	2,5	0,70	96,3
3	PPC	62	2,2	0,68	92,7
4	Email	24	2,0	0,60	28,8
5	Display	40	1,8	0,55	39,6
6	Affiliate	30	2,9	0,75	65,3
7	Content	36	3,4	0,80	97,9

Джерело: сформовано автором

зації або перегляду структури витрат. Подальше моделювання передбачає перехід до персоналізованого управління маркетинговими активностями на основі сегментації клієнтів [14, с. 290]. Для цього формується показник адаптивності системи:

$$A_m = \frac{\sum_{j=1}^m S_j \cdot P_j \cdot R_j}{N} \quad (2)$$

де A_m – рівень адаптивності;
 S_j – частка сегмента;
 P_j – ймовірність конверсії;
 R_j – дохідність сегмента;
 N – кількість сегментів.

Розрахунок цього показника дозволяє визначити, які сегменти забезпечують максимальний економічний ефект та потребують пріоритетного ресурсного забезпечення [12, с. 76]. Для прикладної інтерпретації результатів сегментації сформовано узагальнену аналітичну таблицю 4.

Найвищу рентабельність забезпечує сегмент лояльних клієнтів, що формує стабільний фінансовий потік і має стратегічне значення для підприємства. Завершальним етапом є оцінка впливу маркетингової системи на конкурентну позицію підприємства через інтегральний індекс зростання:

$$C_{comp} = \frac{R_t - R_0}{R_0} \cdot \frac{MS_t}{MS_0} \quad (3)$$

де C_{comp} – індекс конкурентного зростання;
 R_t, R_0 – дохід у поточному та базовому періодах;
 MS_t, MS_0 – частка ринку.

Практичні розрахунки показують, що оптимізація каналів та фокус на високорентабельних сегментах забезпечує приріст інтегрального показника конкурентоспроможності, що підтверджує доцільність впровадження адаптивної моделі інтернет-маркетингу.

Кейс: оцінка ефективності інтернет-маркетингової стратегії ТОВ «Дніпро Лайн Трейд» (e-commerce сегмент побутової техніки). Оцінювання ефективності впровадження інтернет-маркетингової стратегії підпри-

ємства базується на порівнянні фінансових і поведінкових показників за два періоди: базовий (2024 рік) і після впровадження адаптивної цифрової стратегії (2025 рік). Підприємство здійснює онлайн-продаж побутової техніки через власний сайт та маркетплейси, що дозволяє отримати повний масив аналітичних даних. У базовому періоді обсяг продажів становив 21,6 млн грн., при маркетингових витратах 3,1 млн грн.. Після впровадження омніканальної стратегії із використанням персоналізації, автоматизації реклами та оптимізації SEO дохід зріс до 29,8 млн грн., тоді як витрати збільшилися до 3,6 млн грн. Для оцінки економічної ефективності використовується показник ROI:

$$ROI = \frac{P - C}{C} \cdot 100. \quad (4)$$

де P – дохід від реалізації, грн.;
 C – витрати на маркетинг, грн..

Розрахунок:

$$ROI_{2024} = \frac{21,6 - 3,1}{3,1} \cdot 100 = 596,8\%;$$

$$ROI_{2025} = \frac{29,8 - 3,6}{3,6} \cdot 100 = 727,8\%.$$

Зростання показника становить +131,0%, що свідчить про суттєве підвищення ефективності маркетингових вкладень.

Перед узагальненням результатів доцільно систематизувати ключові показники діяльності підприємства (табл. 5).

Встановлено значне зростання доходу при відносно помірному збільшенні витрат, що забезпечило покращення всіх ключових показників ефективності, особливо ROI та конверсії [13, с. 42]. Додатково оцінюється ефективність маркетингових інвестицій через показник ROMI:

$$ROMI = \frac{\Delta P}{C} \cdot 100. \quad (5)$$

Таблиця 4

Порівняльна ефективність сегментованих інтернет-маркетингових стратегій

№ з/п	Сегмент	Частка	Конверсія	Дохід, грн.	Витрати, грн.	Рентабельність
1	Нові клієнти	0,25	2,1	1200	450	2,67
2	Повторні	0,20	3,8	1800	500	3,60
3	Преміум	0,10	4,5	3200	900	3,56
4	Чутливі до ціни	0,15	1,9	900	350	2,57
5	Лояльні	0,18	4,2	2500	600	4,17
6	Корпоративні	0,12	3,5	4100	1200	3,42

Джерело: сформовано автором

Таблиця 5

Аналітична динаміка ефективності інтернет-маркетингу ТОВ «Дніпро Лайн Трейд»

№ з/п	Показник	2024 рік	2025 рік	Відхилення	Темп зміни, %
1	Дохід, млн грн.	21,6	29,8	+8,2	137,9
2	Витрати, млн грн.	3,1	3,6	+0,5	116,1
3	ROI, %	596,8	727,8	+131,0	121,9
4	Конверсія, %	2,6	3,5	+0,9	134,6
5	САС, грн.	420	315	-105	75,0
6	Середній чек, грн.	1850	2140	+290	115,7
7	Повторні покупки, %	32	46	+14	143,8

Джерело: сформовано автором

де ΔP – приріст доходу, грн.;

C – витрати на маркетинг у новому періоді.

$$ROMI = \frac{29,8 - 21,6}{3,6} \cdot 100 = 227,8\%.$$

Отримане значення підтверджує високу результативність інтернет-маркетингових активностей. Паралельно фіксується зростання ринкової частки підприємства. У 2024 році вона становила 5,9 %, а у 2025 році – 8,4 %, що означає приріст на 2,5%. Для узагальнення ефекту використовується індекс конкурентного зростання:

$$C_{comp} = \frac{29,8 - 21,6}{21,6} \cdot \frac{8,4}{5,9} = 0,38 \cdot 1,42 = 0,54.$$

Отже, індекс конкурентного зростання становить 0,54, що відображає значне посилення позицій підприємства.

Перед оцінкою стійкості результатів доцільно провести сценарне моделювання (табл. 6).

Найбільш чутливими до змін є дохід і прибуток, тоді як ROI зберігає високу стабільність навіть у песимістичному сценарії. Отримані результати підтверджують, що впровадження інтернет-маркетингової стратегії на підприємстві ТОВ «Дніпро Лайн Трейд» забезпечує не лише зростання фінансових показників, але й формує стійкий конкурентний ефект через підвищення ефективності каналів, зниження вартості залучення клієнтів і збільшення рівня повторних покупок.

Висновки. Встановлено, що впровадження інтегрованої інтернет-маркетингової стратегії забезпечує випереджальне зростання доходу порівняно з темпами збільшення маркетингових витрат, що формує позитивний ефект масштабу та підвищує ефективність використання ресурсів підприємства. Доведено, що оптимізація структури каналів просування та підвищення точності таргетингу дозволяють знизити вартість залучення клієнта та одночасно підвищити рівень конверсії, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності. Обґрунтовано, що застосування системи кількісних показників оцінювання інтернет-маркетингу забезпечує можливість комплексного контролю результативності маркетингових активностей та виявлення неефективних напрямів витрат. Виявлено, що найбільший економічний ефект досягається за умов концентрації ресурсів на високорентабельних сегментах клієнтів і каналах із стабільною конверсією, що дозволяє підвищити значення показників ROI та ROMI і сформувати стійку динаміку зростання доходу підприємства.

Доведено, що інтернет-маркетинг виступає визначальним чинником посилення конкурентної позиції підприємства у цифровому середовищі через зростання ринкової частки, підвищення рівня утримання клієнтів і покращення параметрів взаємодії з аудиторією. Виявлено, що впровадження адаптивної маркетингової моделі забезпечує стабільність ключових економічних показників навіть за умов негативних сценаріїв розвитку, що підтверджує її ефективність як інструменту стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таблиця 6

Сценарна оцінка фінансових результатів інтернет-маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Дніпро Лайн Трейд»

№ з/п	Показник	Базовий	Оптимістичний	Песимістичний	Відхилення
1	Дохід, млн грн.	29,8	33,5	25,4	±4,05
2	ROI, %	727,8	810,0	620,0	±95,0
3	Конверсія, %	3,5	4,0	2,9	±0,55
4	САС, грн.	315	290	370	±40
5	Частка ринку, %	8,4	9,8	7,1	±1,35
6	Прибуток, млн грн.	7,2	9,4	5,6	±1,9
7	ROMI, %	227,8	260,0	190,0	±35,0
8	Рентабельність, %	24,2	28,1	20,3	±3,9

Джерело: сформовано автором

Список використаних джерел:

1. Вальковець А. С. Вплив міжнародних торгових платформ на маркетинг та бізнес-стратегії. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 9–14. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.9-14>
2. Васенко Ю. О. Інтернет-маркетинг як інструмент маркетингових комунікацій та його сучасні тренди в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 26–30. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.26-30>
3. Кітченко О. М., Коваль І. Г. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент маркетингової комунікаційної політики підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 1. С. 8–12. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.1.8>
4. Крижановський Б. В. Побудова інтегрованої системи маркетингових заходів для забезпечення зростання онлайн-продажів. *Причорноморські економічні студії*. 2025. № 92. С. 184–190. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.92-27>
5. Македон В., Нечаєв Д. Маркетингове забезпечення як драйвер адаптивного розвитку системи менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 2 (116). С. 190–197. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409.6873.2025.2.27>
6. Татаринцева Ю. Л. Управління цифровим маркетингом з використанням штучного інтелекту на основі декомпозиції управлінських функцій. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1 (288). С. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-288-31-40>
7. Яловега Н. І. Роль маркетингових комунікацій у формуванні стійкої конкурентної переваги бренду в умовах цифрової економіки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-15>

8. Alagarsamy P. The growth of digital marketing – an overview. *Research Explorer: International Journal on Economics and Business Management*. 2025. Vol. XIV, Issue 46. p. 98–104.
9. Gensler S., Rangaswamy A. An emerging future for digital marketing: from products and services to sequenced solutions. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 190. Article 115230. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115230>
10. Kapral O., Balyk U., Riabokon V. The role of Internet marketing in the development strategy of Ukrainian companies in wartime. International Conference on Next-Generation Innovations and Sustainability 2025. *Futurity Research Publishing*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15016107>
11. Kartsivadze T. The role of Internet marketing in business success. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2025. Vol. 10 (52s). P. 252–254.
12. Makedon V., Myachin V., Sokol P., Hordiichuk S. Synchronization of marketing strategies with company restructuring. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. Vol. 2(13 (134)). P. 71–81. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.326377>
13. Makedon V., Koptilyi D. Digital transformation and artificial intelligence as factors in the economic recovery of enterprises following armed conflicts. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2025. Vol. 12. No. 1. p. 33–48. DOI: <https://doi.org/10.56318/eem2025.01.033>
14. Polishchuk I., Dovhan Yu., Yakushevska O., Dovhan L., Kravchenko O., Petrova V. Digital marketing: tools, trends and perspectives. *Proceedings of the 13th International Conference on Applied Innovations in IT (ICAIIIT)*. 2025. C. 287–294.
15. Tarabasz A. Anticipating trends in digital marketing for 2025 and beyond. In: *Informatics, Technologies and Digitalization in the age of Transformation*. 2025. C. 63–71. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-92135-3_7

References:

1. Valkovets A. S. (2025) Vplyv mizhnarodnykh torhovykh platform na marketynh ta biznes-stratehii [The impact of international trading platforms on marketing and business strategies]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, no 198, pp. 9–14. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.9-14> (in Ukrainian)
2. Vasenko Yu. O. (2025) Internet-marketynh yak instrument marketynhovykh komunikatsii ta yoho suchasni trendy v Ukraini [Internet marketing as a tool of marketing communications and its modern trends in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, no 202, pp. 26–30. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.26-30> (in Ukrainian)
3. Kitchenko O. M., Koval I. H. (2021) Internet-marketynh yak suchasnyi instrument marketynhovoї komunikatsiinoї polityky pidpriemstva [Internet marketing as a modern tool of enterprise marketing communication policy]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “Kharkivskiy politekhnichnyi instytut” (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute” (Economic sciences)*, no 1, pp. 8–12. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.1.8> (in Ukrainian)
4. Kryzhanovskiy B. V. (2025) Pobudova intehrovanoi systemy marketynhovykh zakhodiv dlia zabezpechennia zrostantia onlain-prodazhiv [Construction of an integrated system of marketing measures to ensure online sales growth]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, no 92, pp. 184–190. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.92-27> (in Ukrainian)
5. Makedon V., Nechaiev D. (2025) Marketynhove zabezpechennia yak draiver adaptivnoho rozvytku systemy menedzhmentu pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Marketing support as a driver of adaptive development of enterprise management system under digital transformation]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya “Ekonomichni nauky” – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series “Economic sciences”*, no 2(116), pp. 190–197. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409.6873.2025.2.27> (in Ukrainian)
6. Tataryntseva Yu. L. (2025) Upravlinnia tsyfrovym marketynhom z vykorystanniam shtuchnoho intelektu na osnovi dekompozitsii upravlinskykh funktsii [Management of digital marketing using artificial intelligence based on decomposition of managerial functions]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, no 1(288), pp. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-288-31-40> (in Ukrainian)
7. Yaloveha N. I. (2025) Rol marketynhovykh komunikatsii u formuvanni stiikoi konkurentnoi perevahy brendu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [The role of marketing communications in forming sustainable competitive advantage of a brand in the digital economy]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-15> (in Ukrainian)
8. Alagarsamy P. (2025) The growth of digital marketing – an overview. *Research Explorer: International Journal on Economics and Business Management*, vol. XIV, issue 46, pp. 98–104.
9. Gensler S., Rangaswamy A. (2025) An emerging future for digital marketing: from products and services to sequenced solutions. *Journal of Business Research*, vol. 190, article 115230. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115230>
10. Kapral O., Balyk U., Riabokon V. (2025) The role of Internet marketing in the development strategy of Ukrainian companies in wartime. International Conference on Next-Generation Innovations and Sustainability 2025. *Futurity Research Publishing*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15016107>
11. Kartsivadze T. (2025) The role of Internet marketing in business success. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, vol. 10 (52s), pp. 252–254.
12. Makedon V., Myachin V., Sokol P., Hordiichuk S. (2025) Synchronization of marketing strategies with company restructuring. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 2(13 (134)), pp. 71–81. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.326377>
13. Makedon V., Koptilyi D. (2025) Digital transformation and artificial intelligence as factors in the economic recovery of enterprises following armed conflicts. *Economics, Entrepreneurship, Management*, vol. 12, no 1, pp. 33–48. DOI: <https://doi.org/10.56318/eem2025.01.033>
14. Polishchuk I., Dovhan Yu., Yakushevska O., Dovhan L., Kravchenko O., Petrova V. (2025) Digital marketing: tools, trends and perspectives. *Proceedings of the 13th International Conference on Applied Innovations in IT (ICAIIIT)*, pp. 287–294.
15. Tarabasz A. (2025) Anticipating trends in digital marketing for 2025 and beyond. In: *Informatics, Technologies and Digitalization in the age of Transformation*, pp. 63–71. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-92135-3_7

Дата надходження статті: 31.03.2026

Дата прийняття статті: 21.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 330.3:334

JEL E32, L26, M21, O12

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.18>**Ганна Мельничук**

кандидат економічних наук, доцент,
заступник декана факультету фінансів та цифрових технологій,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0640-0334>
E-mail: anuta-m@ukr.net

Альбіна Цикулова

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5843-4324>
E-mail: albinatsykulova1@gmail.com

РОЗВИТОК МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Анотація. Мета статті полягає в аналізі сучасних тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні в умовах воєнних викликів та обґрунтуванні перспективних напрямів підвищення стійкості й ефективності цього сектора економіки в період післявоєнної відбудови країни. Під час написання статті було використано такі загальнонаукові методи дослідження, як: метод аналізу та синтезу (при вивченні змін в діяльності суб'єктів малого підприємництва з початком російської агресії та виявлення чинників, що найбільше вплинули на їх економічне становище); порівняльний метод (при оцінці основних параметрів розвитку малого підприємництва до початку війни та в умовах військової агресії); статистичний метод (при обробці даних щодо відкриття та закриття фізичних осіб-підприємців в Україні, релокації бізнесу); метод узагальнення та абстрагування (для підсумовування дослідження і обґрунтування рекомендацій щодо перспективних напрямів підвищення стійкості малого бізнесу). У статті розглянуто наслідки впливу повномасштабної війни на діяльність малих підприємств. Окреслено ключові сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні, серед яких цифровізація бізнес-процесів, зростання ролі IT-сектору та торгівлі, активізація жіночого підприємництва. Встановлено, що в умовах високої невизначеності малий бізнес поступово відновлював свої позиції та здійснював заходи адаптації шляхом зміни бізнес-моделей, скорочення витрат і переорієнтації на нові ринки. Важливу роль у цьому процесі відіграла державна підтримка у вигляді пільгових кредитних програм, грантових програм, податкових пільг і міжнародної фінансової допомоги. Відмічено, що фінансова підтримка малого бізнесу повинна супроводжуватися глибинними інституційними реформами: зменшенням бюрократичного тиску, формуванням прозорого та передбачуваного податкового поля, стимулюванням впровадження «зелених» інновацій тощо. Обґрунтовано, що забезпечення сприятливого клімату для розвитку малого підприємництва в Україні виступає ключем до створення нових робочих місць, подолання демографічної кризи, гарантування економічної безпеки держави та повноцінної інтеграції української економіки у світовий простір.

Ключові слова: мале підприємництво, економічна нестабільність, воєнні виклики, розвиток малого підприємництва, стратегії адаптації, інструменти стимулювання.

Hanna Melnychuk

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Deputy Dean of the Faculty of Finance and Digital Technologies,
State Tax University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0640-0334>
E-mail: anuta-m@ukr.net

Albina Tsykulova

First-level Higher Education Applicant (Bachelor's Degree Applicant),
State Tax University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5843-4324>
E-mail: albinatsykulova1@gmail.com

DEVELOPMENT OF SMALL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF MILITARY CHALLENGES AND ECONOMIC INSTABILITY IN UKRAINE

Abstract. The purpose of the article is to analyze the current trends in the development of small entrepreneurship in Ukraine in the context of military challenges and to substantiate promising directions for increasing the stability and efficiency of this sector of the economy during the post-war reconstruction of the country. When writing the article, the following general scientific research methods were used: the method of analysis and synthesis (when studying changes in the activities of small business entities with the beginning of Russian aggression and identifying factors that most influenced their economic situation); the comparative method (when assessing the main parameters of the development of small business before the beginning of the war and in the context of military aggression); the statistical method (when processing data on the opening and closing of individual

entrepreneurs in Ukraine, business relocation); the method of generalization and abstraction (to summarize the research and substantiate recommendations on promising directions for increasing the stability of small business). The article examines the consequences of the impact of a full-scale war on the activities of small businesses. Key current trends in the development of small businesses in Ukraine are outlined, including the digitalization of business processes, the growing role of the IT sector and trade, and the activation of female entrepreneurship. It is established that in conditions of high uncertainty, small businesses gradually restored their positions and implemented adaptation measures by changing business models, reducing costs and reorienting to new markets. An important role in this process was played by state support in the form of preferential credit programs, grant programs, tax breaks and international financial assistance. It is noted that financial support for small businesses should be accompanied by deep institutional reforms: reducing bureaucratic pressure, forming a transparent and predictable tax field, stimulating the implementation of "green" innovations, etc. It is substantiated that ensuring a favorable climate for the development of small businesses in Ukraine is the key to creating new jobs, overcoming the demographic crisis, guaranteeing the economic security of the state, and fully integrating the Ukrainian economy into the global space.

Keywords: small business, economic instability, military challenges, small business development, adaptation strategies, incentive tools.

Вступ. Сектор малого підприємництва відіграє визначальну роль у сталому економічному розвитку України, сприяючи адаптивності господарської системи, генерації робочих місць та становленню прозорого конкурентного ринкового середовища. Втім, в умовах соціально-економічної нестабільності, посиленої наслідками повномасштабної війни, функціонування малого бізнесу суттєво ускладнилося. Руйнування виробничих потужностей, критичні порушення ланцюгів поставок, зниження платоспроможного попиту населення, енергетична нестабільність і дефіцит трудових ресурсів створюють безпрецедентні виклики для підприємців, стримуючи їх можливості до стійкого розвитку та інвестування.

За поточних обставин виняткового значення набуває проблематика забезпечення сталого функціонування та відродження суб'єктів малого підприємництва, їхньої швидкої адаптації до непередбачуваних, динамічних економічних реалій, а також впровадження дієвого комплексу інструментів їх державної підтримки. У зв'язку з цим актуалізується необхідність подальшого системного вивчення динаміки діяльності суб'єктів малого підприємництва в Україні, виявлення критичних проблемних аспектів, а також обґрунтування стратегічних напрямів підвищення її результативності в контексті функціонування економіки воєнного часу та подальшої повоєнної відбудови.

Літературний огляд. Актуальні питання функціонування та розвитку суб'єктів малого підприємництва в Україні в умовах макроекономічної волатильності та воєнної агресії становлять предмет багатьох науково-прикладних досліджень. Зокрема, у роботах А.В. Діденка та О.В. Кравця [3], а також Д.Г. Михайленка [7] проаналізовано динаміку зростання сектора малого підприємництва та окреслено його роль у структурній трансформації економіки України. У працях Н.В. Благої [1] та С.О. Тульчинської [10] розкрито основні перешкоди розширення малого бізнесу, зокрема фінансову нестабільність, зниження інвестиційної активності та обмежений доступ до ресурсів. М.П. Бутко та А.С. Захарченко [2] акцентують увагу на необхідності інституційної підтримки розвитку суб'єктів малого бізнесу та формування сприятливого підприємницького середовища.

Значна увага в наукових публікаціях приділяється впливу воєнних дій на підприємницький сектор. Зокрема, Т. Мельник [5], Р.П. Саблук та А.А. Денисенко [9] розглядають сучасний стан бізнесу в умовах війни, виокремлюючи такі проблеми як, руйнування інфраструктури, порушення логістики та зменшення попиту. Н.Я. Михайличенко та М.Р. Яцик [6] досліджують питання фінансової та кадрової безпеки малого бізнесу, підкреслюючи важ-

ливість державної підтримки та адаптації до нових умов. О. Полторацька акцентує увагу на сучасних викликах і перспективах розвитку малого бізнесу, включаючи цифровізацію та релокацію підприємств.

Попри значну кількість наукових досліджень з питань нинішнього стану функціонування суб'єктів малого підприємництва в Україні, все-таки безпрецедентність подій, які наразі відбуваються в країні, актуалізують важливість подальшого всебічного вивчення малого підприємництва з позицій пошуку можливостей забезпечення ефективного розвитку цього важливого сектора національної економіки у воєнний та післявоєнний час.

Методологія. Метою статті є проведення аналізу сучасних тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні в умовах воєнних викликів та обґрунтування перспективних напрямів підвищення стійкості й ефективності цього сектора економіки в період післявоєнної відбудови країни.

Під час підготовки статті було використано декілька загальнонаукових методів дослідження, а саме: метод аналізу та синтезу (при вивченні змін в діяльності суб'єктів малого підприємництва з початком російської агресії та виявлення чинників, що найбільше вплинули на їх фінансово-економічне становище); порівняльний метод (при оцінці основних параметрів розвитку малого підприємництва до початку війни та в умовах військової агресії); статистичний метод (при обробці даних стосовно відкриття та закриття фізичних осіб-підприємців в Україні, релокації бізнесу); метод узагальнення та абстрагування (для підсумовування дослідження і обґрунтування рекомендацій щодо перспективних напрямів підвищення стійкості малого бізнесу в період післявоєнної відбудови економіки країни).

Основна частина. Мале та середнє підприємництво традиційно виступає фундаментальною основою будь-якої розвиненої ринкової економіки. Його значення полягає не лише у формуванні значної частки валового внутрішнього продукту та забезпеченні податкових надходжень, але й у виконанні надзвичайно важливої соціальної функції – створенні нових робочих місць, стимулюванні самозайнятості населення та формуванні середнього класу, який є запорукою демократичного розвитку держави.

У розвинених європейських країнах частка малого бізнесу у ВВП може сягати 50–60%, відіграючи ключову роль у демонополізації ринків та стимулюванні технологічного прогресу. В Україні цей показник історично залишався дещо нижчим, проте сектор МСП завжди був критично важливим реципієнтом робочої сили під час економічних потрясінь. В умовах глибокої економічної

нестабільності та глобальних криз саме малий бізнес демонстрував найвищий рівень адаптивності, гнучкості та здатності до швидкої трансформації бізнес-моделей.

Підприємництво, яке за своєю суттю є ініціативною, автономною, та пов'язаною з прийняттям ризиків діяльністю, зіштовхнулось з небаченими викликами, зумовленими повномасштабною збройною агресією в Україну у 2022 р. Адже відбулося катастрофічне падіння макроекономічних показників: реальний ВВП скоротився на 29,1%, споживання впало на 16,9%, а валове нагромадження основного капіталу зменшилося на 34,3%. Внесок чистого експорту у зміну ВВП став від'ємним (-9,5 відсотк. пунктів) через блокування чорноморських портів та руйнування експортоорієнтованих підприємств. У перші місяці війни, зокрема у березні 2022 р., до 75% малих підприємств були вимушені призупинити свою операційну діяльність через фізичну небезпеку, розрив ланцюгів постачання та шоковий колапс споживчого попиту [5].

В цілому руйнування виробничого капіталу, інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та масовий відтік людського капіталу створили середовище екстремальної невизначеності, в якому традиційні механізми управління та фінансування виявилися недостатньо ефективними [4]. Цей макроекономічний шок мав глибокі структурні наслідки для сектора малого підприємництва. Розвідки OECD підкреслюють, що економіка України зазнала масових руйнувань, які супроводжувалися внутрішнім та зовнішнім переміщенням населення, що призвело до критичного дефіциту робочої сили. Гірничодобувна, металургійна та важка промисловість на південному сході країни постраждали найбільше, що спричинило каскадний негативний ефект для малого бізнесу, який обслуговував ці великі індустріальні комплекси. Проте, починаючи з середини 2022 р., економічна активність почала поступово відновлюватися завдяки надзвичайній стійкості українських підприємців, які змогли реконфігурувати свої активи, знайти нові логістичні маршрути та частково переорієнтувати виробництво на потреби оборони та відбудови [11].

Аналіз історичної ретроспективи показує, що вітчизняний малий бізнес уже мав досвід проходження через глибокі системні кризи. Розрахований науковцями інтегральний індекс стану малого підприємництва (на основі фінансових, трудових та матеріальних ресурсів) вказував на стійке падіння на 34,8% у період 2014–2016 рр., що було прямо пов'язано з початком збройної агресії на сході України. Хоча з 2017 по 2021 роки індекс зріс на 31,6%, сектор не встиг повністю відновити свої докризові потужності перед новим, значно масштабнішим ударом 2022 р. Це означає, що мале підприємництво увійшло у фазу повномасштабної війни із суттєво виснаженими резервами міцності, що робить його поточне виживання ще більш феноменальним [3].

Статистика реєстрації та ліквідації фізичних осіб-підприємців (ФОП) є одним із найчутливіших індикаторів економічного здоров'я країни. Наприкінці 2021 р. в Україні налічувалося близько 2 млн активних ФОПів. Проте 2022 рік приніс нищівні втрати: за даними ДПС України, понад 680 тисяч ФОПів припинили свою діяльність. Ця тенденція продовжувалася і надалі, коли лише протягом 2024 р. було закрито ще понад 200 тис. малих бізнесів [1]. У I кварталі 2025 р. зафіксовано аномальне зростання закриттів ФОПів (110,5 тис. проти 57,7 тис.

відкриттів) [8]. Згортання підприємницької діяльності було зумовлене фізичним знищенням активів, тимчасовою окупацією територій, евакуацією підприємців за кордон, а також тотальним падінням платоспроможного попиту [1]. У 2025 р. до цих причин додалися ще й технічні – кібератака на Єдиний державний реєстр і накопичення відкладених даних [8]. В II кварталі ситуація дещо стабілізувалася: кількість закриттів ФОПів знизилася до 55 тис., тоді як відкриття зросли до 89,4 тис. (+55%), сформувавши позитивне сальдо у 34,4 тис. підприємців (рис. 1), що вказує на пристосування бізнесу до умов війни та поступове відновлення економічної активності [8].

Індекс активності бізнесу (Ukrainian Business Index – UBI), який регулярно вимірюється в рамках досліджень Програми розвитку ООН (UNDP) та партнерських організацій, також підтверджує цю обережну стабілізацію. Якщо у розпал кризи у червні 2022 р. індекс становив критичні 22,73 бала зі 100 можливих, то до середини 2023 р. зріс до 35,34, а у 2025 р. закріпився на позначці 37,3 бала. Хоча значення нижче 50 балів все ще сигналізує про перебування бізнесу в зоні негативних очікувань та стагнації, сам факт припинення вільного падіння UBI свідчить про те, що підприємці навчилися функціонувати в умовах перманентного операційного шоку [5].

Структурні зміни в економіці зумовили переорієнтацію малого бізнесу на сфери з низьким порогом входу та швидким обігом коштів – лідером залишається роздрібна торгівля, де у II кварталі 2025 р. було відкрито 31,4 тис. ФОПів (+113%). Її попри 17,1 тис. закриттів чистий приріст перевищив 14 тис. завдяки стабільному попиту та гнучкості формату. Другою за значущістю є IT-галузь, де відкрито 9,9 тис. нових ФОПів із позитивним сальдо, що пояснюється її незалежністю від фізичної інфраструктури, стійкістю до воєнних ризиків і орієнтацією на експорт, що забезпечує валютні надходження та знижує вплив внутрішніх економічних коливань [8].

Серед підприємств середнього бізнесу домінує харчова промисловість, яка становить близько 33% у загальній структурі промислового виробництва цього сегмента. Це підтверджує орієнтацію економіки на продовольчу безпеку та задоволення першочергових потреб населення. Вагому частку (9%) також займає текстильна промисловість, яка отримала потужний імпульс до розвитку завдяки державному оборонному замовленню на виготовлення військової амуніції та активності волонтерських організацій. Натомість капіталоемні та наукомісткі галузі, такі як машинобудування (4%) та хімічна промисловість (6%), залишаються у критичній меншості, що є тривожним сигналом про ризики подальшої деіндустріалізації національної економіки [10].

Військова агресія спричинила масштабний перерозподіл продуктивних сил і кардинально змінила географію бізнесу в Україні (табл. 1): найбільших втрат зазнали східні та південні регіони (Херсонська – 34,4%, Луганська – 21,1%, Донецька – 20,9%, Запорізька – 18,4%, Миколаївська – 17,1% у 2019–2023 рр.), тоді як західні та центральні області, що стали осередками релокації бізнесу та ВПО, продемонстрували зростання (Львівська +3,1%, Волинська +2,6%, Рівненська +2,3%), формуючи нові центри економічної активності, але водночас створюючи додаткове навантаження на інфраструктуру та ринок нерухомості [2].

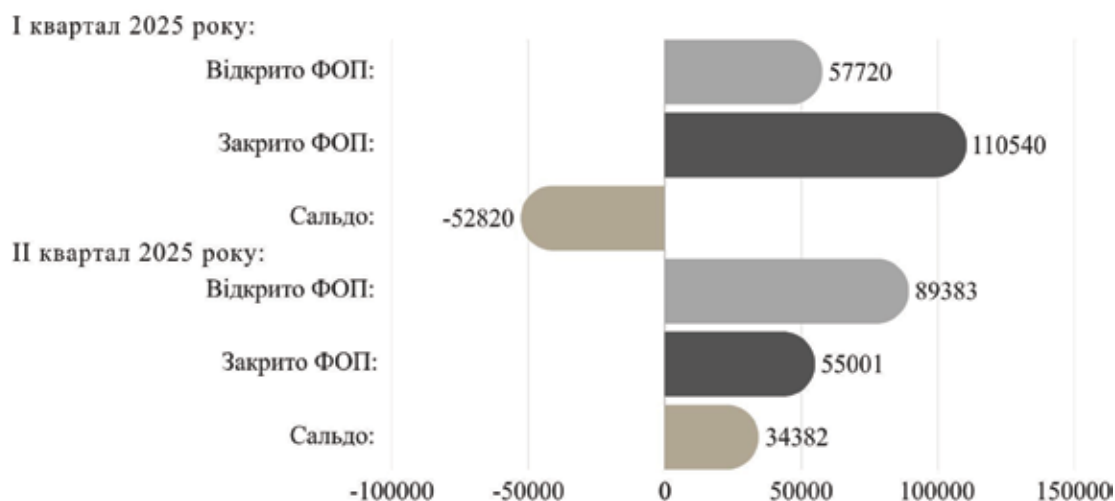


Рис. 1. Динаміка відкриття та закриття малого бізнесу (ФОП) у I та II кварталах 2025 року

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

Таблиця 1

Структурні зміни кількості активних підприємств у розрізі показових регіонів України (2019–2023 рр.)

Область	2019 рік (тис. од.)	2021 рік (тис. од.)	2023 рік (тис. од.)	Приріст/спад (%)
Донецька	31,5	31,4	24,9	-20,9%
Херсонська	16,9	16,5	11,1	-34,4%
Львівська	43,0	44,7	44,3	+3,1
Волинська	15,2	15,7	15,6	+2,6%
Дніпропетровська	52,4	52,3	50,2	-4,2%

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

Державна програма релокації підприємств, що реалізується через систему Prozorro.Продажі, стала одним із найдієвіших інструментів порятунку бізнесу. Завдяки цій ініціативі з небезпечних регіонів було переміщено понад 840 підприємств. Найбільше бізнесів прийняли Львівська (199 підприємств), Закарпатська (120), Чернівецька (78) та Івано-Франківська (70) області. Державна підтримка релокації включала підбір нових виробничих площ, допомогу з перевезенням обладнання, розселення працівників та сприяння у відновленні логістичних зв'язків. Цей процес не лише врятував виробничі потужності, але й стимулював розвиток приймаючих громад за рахунок розширення бази оподаткування та створення нових робочих місць [7].

Особливим феноменом 2025 року стало економічне пожвавлення навіть у тих регіонах, що зазнають безперервного вогневого впливу та розташовані в безпосередній близькості до лінії фронту. В Запорізькій області кількість нових реєстрацій ФОП (2316) перевищила кількість закриттів (1736) у другому кварталі 2025 р. Схожа позитивна динаміка спостерігалася у Харківській, Сумській, Миколаївській та Херсонській областях. Ця тенденція підтверджує, що місцевий бізнес повністю вичерпав можливості «очікування» і змушений відновлювати діяльність для забезпечення життєво необхідними товарами та послугами населення, яке залишилося на цих територіях, попри екстремальні безпекові ризики [8].

Одним із найбільш шкідливих наслідків війни стала глибока демографічна та кадрова криза, яка безпосередньо загрожує стійкості малого підприємництва. Кадрова безпека бізнесу, що передбачає здатність утримувати кваліфікований персонал, забезпечувати безпечні умови

праці та захищати інтереси колективу, зазнала руйнівного впливу. За оцінками, близько 8,1 млн українців змушені були шукати прихистку за межами держави, а ще 4,2 млн набули статусу ВПО. Більше 7 млн громадян опинилися за межею бідності, що суттєво змінило структуру пропозиції на ринку праці [6]. Дефіцит кваліфікованих кадрів перетворився на критичну перешкоду для розвитку, актуальність якої зростає з 30% опитаних підприємців у 2022 р. до майже 48% у 2025 р. Першорядними драйверами цієї кризи стали масова еміграція, внутрішнє переміщення та масштабна мобілізація чоловіків до лав ЗСУ. Брак робочої сили найгостріше відчувається у трудомістких галузях: будівництві, логістиці, сільському господарстві та виробництві. Навіть існуючі працівники часто працюють в умовах хронічного психологічного стресу та фізичного виснаження, що неминуче знижує загальну ефективність компаній. Дисбаланс ринку праці додатково посилюється невідповідністю професійних навичок ВПО потребам місцевих роботодавців у регіонах їхнього нового проживання [9].

У відповідь на виклики війни українське підприємництво демонструє стрімку фемінізацію: у II кварталі 2025 р. жінки забезпечили 60,7% (54,2 тис.) нових ФОПів, тоді як частка чоловіків склала 39,3%, при майже паритетному рівні закриттів, що зумовлено мобілізацією та зростанням ролі жінок у фінансовому забезпеченні родин. Водночас ризик неповернення значної частини жінок-біженців може коштувати економіці до 5 % довоєнного ВВП щорічно, тому підтримка жіночого підприємництва стає критично важливою. Паралельно стратегічним напрямом подолання кадрової кризи є впровадження принципів Індустрії 5.0 – поєднання людського потенціалу з цифровими технологіями, інвести-

ції в навички, безпечні умови праці, дотримання ESG-принципів та легалізація трудових відносин [6].

Фінансова безпека малого бізнесу в умовах воєнної економіки перебуває під постійним тиском, оскільки нестабільність макроекономічного середовища зросла з 45% у 2022 р. до 59% у 2025 р., унеможливаючи довгострокове планування. Підприємці змушені практикувати «економічний мінімалізм», уникати капітальних інвестицій, скорочувати запаси та укладати короткострокові контракти, а постійні удари по енергетичній інфраструктурі змушують відволікати обігові кошти на генератори, паливо та супутниковий зв'язок, що значно підвищує собівартість продукції [1].

Суттєвою проблемою для малого бізнесу є зниження внутрішнього платоспроможного попиту: станом на 2025 рік майже 57% підприємств відчують його падіння через скорочення реальних доходів населення та міграцію мільйонів споживачів за кордон. Разом з тим, інфляція витрат на сировину та логістику змушує підвищувати ціни, що додатково пригнічує попит і знижує рентабельність. Одночасно понад 42% підприємств стикаються з обмеженим доступом до фінансування через високі ставки, жорсткі заставні вимоги та обережність банків на фоні низького суверенного кредитного рейтингу України. Й оскільки активність приватних інвесторів і венчурних фондів суттєво скоротилася, тому основним джерелом підтримки залишається власний капітал підприємств, що швидко вичерпується [11].

Не менш важливим викликом є посилення регуляторного та адміністративного тиску: після тимчасових дерегуляційних заходів на початку війни (єдиний податок 2%, мораторій на перевірки та штрафи) у 2023 р. пільги були скасовані, і до 2025 р. невдоволення податковою політикою та бюрократією зросло до 36,9–48% підприємств. Рекомендації ОЕСР щодо звуження спрощеного оподаткування для мобілізації доходів часто створюють для малого бізнесу додаткові витрати, стимулюють тінізацію та знижують довіру до державних інституцій [8].

Усвідомлюючи неможливість самостійного виживання малого бізнесу в умовах дестабілізації внутрішніх ринків, уряд України за потужної підтримки міжнародних донорських організацій розгорнув низку програм фінансової та технічної допомоги. Фундаментальним інструментом виступає державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Адаптована до умов воєнного стану, ця програма дозволяє бізнесу залучати здешевлені обігові кошти шляхом компенсації відсоткових ставок державою. За час дії воєнного стану було видано десятки тисяч пільгових кредитів на суму понад 144 млрд грн. Однак, підприємці зауважують і недоліки механізму їх надання: жорсткі вимоги до застави, обмеження цільового використання коштів та випадки блокування погоджених заявок банками через переоцінку ризиків [9].

Важливою альтернативою кредитам стали безповоротні грантові програми. Урядовий проект «єРобота» (зокрема компонент «Власна справа») передбачає надання мікрогрантів від 50 до 250 тис. грн на створення або розвиток бізнесу за умови обов'язкового створення робочих місць. Держава інвестувала у цю програму мільярди гривень, підтримавши десятки тисяч підприємств, причому значна частина цих коштів швидко повертається до бюджету через сплачені податки. Загалом у Державному бюджеті на 2024 р. було передба-

чено понад 40 млрд грн на активізацію підприємництва, включаючи 2 млрд грн на особливу програму компенсації вартості гуманітарного розмінування сільськогосподарських земель, що є критично важливим для аграрного мікробізнесу на деокупованих територіях [6].

Виживання МСП значною мірою залежить від міжнародних фінансових інституцій та організації розвитку, таких як Світовий банк, USAID, GIZ, UNDP та ЄБРР. Особливо масштабною є ініціатива Світового банку – програма RISE (Resilient, Inclusive, and Sustainable Enterprise), затверджена восени 2024 р. Вона передбачає виділення 593 млн дол США (з-поміж яких 283 млн надійшли через фонд ADVANCE Ukraine від уряду Японії, а 300 млн – від Міжнародної асоціації розвитку) для підтримки 20 тис. малих та середніх підприємств. Метою RISE є збереження та створення щонайменше 40 тис. робочих місць, покращення цифрових послуг G2B (державна-для-бізнесу), стимулювання «зеленої» конкурентоспроможності та сприяння виходу МСП на експортні ринки [12]. Додатково реалізуються цільові донорські проекти. Наприклад, програма «EU4Business», що фінансується ЄС та урядом Німеччини, надає мікрогранти до 10 тис. євро постраждалим від бойових дій або релокованим підприємствам. Проєкт USAID «Міцність» фокусується на освітньо-грантовій підтримці бізнесу з постраждалих регіонів (Одещина, Харківщина, Кривий Ріг), надаючи підприємцям знання з маркетингу, експорту та фінансової стійкості, а також гранти до 3 тис. дол. на відновлення обладнання. Окрему увагу донори, зокрема Центр міжнародного приватного підприємництва (CIPE), спрямовують на грантову підтримку жіночого бізнесу та інтеграції внутрішньо переміщених жінок у підприємницьке середовище [6].

Враховуючи обмеженість державної підтримки та глибину кризових явищ, головна відповідальність за виживання бізнесу все-таки лежить на самих підприємцях. Формування успішних стратегій адаптації до турбулентного середовища вимагає впровадження гнучких бізнес-моделей та інноваційних технологій [2]. Одним із визначальних трендів адаптації малого бізнесу в 2025 р. стала тотальна цифровізація: 67% підприємств використовують онлайн-канали для комунікації та продажів, а частка електронної комерції зросла з 15% до 24%, що дозволяє зменшувати фізичні ризики, оптимізувати витрати та нарощувати базу клієнтів. Другою стратегічною відповіддю стала експортна орієнтація: вихід на міжнародні ринки, дотримання стандартів ISO, сертифікація продукції та формування транскордонних логістичних ланцюгів забезпечують валютні надходження та хеджування ризиків воєнного часу. Третім вектором є енергетична автономія: бізнес інвестує в генератори, акумулятори, сонячні панелі та супутниковий зв'язок, підвищуючи витрати, але гарантуючи безперервність процесів та закладаючи основу для переходу до енергоефективних і «зелених» технологій у майбутньому [7].

Разом з тим, важливим елементом є необхідність впровадження концепції смартспеціалізації та регіональної диверсифікації (табл. 2). В умовах масової релокації підприємства змушені підлаштовувати власні продукти та послуги під локальні потреби приймаючих громад, максимально використовуючи місцевий кадровий та сировинний потенціал. Сучасне кризове

Таблиця 2

Матриця ключових стратегій адаптації малого бізнесу (на основі міжнародного досвіду)

Вектор адаптації	Практична реалізація	Міжнародна підтримка та пріоритети	Очікуваний ефект
Цифровізація	Впровадження онлайн-продажів, CRM, інтеграція з цифровими сервісами (G2B)	Програма Світового банку RISE фінансує покращення цифрових послуг G2B	Розширення ринків збуту, мінімізація безпекових ризиків
Енергонезалежність	Інвестиції у генератори, сонячні панелі, енергоефективне обладнання	ОЕСР рекомендує інвестиції у відбудову більш «зеленої» та ефективної економіки	Безперебійність роботи, зниження операційних ризиків
Смартспеціалізація	Адаптація продукції до локальних потреб, зосередження на екологічності та експорті	Світовий банк стимулює МСП до «зеленої» конкурентоспроможності та експорту	Підвищення доданої вартості, вихід на європейські ринки

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

середовище вимагає від підприємців постійного моніторингу ринкових змін, створення резервних фінансових фондів, підготовки багатоваріантних сценаріїв дій та побудови стійких партнерських екосистем з іншими учасниками ринку [2].

Висновки. Ґрунтовний аналіз сучасного стану функціонування малого підприємництва свідчить про те, що цей сектор економіки України прийняв на себе безпрецедентний за силою удар повномасштабної збройної агресії. Незважаючи на втрати значної частини фізичних активів, окупацію територій, руйнування логістичних маршрутів, глибоку демографічну кризу та тотальне падіння внутрішнього споживчого попиту, українське мале підприємництво продемонструвало феноменальний рівень резильєнтності та здатності до регенерації. Аналіз показав поступове відновлення ділової активності малого підприємництва у І-му кварталі 2025 р.: показник нових реєстрацій бізнесу переважає показник ліквідацій навіть у прифронтових регіонах. Відбулися глибинні структурні зрушення: бізнес масово мігрував до західних та центральних областей, роздрібна торгівля та ІТ-сектор стали локомотивами зростання, а фемінізація підприємництва виступила ключовим ком-

пенсатором втрати чоловічої робочої сили внаслідок мобілізації.

Комплексні програми фінансової підтримки, такі як урядові «5-7-9%» та «єРобота», а також масштабні міжнародні ініціативи (проект RISE від Світового банку, гранти EU4Business та USAID), формують необхідний фінансовий фундамент для трансформації стратегії «виживання» суб'єктів малого підприємництва у стратегію «сталого зростання». Однак фінансування має супроводжуватися глибокими інституційними реформами: зменшенням корупційного та бюрократичного тиску, формуванням прозорого та передбачуваного податкового поля, стимулюванням впровадження принципів Індустрії 5.0 та «зелених» інновацій тощо.

Мале підприємництво, завдяки своїй органічній гнучкості, мобільності та здатності швидко задовольняти потреби суспільства, має стати головним рушієм масштабної повоєнної відбудови України. Забезпечення сприятливого клімату для його розвитку є ключем до створення нових робочих місць, подолання демографічної кризи, гарантування економічної безпеки держави та повноцінної інтеграції української економіки у світовий простір.

Список використаних джерел:

1. Блага Н. В. Проблеми розвитку малого бізнесу в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-147>
2. Бутко М. П., Захарченко А. С. Розвиток малого і середнього бізнесу в сучасних умовах. *Науковий вісник ПОЛІССЯ*. 2025. № 1(30). С. 9–19. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-9-19)
3. Діденко А. В., Кравець О. В. Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 27. С. 39–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.6>
4. Ковальчук Н., Ватаманюк К. Фінансування малого бізнесу в умовах війни. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. № 4(3). С. 11–20. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/1049/606>
5. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
6. Михайличка Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. № 2. С. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>
7. Михайленко Д. Г. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>
8. Полторацька О. Розвиток малого бізнесу в Україні: сучасні виклики та перспективи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 4(80). С. 118–125. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/1137/1136>
9. Саблук Р. П., Денисенко А. А. Проблеми підприємництва в Україні під час воєнного стану. *Економіка і управління*. 2024. №4. С. 48–53. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/4_10_af8fd88994.pdf
10. Тульчинська С. О., Клименко М. О. Розвиток малого та середнього підприємництва в умовах економічної нестабільності та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-5>
11. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html
12. Ukraine's Business Environment to Improve with World Bank Support. World Bank. 2024. URL: <https://worldbank.org/en/news/press-release/2024/10/31/ukraines-business-environment-to-improve-with-world-bank-support>

References:

1. Blaha N. V. (2025) Problemy rozvytku maloho biznesu v umovakh nevyznachenosti [Problems of small business development under conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-147>
2. Butko M. P., Zakharchenko A. S. (2025) Rozvytok maloho i serednoho biznesu v suchasnykh umovakh [Development of small and medium-sized business in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 1(30), pp. 9–19. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-9-19)
3. Didenko A. V., Kravets O. V. (2023) Tendentsii rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Trends in the development of small entrepreneurship in Ukraine]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 27, pp. 39–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.6>
4. Kovalchuk N., Vatamaniuk K. (2025) Finansuvannia maloho biznesu v umovakh viiny [Financing of small business in wartime conditions]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 4(3), pp. 11–20. Available at: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/1049/606>
5. Melnyk T. (2023) Ukrainyskyi biznes v umovakh viiny: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Ukrainian business in wartime: current state, problems and ways to solve them]. *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 7(3). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
6. Mykhailytska N. Ya., Yatsyk M. R. (2023) Rozvytok maloho pidpriemnytstva v Ukraini u period voiennoho stanu: instrumenty finansovoï ta kadrovoi bezpeky [Development of small entrepreneurship in Ukraine during martial law: tools of financial and personnel security]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii ekonomichna*, no. 2, pp. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>
7. Mykhailenko D. H. (2024) Suchasni tendentsii rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Modern trends in the development of small entrepreneurship in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>
8. Poltoratska O. (2025) Rozvytok maloho biznesu v Ukraini: suchasni vyklyky ta perspektyvy [Development of small business in Ukraine: current challenges and prospects]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 4(80), pp. 118–125. Available at: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universytetu-krok/article/view/1137/1136>
9. Sabluk R. P., Denysenko A. A. (2024) Problemy pidpriemnytstva v Ukraini pid chas voiennoho stanu [Problems of entrepreneurship in Ukraine during martial law]. *Ekonomika i upravlinnia*, no. 4, pp. 48–53. Available at: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/4_10_af8fd88994.pdf
10. Tulchynska S. O., Klymenko M. O. (2025) Rozvytok maloho ta serednoho pidpriemnytstva v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti ta kryzovykh yavlyshch [Development of small and medium-sized enterprises under conditions of economic instability and crisis phenomena]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-5>
11. OECD (2025) OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html
12. World Bank (2024) Ukraine's Business Environment to Improve with World Bank Support. Available at: <https://worldbank.org/en/news/press-release/2024/10/31/ukraines-business-environment-to-improve-with-world-bank-support>

Дата надходження статті: 02.04.2026

Дата прийняття статті: 23.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 339.543, 336.02

JEL H20

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.19>**Олексій Найдено**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародної торгівлі,
митної справи та фінансових технологій,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0638-3965>
E-mail: oleksii.naidenko@hneu.net

Катерина Гунько

заступник директора департаменту – начальник управління
розвитку персоналом Департаменту по роботі з персоналом
Державної митної служби України,
радник митної служби 1-го рангу,
Державна митна служба України;
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри міжнародної торгівлі,
митної справи та фінансових технологій,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1717-5937>
E-mail: katya.shlepotina@i.ua

РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЕЙ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ В НАЦІОНАЛЬНІЙ СТРАТЕГІЇ ДОХОДІВ

Анотація. В умовах воєнного стану перед державою стоїть непросте завдання щодо наповнення бюджету, одним із джерел якого є митні платежі по операціям ЗЕД. Зміни, які відбуваються в митній політиці пов'язані не лише з воєнним станом та бюджетними потребами, але й з вимогами Угоди про асоціацію з ЄС та вимогами МВФ. Метою дослідження є аналіз реалізації цілей митної політики в умовах воєнного стану для пошуку існуючих проблем та обґрунтування шляхів їх вирішення. Доведено, що незважаючи на велику кількість змін, що відбуваються в митній політиці держави не до кінця вирішеними залишаються цілі Національної стратегії доходів, які пов'язані з обґрунтованим застосуванням митних та податкових пільг, реалізації переваг інституту авторизованих економічних операторів, передачі правоохоронних функцій митним органам та забезпечення подолання корупції в митних органах. З'ясовано, що існує відмінність між податковими та митними пільгами, які наводяться в Довідниках пільг Державної податкової служби та звітами, які податкові органи надають Міністерству фінансів України. Також окреслено проблему необґрунтованого поділу податкових пільг на ті, що є втратами доходів бюджету та інші пільги. Встановлено, що розвитку інституту авторизованих економічних операторів в Україні заважає трудомісткість у підготовці анкети самооцінювання та іноді незрозумілі критерії, що в свою чергу впливає на відсутність визнання в ЄС інституту авторизованих економічних операторів в Україні. Досліджено, що проблема передачі правоохоронних функцій до митних органів в першу чергу полягає у відсутності дорожньої карти дій та кваліфікованих кадрів в митних органах, які в змозі будуть здійснювати оперативно-розшукові дії в рамках кримінального законодавства та запобігати контрабанді, яка призводить до значних втрат доходів бюджету. Узагальнено основні проблеми подолання корупції в митних органах, які носять системний характер та не можуть бути вирішеними лише в рамках митних органів. На підставі проведеного дослідження обґрунтовано пропозиції щодо змін у митній політиці України, для реалізації ключових цілей Національної стратегії доходів.

Ключові слова: митна політика, Національна стратегія доходів, митні пільги, податкові пільги, авторизовані економічні оператори, митний контроль, корупція, контрабанда.

Oleksii Naidenko

PhD in Economics,
Senior Lecturer in the Department of International Trade,
Customs and Financial Technologies,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0638-3965>
E-mail: oleksii.naidenko@hneu.net

Kateryna Hunko

Deputy Director of the Department – Head of the
Personnel Development Division, Human Resources Department
of the State Customs Service of Ukraine,
1st-rank Customs Service Adviser,
State Customs Service of Ukraine;
Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at the Department of International Trade,
Customs and Financial Technologies,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1717-5937>
E-mail: katya.shlepotina@i.ua

IMPLEMENTATION OF CUSTOMS POLICY GOALS IN THE NATIONAL REVENUE STRATEGY

Abstract. *In conditions of martial law, the state is faced with a difficult task of filling the budget, one of the sources of which is customs payments on foreign economic activities. Changes occurring in customs policy are related not only to martial law and budgetary needs, but also to the requirements of the Association Agreement with the EU and the requirements of the IMF. The purpose of the study is to analyze the implementation of customs policy goals in conditions of martial law in order to find existing problems and justify ways to solve them. It is proven that despite the large number of changes occurring in the state's customs policy, the goals of the National Revenue Strategy, which are related to the justified use of customs and tax benefits, the implementation of the benefits of the institution of authorized economic operators, the transfer of law enforcement functions to customs authorities and ensuring the overcoming of corruption in customs authorities, remain not fully resolved. It was found that there is a difference between tax and customs benefits listed in the Handbooks of Benefits of the State Tax Service and the reports that tax authorities provide to the Ministry of Finance of Ukraine. The problem of unjustified division of tax benefits into those that are losses of budget revenues and other benefits is also outlined. It was established that the development of the institute of authorized economic operators in Ukraine is hindered by the complexity of preparing the self-assessment questionnaire and sometimes unclear criteria, which in turn affects the lack of recognition in the EU of the institute of authorized economic operators in Ukraine. It was investigated that the problem of transferring law enforcement functions to customs authorities primarily lies in the lack of a roadmap and qualified personnel in customs authorities who will be able to carry out operational and investigative actions within the framework of criminal legislation and prevent smuggling, which leads to significant losses of budget revenues. The main problems of overcoming corruption in customs authorities are summarized, which are systemic in nature and cannot be solved only within the framework of customs authorities. Based on the research, proposals for changes in the customs policy of Ukraine are substantiated to implement the key goals of the National Revenue Strategy.*

Keywords: *customs policy, National Revenue Strategy, customs concessions, tax concessions, authorised economic operators, customs control, corruption, smuggling.*

Вступ. В складних економічних умовах та з-за наявності значного дефіциту бюджету важливу роль в економічній та фінансовій політиці відіграють митні органи, діяльність яких в першу чергу спрямована на забезпечення митної безпеки в рамках зовнішньої торгівлі. В 2025 році було зафіксовано найбільше відставання експорту товарів та послуг від імпорту – 44,5 млрд. дол. [1] Це свідчить з одного боку про збільшення обсягів імпорту, навіть в умовах воєнного стану, а з іншого – про кризу експортної політики, яка склалася не тільки під впливом воєнного стану, релокацій бізнесу та руйнування промислової інфраструктури, але й завдяки повільній реалізації цілей Національної стратегії доходів, яка в тому числі передбачає реалізацію стратегічних цілей митної політики. Звіт про реалізацію Національної стратегії доходів за 2024 рік [2] доводить, що чверть її завдань не виконуються своєчасно, що не дозволяє в повній мірі реформувати митну політику України. Хоча Звіт про виконання Угоди про асоціацію з ЄС за напрямком «Митні питання», свідчить

про виконання Україною 96 % запланованих завдань (в тому числі 5 % завдань було виконано в 2025 році) [3]. Але все ж таки залишаються проблеми, по'язані з обліком, контролем та моніторингом податкових пільг під час імпорту товарів, гармонізації українського митного законодавства до законодавства ЄС, надання митним органам правоохоронних функцій. Не слід забувати й про корупційні ризики, оскільки рівень оплати праці в митних органах спонукає деяких працівників на неправомірні дії. Тому постає необхідність детального дослідження вказаних проблем митної політики в умовах воєнного стану.

Літературний огляд. Питання митної політики завжди знаходились в центрі уваги науковців, в роботах яких розглядалися питання надання митних преференцій суб'єктам ЗЕД, імплементації Україною норм митного законодавства ЄС щодо розвитку інституту авторизованих економічних операторів (АЕО), реалізації правоохоронних функцій митними органами, посилення протидії корупції в митних органах.

Так в роботі Легкоступ І. та ін. [4] проаналізували основні особливості митних преференцій, що полягають у повному або частковому звільненні від сплати митних платежів. Автори підтримують рішення держави щодо відміни більшості митних пільг для збільшення надходжень до бюджету.

Петруненко Я. [5] акцентує увагу на застосуванні податкових і митних преференцій для бізнесу в умовах воєнного стану з погляду раціонального використання державних ресурсів. В роботі говориться про необхідність скасування деяких митних преференцій для підприємств, що працюють у регіонах України, які найменше постраждали від збройної агресії або для тих, чиї виробничі потужності були переміщені до таких регіонів.

В. Тищенко та інші [6] вважають, АЕО сучасним механізмом співробітництва між суб'єктами ЗЕД та митними органами, що сприяє суттєвому зменшенню адміністративного навантаження для всіх учасників митних процедур.

Дугінець Г. та Вдовиченко М. [7] дослідили основні переваги та проблеми інституту АЕО. Автори довели, що зміст програми АЕО ґрунтується на засадах управління ризиками та забезпечення відповідності вимогам (комплаєнсу), що сприяє формуванню спрощених процедур.

Ю. Машика [8] вважає, що основними проблемами при виконанні правоохоронних завдань митними органами, є нечіткість законодавчих норм; ігнорування правового статусу митної служби, а також принципу винятковості її прав. Надання ширших правоохоронних повноважень українській митній службі дозволить їй отримати правовий статус, який відповідатиме світовим стандартам, що передбачено Національною стратегією доходів.

Дорофєєва Л. [9] наполягає на необхідності координації дій митних та правоохоронних органів для протидії контрабанді. Автор обґрунтував доцільність наділення митних органів правом здійснювати досудове розслідування та розмежування повноважень між різними органами, що проводять такі розслідування.

Шокало В. [10] вважає, що реалізація цілей цифровізації митних органів має дозволити підвищити прозорість та ефективність контролю у сфері митного оформлення. Така система має мінімізувати ризики корупції, оптимізувати моніторинг та нагляд за дотриманням митних процедур.

Гелемей М. та Лисий Г. [11] дослідили міжнародні правові норми, що стосуються протидії корупційним

проявам з боку працівників митної служби, оцінка їхньої дієвості, окреслити напрямки для їхнього вдосконалення.

Методологія. В роботі використано методи аналізу та синтезу (для виокремлення існуючих проблем митної політики держави, логічного обґрунтування для визначення шляхів вирішення проблем митної політики).

Метою дослідження є аналіз реалізації цілей митної політики в умовах воєнного стану для пошуку існуючих проблем та обґрунтування шляхів їх вирішення.

Основна частина. Проблема застосування податкових та митних пільг виникла давно. Справа в тому, що в більшості випадків податкові та митні пільги надаються без достатнього фінансово-економічного обґрунтування, що в тому числі призводить до втрат доходів бюджету. Наглядний приклад – звільнення від митних платежів імпорту авто з квітня по червень 2022 року призвело до втрат бюджету майже на 26,1 млрд. грн. Можна було б погодитися із законодавцями, якщо б пільги стосувалися лише транспортних засобів для підтримки Збройних сил України. Але пільги було надано всім платникам. При цьому як здається авторам в період з квітня по червень 2022 року громадянам регіонів, де велися активні бойові дії, такі пільги з введення імпорту авто були зовсім не потрібні.

Щокварталу Державна податкова служба України оприлюднює Довідник пільг [12], що є втратами бюджету та інших пільг. Звертаємо увагу на відсутність реального обґрунтування такого поділу пільг, оскільки вважаємо, що будь-яка пільга в тій чи іншій мірі призводить до втрат доходів бюджету.

Загалом станом на 1 квітня 2026 року Довідником пільг надаються такі пільги (табл. 1).

Наявна інформація в Довіднику пільг не в повній мірі відображає ситуацію щодо діючих в Україні податкових та митних пільг:

1. Перелік податкових пільг в двох Довідниках взагалі не містить пільги по податку на доходи фізичних осіб та ввізному чи вивізному миту, хоча за цими платежами пільги Податковим та Митним кодексами України передбачено. В останнє доречі пільги з ввізного мита відображалися у звітах Державної податкової служби України в 2015 році.

2. Відповідно до інформації щодо надходжень до Зведеного бюджету України податкові надходження від податку на додану вартість розбиваються на такі, що пов'язані із внутрішньою торгівлею та імпортом. Але Довідник пільг не передбачає аналогічний поділ податко-

Таблиця 1

Податкові та митні пільги на 1 квітня 2026 року

Пільги, що є втратами доходів бюджету	Інші пільги
Пільги з податку на прибуток підприємств	Пільги з податку на прибуток підприємств
Пільги по платі за землю	Не передбачено
Пільги по ПДВ	Пільги з ПДВ
Пільги по акцизному податку з вироблених в Україні підакцизних товарів	Пільги по акцизному податку з вироблених в Україні підакцизних товарів
Пільги з податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки	Не передбачено
Пільги по місцевих податках і зборах	Не передбачено
Пільги із транспортного податку	Не передбачено
Пільги з екологічного податку	Не передбачено

Джерело: складено за [12]

вих пільг, що не дозволяє реально оцінити яким платникам податків надаються переважно податкові та митні пільги.

3. Довідником пільг не передбачено пільги з експорту товарів (для податку на додану вартість та акцизного податку). Якщо з ПДВ це можна пояснити наявністю статистики по бюджетному відшкодуванню ПДВ, то в акцизному податку мали б в Довіднику відображатися пільги при експорті [13].

Тож, можна зробити висновок, що існуючий Довідник пільг є не повним, оскільки не враховує суми пільг, по яких податкові органи звітують перед Міністерством фінансів України.

Загалом протягом 2022–2024 років [14] Україна щороку втрачала 160–220 млрд. грн. від надання митних пільг, а за підсумками 11 місяців 2025 року показник сягнув 285 млрд. грн. [15].

Одним із завдань Угоди про асоціацію з ЄС щодо гармонізації митного законодавства України до вимог законодавства ЄС було впровадження інституту авторизованих економічних операторів (АЕО). Україна поступово впроваджує в практику вимоги до АЕО, що потрохи збільшує кількість суб'єктів, що отримали такий статус. Станом на 10 квітня 2024 року кількість суб'єктів, що отримали статус АЕО, становила 124 підприємства [16]. При цьому більшість підприємств отримали статус АЕО-С, тобто той статус, що значно спрощує процедуру митного оформлення. А от статус АЕО-В мають лише три компанії, що підтверджує їх надійність в міжнародних логістичних потоках [17].

Доречі, збільшення кількості суб'єктів за статусом АЕО-В є ключовою умовою для початку переговорів з ЄС щодо взаємного визнання статусу АЕО.

В ЄС кількість АЕО набагато більше та перевищує 18 000 суб'єктів [18].

Впровадження інституту АЕО в Україні відбувалося із затримкою. У країнах ЄС ця система почала функціонувати у 2008 році, в той час як в Україні відповідні правові норми були затверджені лише у 2019 році. Однією з причин такого відставання було те, що процес реформування митної системи та узгодження українського законодавства з вимогами ЄС відбувався повільніше, ніж передбачалося. Окрім цього, суттєво вплинула на швидкість впровадження даної програми політична та економічна нестабільність, спричинена зовнішніми та внутрішніми кризовими явищами, зокрема війною.

Як здається авторам такі відмінності в кількості АЕО в Україні та ЄС пояснюються не лише воєнним станом в Україні, але й трудомісткістю процесу отримання такого статусу. Підготовка анкети самооцінки займає дуже багато часу та передбачає залучення багатьох відділів компанії для підготовки якісної анкети. Основною перешкодою для збільшення кількості АЕО в Україні є довготривала та складна процедура підтвердження відповідності, що формує суттєві адміністративні бар'єри для суб'єктів господарювання. Організації, які прагнуть отримати статус АЕО, вимушені проходити детальну оцінку на предмет дотримання суворих критеріїв, що потребує значних матеріальних та тимчасових ресурсів. Тому, лише обмежене число компаній змогло набути цей статус.

Також доволі незрозумілими для суб'єктів є дотримання критеріїв АЕО, оскільки, деякі з критеріїв носять здебільшого суб'єктивний характер. Так в дея-

ких критеріях застосовується поняття належний облік або належна система, що не дозволяє кількісно оцінити стан таких показників. З урахуванням воєнного стану компаніям важко знайти фахівців, з досвідом роботи в митних питаннях більше трьох років. При цьому вважаємо не роками має вимірятися досвід, а результатами роботи таких фахівців. До речі, за даними Державної митної служби основними причинами відхилення анкети самооцінювання і надання статусу АЕО були: невідповідність фінансовим критеріям (в умовах воєнного стану дуже важко виконувати такі критерії), порушення митного законодавства, недостатній рівень організаційної структури (вважаємо, що критерій носить суб'єктивний характер).

Також стопорить розвиток інституту АЕО в Україні низький рівень обізнаності серед підприємств щодо переваг програми уповноваженого економічного оператора. Брак ефективної роз'яснювальної кампанії уповільнює залучення підприємств до отримання відповідного статусу, що, своєю чергою, стримує застосування в під час митного оформлення різних видів митних спрощень.

Невирішеною на сьогодні залишається проблема взаємного визнання статусу Уповноваженого економічного оператора між Україною та ЄС. Це означає, що українські підприємства, які отримали цей статус, не можуть автоматично скористатися його перевагами на території країн ЄС. Українські компанії вимушені проходити додаткові перевірки та процедури, що негативно впливає на ефективність їхньої ЗЕД та створює для них перешкоди у конкурентній боротьбі на зовнішньому ринку.

Не в повній мірі митні органи використовують переваги цифровізації процесів регулювання. Наразі в Україні відсутня комплексна електронна система, яка б дозволяла автоматизувати подання заяв на отримання статусу АЕО, прискорити обробку документації та забезпечити прозорість співпраці між митними службами та підприємствами. Як наслідок, компанії змушені витратити значний час на адміністративні процедури.

Хотілося в відмітити, що поки не в повній мірі використовуються митними органами переваги штучного інтелекту в митному контролі. Поки є поодинокі приклади впровадження цих технологій [19]

Як і в довоєнний час, так і зараз основною проблемою в діяльності митних органів залишається неефективна протидія контрабанді (в основному підкацизних товарів). Віднесення наприкінці 2023 року до кримінальних порушень контрабанди товарів та підкацизних товарів поки не дало суттєвих покращень. Обсяги контрабанди залишаються значними. За результатами дослідження компанії KPMG у 2024 році [20] Україна посідає друге місце за обсягом контрабандних та контрафактних тютюнових виробів в Європі, що призводить за оцінками компанії до втрат податкових надходжень в сумі 467 млн. євро на рік.

Статистика порушень митних правил в Україні свідчить про неможливість повного контролю за товарами з боку митних органів внаслідок відсутності правоохоронних функцій. Національна стратегія доходів [21] передбачає, що митні органи будуть наділені такою функцією, але коли це реально станеться, поки не зрозуміло (дедлайн відповідно Національної стратегії доходів – кінець 2027 року).

Компетенція митних органів України є суттєво обмеженою порівняно з іншими правоохоронними структурами. Такі обмеження ускладнюють повноцінний збір доказів у справах про виявлені правопорушення. Крім того, адміністративне законодавство не передбачає поняття співучасті при скоєнні правопорушень. Через це фіксується лише діяння, вчинене безпосереднім виконавцем, а інші потенційно причетні особи фактично залишаються безкарними [21].

Можливість виявляти незаконні дії, пов'язані з контрабандою товарів, зокрема із застосуванням спеціальних розшукових заходів, дозволить митним органам забезпечити швидке та ретельне розслідування злочинів та притягнення винних осіб до відповідальності. Але при цьому митні органи можуть стикатися з проблемою кваліфікованих кадрів, оскільки здійснення процесуальних оперативно-розшукових дій потребує спеціальних знань та навичок. Тож, навіть за умови передання функцій оперативно-розшукової роботи митним органам відразу не вирішить проблему контрабанди. Напевно до роботи в митних органах мають бути залучені кваліфіковані працівники з правоохоронних органів, що володіють навичками оперативно-розшукових дій.

Статистика боротьби з контрабандою демонструє збільшення кількості кримінальних правопорушень, але кількість справ, переданих до суду протягом року становить лише 28 % (в 2025 році) від кількості заведених кримінальних справ. Хоча це безумовно більше показника 2024 року, який становив 11,6 %.

Так, в 2024 році за даними Звіту Бюро економічної безпеки [22] було заведено 77 кримінальних справ: по контрабанді товарів – 28 (чотирьом особам повідомлено про підозру), по контрабанді підакцизних товарів – 49 (вісьмом особам повідомили про підозру). За цими порушеннями до суду було передано лише 9 справ: три по контрабанді товарів, шість по контрабанді підакцизних товарів.

В 2025 році [22] заведено 206 кримінальних справ по контрабанді: 102 по контрабанді товарів (підозра пред'явлена 26 особам), 104 по контрабанді підакцизних товарів (підозра пред'явлена 20 особам). Але до суду було передано 12 справ по контрабанді товарів та 17 по контрабанді підакцизних товарів.

Одним із факторів, що сприяє контрабанді є прояви корупції в митних органах. Основна причина виникнення корупційних ризиків у митних органах полягає в тому, що вони виконують контрольно-перевірочні, дозвільні, регуляторні та фіскальні функції. Кожна з цих функцій вимагає прийняття рішень посадовими особами, часто в умовах неповної інформації, складності торговельних потоків та великої кількості нормативних актів. Саме сукупність таких повноважень створює умови, в яких виникають корупційні ризики.

В першу чергу на рівень корупції впливають невеликі заробітні плати митних інспекторів, що спонукає їх до вчинення протиправних дій під час митного оформлення. За оцінками експертів, щорічні збитки України, пов'язані з недосконалістю законодавчої бази, неефективною діяльністю митних служб та контрабандою, становлять 4–5 мільярдів доларів.

За оцінками Національної агенції із запобігання корупції сфера митного контролю знаходиться на четвертому місці серед найбільш корумпованих сфер в

Україні. При цьому найбільші корупційні дії здійснюються під час проходження митних формальностей (у 2025 році це 18,1 %) [23].

По-друге плани податкових та митних надходжень іноді призводять до ситуації, коли митні інспектори намагаються завищити митну вартість товарів для збільшення суми митних платежів. На цю проблему часто вказують суб'єкти ЗЕД, під час опитувань.

Подолання корупції в митній сфері в країнах ЄС базується на системності (антикорупційні заходи інтегровані в загальну систему управління митницею); автоматизації (застосовується електронне декларування, попереднє інформування, здійснюється відбір операцій для контролю на основі ризиків та активне використання баз даних); моніторингу та оцінці (розрахунок показників ефективності, опитування представників бізнесу та персоналу). Тобто підхід до протидії корупції має носити системний характер та торкатися всіх сфер державного управління, які мають дотримуватися всіх норм законодавчих та підзаконних актів.

Також слід звернути увагу на кваліфікацію митних інспекторів, бо низька їх кваліфікація часто призводить до помилок у митному декларуванні, зниження ефективності контролю та пропуску незаконних товарів. Це, своєю чергою, негативно впливає на надходження до бюджету, збільшує ризики шахрайства та послаблює фінансову дисципліну у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки. Проведений аналіз засвідчив, що в Україні існують проблеми, пов'язані із реалізацією напрямків митної політики.

Для вирішення існуючих проблем пропонуються наступні заходи:

1. Держава має переглянути підхід до застосування податкових пільг, як це передбачено Національною стратегією доходів. Мають бути проаналізовані показники розвитку галузей економіки або підприємств, які отримували податкові пільги. Якщо податкові стимули стосуються митних платежів (наприклад, звільнення імпортного товару від оподаткування), то держава має контролювати ціну цього товару. Для цього слід визначити допустимі цінові коридори на такі товари, використовуючи підходи, подібні до механізмів трансфертного ціноутворення. Наразі ж в Україні ціни на пільгові постачання імпортних товарів майже не контролюються (наприклад, зростання цін на дизельні генератори, які були звільнено від ПДВ та ввізного мита). Пільги в Довіднику пільг мають корелюватися з переліком пільг, за якими податкові органи звітують перед Міністерством фінансів України. Пільги щодо ПДВ та акцизного податку мають бути поділені в Довіднику пільг на внутрішні та зовнішні операції. До переліку податкових пільг в Довіднику пільг мають бути включені пільги з ввізного мита, що регламентуються Митним кодексом.

2. Зміни в системі інституту авторизованих економічних операторів мають в першу чергу стосуватися більш лояльного підходу від держави щодо дотримання суб'єктами ЗЕД критеріїв оцінки в умовах воєнного стану. На період воєнного стану має бути застосовано певне послаблення для сумнівних суб'єктів, що не порушують законодавство, але тимчасово, внаслідок форс-мажорних обставин не дотримують критеріїв ліквідності та платоспроможності. Державі слід намагатися запровадити інститут митного едвайзингу, який буде передбачати

видачу певного дозвільного документа на цей вид діяльності та зменшить проблему пошуку кваліфікованих фахівців, що знаються на питаннях митного оформлення. Мають бути створені додаткові стимули для отримання суб'єктами ЗЕД статусу АЕО-В, бо це має сприяти визнанню таких суб'єктів не тільки в Україні, але й країнах ЄС. Важливо також розглянути рівень автоматизації та цифровізації митних процедур, що має суттєво прискорити обробку митних документів, мінімізувати вплив людського фактору та зменшити корупційні загрози.

3. Враховуючи законодавчі засади посилення правоохоронних можливостей Державної митної служби України, необхідно створити належну організаційно-правову базу для здійснення оперативно-розшукової діяльності, проведення дізнання та досудового розслідування злочинів, що належать до компетенції митних органів. Для цього в структурі митних органів має бути створений правоохоронний підрозділ з відповідними повноваженнями, до якого мають бути залучені фахівці з досвідом право-

охоронної роботи. Основними відділами, що мають отримати оперативно-розшукові повноваження має стати підрозділ із боротьби з контрабандою та порушенням митних правил та підрозділ внутрішнього контролю.

4. Для зниження рівня корупції в митних органах слід створити умови, за яких протиправні дії стають економічно не вигідними. Наразі ймовірність викриття неправомірних вчинків серед працівників митниці є незначною, що робить ризик покарання мінімальним. Відповідно, важливо підвищувати престиж служби в митних органах. Для зниження рівня корупційних ризиків потрібно впроваджувати в діяльність митних органів технології штучного інтелекту, наприклад під час визначення митної вартості. Подолання корупції в митній сфері неможливе лише за рахунок законодавчих змін, а вимагає досягнення високого суспільного рівня нетерпимості до корупційних проявів.

Напрямами наступних досліджень будуть виступати особливості митної політики в країнах ЄС.

Список використаних джерел:

1. За 12 місяців 2025 року товарообіг України склав \$125,1 млрд URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/za-12-misiatsiv-2025-roku-tovaroobig-ukrayini-sklav-1251-mlrd-2598> (дата звернення 02.04.2026)
2. Звіт про стан виконання національної стратегії доходів до 2030 року у 2024 році URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (дата звернення 02.04.2026)
3. Звіт про виконання угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2025 рік URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-2025-UA_web.pdf (дата звернення 02.04.2026)
4. Легкоступ І., Сاینчук Н., Соколюк М. Митні платежі як складова формування доходної частини державного бюджету України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023, № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-43>
5. Петруненко Я. В. Особливості надання податкових та митних пільг суб'єктам господарювання в умовах дії правового режиму воєнного стану в аспекті ефективного використання державних коштів. *Право і суспільство*. 2023. № 5. С. 78–86. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2023.5.13>
6. Тищенко В., Канигін С. Азізова К. Міжнародний досвід організації перевірок кандидатів на отримання статусу авторизованого економічного оператора. *Економіка та суспільство*, 2022, № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-68>
7. Дугінець Г., Вдовиченко М. Авторизований економічний оператор: переваги та проблеми імплементації в світі. *Економіка та суспільство*, 2024, № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-73>
8. Машика Ю. В. Правоохоронна функція митних органів України в умовах війни: виклики та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 2025, № 92. С. 269–275. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.92.3.36>
9. Дорофєєва Л. М. Взаємодія митних та правоохоронних органів у питаннях протидії контрабанді. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2024, № 85. С. 322–328. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.2.48>
10. Шокало В. С. Функціонування митних органів через призму діджиталізації. *Академічні візії*, 2025, № 39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635265>
11. Гелемей М. О., Лисий Г. В. Зарубіжний досвід протидії прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірної вигоди співробітниками митної служби України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2025, № 91. С. 343–348. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.91.4.48>
12. Довідники пільг URL: <https://tax.gov.ua/dovidniki-reestri-perelik/dovidniki/54005.html> (дата звернення 02.04.2026)
13. Податкові преференції в антикризовій фінансовій політиці України: монографія / за ред. Т. І. Єфименко, Ю. Б. Іванова. Київ: ДННУ «Акад. фін. управління», 2023. 494 с.
14. Результати виконання митними органами фіскальної функції у 2024 році URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/rezultati-vikonannia-mitnimi-organami-fiskalnoyi-funktsiyi-u-2024-rotsi-1976> (дата звернення 02.04.2026)
15. Пільги зі сплати митних платежів у листопаді склали 32,1 млрд грн URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/pilgi-zi-splati-mitnikh-platezhiv-u-listopadi-sklali-321-mlrd-grn-2556> (дата звернення 02.04.2026)
16. Рєстр авторизацій URL: <https://cabinet.customs.gov.ua/cdspubliclist> (дата звернення 02.04.2026)
17. Питання функціонування авторизованих економічних операторів URL: <https://customs.gov.ua/deiaki-pitannia-funktsionuvannia-avtorizovanih-ekonomichnikh-operatoriv#> (дата звернення 02.04.2026)
18. Інтерактивний дашборд ключових показників ефективності (КПЕ) URL: <https://uaprogress.tech/customs> (дата звернення 02.04.2026)
19. Держмитслужба впроваджує штучний інтелект для спрощення митного оформлення авто URL: <https://customs.gov.ua/news/it-transformatsiia-62/post/derzhmitsluzhba-vprovadzhuie-shtuchnii-intelekt-dlia-sproshchennia-mitnogo-oformlennia-avto-2025> (дата звернення 02.04.2026)
20. Illicit cigarette consumption in Europe-2024 URL: <https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/itp/illicit-cigarette-consumption-in-europe-2024-results.pdf> (дата звернення 02.04.2026)
21. Національна стратегія доходів до 2030 року URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (дата звернення 02.04.2026)
22. Плани і звіти Бюро економічної безпеки URL: <https://esbu.gov.ua/diialnist/plani-ta-zvity> (дата звернення 02.04.2026)

23. Корупція в Україні 2025. Аналітичний звіт НАЗК. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/doslidzhennya-koruptsiyi/> (дата звернення 02.04.2026)

References:

1. Za 12 misyatsiv 2025 roku tovaroobih Ukrainy sklav \$125,1 mlrd [For 12 months of 2025, Ukraine's trade turnover amounted to \$125.1 billion] Available at: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/za-12-misiatsiv-2025-roku-tovaroobig-ukrayini-sklav-1251-mlrd-2598> (accessed April 02, 2026).
2. Zvit pro stan vykonannya natsional'noyi stratehiyi dokhodiv do 2030 roku u 2024 rotsi [Report on the status of implementation of the National Income Strategy until 2030 in 2024] Available at: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (accessed April 02, 2026).
3. Zvit pro vykonannya uhody pro asotsiatsiyu mizh Ukrainoyu ta Yevropeys'kym Soyuzom za 2025 rik [Report on the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union for 2025] Available at: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-2025_UA_web.pdf (accessed April 02, 2026).
4. Lehkostup I., Sainchuk N., Sokolyuk M. (2023) Mytni platezhi yak skladova formuvannya dokhidnoyi chastyny derzhavnoho byudzhetu Ukrainy v umovakh voyennoho stanu [Customs payments as a component of the formation of the revenue part of the state budget of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, no. 52. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2564> (accessed April 02, 2026).
5. Petrunenko YA. V. (2023) Osoblyvosti nadannya podatkovykh ta mytnykh pil'h sub"yektam hospodaryuvannya v umovakh diyi pravovoho rezhymu voyennoho stanu v aspekti efektyvnoho vykorystannya derzhavnykh koshtiv [Peculiarities of providing tax and customs benefits to business entities under the legal regime of martial law in terms of the effective use of public funds]. *Pravo i suspil'stvo – Law and Society*, no. 5. pp. 78–86. Available at: https://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2023/5_2023/13.pdf (accessed April 02, 2026).
6. Tyshchenko V., Kanyhin S., Azizova K. (2022) Mizhnarodnyy dosvid orhanizatsiyi perevirok kandydativ na otrymannya statusu avtoryzovanoho ekonomichnoho operatora [International experience in organizing inspections of candidates for obtaining the status of an authorized economic operator] *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, no. 39. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1411> (accessed April 02, 2026).
7. Duhinets' H., Vdovychenko M. (2024) Avtoryzovanyy ekonomichnyy operator: perevahy ta problemy implementatsiyi v sviti. [Authorized economic operator: advantages and problems of implementation in the world] *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, no. 64. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4301> (accessed April 02, 2026).
8. Mashyka YU. V. (2025) Pravoohoronna funktsiya mytnykh orhaniv Ukrainy v umovakh vyiny: vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Law enforcement function of customs authorities of Ukraine in wartime: challenges and prospects for development] *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, no. 92. pp. 269–275. Available at: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2026/01/38-2.pdf> (accessed April 02, 2026).
9. Dorofeyeva L. M. (2024) Vzayemodiya mytnykh ta pravookhoronnykh orhaniv u pytannakh protydyi kontrabandi [Interaction of customs and law enforcement agencies in combating smuggling] *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, no. 85. pp. 322–328. Available at: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/11/50-1.pdf> (accessed April 02, 2026).
10. Shokalo V. S. (2025) Funktsionuvannya mytnykh orhaniv cherez pryzmu didzhytalizatsiyi [The functioning of customs authorities through the prism of digitalization] *Akademichni vizy – Academic Visions*, no. 39. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1630> (accessed April 02, 2026).
11. Helemey M. O., Lysy H. V. (2025) Zarubizhnyy dosvid protydyi pryynyattya propozyztsiyi, obitsyanky abo oderzhannya nepravomirnoyi vyhody spivrobotnykamy mytnoyi sluzhby Ukrainy [Foreign experience in counteracting the acceptance of an offer, promise or receipt of an illegal benefit by employees of the customs service of Ukraine] *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, no. 91. pp. 343–348. Available at: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/344272> (accessed April 02, 2026).
12. Dovidnyky pil'h [Benefits directories] Available at: <https://tax.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/dovidniki-/54005.html> (accessed April 02, 2026).
13. Podatkovi preferentsiyi v antykrizoviyi fiskal'niy politytsi Ukrainy : monohrafiya (2023) / za red. T. I. Yefymenko, YU. B. Ivanova [Tax preferences in the anti-crisis fiscal policy of Ukraine: monograph / edited by T. I. Yefymenko, Yu. B. Ivanova.] Kyiv : DNU "Akad. fin. upravlinnya" (in Ukrainian)
14. Rezul'taty vykonannya mytnykh orhanamy fiskal'noyi funktsiyi u 2024 rotsi [Results of the implementation of the fiscal function by customs authorities in 2024] Available at: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/rezultati-vikonannia-mitnimi-organami-fiskalnoyi-funktsiyi-u-2024-rotsi-1976> (accessed April 02, 2026).
15. Pil'hy zi splaty mytnykh platezhiv u lystopadi sklaly 32,1 mlrd hrn [Customs duty exemptions in November amounted to UAH 32.1 billion] Available at: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/pilgi-zi-splati-mitnikh-platezhiv-u-listopadi-sklali-321-mlrd-grn-2556> (accessed April 02, 2026).
16. Reyster avtoryzatsiy [Register of authorizations] Available at: <https://cabinet.customs.gov.ua/cdspubliclist> (accessed April 02, 2026).
17. Pytannya funktsionuvannya avtoryzovanykh ekonomichnykh operatoriv [Issues of functioning of authorized economic operators] Available at: <https://customs.gov.ua/deiaki-pitannia-funktsionuvannia-avtorizovanykh-ekonomichnykh-operatoriv#> (accessed April 02, 2026).
18. Interaktyvnyy dashboard klyuchovykh pokaznykiv efektyvnosti (KPE) [Interactive dashboard of key performance indicators (KPIs)] Available at: <https://uaprogress.tech/customs> (accessed April 02, 2026).
19. Derzhymt-sluzhba vprovadzhuye shtuchnyy intelekt dlya sproshchennya mytnoho oformlennya avto [The State Customs Service is implementing artificial intelligence to simplify customs clearance of cars] Available at: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/derzhmitsluzhba-vprovadila-novu-versiiu-avtomatizovanoi-sistemi-analizu-rizikiv-do-iakeyi-dodano-elementi-shtuchnogo-intelektu-1626> (accessed April 02, 2026).
20. Illicit cigarette consumption in Europe-2024 Available at: <https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/itp/illicit-cigarette-consumption-in-europe-2024-results.pdf> (accessed April 02, 2026).

21. Natsional'na stratehiya dokhodiv do 2030 roku [National revenue strategy by 2030] Available at: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (accessed April 02, 2026). (in Ukrainian)
22. Plany i zvity Byuro ekonomichnoyi bezpeky [Plans and reports of the Bureau of Economic Security] Available at: <https://esbu.gov.ua/diialnist/plani-ta-zvity> (accessed April 02, 2026).
23. Koruptsiya v Ukraini 2025. Analitychnyy zvit NAZK [Corruption in Ukraine 2025. Analytical report NAZK] Available at: <https://nazk.gov.ua/uk/doslidzhennya-koruptsiyi/> (accessed April 02, 2026).

Дата надходження статті: 02.04.2026

Дата прийняття статті: 23.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 336.76:519.7:004.8

JEL C22, C53, G11, G17

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.20>**Світлана Науменкова**

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8582-6044>
E-mail: naumenkova@knu.ua

Світлана Міщенко

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1840-8579>
E-mail: s.mishchenko@knute.edu.ua

Наталія Ярич

магістр,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6747-7124>
E-mail: nataliia.yarych@knu.ua

ПРОГНОЗУВАННЯ ДИНАМІКИ ЦІН АКЦІЙ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ З ВИКОРИСТАННЯМ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ТА ГІБРИДНИХ МОДЕЛЕЙ

Анотація. В умовах стрімкого зростання обсягів фінансової інформації та активного впровадження технологій штучного інтелекту прогнозування динаміки цін фінансових активів набуває особливої актуальності для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень за умов підвищеної волатильності та можливого прояву шоків на фінансових ринках. Це зумовлює зростання інтересу до застосування методів машинного навчання, здатних виявляти складні нелінійні залежності та швидко адаптуватися до змін нестационарних часових рядів. Метою статті є крос-секторальний емпіричний аналіз прогностичної ефективності економетричних моделей і алгоритмів машинного навчання порівняно з класичними статистичними підходами, а також оцінювання гібридної моделі ARIMA–XGBoost для прогнозування напрямку руху цін акцій. Об'єктом дослідження є фінансові часові ряди шести транснаціональних корпорацій різних секторів економіки з урахуванням макроекономічних індикаторів (S&P 500, VIX, NASDAQ), що відображають ключові інформаційні канали взаємодії на фінансових ринках. Для забезпечення коректності та відтворюваності результатів застосовано метод валідації з розширюваним навчальним вікном (Expanding Window Walk-Forward Validation), який враховує зміну ринкових умов у часі. Дослідження ґрунтується на використанні моделей експоненційного згладжування (ETS), ARIMA, GARCH та алгоритмів градієнтного бустингу (XGBoost, LightGBM). Запропонована двокомпонентна гібридна модель ARIMA–XGBoost поєднує декомпозицію часового ряду та навчання на залишках, забезпечуючи інтеграцію лінійних і нелінійних ефектів. Емпіричні результати свідчать, що гібридний підхід демонструє вищу прогностичну ефективність і більшу стійкість до ринкових шоків порівняно з окремими економетричними та машинними моделями. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання для формування ефективної політики управління ризиками, підвищення результативності управління портфелями фінансових активів, а також впровадження інструментів штучного інтелекту в умовах цифровізації фінансових ринків.

Ключові слова: фінансовий ринок; прогнозування цін акцій; машинне навчання; гібридні моделі; управління інвестиціями; ризик-менеджмент; фінансові часові ряди

Svitlana Naumenkova

Doctor of Economics, Professor, Department of Finance,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8582-6044>
E-mail: naumenkova@knu.ua

Svitlana Mishchenko

Doctor of Economics, Professor, Department of Finance,
State University of Trade and Economics
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1840-8579>
E-mail: s.mishchenko@knute.edu.ua

Nataliia Yarych

Master Student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6747-7124>
E-mail: nataliia.yarych@knu.ua

PREDICTING STOCK PRICE DIRECTION IN FINANCIAL MARKETS USING MACHINE LEARNING AND HYBRID MODELS

Abstract. In the context of the rapid growth of financial information and the active adoption of artificial intelligence technologies, forecasting financial asset price dynamics is becoming increasingly important for making informed investment decisions under conditions of heightened volatility and potential market shocks. This drives growing interest in the application of machine learning methods capable of identifying complex nonlinear relationships and rapidly adapting to changes in non-stationary time series. The aim of the article is to conduct a cross-sectoral empirical analysis of the predictive performance of econometric models and machine learning algorithms in comparison with classical statistical approaches, as well as to evaluate a hybrid ARIMA–XGBoost model for predicting stock price direction. The object of the study is financial time series of six multinational corporations from different sectors of the economy, taking into account macroeconomic indicators (S&P 500, VIX, NASDAQ) that reflect key information interaction channels in financial markets. To ensure the correctness and reproducibility of the results, an expanding window walk-forward validation approach is applied, which accounts for changes in market conditions over time. The study is based on the use of exponential smoothing models (ETS), ARIMA, GARCH, and gradient boosting algorithms (XGBoost, LightGBM). The proposed two-component hybrid ARIMA–XGBoost model combines time series decomposition with residual learning, ensuring the integration of linear and nonlinear effects. The empirical results indicate that the hybrid approach demonstrates higher predictive performance and greater robustness to market shocks compared to standalone econometric and machine learning models, demonstrating improved stability across different market conditions. The practical value of the results lies in their applicability for developing effective risk management policies, improving portfolio management efficiency, and implementing artificial intelligence tools in the context of financial market digitalization.

Keywords: financial market; stock price prediction; machine learning; hybrid models; investment management; risk management; financial time series.

Вступ. У сучасних умовах алгоритмізації фінансових ринків та стрімкого зростання обсягів доступних даних прогнозування динаміки цін акцій набуває ключового значення для інвесторів, портфельних менеджерів і фінансових аналітиків. Традиційна парадигма прогнозування абсолютних цінових значень стикається з проблемою нестационарності фінансових часових рядів, які характеризуються високим рівнем шуму, наявністю структурних зламів та асиметрією розподілів. У зв'язку з цим сучасний кількісний аналіз зміщує фокус із прогнозування рівня ціни на задачу бінарної класифікації – визначення напрямку руху активу (доходності).

Застосування виключно класичних статистичних методів, таких як ARIMA чи експоненційне згладжування, є обмеженим, оскільки вони ґрунтуються на припущенні лінійної автокореляційної структури та не враховують впливу екзогенних макроекономічних факторів. Натомість алгоритми машинного навчання здатні виявляти складні нелінійні залежності між ціною акції та ринковими індикаторами, однак їх ефективність суттєво варіює залежно від сектору економіки та ринкового режиму.

Недостатньо дослідженими залишаються питання крос-секторальної стабільності моделей, їх чутливості до зміни часових горизонтів прогнозування, а також ефективності інтеграції економетричних підходів і методів штучного інтелекту в межах гібридних (ансамблевих) архітектур.

Це зумовлює необхідність емпіричного порівняння прогностичної ефективності багатовимірних моделей машинного навчання та класичних статистичних підходів із застосуванням методології динамічного перенавчання, що дозволяє мінімізувати ризик витоку даних та наблизити експериментальні умови до реальних ринкових сценаріїв.

Літературний огляд. Активне впровадження технологій штучного інтелекту зумовлює потребу в переосмисленні концептуальних засад і практичних механізмів функціонування сучасних фінансових ринків, зокрема, в контексті взаємодії централізованих і

децентралізованих систем, що підтверджується сучасними дослідженнями [1; 2; 3, с. 117; 4, с. 33]. Штучний інтелект виступає ключовим драйвером інновацій у сфері оброблення даних та управління інформаційними потоками, у тому числі у фінансовому секторі, що підкреслюється у звіті Ради з фінансової стабільності [5, с. 14–16].

Прогнозування тенденцій і напрямку руху ціни акцій спрямоване на підвищення обґрунтованості прийняття інвестиційних рішень. У фундаментальних дослідженнях Ф. Фабоцці [6] та А. Сандерс, М. Корнетт [7], підкреслюється, що класичні моделі забезпечують високий рівень інтерпретованості, проте не завжди здатні адекватно відображати складні нелінійні взаємозв'язки. Удосконалення портфельного аналізу зумовило необхідність більш точного пояснення аномалій ціноутворення фінансових активів під впливом різноманітних факторів [8, с. 450–455; 9, с. 149–150].

Традиційні економетричні підходи, зокрема, моделі ARIMA та GARCH, залишаються базовими інструментами аналізу лінійної структури та волатильності фінансових часових рядів, що відображено у роботі Р. Гайндмана, Г. Атанасопулоса [10], однак їх ефективність обмежується за умов високої нестационарності та наявності нелінійних залежностей.

Зростання складності фінансових даних та рівня шуму зумовлює активне використання методів машинного навчання (ML) та глибокого навчання (DL), а також розвиток гібридних підходів. У сучасних дослідженнях широко застосовуються алгоритми опорних векторів (SVM), випадкового лісу (RF), k-найближчих сусідів (KNN), а також ансамблеві методи для виявлення складних нелінійних закономірностей у фінансових часових рядах, що підтверджено у роботах С. Свами, С. Раджголі, Т. Хегде [11, с. 268–269], З. Го [12, с. 105–108], А. Кайит, М. Ісмаїл [13, с. 10–13, 19], І. Нті, Ф. Адеоя, Б. Вейорі [14, с. 15–17] та З. Тан, З. Янь, Г. Чжу [15].

Окрему увагу приділено методам глибокого навчання, зокрема рекурентним нейронним мережам, таким як LSTM та GRU, які демонструють високу

ефективність у задачах прогнозування часових рядів. Зокрема, результати досліджень Ц. Чен [16, с. 213] та І. Се [17, с. 743–744] свідчать про переваги таких моделей над традиційними підходами за метриками RMSE, MAE та MAPE.

Важливим напрямом є використання алгоритмів градієнтного бустингу, зокрема XGBoost, переваги якого обґрунтовано у роботі Т. Чен, К. Гуестрін [18, с. 786–790], де підкреслюється висока точність і стійкість моделі до шуму в задачах класифікації фінансових даних.

З метою подолання обмежень окремих підходів активно розвиваються гібридні моделі, що поєднують економетричні та машинні методи. Зокрема, поєднання моделей GARCH із нейронними мережами (LSTM, GRU, Transformer) дозволяє одночасно враховувати волатильність і нелінійні залежності, що підтверджено у дослідженнях Дж. Мутінда, А. Лангат [19, с. 10–12] та Х. Хан, З. Лю, М. Барріос та ін. [20, с. 10–13]. Подібні підходи передбачають побудову багатокомпонентних гібридних моделей, що поєднують методи декомпозиції сигналів (EMD), процедури попередньої обробки (зокрема, інтерполяцію Akima) та нейронні мережі (LSTM), що дозволяє підвищити точність прогнозування в умовах високої волатильності, що доведено у роботі М. Лі, Д. Хан, Х. Альшанбарі, А. Ель-Багурі [21, с. 7–10].

Окремим сучасним напрямом є застосування методів машинного навчання на основі аналізу настроїв. Використання структурного тематичного моделювання дозволяє виокремити п'ять ключових кластерів досліджень: прогнозування на основі шаблонів, торгівлю на основі правил, алгоритмічну торгівлю, техно-фундаментальну торгівлю, а також машинне навчання та аналіз настроїв. При цьому домінуючими є напрями торгівлі на основі правил (26,79%), машинного навчання та аналізу настроїв (23,52%) і алгоритмічної торгівлі (21,11%), що продемонстровано у дослідженні С. Інані, Х. Прадхан, С. Кумар, Б. Бісвас [22, с. 275].

Перспективним напрямом подальших досліджень є інтеграція великих мовних моделей (LLM) у процеси аналізу фінансових ринків, зокрема, розширення контекстних вікон (context windows), що виконують функцію короткотривалої пам'яті, дозволяє моделям обробляти значні обсяги інформації та враховувати складні взаємозв'язки у фінансових даних. Це відкриває нові можливості для поєднання методів машинного навчання з інструментами обробки природної мови та цифровими фінансовими технологіями, включаючи блокчейн [23, с.56].

Попри значний науковий прогрес, у літературі зберігається низка невирішених питань, а саме: недостатня увага до крос-секторальної стійкості моделей; відсутність уніфікованих підходів до використання walk-forward validation у порівняльних дослідженнях; недостатня інтеграція економетричних і машинних методів у межах єдиних гібридних архітектур.

Таким чином, аналіз сучасних досліджень свідчить про відсутність комплексного підходу, який би поєднував класичні економетричні моделі (ARIMA, GARCH), алгоритми машинного навчання (XGBoost, LightGBM) та гібридні архітектури в межах єдиної крос-секторальної експериментальної методології. Це формує наукову нішу для подальших досліджень.

Метою статті є крос-секторальний емпіричний аналіз прогностичної точності лінійних статистичних моделей, методів машинного навчання та запропонованої гібридної моделі ARIMA–XGBoost для прогнозування напрямку руху цін акцій із застосуванням методології динамічної валідації в умовах різних ринкових режимів.

Методологія. Для забезпечення комплексності дослідження та перевірки гіпотези про перевагу нелінійних алгоритмів над лінійними, прогностичний інструментарій було сформовано за наступним принципом: від класичної економетрики до сучасних ансамблевих методів машинного навчання та їх гібридизації.

З огляду на нестационарність та нелінійність фінансових часових рядів, задачу прогнозування сформульовано як задачу бінарної класифікації – передбачення напрямку руху цін акцій, що дозволяє підвищити стабільність оцінювання моделей у порівнянні з прогнозуванням абсолютних значень.

У дослідженні використано три групи моделей: класичні статистичні та економетричні моделі (ETS, ARIMA, GARCH), алгоритми машинного навчання (XGBoost, LightGBM), гібридну модель ARIMA–XGBoost, що поєднує лінійне моделювання та нелінійне навчання на залишках.

Емпіричною базою дослідження є фінансові часові ряди шести транснаціональних компаній різних секторів економіки, сформовані на основі скоригованих цін закриття акцій (Adjusted Close) за період 2019–2025 рр. Дані агреговано до тижневої частоти з метою зменшення впливу мікроструктурного шуму. До моделі включено технічні індикатори (RSI, ковзні середні), а також макроекономічні змінні (S&P 500, VIX, NASDAQ), що відображають загальноринкові умови. Усі пояснювальні змінні сформовано із лагом в один період, що забезпечує відсутність витoku майбутньої інформації.

Для забезпечення коректності порівняння застосовано метод валідації з розширюваним навчальним вікном (Expanding Window Walk-Forward Validation), що дозволяє враховувати зміну ринкових умов у часі та забезпечує відтворюваність результатів. Оцінювання якості моделей здійснюється за метрикою частки правильних прогнозів (Hit Rate), що є релевантною для задач класифікації напрямку руху цін.

Основна частина. Оскільки фінансові часові ряди характеризуються нелінійністю, структурними зламами та змінною волатильністю, класичні підходи до прогнозування абсолютних цінкових значень часто демонструють обмежену прогностичну здатність через нестационарність даних.

В процесі дослідження класичні статистичні та економетричні моделі (ETS, ARIMA, GARCH) постають як базова лінія порівняння, ґрунтуються на аналізі внутрішньої структури часового ряду без явного врахування зовнішніх факторів, що відповідає традиційному підходу до моделювання фінансових часових рядів.

Експоненційне згладжування (ETS) надає більшу вагу останнім спостереженням, що дозволяє моделювати короткострокові тенденції та може бути інтерпретоване як індикатор короткострокового імпульсу (моментуму) ціни, однак є чутливим до змін ринкового режиму.

Базова модель простого експоненційного представлена у вигляді:

$$y_t = \alpha y_{t-1} + (1 - \alpha) \cdot \hat{y}_{t-1} \quad (1)$$

де $\hat{y}_t$ – прогноз на момент часу t ,

y_{t-1} – фактичне значення часового ряду в момент часу $t - 1$,

$\hat{y}_{t-1}$ – попередній прогноз,

$\alpha \in (0, 1)$ – параметр згладжування, що визначає вагу нової інформації.

У дослідженні використано спрощену форму моделі без урахування трендової та сезонної компоненти.

Авторегресійна модель інтегрованого ковзного середнього (ARIMA) описує часовий ряд як лінійну комбінацію його попередніх значень та випадкових збурень і представлена у вигляді:

$$\varphi(B)(1 - B)^d y_t = \theta(B)\varepsilon_t \quad (2)$$

де B – оператор зсуву, ($By_t = y_{t-1}$),

$\varphi(B)$ – поліном авторегресійної частини,

та $\theta(B)$ – поліном ковзного середнього,

d – порядок диференціювання,

ε_t – випадкова похибка (білий шум).

Модель ефективно відображає лінійну автокореляційну структуру, однак обмежена у здатності враховувати нелінійні ефекти та екзогенні шоки.

Модель умовної гетероскедастичності (GARCH) застосовується для моделювання часово-змінної дисперсії фінансових рядів. З огляду на прояв ефекту «кластеризації волатильності», коли періоди відносної стабільності змінюються фазами турбулентності. Застосування GARCH дозволило враховувати динамічну зміну волатильності у часі:

$$\sigma_t^2 = \omega + \alpha \varepsilon_{t-1}^2 + \beta \sigma_{t-1}^2 \quad (3)$$

де σ_t^2 – умовна дисперсія в момент часу t ,

ε_{t-1} – попередній шок (помилка),

ω – константа,

α – параметр реакції на нову інформацію,

β – параметр інерційності волатильності.

Урахування змінної волатильності є важливим для аналізу кризових періодів, зокрема, при тестуванні моделей на активах енергетичного та промислового секторів, які демонструють підвищену чутливість до макроекономічних шоків.

Ансамблеві алгоритми машинного навчання (LightGBM, XGBoost) є важливою складовою експере-

ментального дослідження. На відміну від традиційних нейронних мереж, зокрема LSTM, які є схильними до перенавчання на зашумлених фінансових рядах середнього обсягу, використання алгоритмів градієнтного бустингу над деревами рішень постає як сучасний індустріальний стандарт для моделювання табличних даних.

Так, модель LightGBM є модифікацією градієнтного бустингу, що використовує гістограмний підхід до побудови дерев рішень. Її застосування забезпечує високу обчислювальну ефективність при збереженні точності прогнозування. Додатково, вбудовані механізми балансування класів підвищують ефективність моделі у задачах класифікації напрямку ціни за умов асиметричного розподілу спостережень, зокрема, коли домінують спадні рухи.

Модель XGBoost (eXtreme Gradient Boosting) формує ансамбль дерев рішень послідовно, де кожне наступне дерево мінімізує помилки попередніх ітерацій. Завдяки використанню L1/L2-регуляризації та здатності працювати з багатовимірними ознаками, модель ефективно апроксимує нелінійні залежності між макроекономічними індикаторами (зокрема, VIX та S&P 500) і динамікою цін фінансових активів.

Таким чином, поєднання переваг лінійних і нелінійних підходів здійснено на основі використання двокомпонентної гібридної архітектури (рис. 1).

Моделювання часового ряду через декомпозицію та навчання на залишках охоплює такі основні етапи:

I етап: класична модель ARIMA формує базовий прогноз (Y_{ARIMA}), який відображає лінійну компоненту динаміки часового ряду.

II етап: на основі навчальної вибірки обчислюються залишки (residuals) як різниця між фактичними значеннями та прогнозом ARIMA:

$$E_t = Y_t - Y_{ARIMA} \quad (4)$$

III етап: алгоритм XGBoost використовується для моделювання нелінійної компоненти залишків. Залишки виступають цільовою змінною, а модель навчається апроксимувати нелінійну складову помилки $E_{XGBoost}$, використовуючи матрицю екзогенних макроекономічних ознак, що дозволяє враховувати складні нелінійні залежності між ринковими індикаторами та відхиленнями цін.

IV етап: фінальний прогноз гібридної архітектури формується як адитивна композиція двох компонентів:

$$Y_{final} = Y_{ARIMA} + E_{XGBoost} \quad (5)$$

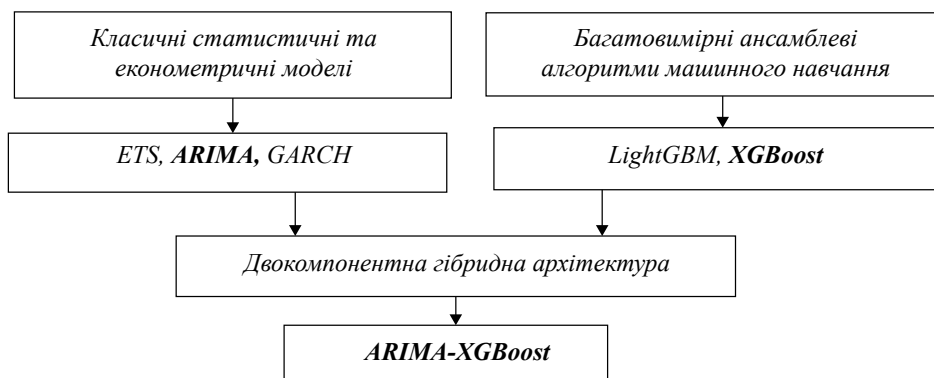


Рис. 1. Особливості формування двокомпонентної гібридної архітектури

Джерело: сформовано авторами

Такий підхід дозволив поєднати стабільність лінійного моделювання ARIMA з адаптивністю нелінійних алгоритмів машинного навчання, забезпечуючи високу точність прогнозування як у періоди ринкової стабільності, так і в умовах підвищеної волатильності та структурних зламів.

З метою забезпечення крос-секторальної репрезентативності дослідження, сформовано вибірку з шести транснаціональних корпорацій відповідно до світового стандарту класифікації галузей GICS (Global Industry Classification Standard):

- Advanced Micro Devices (AMD) – технологічний сектор;
- Coca-Cola (KO) – сектор товарів повсякденного попиту;
- ExxonMobil (XOM) – енергетичний сектор;
- JPMorgan Chase (JPM) – фінансовий сектор;
- Caterpillar (CAT) – промисловий сектор;
- Pfizer (PFE) – фармацевтичний сектор.

Емпіричною базою дослідження слугували історичні скориговані ціни закриття акцій (Adjusted Close) за період 2019–2025 рр. [24]. Для згладжування мікроструктурного шуму дані агреговано до тижневої частоти. Додатково до кожного часового ряду було включено технічні індикатори (зокрема, RSI та ковзні середні), а також макроекономічні змінні: індекс S&P 500, індекс волатильності VIX та технологічний індекс NASDAQ. Усі пояснювальні змінні сформовано із застосуванням зсуву на один період (shift(1)), що забезпечує відсутність витоку майбутньої інформації.

Прогноз здійснюється на один тиждень уперед з подальшим оновленням навчальної вибірки. Тестовим періодом обрано четвертий квартал 2025 року, який характеризується підвищеною волатильністю та концентрацією ринкового шуму, де класичні лінійні підходи є найменш ефективними. Нормалізована динаміка скоригованих цін акцій окремих транснаціональних корпорацій різних секторів економіки у передтестовий та тестовий періоди свідчить про перебування активів у різних фазах ринкового

циклу: від інтенсивного зростання в технологічному секторі до спадної динаміки у фармацевтичному та підвищеної волатильності у промисловому секторі (рис. 2).

Отже, сформовані часові ряди демонструють значну структурну неоднорідність та характеризуються змінною волатильністю, що обґрунтовує доцільність використання крос-секторального підходу та застосування ансамблевих та гібридних алгоритмів.

Оцінювання моделей базується на методології динамічного перенавчання – Expanding Window Walk-Forward Validation, яка дозволяє наблизити процес моделювання до реальних умов прогнозування та усуває look-ahead bias.

На кожному кроці модель навчається на розширеній вибірці:

$$D_{train}^{(t+1)} = D_{train}^{(t)} \cup \{t\}, D_{test}^{(t)} = \{t+1\} \quad (6)$$

де $D_{train}^{(t+1)}$ – навчальна вибірка на наступному кроці після оновлення,

$D_{train}^{(t)}$ – навчальна вибірка на кроці t ,

$D_{test}^{(t)}$ – тестова вибірка на кроці t ,

t – поточний момент часу (індекс спостереження),

$t+1$ – наступний часовий крок прогнозування,

$\cup$ – операція об'єднання множин (union), що означає додавання нового спостереження до навчальної вибірки.

Оцінювання якості моделей здійснювалося за метрикою частки правильних прогнозів (Hit Rate, %):

$$HR = \frac{100}{N} \cdot \sum_{i=1}^N I(\hat{y}_i = y_i) \quad (7)$$

де $I(\cdot)$ – індикаторна функція.

Експеримент дозволив оцінити адаптивність алгоритмів як до стійких трендів, так і до структурних зламів та підвищеної волатильності. Детальні результати крос-секторального моделювання для статистичних методів, ансамблевих алгоритмів та гібридної архітектури наведено на тепловій карті (рис. 3).



Рис. 2. Нормалізована динаміка ціни акцій окремих транснаціональних корпорацій різних секторів економіки

Джерело: сформовано авторами на основі [24]



Рис. 3. Теплова карта частки правильних прогнозів наряду ціни акцій

Джерело: сформовано авторами на основі [24]

Аналіз теплової карти демонструє виражену залежність ефективності моделей від секторальної специфіки. Так, у промисловому (Caterpillar) та фінансовому (JPMorgan) секторах, які демонструють виражену залежність від фаз макроекономічного циклу, ансамблеві методи (XGBoost) показали найвищу ефективність із точністю 61,54% та 76,92%, відповідно, перевищивши класичні статистичні моделі (46,15%–53,85%). Це підтверджує здатність деревоподібних ансамблів ефективно інкорпорувати екзогенні макроекономічні фактори.

Натомість класична модель ARIMA продемонструвала повну деградацію якості прогнозу (0,00%) для енергетичного сектору (ExxonMobil), що вказує на її обмежену здатність адаптації до структурних зламів. Гібридна архітектура в цьому випадку компенсувала дане обмеження, підвищивши точність до 61,54%.

Для фармацевтичного сектору (Pfizer) виявлено межі застосовності виключно кількісних підходів: жодна з моделей не перевищила рівень 53,85%, а складні моделі машинного навчання показали знижену ефективність (38,46%). Це пояснюється високою залежністю даного сектору від екзогенних неструктурованих факторів (зокрема, результатів клінічних досліджень та новинного фону), які не відображаються у цінових рядах.

Багатовимірний профіль прогностичної ефективності моделей представлено на радарній діаграмі (рис. 4), де гібридна модель демонструє найбільш збалансовану продуктивність у різних секторах.

Крім середньої точності, важливим є показник стабільності прогнозів. Розподіл похибок, представлений на діаграмі розмаху (рис. 5), свідчить про те, що класичні статистичні моделі характеризуються значною варіативністю результатів.

У періоди структурних зламів їх точність знижується до рівня випадкового прогнозування ($\approx 50\%$) або нижче.

Наведені дані свідчать про те, що класичні статистичні моделі мають занадто широкий міжквартильний розмах. Незважаючи на високі результати в умовах ста-

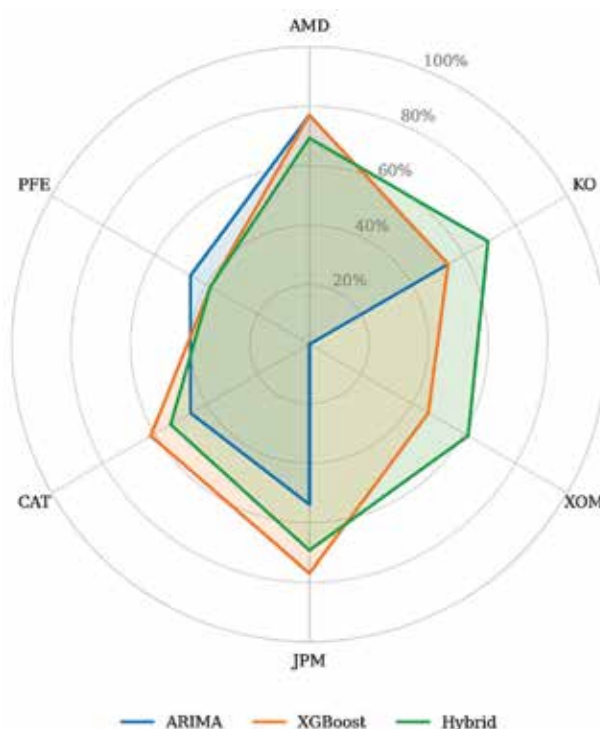


Рис. 4. Багатовимірний профіль прогностичної ефективності алгоритмів

Джерело: сформовано авторами на основі [24]

більного тренду, вони несуть неприпустимі ризики для інвестора в періоди структурних зламів (де їхня точність падає до 0% або 46%). Натомість гібридна архітектура демонструє більш стабільний розподіл результатів і рідше опускається нижче порогу випадковості у 50%.

Підсумковий рейтинг середньої ефективності моделей наведено на рис. 6.

Емпіричні результати свідчать про те, що запропонована гібридна архітектура досягає найвищого середнього

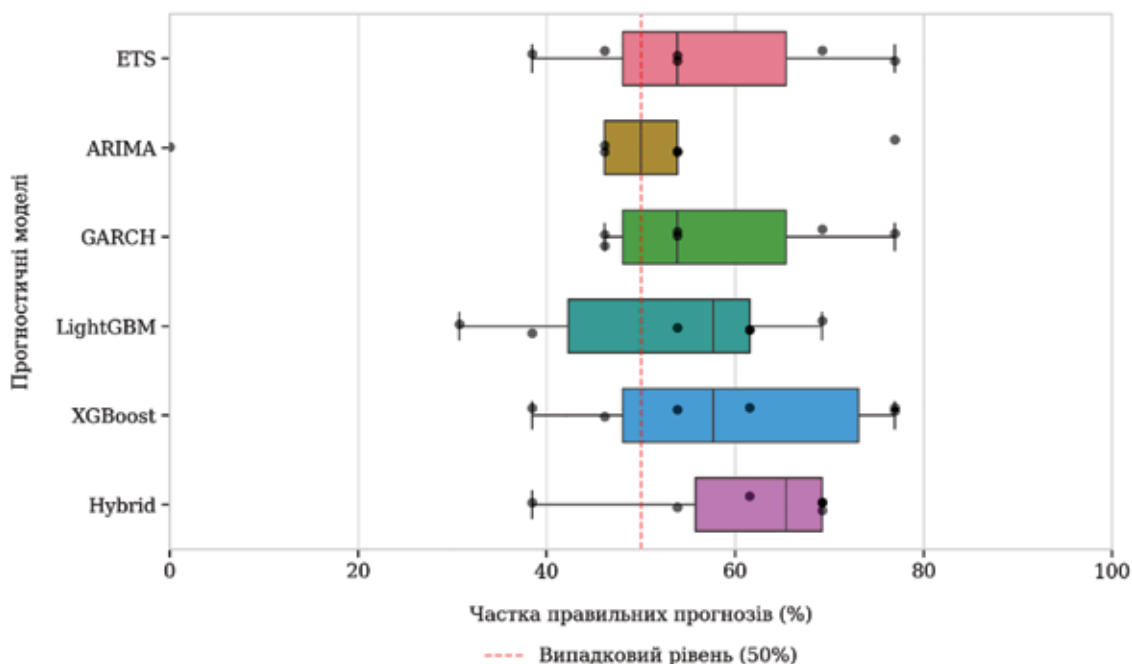


Рис. 5. Діаграма розмаху стабільності моделей за секторами економіки

Джерело: сформовано авторами

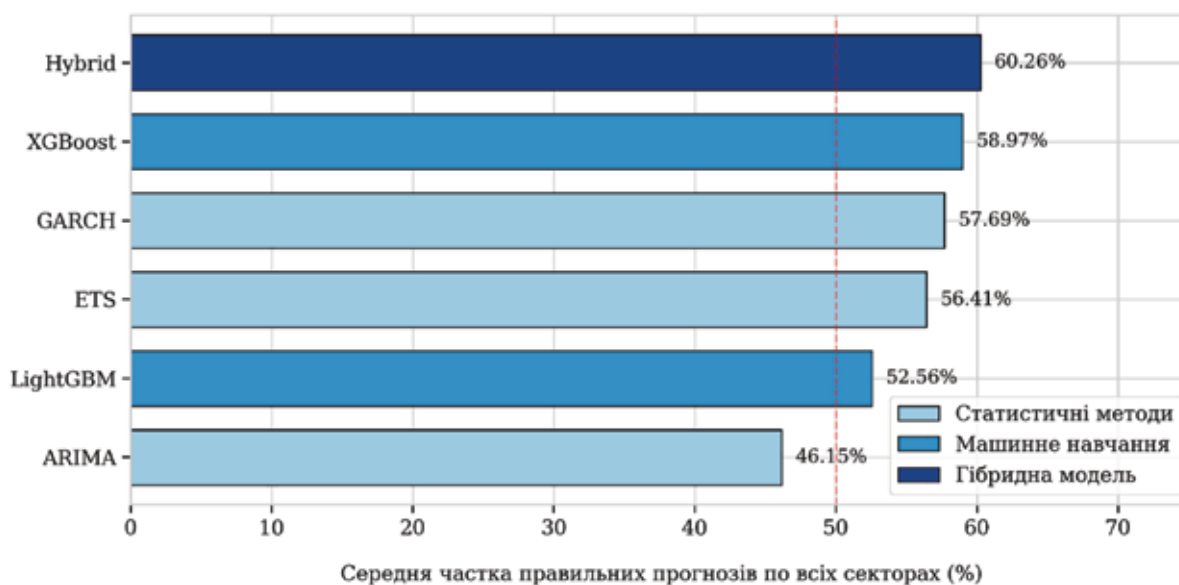


Рис. 6. Рейтинг середньої частки правильних прогнозів по всіх секторах

Джерело: сформовано авторами

значення точності (60,26%), перевищуючи як класичні статистичні моделі, так і окремі ансамблеві алгоритми.

Висновки. В статті представлено результати крос-секторальної емпіричної оцінки прогностичної ефективності лінійних статистичних моделей, методів машинного навчання та гібридної моделі (ARIMA–XGBoost) для задачі прогнозування напрямку руху цін фінансових активів. Аналіз проведено на вибірці з шести транснаціональних корпорацій, що охоплюють різні галузеві режими, на короткостроковому (квартальному) горизонті.

Застосування методології динамічного перенавчання Expanding Window Walk-Forward Validation забезпечило коректну оцінку моделей в умовах часової нестаціонарності та виключило ризик витоку даних.

Отримані результати свідчать про суттєві обмеження класичних економетричних підходів (ARIMA, ETS, GARCH) у періоди структурних змін та високої волатильності. Особливо низьку ефективність вони демонструють у секторах із високою чутливістю до макроекономічних шоків (енергетичному та промисловому).

Натомість ансамблеві моделі машинного навчання (XGBoost, LightGBM) забезпечують вищу прогностичну здатність завдяки моделюванню нелінійних залежностей між цінами активів та екзогенними макроекономічними індикаторами (S&P 500, VIX, NASDAQ).

Водночас дослідження підтверджує відсутність універсального алгоритму, точність якого стабільно перевершувала інші у всіх секторах. Зокрема, у фармацевтич-

ному секторі (Pfizer) ефективність кількісних моделей є обмеженою через домінування неструктурованих інформаційних факторів.

Найкращі результати за середньою точністю (60,26%) та стабільністю показників продемонструвала запропонована гібридна архітектура (ARIMA–XGBoost). Її ефективність пояснюється поєднанням лінійної екстраполяції

тренду та нелінійного моделювання залишкової компоненти за допомогою алгоритмів градієнтного бустингу.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані розширення набору макроекономічних ознак, а також застосування більш складних архітектур для виявлення довгострокових нелінійних залежностей у фінансових часових рядах.

Список використаних джерел:

1. Chen H.-Y., Jenweeranon P., Alam N. Global Perspectives in the Metaverse. Palgrave Macmillan, Cham. 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-54802-4_1
2. Garg K. Digital identities in the metaverse: Privacy, security, and user authentication in virtual financial systems. *International Journal of Financial Engineering*. 2024. № 11(4). DOI: <https://doi.org/10.1142/S242478632442009X>
3. Mishchenko V., Naumenkova S., Mishchenko S., Tishchenko I. Formation and Functioning of Financial Metaverse Platforms. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 1(60). P. 111–122. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.60.2025.4689>
4. Міщенко В.І., Науменкова С.В. Механізми державної підтримки використання штучного інтелекту для забезпечення стійкості економічного розвитку. *Економіка України*. 2024. № 5(750). С. 30–56. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.05.030>
5. Financial Stability Board. The Financial Stability Implications of Artificial Intelligence. 2024. URL: <https://www.fsb.org/2024/11/the-financial-stability-implications-of-artificial-intelligence/> (дата звернення: 10.03.2026)
6. Fabozzi F. J. The Handbook of Financial Instruments. John Wiley & Sons, Inc. 2018. 864 p.
7. Sanders A., Cornett M. Financial Markets and Institution. The McGraw-Hill, 2012. 754 p.
8. Fama E., French K. International Tests of a Five-Factor Asset Pricing Model. *Journal of Financial Economics*. 2017. № 123(3). P. 441–463. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.11.004>
9. Paliienko O., Naumenkova S., Mishchenko, S. An empirical investigation of the Fama-French five-factor model. *Investment Management and Financial Innovations*. 2020. № 17(1). P. 143–155. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.17\(1\).2020.13](https://doi.org/10.21511/imfi.17(1).2020.13)
10. Hyndman R. J., Athanasopoulos G. Forecasting: Principles and Practice. 2021. URL: <https://otexts.com/fpp3/> (дата звернення: 15.01.2026)
11. Swamy S. R., Rajgoli S. R., Hegde T. Stock Market Prediction with Machine Learning: A Comprehensive Review. *Indiana Journal of Multidisciplinary Research*. 2024. № 4(3). P. 265–271. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12685839>
12. Guo Z. Stock Market Price Prediction Using Machine Learning Models. *2nd International Conference on Financial Technology and Business Analysis*. 2023. № 45. P. 102–111. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/45/20230266>
13. Kayit A., Ismail M. Advancing stock price prediction through the development of hybrid ensembles: a comprehensive comparative analysis of machine learning approaches. *Journal of Big Data*. 2025. № 12. 232. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40537-025-01185-8>
14. Nti I., Adekoya F., Weyori B. A comprehensive evaluation of ensemble learning for stock market prediction. *Journal of Big Data*. 2020. № 7. 20. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s40537-020-00299-5>
15. Tan Z., Yan Z., Zhu G. Stock selection with random forest: An exploitation of excess return in the Chinese stock market. *Heliyon*. 2019. № 5(8). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02310>
16. Chen Q. Stock price forecasting using machine-learning methods. *Applied and Computational Engineering*. 2024. № 52. P. 208–214. DOI: <https://doi.org/10.54254/2755-2721/52/20241570>
17. Xie Y. Stock Price Forecasting: Traditional Statistical Methods and Deep Learning Methods. *Highlights in Business, Economics and Management*. 2023. № 21. P. 740–745. DOI: <https://doi.org/10.54097/hbem.v21i.14754>
18. Chen T., Guestrin C. XGBoost: A Scalable Tree Boosting System. *The 22nd ACM SIGKDD International Conference*. 2016. P. 785–794. DOI: <https://doi.org/10.1145/2939672.2939785>
19. Mutinda J. K., Langat A. K. Stock price prediction using combined GARCH-AI models. *Scientific African*. 2024. № 26. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02374>
20. Han H., Liu Z., Barrios M. et al. Time series forecasting model for non-stationary series pattern extraction using deep learning and GARCH modeling. *Journal of Cloud Computing*. 2024. № 13. 2. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13677-023-00576-7>
21. Li M., Khan D., Alshanbari H., El-Bagoury A. Prediction of complex stock market data using an improved hybrid EMD-LSTM model. *Applied Sciences*. 2023. № 13(3). 1429. DOI: <https://doi.org/10.3390/app13031429>
22. Inani S., Pradhan H., Kumar S., Biswas B. Navigating the technical analysis in stock markets: Insights from bibliometric and topic modeling approaches. *Investment Management and Financial Innovations*. 2024. № 21(1). P. 275–288. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.21\(1\).2024.21](https://doi.org/10.21511/imfi.21(1).2024.21)
23. Міщенко С.В., Науменкова С.В., Тищенко Є.О. Синергія штучного інтелекту та блокчейн у фінансовому секторі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2025. № 2(227). С. 54–64. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/227-2/7>
24. Yahoo Finance. URL: <https://finance.yahoo.com/> (дата звернення: 20.01.2026)

References:

1. Chen H.-Y., Jenweeranon P., Alam N. (2024) Global Perspectives in the Metaverse. Palgrave Macmillan, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-54802-4_1
2. Garg K. (2024) Digital identities in the metaverse: Privacy, security, and user authentication in virtual financial systems. *International Journal of Financial Engineering*, vol. 11(4). DOI: <https://doi.org/10.1142/S242478632442009X>
3. Mishchenko V., Naumenkova S., Mishchenko S., Tishchenko I. (2025) Formation and Functioning of Financial Metaverse Platforms. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1(60), pp. 111–122. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.60.2025.4689>
4. Mishchenko V., Naumenkova S. (2024) Mekhanizmy derzhavnoi pidtrymky vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia zabezpechennia stiikosti ekonomichnoho rozvytku [State Support Mechanisms for the Use of Artificial Intelligence to Ensure Resilience of Economic Development]. *Economy of Ukraine*, vol. 67(5), pp. 30–56. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.05.030>

5. Financial Stability Board. (2024) The Financial Stability Implications of Artificial Intelligence. Available at: <https://fsb.org/2024/11/the-financial-stability-implications-of-artificial-intelligence/> (accessed March 10, 2026)
6. Fabozzi F. J. (2018) *The Handbook of Financial Instruments*. John Wiley & Sons, Inc. 864 p.
7. Sanders A., Cornett M. (2012) *Financial Markets and Institution*. The McGraw-Hill. 754 p.
8. Fama E., French K. (2017) International Tests of a Five-Factor Asset Pricing Model. *Journal of Financial Economics*, vol. 123(3), pp. 441–463. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.11.004>
9. Paliienko O., Naumenkova S., Mishchenko, S. (2020) An empirical investigation of the Fama-French five-factor model. *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 17(1), pp. 143–155. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.17\(1\).2020.13](https://doi.org/10.21511/imfi.17(1).2020.13)
10. Hyndman R. J., Athanasopoulos G. (2021) *Forecasting: Principles and Practice*. Monash University, Australia. Available at: <https://otexts.com/fpp3/> (accessed January 15, 2026)
11. Swamy S. R., Rajgoli S. R., Hegde T. (2024) Stock Market Prediction with Machine Learning: A Comprehensive Review. *Indiana Journal of Multidisciplinary Research*, vol. 4(3), pp. 265–271. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12685839>
12. Guo, Z. (2023) Stock Market Price Prediction Using Machine Learning Models. *2nd International Conference on Financial Technology and Business Analysis*, no. (45), pp. 102–111. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/45/20230266>
13. Kayit A., Ismail M. (2025). Advancing stock price prediction through the development of hybrid ensembles: a comprehensive comparative analysis of machine learning approaches. *Journal of Big Data*, vol. 12. 232. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40537-025-01185-8>
14. Nti I., Adekoya F., Weyori B. (2020). A comprehensive evaluation of ensemble learning for stock market prediction. *Journal of Big Data*, vol. 7. 20. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40537-020-00299-5>
15. Tan Z., Yan Z., Zhu G. (2019) Stock selection with random forest: An exploitation of excess return in the Chinese stock market. *Heliyon*, vol. 5(8). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02310>
16. Chen Q. (2024) Stock price forecasting using machine-learning methods. *Applied and Computational Engineering*, vol. 52, pp. 208–214. DOI: <https://doi.org/10.54254/2755-2721/52/20241570>
17. Xie Y. (2023) Stock Price Forecasting: Traditional Statistical Methods and Deep Learning Methods. *Highlights in Business, Economics and Management*, vol. 21, pp. 740–745. DOI: <https://doi.org/10.54097/hbem.v21i.14754>
18. Chen T., Guestrin, C. (2016) XGBoost: A Scalable Tree Boosting System. *The 22nd ACM SIGKDD International Conference*, pp. 785–794. DOI: <https://doi.org/10.1145/2939672.2939785>
19. Mutinda J. K., & Langat A. K. (2024) Stock price prediction using combined GARCH-AI models. *Scientific African*, vol. 26, pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02374>
20. Han, H., Liu, Z., Barrios Barrios, M. et al. (2024). Time series forecasting model for non-stationary series pattern extraction using deep learning and GARCH modeling. *Journal of Cloud Computing*, vol. 13. 2. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13677-023-00576-7>
21. Li M, Khan D, Alshanbari H, El-Bagoury A. (2023). Prediction of complex stock market data using an improved hybrid EMD-LSTM model. *Applied Sciences*, vol. 13(3), 1429. DOI: <https://doi.org/10.3390/app13031429>.
22. Inani S., Pradhan H., Kumar S., Biswas B. (2024) Navigating the technical analysis in stock markets: Insights from bibliometric and topic modeling approaches. *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 21(1), pp. 275–288. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.21\(1\).2024.21](https://doi.org/10.21511/imfi.21(1).2024.21)
23. Mishchenko S., Naumenkova S., Tishchenko I. (2025) Synerhiia shtuchnoho intelektu ta blokchein u finansovomu sektori [The Synergy of Artificial Intelligence and Blockchain Technologies in the Financial Sector]. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economic*, vol. 2(227), pp. 54–64. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/227-2/7>
24. Yahoo Finance. Available at: <https://finance.yahoo.com/> (accessed January 20, 2026).

Дата надходження статті: 19.03.2026

Дата прийняття статті: 09.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 336.7:334.72(477)

JEL E42, G20, M13, O10

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.21>**Тетяна Осадча**

викладач-стажист кафедри фінансів, обліку та оподаткування,

аспірант,

Херсонський національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4772-443X>E-mail: tanyusha.yushchenko@gmail.com

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СТИМУЛЮВАННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Анотація. Посилення ролі підприємництва в забезпеченні економічної стабільності України обумовлює необхідність дослідження дієвих інструментів його фінансового стимулювання. Метою статті є дослідження сутності та ролі фінансово-кредитних інструментів у стимулюванні розвитку підприємництва в Україні, а також визначення напрямів підвищення ефективності їх використання для підтримки підприємницької діяльності в умовах нестійкості та воєнних ризиків. **Методологія:** Використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Методи аналізу і синтезу застосовано для визначення сутності фінансово-кредитних інструментів та їх ролі у стимулюванні розвитку підприємництва. Метод класифікації використано для систематизації основних видів фінансово-кредитних інструментів, а порівняльний і системний методи – для виявлення чинників, що стримують ефективність їх застосування. **Результати:** Встановлено, що фінансово-кредитні інструменти є важливою складовою стимулювання розвитку підприємництва, оскільки забезпечують доступ суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів, підтримують інвестиційну активність і підвищують стійкість бізнесу. Узагальнено класифікацію фінансово-кредитних інструментів, що використовуються в Україні. Особливу увагу приділено виявленню факторів, що стримують ефективне функціонування системи фінансово-кредитного стимулювання розвитку підприємництва. Суттєвим негативним фактором, спричиненим повномасштабною війною, є поглиблення регіональних диспропорцій у сфері фінансово-кредитного забезпечення розвитку підприємництва, що виявляється у нерівномірності доступу суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів різного цільового призначення. Обґрунтовано, що сукупний вплив зазначених факторів обмежує можливості суб'єктів господарювання щодо залучення фінансових ресурсів для розширення діяльності та оновлення виробничих потужностей. **Оригінальність / Цінність дослідження:** На основі проведеного дослідження визначено напрями підвищення ефективності застосування фінансово-кредитних інструментів з метою активізації підприємницької діяльності, зміцнення фінансової стійкості суб'єктів господарювання та розширення їх інвестиційних можливостей. Визначено, що вдосконалення механізму фінансово-кредитного забезпечення розвитку підприємництва має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності бізнесу, формування сприятливого підприємницького середовища та забезпечення економічного розвитку України загалом.

Ключові слова: підприємництво, фінансово-кредитні інструменти, стимулювання розвитку підприємництва, державна підтримка підприємництва, інвестиційна привабливість, фінансова стійкість.

Tetiana Osadcha

Trainee Lecturer at the Department of Finance, Accounting and Taxation,

Postgraduate Student,

Kherson National Technical University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4772-443X>E-mail: tanyusha.yushchenko@gmail.com

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR THE USE OF FINANCIAL AND CREDIT INSTRUMENTS FOR STIMULATE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE

Abstract. The growing importance of entrepreneurship in ensuring Ukraine's economic stability necessitates research into effective tools for providing financial incentives to support it. The purpose of this article is to examine the nature and role of financial and credit instruments in stimulating the development of entrepreneurship in Ukraine, as well as to identify ways to enhance the effectiveness of their use in supporting entrepreneurial activity amid instability and military risks. **Methodology:** General scientific and specialized research methods were employed. Methods of analysis and synthesis were applied to determine the nature of financial and credit instruments and their role in stimulating the development of entrepreneurship. The classification method was used to systematize the main types of financial and credit instruments, while comparative and systemic methods were used to identify factors that hinder the effectiveness of their application. **Results:** It has been established that financial and credit instruments are a key component in stimulating the development of entrepreneurship, as they provide businesses with access to financial resources, support investment activity, and enhance business resilience. A general classification of the financial and credit instruments used in Ukraine has been presented. Particular attention has been paid to identifying the factors that hinder the effective functioning of the financial and credit incentive system for entrepreneurship development. A significant negative factor caused by the full-scale war is the deepening of regional disparities in the sphere of financial and credit support for entrepreneurship development, which

manifests itself in the uneven access of business entities to financial resources for various purposes. It is argued that the combined impact of these factors limits the ability of business entities to attract financial resources for expanding their operations and modernizing production facilities. Originality/Value: Based on the conducted study, directions have been identified for improving the effectiveness of financial and credit instruments with the aim of stimulating entrepreneurial activity, strengthening the financial stability of business entities, and expanding their investment opportunities. It has been determined that improving the mechanism for financial and credit support of entrepreneurship development is of great importance for enhancing business competitiveness, fostering a favorable entrepreneurial environment, and ensuring Ukraine's economic development as a whole.

Keywords: entrepreneurship, financial and credit instruments, promoting the development of entrepreneurship, government support for entrepreneurship, investment appeal, financial stability.

Вступ. У сучасних умовах розвиток підприємництва в Україні є одним із головних чинників забезпечення економічного зростання, підвищення рівня зайнятості населення, розширення податкової бази та посилення фінансової стійкості держави. Водночас функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відбувається під впливом численних дестабілізуючих чинників, серед яких обмеженість власних фінансових ресурсів, ускладнений доступ до кредитних коштів, високий рівень ризиків господарювання, нестабільність макроекономічного середовища та недостатня ефективність окремих механізмів державної підтримки розвитку підприємництва. За таких умов особливого значення набуває застосування фінансово-кредитних інструментів, здатних забезпечити належні умови для започаткування, функціонування, розширення та відновлення підприємницької діяльності. Проте, попри наявність різноманітних форм фінансової та кредитної підтримки, в Україні зберігаються проблеми їх доступності, результативності, узгодженості та адаптованості до сучасних потреб підприємницького сектору. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження сутності, видів і ролі фінансово-кредитних інструментів у стимулюванні розвитку підприємництва, а також обґрунтування напрямів удосконалення механізмів їх практичного застосування.

Метою статті є комплексне обґрунтування значення фінансово-кредитних інструментів як важливого чинника активізації підприємницької діяльності в Україні, а також розроблення практичних підходів до підвищення результативності їх використання в сучасних умовах господарювання. Особливу увагу зосереджено на виявленні можливостей використання таких інструментів для підтримки бізнесу в умовах воєнних викликів і нестабільності економічного середовища.

Для реалізації поставленої мети визначено наступні завдання:

1. З'ясувати сутність і значення фінансово-кредитних інструментів у забезпеченні розвитку підприємництва в Україні, з урахуванням впливу воєнних ризиків.

2. Систематизувати та узагальнити основні види фінансово-кредитних інструментів, що застосовуються для стимулювання розвитку підприємництва.

3. Виявити основні перешкоди, які знижують ефективність механізму фінансово-кредитної підтримки суб'єктів господарювання.

4. Обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення використання фінансово-кредитних інструментів з метою посилення їх впливу на розвиток підприємницького сектору.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що фінансово-кредитні інструменти посідають важливе місце у системі стимулювання розвитку підприємництва, оскільки забезпечують доступ суб'єктів господа-

рювання до фінансових ресурсів, сприяють підтримці ділової активності, оновленню виробничої бази, реалізації інвестиційних рішень і підвищенню стійкості бізнесу в умовах воєнних ризиків. Запропонована класифікація фінансово-кредитних інструментів дала змогу систематизувати інструментарій підтримки підприємницької діяльності залежно від джерела фінансування, умов надання ресурсів і функціонального призначення. Доведено, що ефективність фінансово-кредитного стимулювання підприємництва в Україні суттєво обмежується низкою стримуючих чинників, тому було обґрунтовано ключові напрями підвищення ефективності їх використання.

Літературний огляд. Питання фінансово-кредитної підтримки розвитку підприємництва в Україні перебувають у полі зору багатьох вітчизняних науковців, проте ця проблематика не втрачає своєї актуальності. Т. Винник досліджувала особливості застосування фінансово-кредитних інструментів підтримки українського підприємництва в умовах воєнного стану [1].

О. Мишко аналізувала фінансові інструменти стимулювання розвитку підприємництва в Україні. В процесі дослідження виділила основні проблеми стримування розвитку та окреслила напрями удосконалення нормативно-правової бази для підвищення стійкості суб'єктів господарювання до кризових явищ [2].

А. Орел, С. Терновий, К. Гарас розглядали фінансово-кредитну підтримку як фактор стабільності підприємств в умовах економічної нестабільності та кризових явищах. Науковці зосереджували свою увагу на питаннях рефінансування боргів та забезпечення ліквідності підприємств [3].

В. Козлов та Б. Довбня аналізували надання фінансово-кредитної підтримки саме підприємствам малого і середнього бізнесу у вигляді банківського кредитування [4].

Т. Чижова та О. Волкова досліджували комплекс податкових, митних та фінансових стимулів для розвитку підприємництва в Україні в умовах воєнного стану [5].

О. Іванова, Ю. Іванов, В. Лаптев акцентували увагу на застосуванні пільгового кредитування та розвитку публічно-приватного партнерства для стимулювання розвитку підприємництва в Україні в період економічної нестабільності [6].

У наукових працях досліджуються роль фінансового забезпечення підприємницької діяльності, особливості кредитування суб'єктів господарювання, інструменти державної підтримки, а також механізми стимулювання розвитку малого і середнього підприємництва, як драйверів економічного зростання країни. Водночас сучасні умови функціонування економіки України, пов'язані з воєнними викликами, макроекономічною нестабільністю, зміною потреб бізнесу та необхідністю повоєнного відновлення, зумовлюють потребу в подальшому науковому осмисленні цієї тематики.

Методологія. У процесі дослідження фінансово-кредитних інструментів у стимулюванні розвитку підприємництва в Україні використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, методи аналізу і синтезу застосовано для з'ясування сутності фінансово-кредитних інструментів та їх значення у підтримці підприємницької діяльності. Метод наукового узагальнення використано для систематизації підходів до трактування фінансово-кредитного стимулювання розвитку підприємництва. За допомогою класифікації згруповано основні види фінансово-кредитних інструментів, що використовуються для підтримки суб'єктів господарювання. Порівняльний метод дав змогу виявити особливості застосування окремих інструментів та визначити чинники, які стримують ефективність їх використання в сучасних умовах. Системний підхід використано для обґрунтування напрямів підвищення ефективності фінансово-кредитного стимулювання розвитку підприємництва в Україні.

Основна частина. В умовах повномасштабної війни, високих безпекових ризиків, руйнування виробничої та енергетичної інфраструктури, ускладнення логістики та зменшення інвестиційної активності проблема фінансового забезпечення підприємницької діяльності набуває особливої актуальності. Тому саме фінансово-кредитні інструменти відіграють важливу роль у стимулюванні розвитку підприємництва, оскільки саме через них забезпечується доступ суб'єктів господарювання до необхідних фінансових ресурсів для започаткування, підтримки, розширення та модернізації бізнесу. Їх використання спрямоване на подолання фінансових бар'єрів, які стримують підприємницьку активність, зокрема нестачі власного капіталу, обмеженого доступу до кре-

дитних ресурсів, високої вартості позикових коштів, недостатньої інвестиційної привабливості малого і середнього бізнесу. Тому, важливо розуміти значення сутності фінансово-кредитних інструментів як економічної категорії. Достеменно такого трактування серед дослідників сучасності не зустрічалось, але найбільш схожими можна вважати визначення О. Василика, який розглядав «фінансовий механізм як поєднання форм і методів створення та використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення державних структур, господарських суб'єктів та населення» [7, с. 104].

В. Опарін розглядав фінансово-кредитний механізм «як сукупність фінансових методів, форм, інструментів та важелів, які забезпечують вплив на соціально-економічні процеси в суспільстві» [8, с. 18].

Підсумовуючи ці два терміни, робимо висновок, що фінансово-кредитні інструменти є складовою фінансово-кредитного механізму, який сприяє розвитку підприємництва.

Застосування фінансово-кредитних інструментів у сфері підприємництва має комплексний характер, адже вони виконують одночасно стимулюючу, підтримуючу, регулюючу та відновлювальну функції. Через механізми кредитування, державної фінансової підтримки, інвестування та грантового фінансування формується сприятливе середовище для розвитку підприємницької ініціативи. Тому дослідження класифікації фінансово-кредитних інструментів стимулювання розвитку підприємництва дає можливість упорядкувати наявні інструменти за певними ознаками, визначити їх місце в системі державної та ринкової підтримки бізнесу, а також оцінити специфіку їх впливу на різні категорії суб'єктів господарювання (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація фінансово-кредитних інструментів для стимулювання розвитку підприємництва

Зміст і характеристика	Види інструментів	Вплив на розвиток підприємництва
Бюджетні (грантові) інструменти		
Інструменти, що реалізуються переважно за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів і спрямовані на пряму фінансову підтримку суб'єктів господарювання	Дотації, субсидії, гранти, компенсаційні програми, часткове відшкодування витрат, фінансування державних і регіональних програм підтримки підприємництва	Забезпечують стартовий або додатковий фінансовий ресурс підприємств, знижують витрати на започаткування та ведення бізнесу, стимулюють інноваційну активність, сприяють реалізації соціально важливих або пріоритетних для держави проєктів
Кредитні інструменти		
Інструменти, пов'язані із залученням позикового капіталу на визначених умовах строковості, повернення і платності	Банківські кредити, пільгове кредитування, державні кредитні програми, мікрокредити, кредити на поповнення оборотного капіталу, інвестиційні кредити	Дають можливість підприємствам підтримувати ліквідність, оновлювати основні засоби, фінансувати виробничий цикл, реалізовувати інвестиційні проєкти та розширювати масштаб діяльності
Інвестиційні інструменти		
Інструменти, орієнтовані на довгострокове фінансування розвитку бізнесу, інновацій та масштабування підприємницької діяльності	Венчурне фінансування, мікрофінансування, інвестиційні фонди, краудфандинг, прямі інвестиції, реінвестування прибутку	Сприяють створенню нових підприємств, розвитку стартапів, впровадженню інновацій, модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання
Податково-фінансові стимули		
Інструменти, що поєднують елементи податкового регулювання і фінансової підтримки, створюючи сприятливі умови для функціонування бізнесу	Податкові пільги, податкові канікули, відтермінування або розстрочення податкових платежів, зниження податкового навантаження для окремих категорій бізнесу	Зменшують фінансове навантаження на підприємства, підвищують їхню платоспроможність, вивільняють ресурси для інвестування, стимулюють детінізацію бізнесу та створюють умови для стабільного розвитку.

Джерело: сформовано автором на основі [1–6]

Бюджетні інструменти є однією з найбільш поширених форм державного впливу на розвиток підприємництва, оскільки передбачають надання суб'єктам господарювання прямої фінансової підтримки. Їх застосування особливо важливе на початкових етапах діяльності, а також у кризових умовах, коли власних фінансових ресурсів підприємств недостатньо для забезпечення безперервної діяльності. За допомогою грантів, субсидій, дотацій і компенсаційних програм держава може стимулювати розвиток окремих галузей, підтримувати інноваційні проєкти, сприяти зайнятості населення та активізації підприємницької ініціативи.

Серед грантових інструментів підтримки підприємництва особливо вирізняється програма «Власна справа», що орієнтована на мікрогрантове фінансування започаткування та розширення бізнесу. Протягом 2025 р. програма «Власна справа» забезпечила мікрогрантове фінансування для 10,6 тис. мікро- і малих підприємств на суму 2,7 млрд грн. Завдяки цьому передбачається відкриття близько 17 тис. нових робочих місць на території України [9].

Кредитні інструменти відіграють важливу роль у забезпеченні підприємств позиковими ресурсами, необхідними для фінансування поточної діяльності та реалізації інвестиційних намірів. Їх значення зростає в умовах обмеженості власного капіталу. Особливе місце серед них посідають програми пільгового кредитування, які дають змогу зменшити вартість позикового капіталу для суб'єктів малого і середнього підприємництва. Використання таких інструментів сприяє розширенню виробництва, оновленню матеріально-технічної бази, підвищенню фінансової стійкості та ділової активності підприємств [3].

У вітчизняній системі сприяння розвитку підприємництва провідне місце серед кредитних інструментів посідає державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Дана програма функціонує вже шостий рік, і в межах її діяльності підприємцям було надано 137,0 тис. кредитів на пільгових умовах, що становить 471,4 млрд грн. [10].

Інвестиційні інструменти орієнтовані на довгострокову перспективу розвитку підприємництва та забезпечують фінансову основу для реалізації інноваційних та технологічних бізнес-проєктів. Їх використання особливо важливе для стартапів, малих інноваційних підприємств і компаній, які перебувають на етапі зростання.

Окрему групу становлять податково-фінансові стимули, які поєднують інструменти фінансової підтримки з важелями податкового регулювання. Вони спрямовані на зниження податкового тиску, вивільнення додаткових фінансових ресурсів та формування більш сприятливого середовища для ведення бізнесу. Податкові пільги, податкові канікули, механізми відтермінування платежів і спеціальні режими оподаткування дають змогу суб'єктам господарювання спрямувати більше коштів на розвиток, модернізацію, розширення ринків збуту та підвищення ефективності діяльності [5].

Разом із тим, сама наявність широкого спектру фінансово-кредитних інструментів ще не гарантує їх високої результативності. Практика їх застосування в Україні свідчить про наявність низки факторів, які знижують ефективність стимулювання розвитку підприємництва та обмежують доступ суб'єктів господарювання до необхідних ресурсів (табл. 2).

У таблиці 2 наведено значну кількість факторів, які свідчать про наявність системних перешкод, що знижують результативність стимулювання розвитку

Таблиця 2

Фактори, які стримують ефективне функціонування фінансово-кредитного стимулювання розвитку підприємництва

Назва	Характеристика
Висока вартість кредитних ресурсів	Високі відсоткові ставки, значні супутні витрати на обслуговування кредиту, комісії, страхування, додаткові банківські платежі
Надмірні вимоги до кредитоспроможності позичальників	Фінансові установи орієнтуються на високі стандарти оцінки платоспроможності, які часто недосяжні для невеликих підприємств. Вимагається стабільний фінансовий результат, ліквідна застава, прозора звітність, тривалий строк діяльності підприємства.
Низька ефективність державних програм підтримки	Частина програм має обмежене фінансування, складні умови участі, вузьке коло отримувачів або недостатню інформаційну доступність.
Нерівномірність доступу до фінансово-кредитної підтримки за регіонами	Можливості залучення фінансування суттєво відрізняються залежно від регіону, рівня безпеки, розвитку інфраструктури та активності місцевих інституцій.
Високий рівень економічних і воєнних ризиків	Воєнні дії, інфляційні процеси, логістичні обмеження, зниження платоспроможного попиту, руйнування активів підвищують ризики для кредиторів і інвесторів. Таким чином, фінансові установи скорочують обсяги кредитування, посилюють вимоги до бізнесу, а підприємства не можуть прогнозувати окупність інвестицій.
Слабкий зв'язок між фінансовою підтримкою та стратегічними цілями розвитку бізнесу	Часто фінансування використовується для покриття поточних витрат, відновлення ліквідності або виживання в кризовий період. Тому такі ресурси не завжди спрямовуються на довгострокове зростання, інновації та підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, зменшується стимулюючий ефект фінансово-кредитної підтримки, оскільки вона не трансформується у стаке економічне зростання.
Нестабільність нормативно-правового законодавства	Ускладнює довгострокове планування діяльності підприємств, знижує передбачуваність умов фінансування та підвищує ризики для кредиторів і позичальників.
Недостатній рівень фінансової грамотності підприємців	Знижує спроможність суб'єктів господарювання обирати оптимальні фінансово-кредитні інструменти та ефективно управляти залученими ресурсами.

Джерело: сформовано автором на основі [11–14]

підприємництва в Україні. У зв'язку з цим, виникає необхідність обґрунтування і визначення пріоритетних напрямів удосконалення, які були б спрямовані як на підвищення ефективності функціонування відповідної системи, так і на розширення можливостей практичного використання фінансово-кредитних інструментів для розвитку підприємництва.

Однією з головних проблем розвитку підприємництва в Україні залишається обмежений доступ малого і середнього бізнесу до банківського кредитування. Тому важливим напрямом удосконалення є зниження вартості кредитних ресурсів для суб'єктів підприємництва та спрощення вимог до позичальників, особливо для мікро- та малих підприємств. Це сприятиме підвищенню доступності бізнесу до фінансових ресурсів на різних стадіях його розвитку [11].

Навіть за наявності фінансових програм багато підприємств не користуються ними через нестачу знань або складність процедур. Доцільним нововведенням стане розширення мережі консультаційних центрів для бізнесу, проведення навчання щодо залучення кредитних та інвестиційних ресурсів, підвищення рівня фінансової грамотності підприємств, надання практичної допомоги у підготовці бізнес-планів та фінансових заявок. Це дозволить підвищити ефективність використання вже існуючих механізмів підтримки.

Важливим кроком є підвищення ефективності державних програм підтримки розвитку підприємництва. У цьому контексті доцільно підвищити прозорість механізму відбору учасників державних програм фінансової підтримки, забезпечити чіткий моніторинг результативності використання бюджетних коштів та розширити напрями державної підтримки не лише на відкриття бізнесу, а й на модернізацію, цифровізацію, експортну діяльність та відновлення підприємств. Це дозволить зробити державну підтримку більш адресною, результативною та практично корисною для бізнесу [13].

Часто підприємці не можуть отримати кредит через відсутність достатнього заставного майна. Тому наступним напрямом щодо удосконалення фінансування є розвиток механізму державних та регіональних гарантій за кредитами та зменшення надмірних вимог до заставного забезпечення. Удосконалення гарантійних механізмів дасть змогу знизити ризики для кредиторів і водночас розширити доступ бізнесу до позикового капіталу.

Фінансово-кредитне забезпечення має враховувати і значні регіональні диспропорції в умовах ведення бізнесу. У зв'язку з цим доцільно запроваджувати регіональні програми підтримки підприємництва, враховувати специфіку територій, що постраждали від воєнних дій, підтримувати релокований бізнес, створювати пріоритетні умови для фінансування підприємств у регіонах з підвищеним рівнем безробіття. Такі заходи сприятимуть більш збалансованому розвитку підприємництва на всій території України.

Ще одним напрямом щодо підвищення ефективності фінансово-кредитного стимулювання є якість інституційного середовища. Тому важливо мінімізувати бюрократичні бар'єри, удосконалювати нормативно-правове регулювання фінансової підтримки підприємництва таким чином, щоб норми діяли на сталій основі. Це підвищить довіру підприємництва до державної фінансової політики.

Важливе місце посідає цифровізація механізмів фінансової підтримки. Автоматизація оцінювання заявок, цифровий супровід реалізації програм, зменшення контактів з бюрократичним апаратом і скорочення адміністративних витрат підвищить прозорість, швидкість та доступність фінансово-кредитних інструментів.

Особливу увагу слід приділяти фінансуванню тих видів підприємництва, які формують довгострокове економічне зростання. У цьому напрямі доцільно розширювати програми підтримки інноваційних стартапів, стимулювати технологічну модернізацію підприємств, підтримувати експортно орієнтований бізнес, сприяти розвитку високотехнологічних виробництв, активізувати механізми державно-приватного партнерства у сфері інновацій. Такий підхід сприятиме формуванню конкурентоспроможного підприємницького сектору.

Щоб удосконалити механізм застосування фінансово-кредитних інструментів було не формальним, а реальним, необхідно постійно оцінювати результативність застосованих інструментів. Для цього варто аналізувати вплив фінансової підтримки на обсяги виробництва, інвестиції та податкові надходження, оцінювати вплив програм на кількість створених підприємств і робочих місць, здійснювати порівняння результативності залучених інструментів, коригувати механізми підтримки відповідно до змін поточної економічної ситуації. Застосування методики оцінювання забезпечить більш раціональне використання фінансових ресурсів.

Висновки. Отже, пріоритетним напрямом державної політики у сфері підтримки та стимулювання розвитку підприємницького сектору в Україні має стати формування, зміцнення та довгострокове збереження сприятливого бізнес-середовища й інвестиційного клімату. Саме наявність стабільних, передбачуваних та прозорих умов здійснення господарської діяльності створює підґрунтя для активізації підприємницької ініціативи, розширення інвестиційної активності, підвищення рівня зайнятості населення та зміцнення фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Водночас ефективний розвиток підприємництва потребує не лише фінансово-кредитної підтримки, а й удосконалення інституційного середовища, зниження адміністративних бар'єрів, підвищення доступності ресурсів та посилення державних гарантій для бізнесу. У сукупності це сприятиме відновленню економічної активності, структурній модернізації національної економіки та посиленню ролі підприємницького сектору як одного з головних чинників соціально-економічного розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Винник Т. Фінансово-кредитні інструменти підтримки українського бізнесу в умовах воєнного стану. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації* : монографія / за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 160–172.
2. Мишко О. А. Фінансові інструменти стимулювання розвитку підприємництва в Україні. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2022. Вип. 19 (75). С. 183–190. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-21](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-21) (дата звернення: 01.04.2026).

3. Орел М. А., Терновий С. В., Гарас К. М. Фінансово-кредитна підтримка як фактор стабільності підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.53> (дата звернення: 01.04.2026).
4. Козлов В. П., Довбня Б. І. Особливості розвитку фінансово-кредитної підтримки підприємств малого і середнього бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-85> (дата звернення: 01.04.2026).
5. Чижова Т. В., Волкова О. В. Податкові, митні та фінансові стимули розвитку підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-143> (дата звернення: 01.04.2026).
6. Іванова О. Ю., Іванов Ю. Б., Лаптев В. І. Механізми стимулювання підприємницької активності в періоди економічної нестабільності: територіальний аспект. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2024. № 4 (168). С. 8–15. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-4-2> (дата звернення: 01.04.2026).
7. Василик О. Д. Теорія фінансів : підручник. Київ : НІОС, 2003. 416 с.
8. Опарін В. М. Фінанси (загальна теорія): навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2001. 240 с.
9. «Власна справа» у 2025 році: понад 10 тис. мікрогрантів на створення та розвиток бізнесу та 1600 ветеранських грантів. *Офіційний сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/1c7524c2-23ae-48cd-bbfb-4135f90c1c0f?lang=uk-UA&title=VlasnaSprava2025> (дата звернення: 01.04.2026).
10. «Доступні кредити 5-7-9%»: за шість років дії програми бізнес залучив понад 471 млрд. грн. *Офіційний сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/020d2af0-2b7e-47b4-9ea2-200a6e84882f?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-ZaShistRokivDiiProgramiBiznesZaluchivPonad471-MlrdGrn> (дата звернення: 01.04.2026).
11. Загорський В. С., Кисіль Б. М. Проблеми стимулювання підприємницької діяльності в умовах військових дій. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. 3/4 (76/77). DOI: <https://doi.org/10.36930/507601> (дата звернення: 01.04.2026).
12. Мельник М. І., Медінська Т. В. Механізми підтримки і стимулювання розвитку підприємницького сектору України в умовах війни. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13930010> (дата звернення: 01.04.2026).
13. Боровік Л. В., Осадча Т. Ю. Перспективи розвитку підприємницької діяльності в Україні в контексті державної підтримки. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування імені Адмірала Макарова*. 2024. № 3(496). С. 114–119. DOI: [https://doi.org/10.15589/znpp2024.3\(496\).17](https://doi.org/10.15589/znpp2024.3(496).17) (дата звернення: 01.04.2026).
14. Шульц С. Л., Луцків О. М. Підприємницька активність і просторово-структурна трансформація економіки України. *Регіональна економіка*. 2024. №3. С. 27–36. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-2> (дата звернення: 01.04.2026).

References:

1. Vynnyk T. (2024) Finansovo-kredytni instrumenty pidtrymky ukraïns'koho biznesu v umovakh voyennoho stanu [Financial and credit tools supporting ukrainian business under martial law]. *Transformatsiya biznesu dlya staloho maybutn'oho: doslidzhennya, tsyfrovizatsiya ta innovatsiyi : monohrafiya – Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization, and Innovation: Monograph*. O. A. Sorokivska (Ed.). Ternopil : FOP Palyanytsya V.A. – Ternopil : Individual entrepreneur Palanytsia V.A., pp. 160–172. (in Ukrainian)
2. Myshko O. A. (2022) Finansovi instrumenty stymulyuvannya rozvytku pidpryyemnytstva v Ukrayini [Financial tools for promoting business development in Ukraine]. *Ekonomichni nauky. Seriya "Rehionalna ekonomika" – Economic Sciences. Series "Regional Economy"*. Issue 19 (75). pp. 183–190. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-21](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-21) (accessed April 01, 2026). (in Ukrainian)
3. Orel M. A., Ternovyy S. V., Haras K. M. (2024) Finansovo-kredytna pidtrymka yak faktor stabilnosti pidpryyemstv [Financial and credit support as a factor of enterprise stability]. *Ahrosvit – Agrosvit*. Vol. 16. pp. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.53> (accessed April 01, 2026). (in Ukrainian)
4. Kozlov V. P., Dovbnya B. I. (2025) Osoblyvosti rozvytku finansovo-kredytnoyi pidtrymky pidpryyemstv maloho i seredn'oho biznesu v Ukrayini [Features of the development of financial and credit support of small and medium businesses in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. Vol. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-85> (accessed April 01, 2026). (in Ukrainian)
5. Chyzhova T. V., Volkova O. V. (2025) Podatkovi, mytni ta finansovi stymuly rozvytku pidpryyemnytstva v Ukrayini v umovakh voyennoho stanu [Tax, customs and financial incentives for the development of entrepreneurship in Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. Vol. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-143> (accessed April 01, 2026). (in Ukrainian)
6. Ivanova O. Yu., Ivanov Yu. B., Laptev V. I. (2024) Mekhanizmy stymulyuvannya pidpryyemnytskoyi aktyvnosti v periody ekonomichnoyi nestabilnosti: terytorialnyy aspekt [Mechanisms for stimulating entrepreneurial activity in periods of economic instability: the territorial aspect]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayiny – Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*. Vol. 4 (168). pp. 8–15. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-4-2> (accessed April 01, 2026). (in Ukrainian)
7. Vasylyk O. D. (2003) Teoriia finansiv [Theory of finance]: textbook. Kyiv : NIOS, 416 p. (in Ukrainian)
8. Oparin V. M. (2001) Finansy (zahalna teoriia) [Finance (general theory)]: textbook. Kyiv : KNEU. 240 p. (in Ukrainian)
9. «Vlasna sprava» u 2025 rotsi: ponad 10 tys. mikrohrantiv na stvorennnya ta rozvytok biznesu ta 1600 veteranskykh hrantiv [“Own Business” in 2025: over 10 thousand microgrants for business creation and development and 1,600 veteran grants]. *Ofitsiynnyy sayt Ministerstva ekonomiky, dovkilliya ta silskoho hospodarstva Ukrayiny – Official website of the Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine*. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/1c7524c2-23ae-48cd-bbfb-4135f90c1c0f?lang=uk-UA&title=VlasnaSprava2025> (accessed April 01, 2026).
10. «Dostupni kredyty 5-7-9%»: za shist rokiv diyi prohramy biznes zaluchyv ponad 471 mlrd. hrn. [“Affordable Loans 5-7-9%”: over the six years of the program's existence, businesses have attracted over UAH 471 billion]. *Ofitsiynnyy sayt Ministerstva ekonomiky, dovkilliya ta silskoho hospodarstva Ukrayiny – Official website of the Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine*. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/020d2af0-2b7e-47b4-9ea2-200a6e84882f?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-ZaShistRokivDiiProgramiBiznesZaluchivPonad471-MlrdGrn> (accessed April 01, 2026).
11. Zahorsky V. S., Kysil B. M. (2023) Problemy stymulyuvannya pidpryyemnytskoyi diyalnosti v umovakh viyskovykh diy [Problems of stimulating entrepreneurial activity in the context of military operations]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnya – Efficiency of public administration*. Issue 3/4 (76/77). DOI: <https://doi.org/10.36930/507601> (accessed April 01, 2026). (in Ukrainian)

12. Melnyk M. I., Medynska T. V. (2024) Mekhanizmy pidtrymky i stymulyuvannya rozvytku pidpryyemnytskoho sektoru Ukrainy v umovakh viyny [Mechanisms of support and stimulation of the development of the business sector of Ukraine in conditions of war]. *Akademichni viziyyi – Academic Visions*. Issue 36. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13930010> (accessed April 01, 2026). (in Ukrainian)

13. Borovik L. V., Osadcha T. Y. (2024). Perspektyvy rozvytku pidpryyemnytskoyi diyalnosti v Ukraini v konteksti derzhavnoyi pidtrymky [Prospects for the development of entrepreneurship in Ukraine in the context of state support]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu korablebuduvannya imeni Admirala Makarova – Collection of Scientific Papers of Admiral Makarov National University of Shipbuilding*, vol. 3(496). pp. 114–119. DOI: [https://doi.org/10.15589/znp2024.3\(496\).17](https://doi.org/10.15589/znp2024.3(496).17) (accessed April 01, 2026). (in Ukrainian)

14. Shults S. L., Lutskevych O. M. (2024) Pidpryyemnytska aktyvnist i prostorovo-strukturna transformatsiya ekonomiky Ukrainy [Entrepreneurial activity and spatial structural transformation of the Ukrainian economy]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*. Vol. 3. pp. 27–36. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-2> (accessed April 01, 2026). (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 02.04.2026

Дата прийняття статті: 23.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 336.2:352:336.14

JEL H71, H72, H25, R11, R58

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.22>**Марина Слатвінська**доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів,

Одеський національний економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7356-1189>E-mail: slatma81@gmail.com**Дмитро Перекопський**

аспірант,

Одеський національний економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3413-7293>E-mail: dmitriyp1709@gmail.com

ПОДАТКОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Анотація. Метою дослідження є ідентифікація та систематизація податкових детермінант формування доходів територіальних громад України в умовах повоєнного відновлення, оцінка їх динаміки за 2020–2025 роки та обґрунтування напрямів вдосконалення державної податкової політики на місцевому рівні. Методи дослідження – загальнонаукові та спеціальні: системний аналіз (виявлення взаємозв'язків між складовими механізми формування доходів територіальних громад); порівняльний аналіз (оцінка динаміки); структурно-функціональний аналіз. В результаті дослідження виявлено системні суперечності у функціонуванні місцевих фінансів під час воєнного стану, зокрема дисбаланс між централізованим фіскальним перерозподілом та зростанням видаткових обов'язків громад. Оцінено динаміку податкових надходжень у 2020–2025 роках, що підтвердило домінуючу роль податків у забезпеченні фінансової спроможності територіальних громад. Запропоновано трикомпонентну класифікацію податкових детермінант, яка вирізняє базові, інституційні та стимулюючі детермінанти відповідно до їхньої природи, функцій, рівня управлінського впливу. Акцентовано на подвійному впливі податкових пільг, зокрема в рамках індустріальних парків, на фіскальній стійкості громад і зазначено, що хоча такі інструменти генерують довгострокові мультиплікативні ефекти через залучення інвестицій та зростання зайнятості, вони одночасно створюють короткострокові фіскальні втрати для місцевих бюджетів. Виявлено брак методологічних інструментів для оцінки відкладених фіскальних ефектів на рівні громади. Окреслено ключові суперечності в чинній фінансовій політиці, включаючи невідповідності між державними та місцевими фіскальними інтересами, відмічена недостатня гнучкість податкових інструментів для задоволення диференційованих регіональних потреб. Обґрунтовано напрямки вдосконалення податкової політики в контексті післявоєнного відновлення, включаючи запровадження податкових стимулів на основі результатів діяльності, механізми компенсації втрат місцевих бюджетів, розширення реальної податкової автономії громад та інтеграції податкового планування зі стратегічним місцевим розвитком.

Ключові слова: податкові детермінанти, територіальні громади, податкові стимули, індустріальні парки, фіскальна спроможність, післявоєнна відбудова, місцеві бюджети, податкова політика, децентралізація, фінансова автономія.

Maryna Slatvinska

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of the Department of Finance,

Odesa National Economic University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7356-1189>E-mail: slatma81@gmail.com**Dmytro Perekopskiy**

Postgraduate Student,

Odesa National Economic University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3413-7293>E-mail: dmitriyp1709@gmail.com

TAX DETERMINANTS OF FORMATION OF REVENUES OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

Abstract. The purpose of the study is to identify and systematize the tax determinants of the formation of income of territorial communities of Ukraine in the conditions of post-war recovery, assess their dynamics for 2020–2025 and substantiate the directions for improving state tax policy at the local level. Research methods – general scientific and special: system analysis (identification of relationships between the components of the mechanism for the formation of income of territorial communities); comparative analysis (assessment of dynamics); structural and functional analysis. As a result of the study, systemic contradictions in the functioning of local finances during martial law were identified, in particular, the imbalance between centralized fiscal redistribution and the growth of expenditure responsibilities of communities. The dynamics of tax revenues in 2020–2025 were assessed, which confirmed the dominant role of taxes in ensuring the financial capacity of territorial communities. A three-component classification of tax



determinants is proposed, which distinguishes basic, institutional and incentive determinants according to their nature, functions, and level of managerial influence. The emphasis is on the dual impact of tax incentives, in particular within industrial parks, on the fiscal sustainability of communities and it is noted that although such instruments generate long-term multiplier effects through attracting investment and increasing employment, they simultaneously create short-term fiscal losses for local budgets. The lack of methodological tools for assessing deferred fiscal effects at the community level is identified. Key contradictions in the current financial policy are outlined, including discrepancies between state and local fiscal interests, and the lack of flexibility of tax instruments to meet differentiated regional needs is noted. The directions for improving tax policy in the context of post-war recovery are substantiated, including the introduction of tax incentives based on performance results, mechanisms for compensating for losses in local budgets, expanding the real tax autonomy of communities, and integrating tax planning with strategic local development.

Keywords: tax determinants, territorial communities, tax incentives, industrial parks, fiscal capacity, post-war reconstruction, local budgets, tax policy, decentralization, financial autonomy.

Вступ. Повоєнне відновлення економіки України є одним із найбільш масштабних і складних завдань сучасної фінансової політики. В цих процесах територіальні громади виступають безпосередньою ареною соціально-економічних перетворень, базовою одиницею децентралізованої системи управління, що забезпечує надання соціальних послуг, розвиток інфраструктури та формування сприятливого середовища для ведення бізнесу. Зміцнення фінансової спроможності громад є передумовою успішного відновлення країни в цілому. Водночас функціонування місцевих бюджетів в умовах воєнного стану має глибокі системні суперечності, які лежать в площині перерозподілу фінансових потоків громадами та виконання ними власних і делегованих повноважень. З одного боку, держава змушена скорочувати частку фінансових ресурсів, що залишаються на місцях, перерозподіляючи їх на потреби оборони, а з іншого – територіальні громади несуть основний тягар щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення зруйнованої інфраструктури, утримання соціальної сфери. Така суперечність загострюється в контексті регіональної асиметрії. Міста-реципієнти релокованого бізнесу демонструють зростання доходів, прифронтові та деокуповані громади потерпають від катастрофічного скорочення власної доходної бази. У цьому контексті дослідження податкових детермінант формування доходів територіальних громад набуває не лише теоретичного, а й практичного значення, оскільки від їх концептуального розуміння залежить ефективність державної політики у сфері місцевих фінансів в умовах повоєнного відновлення.

Метою статті є ідентифікація та систематизація податкових детермінант формування доходів територіальних громад України в умовах повоєнного відновлення, оцінка їх динаміки за 2020–2025 роки та обґрунтування напрямів вдосконалення державної податкової політики на місцевому рівні.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання: аналіз структури та динаміки податкових надходжень до місцевих бюджетів у 2020–2025 роках; класифікація податкових детермінант за рівнем впливу та характером дії; оцінка суперечливого впливу механізму пільгового оподаткування індустріальних парків на фінансову спроможність громад; формування пропозицій щодо трансформації податкової політики в контексті повоєнного відновлення.

Літературний огляд. Проблематика фінансової спроможності територіальних громад перебуває в центрі уваги української наукової думки починаючи з першого етапу бюджетної децентралізації. У працях О. Кириленко [1], І. Луїної [2], В. Зайчикової і І. Лютого [3] закладено теоретичні основи дослідження фінансової автономії місцевого самоврядування, зокрема щодо оптимальних меж розпо-

ділу бюджетних повноважень між рівнями публічного управління. Актуальні аспекти трансформації місцевих бюджетів в умовах децентралізаційної реформи розкрито у дослідженнях В. Письменного [4; 5], Т. Затоначко [6]. Тоді як Ф. Ткачик розкриває детермінанти податкового планування, визначаючи його вплив на фінансовий стан суб'єктів господарської діяльності [7]. Питання впливу прямих іноземних інвестицій та інституційних стимулів на фінансовий потенціал регіонів, роль податкового потенціалу розглядаються у дослідженнях А. Крисоватого [8] та О. Десятнюк [9]. Роль спеціальних економічних зон, індустріальних парків у формуванні податкової бази вивчалася переважно в контексті інвестиційної привабливості, а їх вплив на доходну базу місцевих бюджетів залишається недостатньо опрацьованим.

В реаліях сьогодення сформувався новий науковий дискурс, пов'язаний зі специфікою функціонування місцевих бюджетів в умовах воєнного стану. Аналітичні матеріали Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування [10], платформи «Децентралізація» засвідчують суттєву трансформацію фінансового простору громад, яка потребує системного наукового осмислення. Питання інтеграції податкових детермінант з інструментами повоєнного відновлення, зокрема індустріальними парками, залишаються недостатньо висвітленими у науковій літературі, що зумовлює актуальність цього дослідження.

Методологія. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Системний аналіз застосовано для виявлення взаємозв'язків між складовими механізму формування доходів територіальних громад. Порівняльний аналіз використано для оцінки динаміки податкових детермінант доходів громад у 2020–2025 роках. Метод структурно-функціонального аналізу дозволив розкрити роль окремих детермінант у загальній системі фінансового регулювання.

Основна частина. Аналіз даних щодо формування доходів територіальних громад та пошук ефективних шляхів управління фінансовими ресурсами на рівні громад дозволили виявити ключові детермінанти, що забезпечують фінансову автономію та підвищують конкурентоспроможність територій. В умовах широкомасштабного вторгнення загострюється проблематика забезпечення стабільності бюджетів громад. Це напряму впливає на здатність громад здійснювати відновлення територій та реалізацію соціально – економічних ініціатив. Їхнє функціонування в таких умовах, незважаючи на значні обмеження та непередбачувані виклики, що пов'язані з війною, спрямоване на забезпечення фінансової самостійності територій і підтримку життєво важливих послуг, захист та відновлення критичної інфраструк-

тури, реалізацію інвестиційних та інноваційних проєктів. Ефективне адміністрування податків та зборів визначає потенціал бюджетів громад, їхню спроможність акумулювати фінансові ресурси для розвитку. У сучасних умовах економічних трансформацій особливо актуальним є пошук інструментів, що забезпечують наповнення доходної частини місцевих бюджетів, гарантуючи автономію територій і задоволення потреб громадян.

З метою системного аналізу чинників, що формують доходну базу територіальних громад, пропонується триєдина класифікація податкових детермінант за їх природою, функцією та рівнем управлінського впливу. Авторський підхід полягає у розгляді податкових детермінант за такою класифікацією як базові, інституційні та стимулюючі. Базові детермінанти є первинним і найбільш стабільним джерелом формування місцевих бюджетів. Центральне місце серед них традиційно займає ПДФО. Важливими базовими детермінантами залишаються також єдиний податок, плата за землю, акцизний податок, податок на прибуток підприємств приватного сектору та податок на нерухоме майно.

Аналіз офіційних даних Міністерства фінансів України свідчить про суттєву трансформацію фіскальної політики місцевих бюджетів протягом досліджуваного періоду. Якщо впродовж 2017–2021 років частка місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету (без трансфертів) стабільно перебувала в діапазоні 22,3–23,3%, то подальший розвиток подій порушив цю рівновагу.

У 2022 році, попри повномасштабне вторгнення, частка місцевих бюджетів навіть зросла до 24,4% завдяки різкому збільшенню надходжень ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців, чисельність яких суттєво зросла. Проте вже у 2023 році ситуація кардинально змінилася: Законом України № 3428-IX від 08.11.2023 з 1 жовтня 2023 року військовий ПДФО було вилучено з місцевих бюджетів і спрямовано до державного бюджету на потреби оборонно-промислового комплексу. Це рішення призвело до падіння частки місцевих бюджетів до 17,8% – найнижчого показника з початку децентралізаційної реформи. У 2024 році ситуація продовжила погіршуватись: частка місцевих бюджетів у перші чотири місяці впала до 15,7%. Водночас, завдяки адаптації бізнесу до умов воєнного стану та зростанню номінальних доходів населення, абсолютні обсяги надходжень до загального фонду місцевих бюджетів продовжили зростати.

В умовах воєнного стану відбулися зміни в бюджетному законодавстві, що спростили місцевий бюджетний процес і розширили повноваження уряду та органів місцевого самоврядування щодо управління

коштами. Аналіз доходів бюджетів громад за період 2020–2025 років показує їх вплив на фінансову самостійність і конкурентоспроможність територій, на зростання фіскального потенціалу громад. Воєнний стан спричинив суттєві зміни в структурі доходів бюджетів громад як у номінальному вираженні, так і за темпами зростання окремих категорій надходжень. Загальний обсяг доходів територіальних громад збільшився з 555,09 млрд грн у 2022 році до 751,9 млрд грн у 2025 році (за даними табл. 1). Такий приріст відбувся в умовах постійних викликів, пов'язаних із повоєнним відновленням, трансформацією міжбюджетних відносин та зміною механізмів фінансової підтримки громад.

Аналіз даних дає підстави стверджувати, що податкові надходження залишаються ключовим джерелом формування бюджетів територіальних громад. У 2024 році їх обсяг склав 441,09 млрд грн, що на 1,5% перевищує показник 2023 року, а у 2025 році 504,52 млрд. грн або на 14,4% більше за попередній рік.

Податки забезпечують надійну фінансову основу для автономії громад. Додатково, фінансова підтримка з боку ЄС, іноземних урядів та міжнародних організацій у 2025 році залишилася такою ж як і у передньому році.

Протягом досліджуваного періоду помітним став ріст частки податкових надходжень у структурі доходів. Якщо у 2018 році вона становила 41,34%, то до 2022 року збільшилася до 70,88%. У 2023 р., 2024 р. та 2025 р. частка податків дещо знизилася, досягнувши 66,58%, 64,91% та відповідно 67,1% (за даними рис. 1). Це свідчить, що має місце незначна дієвість проведених податкових реформ, що ускладняється викликами сьогодення.

Про ефективність роботи Державної податкової служби України та органів місцевого самоврядування у сфері адміністрування податків і зборів в частині наповнення доходної частини бюджетів територіальних громад свідчить виконання планових показників (за даними табл. 2). Найбільш стабільним та фіскально ефективним механізмом залишається справляння і розподіл податку на доходи фізичних осіб, що підтверджується регулярним виконанням уточнених планових індикаторів у 2022–2025 рр. У 2024 році зберігається позитивна тенденція щодо податкових детермінант, що свідчить про адаптацію економік громад до тривалого воєнного стану.

Водночас найбільші недоотримання спостерігалися у сфері адміністрування акцизного податку у 2022 році (82,8%), що пояснюється негативним впливом воєнних ризиків на діяльність платників акцизу та змінами в нормативних механізмах зарахування цього податку до бюджетів територіальних громад.

Таблиця 1
Показники надходжень бюджетів територіальних громад в Україні за 2018–2024 рр., млрд грн

Категорії доходів	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Приріст у 2025
Податкові надходження	232,53	270,6	285,6	346,71	393,46	434,5	441,09	504,5	63,43
Неподаткові надходження	28,03	26,11	21,46	27,18	22,04	36,51	43,6	43,08	-0,52
Доходи від операцій з капіталом	2,14	2,93	3,47	3,46	2,28	3,62	4,86	5,95	1,09
Від органів державного управління	298,94	260,3	160,2	202,73	136,75	177,4	187,93	196,1	8,15
Від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій	0,09	0,04	0,15	0,04	0,22	0,2	1,43	1,4	-0,03
Цільові фонди	0,68	0,6	0,65	0,57	0,34	0,35	0,62	0,9	0,28
Всього	562,42	560,5	471,5	580,69	555,09	652,6	679,53	751,9	72,41

Джерело: сформовано автором на основі [11]

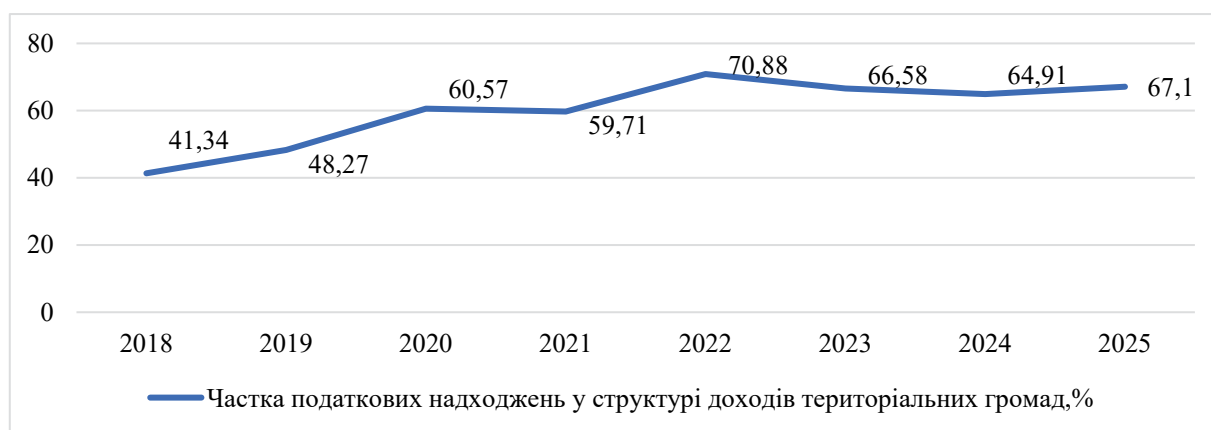


Рис. 1. Динаміка частки податкових надходжень у структурі доходів бюджетів територіальних громад, %

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Таблиця 2

Податкові детермінанти доходів бюджетів територіальних громад у 2022–2025 рр, млрд грн

	2022			2023			2024			2025		
	Пл	Ф	Вик, %	Пл	Ф	Вик, %	Пл	Ф	Вик, %	Пл	Ф	Вик, %
ПДФО*	259,1	272,2	106	289	289	100,1	272,9	285,4	104,6	292,7	300,3	102,6
ПП	13,6	13,5	99,5	12,8	15,5	120,6	25,5	27,9	109,3	25,2	23,6	93,6
РП	8,1	8,7	108	6,3	6,0	94,6	6,6	6,5	98,7	6,5	6,6	100,5
АП	15,8	13,1	82,8	20,8	22,4	107,5	26,3	27,9	106,1	34,9	36,9	105,7
Мпз	91,7	84,3	91,9	94,5	100	105,9	116,2	119,8	103,1	138,1	135,3	98
Еп	1,7	1,6	91	1,1	1,3	117,2	1,3	1,5	115,6	1,3	1,6	120,2

Примітка: * – ПДФО – Податок на доходи фізичних осіб; податок на прибуток; РП – рентна плата; АП – акцизний податок; Мпз – місцеві податки та збори; Еп – екологічний податок.

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Аналіз останніх 4 років формування доходів бюджетів територіальних громад дає підстави стверджувати, що у 2022 році план було недовиконано за податком на прибуток, акцизним податком, екологічним податком та місцевими податками. У 2025 році недовиконання прослідковуються лише за податком на прибуток та місцевими податками. Враховуючи особливості останніх формувати власні надходження громад, це недовиконання носить негативний характер, знижуючи можливості гнучкості в прийнятті рішень, фінансовій забезпеченості громад.

Найбільш стабільним джерелом доходів залишається податок на доходи фізичних осіб. У 2025 році фактичні надходження ПДФО склали 300,3 млрд грн, що становить 102,6% планового показника, демонструючи передбачуваність і надійність цього фінансового ресурсу для формування спроможності громад.

Податкова стратегія забезпечення функціонування територіальних громад через місцеві податки та збори у 2024 році базується переважно на надходженнях єдиного податку, який формує понад 58% доходів, а також на податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки – 9%, земельному податку від фізичних та юридичних осіб – 10,9% та орендній платі за землю – 21,9%. Втім серед проблем адміністрування податку на майно слід відмітити – недостатнє наповнення реєстрів нерухомості: реєстр речових прав охоплює лише 30–50% об'єктів, а земельний кадастр – 70–80%. Обмежені повноваження органів місцевого самоврядування у стимулюванні власників майна до внесення інформації та впливу на несумлінних платників, а також відсутність достовірних даних у державних реєстрах і базах ДПС,

значною мірою стримують ефективність адміністрування місцевих податків і зборів.

Війна в Україні мала суттєвий негативний вплив на економіку, що відобразилося на виконанні місцевих бюджетів. Уражені війною територіальні громади частково втратили фінансову спроможність через скорочення надходжень із податку на доходи фізичних осіб, що стало наслідком зниження ділової активності підприємств: проблеми з постачанням сировини, обмеженість замовлень та збуту, складнощі з логістикою, мобілізація працівників до ЗСУ тощо. Додатково впливали втрати акцизних надходжень на пальне (через нульову ставку оподаткування). Це свідчить, що незважаючи на певну адаптацію органів місцевого самоврядування до умов воєнного стану та докладені зусилля для нарощування фіскального потенціалу бюджетів громад, проблеми, які можуть у короткостроковій перспективі негативно впливати на фінансову автономію територій, залишаються.

Ситуація потребує комплексного підходу для посилення фінансової стійкості громад, зокрема шляхом розширення податкової бази, залучення інвестицій та ефективного використання бюджетних ресурсів. Забезпечення фінансової автономії територій є ключовою умовою для підвищення якості життя населення, реалізації соціальних програм і стимулювання місцевого економічного розвитку. Оскільки значна частка власних доходів громад залежить від ефективності управління місцевими податками та зборами, необхідно впроваджувати такі заходи: застосовувати економічно обґрунтовані методики оцінки земель для оподаткування; проводити системну інвентаризацію земель з метою залучення максимальної

площі для оподаткування; формувати прозорі партнерські відносини із бізнесом для забезпечення стабільності соціально-економічного розвитку та прогнозованості доходів; визначати ринкову вартість нерухомого майна для цілей оподаткування; оновлювати та підтримувати інформаційні реєстри з актуальними даними про об'єкти оподаткування. Особливу увагу слід приділити фіскальній співпраці між Державною податковою службою та органами місцевого самоврядування у сфері податку на майно, що передбачає спільний доступ до єдиних реєстрів об'єктів оподаткування. Делегування громадянам таких повноважень дозволить їм брати участь у адмініструванні майнових податків через здійснення організаційно-методичної, контрольної-моніторингової та консультаційної діяльності разом із податковими органами, що підвищить податковий потенціал місцевих бюджетів.

Підвищена увага органів місцевого самоврядування до процедур адміністрування майнових податків дозволить: розширити базу декларування об'єктів оподаткування; поступово перейти до прогресивної моделі встановлення ставок; сформувати справедливий підхід до оподаткування власності; підвищити рівень добровільної сплати податків; покращити податкову культуру. Загалом, такий підхід зміцнить фінансову стійкість та забезпечить сталий розвиток територіальних громад України, що узгоджується з пріоритетами сучасної фіскальної політики.

Інституційні детермінанти визначають правові та організаційні рамки функціонування фіскальної системи на місцевому рівні. Ключовою серед них є ступінь податкової автономії – обсяг повноважень громад самостійно встановлювати ставки місцевих податків і зборів та надавати пільги в їх межах. Законодавство надає органам місцевого самоврядування право щорічно встановлювати ставки плати за землю та податку на нерухоме майно аж до 0%, що створює можливість гнучкого реагування на потреби інвестиційного клімату, але водночас несе ризики непрозорості конкуренції між громадами за ресурси.

Стимулюючі детермінанти охоплюють усі форми пільгового оподаткування, що спрямовані на залучення інвестицій, стимулювання зайнятості, прискорення відновлення. Ця група в умовах повного відновлення набуває найбільшого значення, однак генерує системні суперечності, що потребують детального аналізу.

Наприклад, одним із ключових стимулюючих інструментів повного відновлення виступають індустриальні парки. Правову основу їх функціонування закладено Законом України від 21.06.2012 № 5018-VI «Про індустриальні парки» (зі змінами), а з ухваленням Закону № 2330-IX від 21.06.2022 резиденти отримали принципово нові податкові стимули. Станом на серпень 2024 року в Україні зареєстровано 91 індустриальний парк – майже вдвічі більше, ніж до початку повномасштабного вторгнення. «На кінець 2025 року в індустриальних парках було збудовано/будувалися 37 промислових підприємств... Діючі підприємства утворили 3716 робочих місць.» [13] Стрімке зростання інтересу до цього інструменту пояснюється не лише законодавчими змінами, а й хвилею релокованих підприємств, що у 2022 році масово шукали нові виробничі майданчики: за свідченнями учасників ринку, лише у березні 2022 року надійшло понад 1,5 тисячі запитів на резидентство.

Чинний пільговий режим для резидентів індустриальних парків передбачає: звільнення від податку на прибуток терміном на 10 років за умови реінвестування;

звільнення від ПДВ та імпортного мита на ввезення виробничого обладнання; право органів місцевого самоврядування встановлювати знижені до 0% ставки плати за землю та податку на нерухоме майно. У 2023 році Кабінет Міністрів схвалив Стратегію розвитку індустриальних парків до 2030 року, що передбачає спрощення регуляторних процедур та формування екоіндустріального вектору розвитку.

З точки зору фіскального впливу на дохідну базу громад пільговий режим індустриальних парків має подвійну природу. У короткостроковій перспективі (перші 5–7 років функціонування) він призводить до прямих втрат надходжень: громади недоотримують кошти від податку на прибуток, знижених ставок земельного податку та збору за нерухомість. Саме ці надходження є найбільш «чутливими» для бюджетів малих і середніх громад. У ряді випадків це формує парадоксальну ситуацію: громада, залучивши резидента в індустриальний парк, у перші роки збільшує залежність від міжбюджетних трансфертів, а не скорочує її. У довгостроковій перспективі (після завершення пільгового терміну) очікується формування мультиплікативного ефекту: зростання зайнятості збільшує надходження ПДФО; нові підприємства поповнюють базу єдиного податку; розвиток логістичної інфраструктури стимулює суміжний бізнес. Прикладом є Вінниця, де активно функціонують три індустриальні парки з понад 1000 робочих місць, а міська влада прогнозує, що через декілька років надані пільги становитимуть лише 5% від суми ПДФО, яку щорічно генеруватиме промисловий кластер.

Ключовою проблемою є відсутність у більшості громад інструментів кількісної оцінки цього «відкладеного фіскального ефекту», що унеможливає прийняття обґрунтованих рішень про доцільність пільг у конкретних умовах.

На думку Ткачика Ф. раціонально підібраний податковий інструментарій дозволяє «нівелювати негативний вплив процесів оподаткування на фінансово-економічний стан суб'єкта підприємницької діяльності... покращити інвестиційно-інноваційну привабливість в контексті стратегічного розвитку» [7]. Погоджуючись з автором, слід акцентувати на необхідності раціонального використання стимулів.

Проведений аналіз дозволяє виокремити три ключові суперечності, що характеризують сучасний стан податкового регулювання доходів територіальних громад. Перша виникає між фіскальними інтересами держави та фінансовою спроможністю громад. Вилучення військового ПДФО у жовтні 2023 року продемонструвало вразливість бюджетів територіальних громад до централізованих рішень: частка місцевих бюджетів у зведеному бюджеті впала з 24,4% до 17,8% лише через зміну нормативу розщеплення одного податку. При цьому жодного компенсаторного механізму для громад не було передбачено. Бюджетна декларація на 2022–2024 роки задекларувала мінімальний рівень у 20%, Стратегія реформування системи управління держфінансами – 25%, проте реальна динаміка протилежна. Друга суперечність виникає між стимулюванням інвестицій через пільги та бюджетною стійкістю громад у короткостроковій перспективі. Наданий пільговий режим формально є рішенням центральних органів влади, тоді як «плата» за нього лягає переважно на місцеві бюджети через недоотримані місцеві податки. Ця асиметрія між рівнем прийняття рішень та рівнем понесення витрат є джерелом

структурної нестабільності. Третя суперечність – між уніфікованістю державної податкової політики та диференційованими потребами громад. Ні прифронтірована громада зі зруйнованою інфраструктурою, ні великий обласний центр, що отримав тисячі нових мешканців і десятки релокованих підприємств, не мають достатніх законодавчих інструментів для адаптації умов оподаткування до своєї унікальної ситуації. Необхідна гнучка система з розширеними повноваженнями на місцях.

Узагальнюючи проведені дослідження є сенс сформулювати пропозиції щодо трансформації податкових детермінант. На підставі проведеного аналізу пропонується комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності формування доходів громад в умовах повоєнного відновлення.

По-перше, доцільно запровадити механізм умовного (результат-орієнтованого) податкового стимулювання. Пільги для резидентів індустріальних парків мають надаватися не автоматично, а за умови досягнення визначених порогових показників: кількість створених робочих місць, обсяг залучених інвестицій, частка реінвестованого прибутку. При недосягненні критеріїв пільги скорочуються або відтермінуються. Це переорієнтує стимул із самого факту реєстрації на реальний економічний ефект.

По-друге, необхідно запровадити механізм часткової компенсації втрат місцевих бюджетів від загальнодержавних пільгових рішень. Якщо держава надає або продовжує пільги за загальнодержавними податками резидентам певних зон, відповідна частина втраченого місцевого компонента має компенсуватися через спеціальну субвенцію або збільшення нормативу відрахування від ПДФО. Це нейтралізує асиметрію між рівнем прийняття рішень і рівнем понесення витрат.

По-третє, потрібне розширення реальної, а не лише формальної, податкової автономії громад. Окрім права встановлювати ставки місцевих податків, громади мають отримати право запроваджувати власні (у визначених межах) форми інвестиційних пільг з місцевих податків поза рамками інституту індустріальних парків – наприклад, для підприємств, що відновлюють виробництво після збитків від воєнних дій. Це збільшить швидкість реакції податкової системи на місцеві потреби.

По-четверте, необхідно забезпечити інтеграцію податкового планування з інструментами стратегічного розвитку громад. Рішення про надання пільг резидентам індустріальних парків мають базуватися на кількісній оцінці фіскального прогнозу за методологією «витрати-вигоди» з горизонтом не менше 10–15 років. Держава має забезпечити громади уніфікованим методичним інструментарієм для такої оцінки, інституційною підтримкою у вигляді регіональних центрів консультативного супроводу.

По-п'яте, в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення особливого значення набуває запровадження

диференційованих підходів до громад залежно від їх фіскального статусу: громади прифронтних зон мають отримувати підвищені коефіцієнти вирівнювання, пріоритетний доступ до відновлювальних субвенцій, а фінансово спроможні громади – більшу автономію у формуванні власних стимулів.

Ключові напрямки підвищення ефективності адміністрування місцевих податків і зборів у контексті зміцнення фінансової основи бюджетів територіальних громад мають бути наступними: підвищення ролі місцевих податків і зборів та збільшення їхньої частки у доходах бюджетів громад шляхом розширення фіскальної бази і податкових повноважень; диверсифікація важелів впливу органів місцевого самоврядування на процеси адміністрування податків і зборів у межах децентралізації, включно з обліком, моніторингом та контролем своєчасності сплати до бюджету; створення комплексних законодавчих, інституційних та інформаційно-комунікаційних передумов удосконалення адміністрування податку на нерухоме майно (відмінне від земельної ділянки) відповідно до кращих світових практик (Польща, Німеччина, Франція, Нідерланди, Великобританія); формування консенсусної позиції щодо нових методичних підходів і практичних механізмів адміністрування місцевих податків і зборів, яка враховувала б інтереси всіх стейкхолдерів. Водночас необхідно забезпечити комфортність системи для всіх суб'єктів оподаткування, мінімізувати бюрократичні процедури та інтегрувати сучасні цифрові технології в процес адміністрування. Це сприятиме фінансовій стійкості та автономності бюджетів, а також забезпеченню належного рівня й якості публічних послуг для населення.

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що податкові детермінанти формування доходів територіальних громад є багатоеlementною системою, що перебуває під одночасним впливом структурних, інституційних та ситуативних факторів. В умовах повоєнного відновлення ця система зазнала суттєвих деформацій, що вимагають цілеспрямованої трансформаційної відповіді з боку держави. Система податкових детермінант у сучасних умовах характеризується посиленням ролі стимулюючих детермінант, що є закономірною реакцією на потребу в залученні інвестицій. Проте, наприклад, механізм пільгового оподаткування індустріальних парків, генеруючи «відкладений фіскальний ефект», потребує якісно нових підходів до оцінки ефективності – зокрема, переходу від статичної до динамічної моделі аналізу фіскальних втрат і вигод.

Подальший розвиток системи формування доходів громад має базуватися на принципах умовності стимулювання, симетричності фіскальних рішень та реальної податкової автономії. Лише поєднання цих принципів здатне забезпечити довгострокову фінансову стійкість громад як основи успішного повоєнного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Кириленко О. П. Місцеві бюджети України (історія, теорія, практика): монографія. Київ : НІОС, 2000. 384 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/c57e6281-250f-47e9-839c-d81970e76241> (дата звернення: 10.03.2026)
2. Луніна І. В. Підвищення стійкості публічних фінансів в умовах воєнного часу. *Модерні фінанси: глобальні виклики і сучасні тренди*. Університетська думка. 2024 р. С. 23–25. URL: <http://monography.wunu.edu.ua/index.php/ed/catalog/book/4/chapter/19> (дата звернення: 10.03.2026)
3. Лютий І., Зайчикова В., Шульга Д. Асиметрична фіскальна децентралізація в умовах регіонального відновлення України. *Науковий вісник Полісся* № 2 (27), 2023. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-89-108](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-89-108) (дата звернення: 10.03.2026)

4. Письменний В. Забезпечення самостійності місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 1 (76). С. 144–156. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(76\).2021.144-156](https://doi.org/10.33987/vsed.1(76).2021.144-156) (дата звернення: 15.03.2026)
5. Кириленко О., Малинік Б., Письменний В., Горин В. та ін. Управління фінансами територіальних громад: теорія і практика ; за заг. ред. О. Кириленко. Тернопіль: *Економічна думка*, 2019. 280 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/4c4a3d78-253e-4608-8bdd-9e01299d045b/content>
6. Затоначька Т. Г., Ткаченко О. Є. Теоретична сутність та особливості формування фінансового простору. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2016. № 3 (31). С. 119–125. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2017/31/24.pdf> (дата звернення: 15.03.2026)
7. Ткачик Ф. Концептуальні детермінанти податкового планування: ефекти та ризики. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Вип. 1(16) 2025 С. 150–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-23>
8. Фінансовий простір сталого соціально-економічного розвитку держави : колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. І. Крисоватого. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 332 с URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/f61d4b2c-fd8a-4d1b-aaec-a1ccdf079be8> (дата звернення: 10.03.2026)
9. Десятичук О.М., Ткачик Ф.П. Роль податкового потенціалу в розвитку місцевого самоврядування в Україні. *Світ фінансів*. 2021. Вип. 1 (66). С. 77–88 URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/2e2b6fe0-34f0-4eea-9389-4f3066bc10c2> (дата звернення: 15.03.2026)
10. Просторове планування розвитку територій громад: кращі практики та рекомендації. Всеукраїнська асоціація громад. URL: <https://communities.org.ua/novyny/prostorove-planuvannya-rozvytku-terytorij-gromad-krashhi-praktyky-ta-rekomendacziyi-posibnyky/> (дата звернення: 15.03.2026)
11. Державний веб-портал бюджету для громадян. Доходи. URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes> (дата звернення: 15.03.2026)
12. Звіти про виконання Державного бюджету України за 2016–2023 рр. Державна казначейська служба України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu> (дата звернення: 15.03.2026)
13. роблено в Україні: в промислових парках на кінець 2025 року збудовано або будується 37 заводів. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/b023320c-fc61-4e81-add5-d2ebfc78edd2?lang=uk-UA&title=ZroblenoVUkraini> (дата звернення: 15.03.2026)

References:

1. Kyrylenko O. P. (2000) *Mistsevi biudzhety Ukrainy (istoriia, teoriia, praktyka)* [Local budgets of Ukraine (history, theory, practice)]. Kyiv: NIOS, 384 p. Available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/c57e6281-250f-47e9-839c-d81970e76241> (accessed March 10, 2026). (in Ukrainian)
2. Lunina I. V. (2024) Pidvyshchennia stiikosti publichnykh finansiv v umovakh voiennoho chasu [Enhancing public finance resilience under wartime conditions]. *Moderni finansy: hlobalni vyklyky i suchasni trendy*, pp. 23–25. Available at: <http://monography.wunu.edu.ua/index.php/ed/catalog/book/4/chapter/19> (accessed March 10, 2026)
3. Liutyi I., Zaichykova V., Shulha D. (2023) Asymetrychna fiskalna detsentralizatsiia v umovakh rehionalnoho vidnovlennia Ukrainy [Asymmetric fiscal decentralization in the conditions of regional recovery of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific bulletin of Polissia*, no. 2 (27), pp. 89–108. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-89-108](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-89-108) (accessed March 10, 2026)
4. Pysmennyi V. (2021) Zabezpechennia samostiinosti mistsevykh biudzhetyv v umovakh finansovoi detsentralizatsii [Ensuring independence of local budgets under financial decentralization]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Socio-economic research bulletin*, no. 1 (76), pp. 144–156. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(76\).2021.144-156](https://doi.org/10.33987/vsed.1(76).2021.144-156) (accessed March 15, 2026)
5. Kyrylenko O., Malyniak B., Pysmennyi V., Horyn V. (2019) *Upravlinnia finansamy terytorialnykh hromad: teoriia i praktyka* [Management of finances of territorial communities: theory and practice]. Ternopil: Ekonomichna dumka, 280 p. Available at: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/4c4a3d78-253e-4608-8bdd-9e01299d045b/content> (accessed March 15, 2026)
6. Zatonatska T. H., Tkachenko O. Ye. (2016) Teoretychna сутність та особливості формування фінансового простору [Theoretical essence and features of fiscal space formation]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriia "Ekonomika"*, no. 3 (31), pp. 119–125. Available at: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2017/31/24.pdf> (accessed March 15, 2026)
7. Tkachyk F. (2025) Kontseptualni determinanty podatkovoho planuvannya: efekty ta ryzyky [Conceptual determinants of tax planning: effects and risks]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, vol. 1 (16), pp. 150–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-23> (accessed March 15, 2026)
8. Krysovaty A. I. (Ed.) (2016) *Fiskalniy prostir staloho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku derzhavy* [Fiscal space of sustainable socio-economic development of the state]. Ternopil: TNEU, 332 p. Available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/f61d4b2c-fd8a-4d1b-aaec-a1ccdf079be8> (accessed March 10, 2026)
9. Desiatniuk O. M., Tkachyk F. P. (2021) Rol podatkovoho potentsialu v rozvytku mistsevoho samovriaduvannya v Ukraini [The role of tax potential in the development of local self-government in Ukraine]. *Svit finansiv – World of finance*, vol. 1 (66), pp. 77–88. Available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/2e2b6fe0-34f0-4eea-9389-4f3066bc10c2> (accessed March 15, 2026)
10. Vseukrainska asotsiatsiia hromad (n.d.) *Prostorove planuvannya rozvytku terytorii hromad: krashchi praktyky ta rekomendatsii* [Spatial planning of community development: best practices and recommendations]. Available at: <https://communities.org.ua/novyny/prostorove-planuvannya-rozvytku-terytorij-gromad-krashhi-praktyky-ta-rekomendacziyi-posibnyky/> (accessed March 15, 2026)
11. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian (n.d.) *Dokhody* [Incomes]. Available at: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes>. (accessed March 15, 2026)
12. Derzhavna kaznacheiska sluzhba Ukrainy (n.d.) *Zvity pro vykonannya Derzhavnogo biudzhetu Ukrainy za 2016–2023 rr.* [Reports on execution of the State Budget of Ukraine]. Available at: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu> (accessed March 15, 2026)
13. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy (2025) *Zrobleno v Ukraini: v industrialnykh parkakh na kinets 2025 roku zbudovano abo buduetsia 37 zavodiv* [Made in Ukraine: 37 plants built or under construction in industrial parks by the end of 2025]. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/b023320c-fc61-4e81-add5-d2ebfc78edd2> (accessed March 15, 2026)

Дата надходження статті: 16.03.2026

Дата прийняття статті: 06.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК: 336.1:[346.2:347.7]

JEL G20, O16

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.23>**Олександра Терешко**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8443-5690>
E-mail: tereshko_om@ukr.net

Андрій Борисов

здобувач вищої освіти третього рівня,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8465-1075>
E-mail: andriy_borysov@ukr.net

Григорій Андрушак

здобувач вищої освіти третього рівня,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7696-3254>
E-mail: Hryhorii.Andrushchak@lnu.edu.ua

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА З ПОЗИЦІЇ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ КРАЇНИ

Анотація. Стаття присвячена теоретико-методичній оцінці фінансових аспектів управління сталим розвитком підприємств, установ та організацій в розрізі взаємодії з бюджетною системою країни. Метою наукового дослідження є виявлення джерел, видів фінансових ресурсів і методів їх залучення на внутрішньому та зовнішньому ринках для забезпечення фінансування розвитку підприємницького середовища, яке формує ВВП, в коротко- та довготерміновій перспективі, впливає на гармонізацію фінансових потоків на рівні держави. Основними методами дослідження є загальнонаукові та спеціальні інструменти пізнання, серед яких доцільно відзначити такі як: порівняння, дедукцію, аналіз, класифікацію, оцінку, рейтингування, систематизацію та інші. Результати. Досліджено наукові праці фінансистів-науковців, які вивчають сталий розвиток фізичних, юридичних осіб і держави як явище економіки, об'єкт фінансової науки, управління на макрофінансовому рівні. Виявлено суперечності та альтернативне тлумачення основних фінансових дефініцій у сфері фінансового забезпечення сталого розвитку представників економіки країни, що унеможливує формування консенсусу в наукових колах, адаптації результатів наукових досліджень в правовій площині та формування бюджетних механізмів управління зазначеним процесом. Створює перешкоди при реалізації управління сталим розвитком бізнес-середовища на усіх рівнях. Формує конфлікт інтересів між представниками інфраструктури фінансової системи в частині реалізації спільної фінансової політики, виконання мети функціонування держави та недержавного сектору. Оригінальність наукового доробку полягає в запропонованій систематизації семантичних форм категорій «сталий розвиток», «інфраструктура бюджетної системи», «фінансування» та «фінансове забезпечення» на основі історично сформованих критеріїв їх використання в фінансовій науці. Проведено авторську оцінку економічних дефініцій та запропоновано основні напрями їх удосконалення. Цінність дослідження. Актуалізовано та підтверджено на теоретико-методологічному рівні пряму кореляцію між фінансуванням затверджених напрямів розвитку підприємницького середовища, результативністю обраної державної фінансової політики, часом реалізації прийнятих на офіційному рівні програм, деструктивними наслідками дій чи бездіяльності неефективного управлінського апарату бюджетної системи.

Ключові слова: конвергентні нелінійні фінансові зв'язки, фінансування, фінансове забезпечення, сталий розвиток, бюджетна система, інфраструктура бюджетної системи, фінансове управління.

Oleksandra Tereshko

PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Money Circulation and Credit,
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8443-5690>
E-mail: tereshko_om@ukr.net

Andrii Borysov

Third-Level Higher Education Applicant (Ph.D. Degree Applicant),
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8465-1075>
E-mail: andriy_borysov@ukr.net

Hryhorii Andrushchak

Third-Level Higher Education Applicant (Ph.D. Degree Applicant),

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7696-3254>E-mail: Hryhorii.Andrushchak@lnu.edu.ua

THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF FINANCIAL SECURITY OF ECONOMIC SUBJECTS OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF GLOBAL SHOCKS

Abstract. The article is devoted to the theoretical and methodological assessment of the financial aspects of sustainable development management of enterprises, institutions and organizations in the context of interaction with the country's budget system. The purpose of the scientific research is to identify sources, types of financial resources and methods of their attraction in the domestic and foreign markets to ensure financing of the development of the business environment, which forms GDP in the short and long term, affects the harmonization of financial flows at the state level. The main research methods are general scientific and special tools of cognition, among which it is advisable to note such as: comparison, deduction, analysis, classification, assessment, rating, systematization and others. Results. The scientific works of financiers-scientists who study the sustainable development of individuals, legal entities and the state as a phenomenon of the economy, an object of financial science, management at the macro-financial level were studied. Contradictions and alternative interpretations of the main financial definitions in the field of financial support for sustainable development of representatives of the country's economy have been identified, which makes it impossible to form a consensus in scientific circles, adapt the results of scientific research in the legal sphere and form budgetary mechanisms for managing the specified process. It creates obstacles in the implementation of sustainable development management of the business environment at all levels. It forms a conflict of interest between representatives of the financial system infrastructure in terms of implementing a common financial policy, fulfilling the purpose of the functioning of the state and the non-state sector. The originality of the scientific work lies in the proposed systematization of semantic forms of the categories "sustainable development", "budget system infrastructure", "financing" and "financial support" based on historically formed criteria for their use in financial science. The author's assessment of economic definitions has been carried out and the main directions for their improvement have been proposed. The value of the study. The direct correlation between the financing of approved areas of development of the business environment, the effectiveness of the chosen state financial policy, the implementation time of programs adopted at the official level, and the destructive consequences of actions or inaction of the ineffective management apparatus of the budget system has been updated and confirmed at the theoretical and methodological level.

Keywords: convergent nonlinear financial relationships, financing, financial support, sustainable development, financial system, infrastructure of the financial system, financial management.

Вступ. Українська бюджетна система в умовах фінансової нестабільності, глобальних ризиків та гібридної агресії недружніх країн, потребує інноваційних інструментів управління фінансово-господарськими процесами на державному рівні, які реалізуються в суверенному українському суспільстві як на макрофінансовому так і мікрорівні. Необхідно, на нашу думку, актуалізувати розвиток інфраструктури бюджетної системи країни, адже від її властивостей залежить ефективність функціонування підприємницького середовища, залучення в фінансово-господарську діяльність потенційних іноземних бізнес-партнерів, міжнародних організацій та гравців глобального фінансового простору. Доречно наголосити, що інфраструктура, яка формована на державному рівні, а саме як складова фінансової системи, з позиції фінансової науки, забезпечує стабільність, реалізацію, вартість та результативність фінансових відносин, а, отже, сприяє накопиченню фінансових ресурсів в країні, активізує кредитний та цінних паперів ринки, покращує рівень наповнення бюджетів, сприяє зростанню рівня добробуту й купівельної спроможності громадян.

Бюджетна система України перебуває в кризовому становищі, яке сформувалося через воєнну агресію росії; руйнацію підприємницького потенціалу та релокаційні процеси; втрату купівельної спроможності представниками суспільства; зниження інвестиційної активності; зменшення працездатного населення; погіршення рівня економічного зростання країни, архітектури ВВП; зростання дефіциту бюджетів усіх рівнів та сальдо платіжного балансу. Зазначені фінансово-політичні реалії

в Україні сформували потребу пошуку дієвих інструментів удосконалення усіх сфер та ланок бюджетної системи для посилення фінансової складової. Актуальним та стратегічно важливим, на наш погляд, є напрям вивчення й удосконалення фінансових аспектів управління сталим розвитком підприємництва з позиції бюджетної системи, що дозволить успішно реалізовувати суспільні процеси, державні цивільні програми, проекти Військово-промислового комплексу та Збройних сил України, створить умови для реалізації інноваційних підприємницьких проектів, а в разі виникнення криз дозволить швидко акумулювати фінансові ресурси на рівні держави для антикризової підтримки життєво важливих та фінансово доцільних секторів економіки.

Літературний огляд. Наукові дослідження фінансових аспектів управління сталим розвитком суб'єктів підприємництва з позиції бюджетної системи здійснювали такі науковці, як: В. Бодаковський [1], Д. Ванькович [2], В. Венгер [4], Ю. Голуб [5], О. Гривківська [6], Ю. Жукова [7], А. Загородний [8], І. Козій, М. Крупка [9], О. Мішук [11], О. Москаль [12], І. Осьмірко [13], О. Середа [14] та інші. Незважаючи на вагомий внесок у фінансову науку, комплексні системні результати оцінки фінансових процесів, які відбуваються у суверенному суспільстві в економічній площині, присутні проблеми та невирішені завдання, які пов'язані не тільки з динамічними ознаками та нелінійним розвитком бюджетної системи, а й з цифровізацією та новітніми військовими викликами, що присутні в житті громадян України, підприємців та органів державної влади.

Методологія. В роботі використовуються загальнонаукові та спеціальні наукові методи дослідження, у тому числі дедукція, аналіз, класифікація, формалізація, оцінка фінансових ризиків, рейтингування фінансового забезпечення та інші. Методика наукових розвідок розпочинається із роботи з джерелами, що присвячені фінансуванню та фінансовому забезпеченню суб'єктів підприємництва з позиції бюджетної системи. Застосовано системний підхід для визначення взаємозв'язків між окремими компонентами процесу фінансування на макрорівні й актуалізовано фінансову політику держави як базис реалізації фінансово-господарських взаємозв'язків у суспільстві.

Мета статті: оцінка, з позиції основних парадигм фінансової науки та наукового доробку вітчизняних вчених, ефективності бюджетної системи, а саме установлення в правовому полі та науковому середовищі механізмів управління сталим розвитком підприємств за допомогою фінансових інструментів, адресного фінансування та фінансового забезпечення.

Основна частина. Для оцінки ефективності функціонування бюджетної системи, в тому числі її фінансового механізму управління сталим розвитком підприємницького середовища, необхідно ідентифікувати «фінанси» як явище в суспільному просторі. Доцільно зазначити, що «фінанси» на різних рівнях фінансової науки є «сукупністю керованих суспільних відносин розподільного характеру, які змінюють наявну величину та структуру вартості з метою формування постійно діючої системи досягнення завдань і цілей на підставі сформованого інтересу чи вимог середовища. Відносини розподільного характеру охоплюють процеси формування, розподілу, перерозподілу та використання зазначеної вартості на усіх етапах функціонування суспільства. Такі конструкти як ВВП, фінансові ресурси, фонди є уточнюючими надбудовами, дозволяють ідентифікувати та оцінити вартість у грошовому еквіваленті [1]. Отже, фінансові аспекти управління в бюджетній системі, на наш погляд, ідентифікують процес розподілу акумульований державою благ та управління тимчасово вільними ресурсами в фінансовій системі країни. Від результативності сформованих умов для реалізації фінансових відносин, наголошуємо, залежить дієздатність усіх компонентів фінансової системи країни, яка взаємодіє з бюджетною сферою: фізичних осіб, суб'єктів господарювання, фінансових установ, представників інфраструктури суспільства тощо. З зазначеного випливає, що усі складові суспільства, в тому числі інституційні, проєктуються на фінансову систему та створюють передумови для побудови якісного управління фінансово-господарськими процесами, які відбуваються в сферах публічних чи приватних фінансів. Моделюють основні характеристики такої системи, а саме: зміни у часі; присутність часових лагів; управлінські дії, які впливають на результативність нелінійно; формування ознак відновлення початкових взаємозв'язків та властивостей функціонування. Для підвищення ефективності макрофінансового аналізу, зокрема й бюджетної системи як частини фінансової, пропонуємо оцінювати та аналізувати їх: 1) як цілісні відкриті динамічні системи; 2) як сукупність окремих динамічних систем, що можуть володіти ознаками лінійності, нелінійності, конвергентності та дивергентності [2]. Отже, з теоре-

тико-методологічної позиції сталий розвиток суб'єктів підприємництва через призму бюджетної системи можна розглядати як результат імпліцитних та експліцитних механізмів, в тому числі інфраструктурних, які дають змогу активним представникам суспільства реалізовувати підприємницькі проєкти комерційного характеру та отримувати позитивні фінансові результати в осяжній перспективі. Як наслідок, бюджетна система, а саме її фіскальна складова, отримує імпульс до розширення завдяки якісній та кількісній зміні податкової бази в країні.

Актуалізуємо фінансування та фінансове забезпечення як основоположні дефініції фінансової науки, які є неявищими фундаторами ефективності та розвитку. Розглянемо їх логіко-семантичну суть для розуміння взаємозв'язків в економічному просторі держави. Дефініція «фінансування», наприклад, це переведення активів до суб'єкта господарювання (фонду), відокремленого від суб'єкта господарювання працедавця з метою виконання майбутніх зобов'язань з виплати пенсій [10]. Тобто фінансування є процесом розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів від одного фінансового агента до іншого, або, вважаємо, від визначеного центра фінансової відповідальності до інших структурних фінансових центрів підрозділів суб'єкта підприємництва, за умови їх наявності й складної архітектури такої юридичної особи. З зазначеного наголошуємо, що фінансування, на нашу думку, є вужчим явищем ніж фінансове забезпечення. Описує динамічні явища, які свідчать про рух фінансових ресурсів, алгоритми передачі вартості від одних суб'єктів до інших, якість реалізації фінансових відносин з позиції таких ознак, як: швидкість; величина; час; активація податкового законодавства, тобто створення податкової бази; циклічність; потенціал до утворення додаткових ресурсів; своєчасність тощо [3].

Для ідентифікації дефініції «фінансове забезпечення», з позиції бюджетної системи, необхідно розглянути судження вчених-фінансистів, які здійснювали її дослідження. Наприклад, у працях В. Венгер зазначено, що фінансове забезпечення регулюється на основі відповідної системи функціонування, яке може здійснюватися у трьох формах: самофінансування, кредитування, зовнішнє фінансування. Різні форми фінансового забезпечення виконують на практиці одночасно через установлення характерного для певного етапу розвитку суспільства співвідношення між ними [4]. Погоджуємося з судженнями науковця, але наголошуємо на важливості організації системи чи механізму такого забезпечення як визначального чинника досягнення результату як державою так і представниками підприємницького середовища.

Фінансове забезпечення як систему заходів із забезпечення економічного зростання фінансовими ресурсами через методи та форми, способи фінансування розглядає фінансове забезпечення О. Мішук [11, с. 9]. Доречно зазначити, що акцент здійснено на методологічній характеристиці дефініції, яку аналізуємо. Не розкрито процес та результат як ознаки ефективності управління для забезпечення сталого розвитку суб'єктів підприємництва, що є стратегічно важливим для державного менеджменту бюджетної системи країни.

Ю. Голуб стверджує, що фінансове забезпечення є сукупністю заходів та умов, що сприяють сталому

функціонуванню і розвитку суб'єкта господарювання шляхом покриття його витрат фінансовими ресурсами (з внутрішніх і зовнішніх джерел внаслідок здійснення руху таких ресурсів) залежно від обсягу виробництва та його фінансового становища [5]. Вчений чітко актуалізує мету здійснення фінансових процедур та важливість використання належних інструментів. Для системного цілісного розуміння дефініції необхідно імплементувати основні ознаки ролі процесу в забезпеченні функціонування суб'єктів підприємництва, доходи яких є джерелом податковим надходжень, а отже нелінійно конвергентно впливають на бюджетну систему країни, створюють кумулятивний ефект при кругообігу фінансових ресурсів в економіці.

Запропоноване визначення О. Москалем вдало вирізняється від загальноприйнятого напряму до трактування фінансового забезпечення. Науковець зазначає, що фінансова категорія, яка аналізується є сукупністю економічних відносин, які виникають у процесі пошуку, залучення та ефективного використання фінансових ресурсів [12, с. 6]. На нашу думку, зазначене судження фінансування фіксує як центричну фундаментальну категорію, що не суперечить усталеним поглядам фінансистів але потребує уточнення в частині системоутворювальних складових фінансового явища.

Фінансове забезпечення діяльності підприємств, як зазначає О. Гривківська, передбачає ефективне формування та найраціональніше використання фінансових ресурсів, що є неможливим без оптимального поєднання складових фінансового забезпечення, а саме: самофінансування, кредитування та цільового фінансування [6]. Науковець акцентує на якості, а не на інструментах, методах, процесі чи системі, що підходить для оцінки фінансового процесу на мікрорівні. З позиції бюджетної системи фінансове забезпечення необхідно, на наш погляд, розглядати як комплексну дефініцію, що поєднує опис усіх взаємозв'язків, які мають вплив на формування, розподіл та перерозподіл фінансових ресурсів. Вдало визначення б виграло при впровадженні в смисловий конструкт мети та системності явища.

У наукових працях Ю. Жукової фінансове забезпечення трактується як один з двох методів фінансового впливу на соціально-економічний розвиток, який реалізується на основі відповідної системи фінансування та може здійснюватися у трьох формах: самофінансування, кредитування, зовнішнє фінансування [7]. Погоджуємося з позицією авторки в частині впливу на систему суспільства. Поєднуються такі явища як «розвиток» та алгоритми фінансування як складові фінансового забезпечення. Самофінансування, кредитування і зовнішнє фінансування

У працях відомого вченого А. Загороднього фінансове забезпечення описується як забезпечення фінансовими ресурсами економіки держави, соціальних потреб і програм, виробництва продукції, науково-технічних досліджень, будівництва і переобладнання підприємств, а також утримання бюджетних організацій тощо [8]. Науковець дотримується державоцентричної концепції, ідентифікує зазначене фінансове явище як об'єкт управління бюджетної системи, охоплює причинно-наслідкові зв'язки між фінансовим інструментом та запланованими функціональними результатами, поєднує макро- і мікрорівні. На нашу думку, визна-

чення вдало б виграло при поясненні з позиції управлінської суб'єктності в фінансових процесах, бюджетної системи як основи життєдіяльності суб'єктів підприємницького середовища.

І. Козій зазначає, що фінансове забезпечення є формуванням та використанням фінансових ресурсів підприємств за допомогою оптимізації співвідношення всіх його форм, що дає змогу створити такі обсяги фінансових ресурсів господарської діяльності, від яких підприємство мало б змогу функціонувати не тільки безбитково, а й підвищувати ефективність діяльності та зміцнювати економіку країни загалом [9]. Підтримуємо наукову позицію фінансиста в частині ефективного формування та використання благ, які наявні в економіці для суб'єктів господарювання. Вважаємо, що етап використання-розподілу має містити «перерозподіл», який на мікрорівні важливий для формування капіталу, а саме стимулювання циклічності фінансових процесів між юридичними особами та їх клієнтами чи поставальниками. Визначення пояснює фінансове забезпечення частково, а адаптація його до макрорівня є напрямом вдосконалення зазначеної дефініції, що дозволить комплексно ідентифікувати фінансові явища.

В. Осьмірко стверджує, що фінансове забезпечення є сукупністю економічних відносин, які виникають із приводу пошуку, залучення і ефективного використання фінансових ресурсів, а також організаційно-управлінських принципів, методів і форм впливу цих ресурсів на інноваційний розвиток національної економіки [13]. Але не уточнює, які саме інструменти управління сприяють забезпеченню фінансовими ресурсами. З позиції бюджетної системи вчений окреслює межі фінансового явища, але не ідентифікує основні його ознаки, характеристики, роль та індикатори ефективності. На нашу думку, судження науковця дають пояснення дефініції, яка досліджується, але залишають можливість його адаптації до напряму досліджень.

На підставі наших наукових розвідок нами виявлено розбіжності в трактуванні основних дефініцій, які пов'язані з фінансовими аспектами сталого розвитку суб'єктів підприємництва з позиції бюджетної системи. На нашу думку, необхідно актуалізувати ознаки зазначеного напряму досліджень, який є стратегічно важливим для забезпечення життєздатності економіки України, а саме:

1. «Фінансування» як дефініція в правовій архітектурі державних фінансів, а саме бюджетної системи, є процесом розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів в публічному чи приватному середовищі в умовах життєдіяльності суверенного суспільства для досягнення коротко- чи довготермінових цілей держави, юридичних і фізичних осіб. Основними характеристиками зазначеного процесу є використання імперативних алгоритмів організації фінансових відносин між учасниками економічного життя держави для досягнення максимального фінансово-політичного та соціального результату. Дотримання законності фінансових операцій, досягнення суспільного добробуту, фискальна дисциплінованість, результативність, адресне використання, повнота охоплення та захист інтересів держави – це основні принципи фінансування з позиції бюджетної системи. На нашу думку, фінансування є процесом адресного формування, розподілу та перерозподілу вартості в межах інституційного середо-

вища, правового поля, фінансової системи, державних фінансів та наявної інфраструктури, яка легалізована на законодавчому рівні, а її функціонування врегульовано нормативними актами, інструкціями та встановленими вимогами фінансової політики.

2. «Фінансовому забезпеченню» як дефініції фінансової науки, наголошуємо, належить ширше означення. Це компонента системи – як бюджетної так і фінансової в цілому. Є системою заходів, які реалізуються в економічному просторі суспільства на підставі наявної інституційної архітектури, законодавчо-нормативної системи, публічних та приватних фінансів, фінансового механізму та прийнятої на визначений період фінансової політики, яка включає: бюджетну, грошову, кредитну, макропруденційну, податкову, валютну, митну, інвестиційну та інші. Тобто можна стверджувати, що фінансове забезпечення тісно пов'язане з наявним в країні фінансовим механізмом, особливо з варіативністю його фінансових методів та важелів, які представники бюджетної системи спроможні реалізувати в процесі життєдіяльності суспільства. На нашу думку, основою фінансового забезпечення є фінансування, а його успішна реалізація залежить від ефективності функціонування фінансової системи країни, особливо такої її компоненти як державні фінанси, що відповідають за організацію та реалізацію суспільної діяльності. Доцільно підкреслити важливість видів фінансування, серед яких найпоширенішими є: 1) самофінансування і прибуток як підвид, що ідентифікується за внутрішніми джерелами; 2) державні фінансові ресурси (бюджетні кошти), інвестиційний капітал (тимчасово вільні фінансові ресурси на фінансовому ринку), кредити (позикові фінансові ресурси), які утворюються з зовнішніх джерел. Отже, з огляду на вище зазначене, доцільно актуалізувати важливість бюджетної системи, яка, на нашу думку, є основою реалізації фінансового забезпечення суспільних проєктів які функціонують на підставі методу комерційного розрахунку, кошторисного фінансування та благодійної діяльності. Фінансове забезпечення, з позиції проведених досліджень, як інструмент досягнення фінансової мети, перебуває під державним впливом при офіційному функціонуванні суб'єктів економіки та стає незалежним при переході членів суспільства в сферу впливу тіньової економіки.

3. Сталий розвиток суб'єктів підприємництва є явищем, яке ідентифікує позитивні соціально-політичні та фінансові зрушення на макро- і мікрорівні економічної системи країни. Тісно пов'язане зі змінами соціального добробуту, структури ВВП, економічного зростання та стану навколишнього середовища. З позиції бюджетної системи фінансові аспекти такого розвитку тісно пов'язані з бюджетним фінансуванням економічних проєктів державних підприємств, інфраструктури країни, суб'єктів фінансової системи, інвестиційною та соціополітичною підтримкою підприємницького сектору економіки. Насамперед необхідно наголосити на стратегічній важливості забезпечення сталого розвитку підприємств з державною часткою власності, адже вони створюють стимули до підвищення ефективності приватних фінансів у всіх його проявах [14]. Важливо акцентувати увагу на необхідності реалізації глобальних програм на макrorівні, які пов'язані з підвищенням конкурентних переваг представників національної

економіки, купівельної спроможності громадян, якості інфраструктури та систем антикризового захисту на усіх рівнях в довгостроковій перспективі. Стабільна економічна система з присутньою позитивною динамікою покращення її екстенсивних та інтенсивних показників функціонування дозволяє формувати дієвий механізм управління, оцінювати експліцитні та імпліцитні чинники складових економічного простору, позитивне інвестиційне середовище, систему сприяння науково-технічному прогресу.

4. Управління сталим розвитком суб'єктів підприємництва з позиції бюджетної системи країни, на нашу думку, є процесом наукового дослідження, прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю, впровадження на законодавчому рівні фінансової політики, яка містить імперативні норми, що дозволяють гармонізувати фінансово-кредитну та господарську діяльність представників приватних фінансів для досягнення утвердженої мети, поставлених цілей за допомогою фінансових стимулів, а саме фінансового забезпечення у всіх його проявах. Основний вплив, вважаємо, здійснюється шляхом реалізації податкової політики (стимулювання розвитку ринків кредитного та цінних паперів), митної політики (формування умов для інвестиційних потоків з зовнішніх джерел на користь національного підприємництва, наприклад стимулювання фінансової результативності внутрішнього виробництва товарів), грошової політики (створення стабільних фінансових умов, наприклад, які дають можливість нагромаджувати накопичення), валютної політики (лобіювання експортної діяльності), макропруденційної політики (наприклад, гарантування безперервності фінансування чи фінансового забезпечення), бюджетної політики (вкладення державних фінансових ресурсів в пріоритетні галузі), інвестиційної політики (гармонізація усіх вище зазначених політик для досягнення максимального кумулятивного фінансового ефекти в сфері управління сталим розвитком суб'єктів підприємництва та стимулювання науково-технічному прогресу) тощо.

Висновки. На основі проведеного аналізу наукових здобутків вчених-фінансистів, можемо стверджувати про важливість фінансування, як процесу розподілу, перерозподілу фінансових ресурсів, в тому числі фінансового забезпечення, як складової фінансового механізму, що охоплює усі сфери життєдіяльності суспільства та дозволяє успішно реалізувати фінансування як об'єкт управління на макrorівні з позиції бюджетної системи. Зазначені фінансові дефініції, на нашу думку, є основою й запорукою розвитку усіх представників суверенного суспільства. Наголошуємо на важливості ефективного управління сталим розвитком представників підприємництва, адже гармонізація взаємозв'язків між державою, юридичними та фізичними особами посилює ефективність, фінансову результативність і трансформує кількісні зусилля в якісні результати. Важливо підкреслити стратегічну вагу управління саме сферою економіки, яка відповідає за фінансове забезпечення та унеможливорює девіантну та делінквентну поведінку представників підприємництва, що пов'язано з конфліктом інтересів в часовому розрізі. Інфраструктура бюджетної системи, з огляду на зазначене, є інституційним каркасом та базисом реалізації управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Бодаковський В.Ю. Дефінітивна суть категорії «фінанси» в умовах трансформації фінансової науки в Україні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць*. 2024, Вип. 1. С. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-1>
2. Бодаковський В.Ю., Бодаковський Ю.В. Теоретичні засади побудови конвергентної нелінійної динамічної моделі фінансової системи країни. *Економіка та управління*. 2025, Вип. 1. С. 91–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.13>
3. Бодаковський В., Морозюк О. Вплив бюджетної системи на функціонування фінансової інституційної інфраструктури в Україні. *Формування ринкової економіки України*. 2018, Том 1, Вип. 40. С. 31–36
4. Венгер В.В. Фінанси : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2009. 427 с.
5. Голуб Ю.О. Кредитна складова фінансового забезпечення діяльності суб'єктів господарювання : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Харків, 2011. 20 с.
6. Гривківська О.В. Теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2004. № 2. С. 12–15
7. Жукова Ю. М. Макроекономічний механізм фінансування науки в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. Наук : 08.01.01. Київ, 2000. 15 с.
8. Загородний А.Г. Фінансовий словник. Львів : Центр Європи, 1997. 471 с.
9. Козій І.С. Місце і значення фінансового забезпечення в структурі фінансового механізму. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18 (9). С. 223–229.
10. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 26 (МСБО 26). Облік та звітність щодо програм пенсійного забезпечення (п.8) 01.01.2012. URL: <https://dtkr.ua/dictionary/f/25643-finansuvannya>
11. Мішук О.В. Фінансове забезпечення економічного зростання : теоретичний аспект. *Фінанси, банки, інвестиції*. 2011. № 2. С. 9–12.
12. Москаль О.І. Фінансове забезпечення розвитку агропромислового виробництва регіону (на матеріалах Чернівецької області) : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. : 08.04.01. Київ, 2001. 16 с.
13. Осьмірко І.В. Система фінансового забезпечення інноваційного розвитку: поняття, структура та принципи функціонування. *Бізнес Інформ*. 2012. № 7. С. 47–49.
14. Середя О. Фінансування бюджетних установ: проблеми і перспективи. *Економіка та суспільство*. 2021. № (34). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-53>

References:

1. Bodakovskyy V.Y. (2024). Definitivna sut katehorii "finansy" v umovakh transformatsii finansovoi nauky v Ukraini [The definitive essence of the category "finance" in the context of the transformation of financial science in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna: zbirnyk naukovykh prats – Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. Economic Series: Collection of Scientific Papers*, vol. 1. pp. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-1>
2. Bodakovskyy V.Y. & Bodakovskyy Y.V. (2025). Teoretychni zasady pobudovy konverhentnoi nelineinoi dynamichnoi modeli finansovoi systemy krainy [Theoretical foundations of building a convergent nonlinear dynamic model of the country's financial system]. *Ekonimika ta upravlinnia – Economics and Management*. vol. 1, pp. 91–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.13>
3. Bodakovskyy V. & Morozjuk O. (2018). Vplyv biudzhethnoi systemy na funksiionuvannya finansovoi instytutsiinoi infrastruktury v Ukraini [The impact of the budget system on the functioning of the financial institutional infrastructure in Ukraine]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky Ukrainy – Formation of a market economy in Ukraine*, vol. 1 (40), pp. 31–36
4. Venher V.V. (2009) *Finansy: navch. posibnyk* [Finances: education manual]. Kyiv: TsUL, 427 p. (in Ukrainian)
5. Holub Yu.O. (2011) *Kredyt na skladova finansovoho zabezpechennia diialnosti subiektiv hospodariuvannya* [The credit component of financial support for business entities], Abstract of Ph.D. dissertation, 08.00.08, Kharkiv, 20 p. (in Ukrainian)
6. Hryukivska O.V. (2004) Teoretychni pidkhody do vyznachennia finansovoho zabezpechennia diialnosti pidpriemstv [Theoretical approaches to determining the financial support of enterprises]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, vol. 2, pp. 12–15
7. Zhukova Yu.M. (2000) *Makroekonomichniy mekhanizm finansuvannya nauky v Ukraini* [Macroeconomic mechanism of funding of science in Ukraine], Abstract of Ph.D. dissertation, 08.01.01, Kyiv, 15 p. (in Ukrainian)
8. Zahorodnyi A.H. (1997) *Finansovyi slovnyk* [Financial dictionary]. Lviv: Tsentrv Yevropy. 471 p. (in Ukrainian)
9. Kozii I.S. (2008) Mistse i znachennia finansovoho zabezpechennia v strukturi finansovoho mekhanizmu [The place and importance of financial support in the structure of the financial mechanism]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy-Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 18 (9), pp. 223–229
10. Mizhnarodnyi standart bukhhaltenskoho obliku. *Oblik ta zvitnist shchodo prohram pensiinoho zabezpechennia* [International Accounting Standard. Accounting and reporting for pension programs] 26 (MSBO 26), (p.8) 01.01.2012. Available at: <https://dtkr.ua/dictionary/f/25643-finansuvannya>
11. Mishchuk O.V. (2011) Finansove zabezptchennya ekonomichnogo zrostantnya: teoretichnyy aspekt [Financial support for economic growth: theoretical aspect]. *Finansy, banky, investytsii – Finance, banks, investments*, vol. 2, pp. 9–12.
12. Moskal O.I. (2001) *Finansove zabezpechennya rozvutky agropromuslovogo vurobnutstva regiony (na materialah Chernivetskoi oblasti)* [Financial support for the development of agroindustrial production of the region (on the materials of Chernivtsi region)]. Phd Thesis, Economy, Kyiv. (in Ukrainian)
13. Osmirko I.V. (2012) Sistema finansovoho zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku: poniattia, struktura ta pryntsyipy funksiionuvannya [The system of financial support for innovative development: concepts, structure and principles of operation]. *Biznes Inform – Biznes Inform*, vol. 7, pp. 47–49.
14. Sereda O. (2021). Finansuvannya biudzhethnykh ustanov: problemy i perspektyvy [Financing of budgetary institutions: problems and prospects]. *Ekonimika ta suspilstvo – Economy and society*, no. (34). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-53>

Дата надходження статті: 24.03.2026

Дата прийняття статті: 14.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 351.82:338.43

JEL H50, O13, Q18

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.24>**Андрій Шинькович**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2922-3796>E-mail: a.shynkovych@knute.edu.ua

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ В СИСТЕМІ АСЕКУРАЦІЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ: АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ТА РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних засад формування та реалізації механізмів державного регулювання економіки в системі асекурації продовольчої безпеки, а також визначення ролі соціальної економіки у підвищенні їх ефективності в умовах сучасних трансформаційних викликів. Актуальність дослідження зумовлена загостренням проблем забезпечення продовольчої безпеки в Україні під впливом воєнного стану, глобальних економічних дисбалансів і нестабільності аграрних ринків, що потребує переосмислення інструментів державної політики та посилення соціально орієнтованих механізмів регулювання. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: системний підхід – для визначення структури механізмів державного регулювання продовольчої безпеки; аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів і практичних аспектів державної політики; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності існуючих інструментів регулювання; методи логічного узагальнення та наукової абстракції – для формування висновків і рекомендацій. У результаті дослідження систематизовано наукові підходи до трактування сутності механізмів державного регулювання продовольчої безпеки, виявлено ключові недоліки чинної державної політики, зокрема фрагментарність регуляторних заходів, недостатню координацію між інституціями та обмежену інтеграцію соціально орієнтованих інструментів. Обґрунтовано напрями вдосконалення державного регулювання, що передбачають посилення інституційної взаємодії, впровадження інноваційних підходів до управління аграрним сектором та активізацію ролі соціальної економіки як фактора підвищення стійкості продовольчої системи. Доведено, що інтеграція механізмів соціальної економіки у систему державного управління сприяє підвищенню адаптивності економіки до кризових явищ, забезпечує більш рівномірний розподіл ресурсів і підвищує рівень продовольчої доступності для населення. Наукова новизна дослідження полягає у розвитку концептуальних підходів до поєднання інструментів державного регулювання та соціальної економіки в єдиній системі забезпечення продовольчої безпеки. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання при формуванні державної політики, розробленні стратегії розвитку аграрного сектору та вдосконаленні механізмів публічного управління в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Ключові слова: державне регулювання економіки; продовольча безпека; аналіз державної політики; соціальна економіка; аграрна політика; публічне управління.

Andrii Shynkovych

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Public Administration and Management,

State University of Trade and Economics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2922-3796>E-mail: a.shynkovych@knute.edu.ua

MECHANISMS OF STATE REGULATION OF THE ECONOMY IN THE SYSTEM OF FOOD SECURITY ASSURANCE: ANALYSIS OF PUBLIC POLICY AND THE ROLE OF THE SOCIAL ECONOMY

Abstract. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and applied foundations for the formation and implementation of state regulation mechanisms in the system of food security assurance, as well as to determine the role of the social economy in increasing their effectiveness under current transformational challenges. The relevance of the research is обусловлена the aggravation of food security issues in Ukraine caused by martial law, global economic imbalances, and instability of agricultural markets, which necessitates rethinking state policy instruments and strengthening socially oriented regulatory mechanisms. The methodological basis of the study includes general scientific and special methods, in particular: a systematic approach to identify the structure of state regulation mechanisms in the field of food security; methods of analysis and synthesis to generalize theoretical approaches and practical aspects of state policy; comparative analysis to assess the effectiveness of existing regulatory instruments; methods of logical generalization and scientific abstraction to formulate conclusions and recommendations. The study systematizes scientific approaches to the interpretation of the essence of state regulation mechanisms in ensuring food security and identifies key shortcomings of the current state policy, including fragmentation of regulatory measures, insufficient coordination between institutions, and limited integration of socially oriented tools. The directions for improving state regulation are substantiated, including strengthening institutional interaction, introducing innovative approaches to agricultural sector management, and enhancing the role of the social economy as a factor in increasing the resilience of the food system. It is proven that the integration

of social economy mechanisms into the system of public administration contributes to increasing the adaptability of the economy to crisis phenomena, ensures a more equitable distribution of resources, and improves food accessibility for the population. The scientific novelty of the research lies in the development of conceptual approaches to combining state regulation instruments and social economy mechanisms within a unified system of food security assurance. The practical value of the obtained results lies in the possibility of their application in the formation of state policy, development of agricultural sector strategies, and improvement of public administration mechanisms under modern socio-economic challenges.

Keywords: state regulation of the economy; food security; public policy analysis; social economy; agricultural policy; public administration.

Вступ. Сучасні трансформаційні процеси в економіці України, зумовлені глобальними викликами, воєнним станом та посиленням нестабільності продовольчих ринків, актуалізують питання забезпечення продовольчої безпеки як ключового елементу національної економічної безпеки. Особливої ваги набуває ефективність механізмів державного регулювання, які мають забезпечувати стійкість аграрного сектору, збалансованість попиту і пропозиції та доступність продовольства для населення. Водночас зростає роль соціальної економіки як інструменту пом'якшення соціально-економічних дисбалансів і підвищення інклюзивності економічного розвитку. У цьому контексті дослідження взаємодії державної політики та соціально орієнтованих економічних механізмів набуває особливої наукової та практичної значущості.

Метою статті є теоретичне узагальнення та прикладне обґрунтування засад формування й реалізації механізмів державного регулювання економіки в системі асекурації продовольчої безпеки, а також визначення значення інструментів соціальної економіки у підвищенні ефективності їх функціонування.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити сутність і складові механізмів державного регулювання у сфері продовольчої безпеки; проаналізувати сучасний стан державної політики щодо забезпечення продовольчої безпеки в Україні; визначити основні проблеми та обмеження функціонування існуючих регуляторних інструментів; обґрунтувати роль соціальної економіки у формуванні стійкої системи продовольчого забезпечення; розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів державного регулювання в умовах сучасних викликів.

У результаті дослідження систематизовано підходи до трактування механізмів державного регулювання продовольчої безпеки, виявлено ключові недоліки чинної державної політики та обґрунтовано напрями її удосконалення. Доведено, що інтеграція інструментів соціальної економіки у систему державного управління сприяє підвищенню адаптивності та стійкості продовольчої системи, а також забезпечує більш ефективне реагування на кризові явища.

Літературний огляд. Проблематика державного регулювання економіки у сфері продовольчої безпеки широко висвітлюється у сучасних дослідженнях. Зокрема, Є. А. Борболук обґрунтовує методологічні основи формування продовольчої політики як складової економічної безпеки, підкреслюючи необхідність системного підходу [1]. Т. Ковтун акцентує увагу на інструментах забезпечення стійкості аграрного сектору в умовах воєнного стану, що визначає значущість адаптивних механізмів регулювання [2]. М. Сідненко, З. Березівський та Н. Почерніна розглядають державне регулювання як ключовий чинник стабільності продовольчої системи [3]. І. Стеців досліджує механізми моніторингу

економічного управління продовольчою безпекою, розкриваючи інституційні аспекти політики [4]. О. Хаєцька та В. Лояніч аналізують напрями вдосконалення регулювання в умовах воєнного стану [5]. Важливим напрямом є також соціальна економіка: К. Юрченко обґрунтовує механізми взаємодії публічної влади та бізнесу [6], тоді як В. Скомаровський акцентує на інтеграції інструментів політики у контексті економічної стійкості [7].

Попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженим залишається комплексне поєднання механізмів державного регулювання та інструментів соціальної економіки в єдиній системі забезпечення продовольчої безпеки, що визначає актуальність подальших досліджень.

Методологія. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують комплексний аналіз механізмів державного регулювання у системі продовольчої безпеки. Системний підхід дозволив розглядати її як багаторівневу систему взаємодії економічних, соціальних та інституційних елементів. Методи аналізу й синтезу використано для узагальнення теоретичних положень, порівняльний аналіз – для оцінки ефективності інструментів державної політики, а логічне узагальнення та наукова абстракція – для формулювання висновків і напрямів удосконалення. Також застосовано інституційний аналіз для дослідження взаємодії суб'єктів управління та ролі соціальної економіки. Комплексне використання методів забезпечило обґрунтованість результатів і сформування практичних рекомендацій.

Основна частина. Сучасний стан державної політики у сфері продовольчої безпеки України формується під впливом внутрішніх трансформацій і зовнішніх викликів, зокрема воєнного стану, глобальних дисбалансів і порушення логістики. У 2022–2024 рр. індекс продовольчих цін FAO перевищував докризовий рівень на 20–30%, що вплинуло на внутрішній ринок. Водночас аграрний сектор формує 10–12% ВВП і понад 40% валютних надходжень, що підкреслює його стратегічну роль. Ефективність продовольчої безпеки значною мірою залежить від функціонування державних інститутів, представлених центральними органами влади та місцевим самоврядуванням.

Нормативно-правова база є багаторівневою, проте фрагментарною: в Україні діє понад 200 актів, узгодженість яких залишається недостатньою, що створює бар'єри для управління [8, с. 12; 3, с. 6]. Відсутність системного стратегічного планування ускладнює реалізацію довгострокових програм, що актуалізує необхідність гармонізації законодавства та впровадження принципів сталого розвитку.

Система державного регулювання включає економічні, адміністративні та інституційні інструменти. Бюджетна підтримка аграрного сектору (4–8 млрд грн щорічно) значно нижча, ніж у ЄС, а її ефективність обмежується

нерівномірним розподілом ресурсів [2, с. 72]. Адміністративні заходи (стандарти, ціни, квоти) забезпечують стабільність ринку, але можуть стримувати ринкові механізми. Інституційні інструменти, зокрема державно-приватне партнерство та кооперація, сприяють підвищенню стійкості системи та інклюзивності розвитку [6, с. 3].

Оцінка ефективності політики свідчить про наявність системних проблем: Україна займає 60–70 місце у Global Food Security Index, а витрати домогосподарств на харчування перевищують 45–50% доходів. Попри високий експортний потенціал, внутрішня доступність продовольства залишається нерівномірною через соціально-економічні дисбаланси.

Воєнний стан суттєво погіршив ситуацію: втрати аграрного сектору перевищують 30 млрд дол. США, а скорочення посівних площ у деяких регіонах досягло 20–25%. Порушення логістики, зниження інвестицій і обмежений доступ до ресурсів ускладнюють функціонування галузі. Це підсилює потребу у гнучких і адаптивних інструментах державного регулювання [5, с. 507].

Серед ключових проблем – слабка координація між органами влади, обмежені фінансові ресурси, низький рівень цифровізації та відсутність ефективної системи моніторингу політики [4, с. 120]. Затримки в обробці даних знижують оперативність управлінських рішень і загальну ефективність державного регулювання.

Таким чином, сучасний стан державної політики у сфері продовольчої безпеки України характеризується наявністю значного потенціалу розвитку, який, однак, реалізується не повною мірою через наявність інституційних та організаційних обмежень. Подолання зазначених проблем потребує комплексного підходу, що передбачає удосконалення нормативно-правової бази, підвищення ефективності інструментів державного регулювання, розвиток соціальної економіки та посилення інституційної взаємодії між суб'єктами публічного управління.

Проблеми та обмеження функціонування механізмів державного регулювання у сфері продовольчої безпеки України мають комплексний характер і обумовлені як внутрішніми інституційними дисфункціями, так і впливом зовнішніх дестабілізуючих факторів. Однією з ключових проблем є фрагментарність та неузгодженість регуляторних заходів, що проявляється у відсутності єдиного інтегрованого підходу до формування державної політики. Наявність значної кількості нормативно-правових актів, які регулюють продовольчу сферу, не супроводжується їх належною систематизацією та координацією, що призводить до дублювання функцій, суперечностей у правозастосуванні та зниження ефективності державного впливу. За оцінками науковців, понад 30% регуляторних актів у сфері аграрної політики мають часткове або повне дублювання норм, що ускладнює їх практичне застосування [8, с. 15]. Така ситуація формує інституційне середовище з високим рівнем транзакційних витрат, що негативно впливає на діяльність суб'єктів господарювання та стримує розвиток аграрного сектору.

Фрагментарність державного регулювання також проявляється у відсутності чітко визначених пріоритетів продовольчої політики та недостатній узгодженості між стратегічними і тактичними документами. Часто програмні документи не містять конкретних механізмів реалізації або не забезпечуються належним фінансовим ресурсом, що призводить до їх декларативного характеру. Як зазначають дослідники, лише близько 60% державних про-

грам у сфері аграрного розвитку реалізуються у повному обсязі, що свідчить про низький рівень їх інституційної спроможності [3, с. 8]. Водночас відсутність єдиної інформаційно-аналітичної системи моніторингу продовольчої безпеки ускладнює процес оцінки ефективності реалізованих заходів.

Суттєвим обмеженням ефективності державного регулювання є інституційні дисбаланси та слабка координація між суб'єктами публічного управління. Розподіл повноважень між центральними та місцевими органами влади часто характеризується нечіткістю та дублюванням функцій, що призводить до неузгодженості управлінських рішень. У практиці державного управління це проявляється у затримках у прийнятті рішень, неефективному використанні ресурсів та відсутності відповідальності за результати реалізації політики. Крім того, рівень координації між галузевими міністерствами залишається недостатнім, що особливо критично для міжсекторальної проблематики продовольчої безпеки, яка охоплює аграрну, соціальну, економічну та екологічну складові.

Додатковим фактором інституційної неефективності є обмежений рівень цифровізації управлінських процесів. За оцінками, лише близько 40% адміністративних процедур у сфері аграрного регулювання мають електронну форму, що значно нижче середньоєвропейського рівня. Це зумовлює затримки у обробці інформації, знижує прозорість управлінських рішень та створює передумови для корупційних ризиків. Водночас недостатній розвиток інформаційно-аналітичних систем ускладнює прогнозування стану продовольчої безпеки та оперативне реагування на кризові ситуації [4, с. 215].

Значний вплив на функціонування механізмів державного регулювання продовольчої безпеки мають зовнішні фактори, серед яких ключовим є воєнний стан. Військові дії спричинили суттєве скорочення виробничого потенціалу аграрного сектору, що проявляється у зниженні обсягів виробництва окремих видів продукції на 15–30% залежно від регіону. Порушення логістичних маршрутів, зокрема блокування морських портів у певні періоди, призвело до скорочення експорту аграрної продукції майже на 40% у 2022 році, що негативно вплинуло на валютні надходження та фінансову стабільність галузі.

Крім того, воєнний стан суттєво вплинув на структуру витрат аграрних підприємств. Зростання цін на паливно-енергетичні ресурси, мінеральні добрива та засоби захисту рослин призвело до підвищення собівартості продукції в середньому на 20–35%, що знижує рівень рентабельності виробництва та обмежує можливості для інвестування. Водночас доступ до фінансових ресурсів ускладнюється високими процентними ставками та зростанням кредитних ризиків, що стримує розвиток малого та середнього агробізнесу [2, с. 74].

Зовнішні економічні фактори, зокрема коливання світових цін на продовольство та зміни кон'юнктури міжнародних ринків, також істотно впливають на ефективність державної політики. Висока залежність України від експорту аграрної продукції робить національну економіку вразливою до зовнішніх шоків. Зокрема, зниження світових цін на зернові культури навіть на 10–15% може призводити до суттєвого скорочення валютних надходжень і погіршення фінансового стану аграрних підприємств. У таких умовах державна політика повинна бути орієнтована на диверсифікацію ринків збуту та розвиток внутрішнього споживання.

Важливим аспектом є також соціальні наслідки функціонування продовольчої системи в умовах кризових явищ. Зниження реальних доходів населення та зростання інфляції призводять до скорочення споживання продовольства, особливо серед соціально вразливих груп. За оцінками, рівень продовольчої незахищеності в Україні у 2023–2024 рр. зріс до 25–30% населення, що свідчить про необхідність посилення соціальної складової державної політики.

Систематизація виявлених проблем і обмежень функціонування механізмів державного регулювання продовольчої безпеки дозволяє узагальнити їх за ключовими напрямками (табл. 1).

Таким чином, проблеми та обмеження функціонування механізмів державного регулювання продовольчої безпеки мають системний характер і потребують комплексного вирішення. Подолання фрагментарності регуляторних заходів, усунення інституційних дисбалансів та підвищення рівня координації між суб'єктами публічного управління є ключовими передумовами підвищення ефективності державної політики. Водночас адаптація до умов воєнного стану та глобальних економічних викликів вимагає впровадження інноваційних підходів до управління та посилення ролі держави у забезпеченні продовольчої безпеки.

Роль соціальної економіки в Україні зростає в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, що супроводжуються посиленням нерівності, нестабільністю ринків і проблемами доступності продовольства. У науковому дискурсі вона розглядається як форма господарювання, що поєднує економічну ефективність із соціальною спрямованістю, орієнтуючись не лише на прибуток, а й на задоволення суспільних потреб. Це дозволяє трактувати її як важливий інструмент доповнення державного регулювання продовольчої безпеки.

Теоретичні підходи до визначення соціальної економіки є багатограними та відображають еволюцію її розуміння. У класичному підході вона охоплює кооперативи, громадські організації та соціальні підприємства, що функціонують на засадах солідарності. Сучасні підходи розширюють це поняття, включаючи соціально орієнто-

ваний бізнес. Як зазначає К. Юрченко, соціальна економіка виступає платформою взаємодії публічної влади та бізнесу, формуючи моделі розвитку, орієнтовані на суспільні потреби [6, с. 2].

У забезпеченні продовольчої безпеки вона виконує роль інституційного механізму підвищення доступності продовольства. Розвиток кооперації дозволяє малим виробникам знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. У країнах ЄС частка кооперативів сягає 40–60%, тоді як в Україні вона значно нижча, що зумовлює необхідність її державної підтримки.

Інструменти соціальної економіки охоплюють соціальні підприємства, благодійні організації, продовольчі банки та програми адресної допомоги. Вони забезпечують не лише виробництво, а й виконують соціальні функції, зокрема створення робочих місць і підвищення доступності продукції. У розвинених країнах частка соціальних підприємств у ВВП сягає 5–10%, що свідчить про їх значний потенціал.

Важливим інструментом є розвиток локальних продовольчих систем із короткими ланцюгами постачання, які знижують витрати, підвищують якість продукції та стійкість системи. В умовах воєнних викликів їх значення зростає. Також впровадження соціальних трансфертів забезпечує мінімальний рівень продовольчої доступності [3, с. 7].

Ефективність соціальної економіки значною мірою залежить від взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства, що реалізується через державно-приватне партнерство, підтримку соціальних ініціатив і співфінансування проєктів. Водночас її розвиток в Україні стримується обмеженим доступом до фінансів, недостатньою правовою визначеністю та слабкою інституційною підтримкою. За оцінками, реалізується лише 10–15% її потенціалу, що свідчить про значні резерви розвитку [5, с. 508].

В умовах воєнного стану роль соціальної економіки значно зростає, оскільки вона забезпечує швидке реагування на кризові ситуації та сприяє мобілізації ресурсів для підтримки населення. Волонтерські організації, благодійні фонди та соціальні підприємства активно залучаються до забезпечення продовольством внутрішньо пере-

Таблиця 1

Проблеми та обмеження механізмів державного регулювання продовольчої безпеки

Група проблем	Сутність прояву	Наслідки для продовольчої безпеки
Фрагментарність регуляторних заходів	Наявність значної кількості неузгоджених нормативно-правових актів, дублювання функцій, відсутність єдиного стратегічного підходу	Зниження ефективності державної політики, зростання транзакційних витрат, ускладнення діяльності суб'єктів господарювання
Неузгодженість програмної політики	Розрив між стратегічними та тактичними документами, недостатнє фінансове забезпечення програм	Декларативність державних програм, низький рівень їх реалізації
Інституційні дисбаланси	Нечіткий розподіл повноважень між органами влади, дублювання функцій	Затримки у прийнятті рішень, неефективне використання ресурсів
Слабка міжвідомча координація	Недостатня взаємодія між міністерствами та відомствами	Несинхронність політики, втрата системності управління
Низький рівень цифровізації	Обмежене використання електронних сервісів, відсутність єдиних інформаційних систем	Зниження прозорості, уповільнення управлінських процесів
Вплив воєнного стану	Руйнування інфраструктури, скорочення виробництва, порушення логістики	Зниження обсягів виробництва, падіння експорту, зростання витрат
Зовнішні економічні ризики	Коливання світових цін, залежність від зовнішніх ринків	Нестабільність доходів аграрного сектору, валютні ризики
Соціальні обмеження	Зниження доходів населення, зростання інфляції	Погіршення продовольчої доступності, зростання рівня незахищеності

Джерело: сформовано автором на основі [2–4; 8]

міщених осіб, військових та інших соціально вразливих груп. Така діяльність дозволяє компенсувати обмеження державних ресурсів та підвищити ефективність системи продовольчого забезпечення.

Систематизація інструментів соціальної економіки у сфері продовольчої безпеки дозволяє узагальнити їх функціональне призначення та вплив на продовольчу систему (табл. 2).

Отже, соціальна економіка виступає важливим елементом системи забезпечення продовольчої безпеки, доповнюючи традиційні механізми державного регулювання. Її розвиток сприяє підвищенню інклюзивності економічної системи, забезпеченню більш справедливому розподілу ресурсів та підвищенню стійкості продовольчої системи до кризових викликів. Інтеграція інструментів соціальної економіки у державну політику дозволяє сформулювати більш гнучку та ефективну модель управління продовольчою безпекою, що відповідає сучасним вимогам соціально-економічного розвитку.

Напрями вдосконалення механізмів державного регулювання продовольчої безпеки України визначаються необхідністю подолання виявлених інституційних дисфункцій, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення стійкості продовольчої системи в умовах високої невизначеності. Ключовим вектором трансформації виступає посилення інституційної взаємодії та координації між суб'єктами публічного управління, що передбачає формування цілісної архітектури управління продовольчою безпекою на основі принципів системності, субсидиарності та відповідальності. З огляду на міжсекторальний характер продовольчої безпеки, ефективне управління можливе лише за умови синхронізації дій центральних і місцевих органів влади, галузевих міністерств, регуляторних агентств та інституцій розвитку. У цьому контексті доцільним є впровадження міжвідомчих координаційних платформ, які забезпечують узгодження стратегічних і оперативних рішень, а також формування єдиної інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень [4, с. 210].

Інституційне вдосконалення передбачає чітке розмежування повноважень між рівнями влади, що мінімізує дублювання функцій і підвищує відповідальність за результати державної політики. Важливим інструментом є програмно-цільовий підхід, який забезпечує прив'язку бюджетних ресурсів до конкретних результатів. Дослі-

дження свідчать, що підвищення координації між інституціями може збільшити ефективність державних програм на 15–20% [3, с. 9].

Ключовим напрямом є інтеграція інструментів соціальної економіки, яка сприяє підвищенню інклюзивності продовольчої системи та частково компенсує обмеженість державних ресурсів. Це потребує формування сприятливого нормативного середовища для соціального підприємництва, включаючи визначення його статусу та впровадження стимулів. За оцінками, розвиток соціальної економіки може покривати до 10–15% потреб вразливих груп у продовольстві [5, с. 509].

Інтеграція також передбачає розвиток партнерських моделей взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. Використання механізмів державно-приватного партнерства, соціального замовлення та співфінансування сприяє залученню інвестицій і підвищенню ефективності ресурсів. Важливу роль відіграє розвиток кооперації, що посилює конкурентоспроможність малих виробників [6, с. 3].

Суттєвим напрямом модернізації є впровадження інноваційних підходів на основі цифрових технологій і аналітики даних. Цифровізація управління підвищує прозорість і оперативність прийняття рішень, а створення інтегрованих систем моніторингу дозволяє відстежувати ключові показники продовольчої безпеки в реальному часі. Впровадження таких рішень може скоротити адміністративні витрати на 20–30% [4, с. 218].

Важливими є також сценарне планування та ризик-орієнтоване управління, що забезпечують адаптивність політики до кризових умов. Розвиток державних продовольчих резервів сприяє стабілізації ринку у періоди дефіциту та цінових коливань.

Формування стійкої продовольчої системи передбачає диверсифікацію виробництва і ринків збуту, що знижує залежність від зовнішніх факторів. За міжнародним досвідом, це дозволяє зменшити ризики втрат доходів на 10–20% [7, с. 115]. Водночас розвиток локальних продовольчих ланцюгів підвищує гнучкість системи та забезпечує безперервність постачання в умовах криз, сприяючи зайнятості та зменшенню регіональних диспропорцій.

Посилення соціальної складової державної політики, зокрема через адресні програми продовольчої допомоги, забезпечує підвищення доступності продовольства та ефективніше використання бюджетних ресурсів [3, с. 10].

Таблиця 2

Інструменти соціальної економіки у системі забезпечення продовольчої безпеки

Інструмент	Сутність	Вплив на продовольчу безпеку
Сільськогосподарські кооперативи	Об'єднання виробників для спільного ведення господарської діяльності	Зниження витрат, підвищення доступності продукції, розвиток локальних ринків
Соціальні підприємства	Бізнес-структури з соціальною місією	Забезпечення робочих місць, підвищення доступності продовольства для вразливих груп
Благодійні організації та фонди	Некомерційні структури, що надають допомогу населенню	Забезпечення продовольчої підтримки соціально незахищених верств
Продовольчі банки	Системи збору та розподілу надлишкової продукції	Зменшення харчових втрат, підвищення доступності продовольства
Локальні продовольчі системи	Короткі ланцюги постачання між виробником і споживачем	Підвищення якості продукції, скорочення логістичних витрат
Соціальні трансферти та програми допомоги	Державні та недержавні механізми підтримки населення	Забезпечення мінімального рівня продовольчої доступності
Державно-приватне партнерство	Співпраця держави та бізнесу у реалізації соціальних проєктів	Підвищення ефективності управління ресурсами та розширення доступу до продовольства

Джерело: сформовано автором на основі [3; 5; 6]

Таким чином, вдосконалення механізмів державного регулювання продовольчої безпеки має здійснюватися на засадах комплексності, інноваційності та інклюзивності. Поєднання інституційних реформ, інтеграції соціальної економіки, цифровізації управління та формування стійкої продовольчої системи дозволяє створити ефективну модель державної політики, здатну забезпечити стабільність продовольчого забезпечення населення в умовах сучасних викликів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що механізми державного регулювання економіки у системі забезпечення продовольчої безпеки України характеризуються наявністю значного потенціалу, який, однак, обмежується фрагментарністю регуляторної політики, інституційними дисбалансами та недостатнім рівнем координації між суб'єктами публічного управління. Обґрунтовано, що підвищення ефективності державної політики можливе лише за умов комплексної

модернізації існуючих механізмів, яка передбачає посилення інституційної взаємодії, впровадження програмно-цільового підходу до управління та розвиток цифрових інструментів моніторингу і прогнозування. Доведено доцільність інтеграції інструментів соціальної економіки у систему державного регулювання як чинника підвищення інклюзивності та адаптивності продовольчої системи, що дозволяє компенсувати обмеженість державних ресурсів і забезпечити більш рівномірний доступ населення до продовольства. Встановлено, що формування стійкої та адаптивної продовольчої системи потребує диверсифікації виробництва і ринків збуту, розвитку локальних продовольчих ланцюгів та посилення соціальної складової державної політики. Таким чином, реалізація запропонованих напрямів удосконалення забезпечить підвищення ефективності державного регулювання, зміцнення продовольчої безпеки та стійкості національної економіки в умовах сучасних трансформаційних викликів.

Список використаних джерел:

1. Борболіук Є. А. Методологічні основи розробки продовольчої політики для гарантування економічної безпеки країни. *Статий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 48–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-8>
2. Ковтун Т. Інструменти забезпечення стійкості аграрного сектору у воєнний час. *Scientific Collection "InterConf"*. 2023. № 29. С. 68–77. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2023.006>
3. Сідненко М. В., Березівський З. П., Почерніна Н. В. Роль державного регулювання у забезпеченні продовольчої безпеки. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 3. С. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.15>
4. Стеців І. С. Система моніторингу економічного механізму державного управління продовольчою безпекою країни : дис. ... д-ра наук з держ. упр. Львів, 2024. 575 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/dissertation/28376/disertaciya-steciv-i-s.pdf>
5. Хаєцька О. П., Лояніч В. О. Стан і перспективи удосконалення механізмів регулювання продовольчої безпеки України в умовах воєнного стану. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 6 (83). С. 504–510. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-82>
6. Юрченко К. М. Механізми взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу в соціальній економіці. *Інвестиції*. 2026. № 275. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.1.275>
7. Skomarovsky V. Державне регулювання системи продовольчої безпеки в аспекті економічно стійкої моделі розвитку. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2026. № 1 (19). С. 109–123. DOI: <https://doi.org/10.32750/2026-0110>
8. Прихніч Д. Поняття та сутність правового регулювання продовольчої безпеки в Україні. *Право і суспільство*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.3.1.32>

References:

1. Borboliuk Ye. A. (2024). Metodolohichni osnovy rozrobky prodovolchoi polityky dlia harantuvannia ekonomichnoi bezpeky krainy [Methodological foundations of food policy development for ensuring economic security]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 3(50), pp. 48–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-8>
2. Kovtun T. (2023). Instrumenty zabezpechennia stiikosti aharnoho sektoru u voiennyi chas [Instruments for ensuring the resilience of the agricultural sector in wartime]. *Scientific Collection InterConf+*, no. 29, pp. 68–77. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2023.006>
3. Sidnenko M. V., Berezivskiy Z. P. & Pochernina N. V. (2025). Rol derzhavnoho rehuliuвання u zabezpechenni prodovolchoi bezpeky [The role of state regulation in ensuring food security]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, no. 3, pp. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.15>
4. Stetsiv I. S. (2024). *Systema monitorynhu ekonomichnoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia prodovolchoiu bezpekoiu krainy* [Monitoring system of the economic mechanism of public administration of food security] (Doctoral dissertation). Lviv. Available at: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/dissertation/28376/disertaciya-steciv-i-s.pdf>
5. Khaietska O. P. & Loianich V. O. (2025). Stan i perspektyvy udoskonalennia mekhanizmiv rehuliuвання prodovolchoi bezpeky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [State and prospects for improving food security regulation mechanisms in Ukraine under martial law]. *Biznes-navihator*, no. 6(83), pp. 504–510. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-82>
6. Yurchenko K. M. (2026). Mekhanizmy vzaiemodii publichnoi vlady ta klientoorientovanoho biznesu v sotsialnii ekonomitsi [Mechanisms of interaction between public authorities and customer-oriented business in the social economy]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 1, p. 275. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.1.275>
7. Skomarovsky V. (2026). Derzhavne rehuliuвання systemy prodovolchoi bezpeky v aspekti ekonomichno stiikoї modeli rozvytku [State regulation of the food security system in the aspect of an economically sustainable development model]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, no. 1(19), pp. 109–123. DOI: <https://doi.org/10.32750/2026-0110>
8. Prikhnich D. (2025). Poniattia ta sustnist pravovoho rehuliuвання prodovolchoi bezpeky v Ukraini [Concept and essence of legal regulation of food security in Ukraine]. *Pravo i suspilstvo*, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.3.1.32>

Дата надходження статті: 26.03.2026

Дата прийняття статті: 16.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

УДК 657.1:336.2:005

JEL H21, H25, M41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.25>**Надія Шкроміда**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7170-2497>
E-mail: nadiia.shkromyda@cnu.edu.ua

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ

Анотація. У статті досліджено трансформацію обліково-аналітичного забезпечення корпоративного податкового менеджменту в умовах динамічного та цифровізованого податкового середовища, що зумовлює зміну його ролі від інструменту фіксації податкових показників до інтегрованої системи формування управлінських рішень. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розвиток підходів до трактування обліково-аналітичного забезпечення як адаптивної системи управління податковими процесами підприємства. Методологічну основу становлять методи теоретичного узагальнення, системного та структурно-логічного аналізу, порівняння, абстрагування та моделювання, що дозволило комплексно оцінити існуючі наукові підходи та виявити їх обмеження. У результаті дослідження встановлено, що сучасні трансформації податкової системи супроводжуються посиленням вимог до інтегрованості, оперативності та аналітичної глибини інформації, водночас практика діяльності підприємств засвідчує її фрагментарність і недостатню придатність для обґрунтування управлінських рішень. Узагальнення наукових підходів дало змогу виявити їх орієнтацію переважно на інформаційний або процесний аспект без належного врахування управлінської складової та специфіки податкового менеджменту. Запропоновано авторське бачення обліково-аналітичного забезпечення як інтегрованої адаптивної системи, що поєднує облік, аналіз, прогнозування та контроль у єдиному інформаційно-управлінському контурі та забезпечує безперервну підтримку прийняття рішень. Розроблено структурно-логічну модель управління податковими процесами підприємства, яка відображає взаємозв'язок зовнішнього податкового середовища, внутрішніх процесів та інформаційно-аналітичних потоків, а також систематизовано трансформацію функціональної ролі забезпечення й інструменти його реалізації. Наукова новизна полягає у переосмисленні сутності обліково-аналітичного забезпечення як ключової підсистеми корпоративного податкового менеджменту, що функціонує на засадах інтегрованості, адаптивності та проактивності. Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання для підвищення обґрунтованості податкових рішень, мінімізації ризиків і забезпечення ефективної адаптації підприємств до умов нестабільного та цифровізованого податкового середовища.

Ключові слова: обліково-аналітичне забезпечення; корпоративний податковий менеджмент; податкова система; податкові ризики; інтегровані інформаційні системи; управління податковими процесами.

Nadiia Shkromyda

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7170-2497>
E-mail: nadiia.shkromyda@cnu.edu.ua

ACCOUNTING AND ANALYTICAL FRAMEWORK FOR CORPORATE TAX MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF TAX SYSTEM TRANSFORMATION

Abstract. The article examines the transformation of accounting and analytical support of corporate tax management in a dynamic and digitalized tax environment, which drives a shift in its role from a tool for recording tax indicators to an integrated system for managerial decision-making. The aim of the study is to substantiate theoretical provisions and develop approaches to interpreting accounting and analytical support as an adaptive system for managing a company's tax processes. The methodological framework is based on methods of theoretical generalization, system and structural-logical analysis, comparison, abstraction, and modeling, which enabled a comprehensive assessment of existing scientific approaches and the identification of their limitations. The study finds that contemporary transformations of the tax system are accompanied by increased requirements for integration, timeliness, and analytical depth of information; at the same time, business practice demonstrates its fragmentation and limited applicability for substantiating tax decisions. The generalization of scientific approaches revealed their predominant focus on informational or procedural aspects without adequate consideration of the managerial component and the specifics of tax management. The author proposes an original interpretation of accounting and analytical support as an integrated adaptive system that combines accounting, analysis, forecasting, and control within a unified information and management framework, ensuring continuous support for decision-making. A structural and logical model of enterprise tax process management has been developed, reflecting the interconnection between the external tax environment, internal processes, and information-analytical flows, and systematizing the transformation of the functional role of such support and its implementation tools. The scientific novelty lies in rethinking the essence of accounting and analytical support as a key subsystem of corporate

tax management, operating on the principles of integration, adaptability, and proactivity. The practical value of the results lies in their applicability for enhancing the validity of tax decisions, minimizing risks, and ensuring effective adaptation of enterprises to a volatile and digitalized tax environment.

Keywords: *accounting and analytical support; corporate tax management; tax system; tax risks; integrated information systems; tax process management.*

Вступ. Сучасні зміни у податковій системі вже давно виходять за межі точкових коригувань законодавства і дедалі більше впливають на саму логіку управління податковими процесами на рівні підприємств. Посилення регуляторних вимог, цифровізація адміністрування та орієнтація на превентивний контроль змушують бізнес відмовлятися від суто формального підходу до виконання податкових зобов'язань і переходити до їх системного аналізу, прогнозування та обґрунтування. У таких умовах обліково-аналітичне забезпечення перестає бути лише інструментом накопичення інформації, натомість набуває значення важливого елементу управління, який визначає якість і своєчасність прийняття управлінських рішень. Водночас на практиці досить часто спостерігається розрив між обліковими даними, аналітичними розрахунками та управлінськими рішеннями, що ускладнює формування цілісного бачення податкових процесів і знижує ефективність управління ними.

З огляду на це метою дослідження є переосмислення сутності обліково-аналітичного забезпечення корпоративного податкового менеджменту та обґрунтування підходів до його розгляду як інтегрованої адаптивної системи. Для досягнення цієї мети у статті узагальнено існуючі наукові підходи до трактування зазначеної категорії, проаналізовано їх обмеження, досліджено вплив трансформації податкової системи на зміну її функціональної ролі, а також обґрунтовано місце обліково-аналітичного забезпечення у структурі корпоративного податкового менеджменту.

У результаті дослідження сформовано підхід, відповідно до якого обліково-аналітичне забезпечення розглядається не як сукупність окремих процедур, а як цілісна система, що поєднує облік, аналіз, прогнозування та управління в єдиному процесі. Запропоновано модель управління податковими процесами підприємства та окреслено напрями трансформації функціональної ролі обліково-аналітичного забезпечення в умовах нестабільного податкового середовища.

Літературний огляд. Проблематика обліково-аналітичного забезпечення в системі управління підприємством, зокрема у сфері оподаткування, дедалі активніше досліджується вітчизняними науковцями в умовах цифровізації економіки та трансформації податкового середовища. У сучасних дослідженнях простежується поступовий перехід від вузького трактування обліково-аналітичного забезпечення як інформаційної бази до його розуміння як інтегрованої системи підтримки управлінських рішень.

Так, Осадча О. розглядає обліково-аналітичне забезпечення як основу формування та реалізації податкового менеджменту підприємства, підкреслюючи його роль у забезпеченні обґрунтованості податкових рішень [1]. Подібний підхід простежується у дослідженні Могили І.-Л., де акцент зроблено на оцінці ефективності обліково-аналітичного забезпечення управління податком на додану вартість, що дозволяє

розширити його функції до рівня контролю та оптимізації податкових процесів [2].

Скасько О. І. та Шандарівський Ю. Т. розглядають обліково-аналітичне забезпечення як інструмент управління ресурсами підприємства, наголошуючи на його значенні для формування інформаційної бази прийняття управлінських рішень [3]. Водночас у роботі Руденка С. та співавторів обґрунтовано концептуальний підхід до обліково-аналітичного забезпечення управління розвитком підприємства, де воно трактується як комплексна система, що інтегрує інформаційні та аналітичні процеси [4].

Краєвський В. та співавтори акцентують увагу на ролі обліково-аналітичного забезпечення у забезпеченні економічної безпеки підприємства, підкреслюючи його значення для оцінювання ризиків та прийняття стратегічних рішень [5]. Таким чином, у сучасних дослідженнях поступово формується розуміння його як багатofункціональної системи, що виходить за межі традиційного облікового підходу.

Разом з тим, у працях Пшика Б. та Стасишина А. досліджуються особливості податкової політики підприємств в умовах воєнного стану, що підкреслює необхідність адаптації обліково-аналітичного забезпечення до нестабільного регуляторного середовища [6]. Грицай О. та Горбатий А. зосереджують увагу на облікових аспектах формування податкових розрахунків, вказуючи на важливість достовірності інформаційної бази для визначення податкових зобов'язань [7].

Беляєва Л., Пеняк Ю. та Карпова А. обґрунтовують організаційно-інформаційну модель обліково-аналітичного забезпечення податкових розрахунків, підкреслюючи необхідність систематизації інформаційних потоків [8]. Рижикова Н. І., Остапенко Р. М., Бірченко Н. О. та Луценко О. А. подають обліково-аналітичне забезпечення податкового менеджменту як систему інформаційної підтримки, що базується на використанні обліково-статистичного інструментарію та спрямована на аналіз і оптимізацію податкового навантаження підприємства, забезпечуючи ефективне управління податковими зобов'язаннями й обґрунтування управлінських рішень [9].

У свою чергу, Нагірняк М. Ф. акцентує увагу на ролі обліково-аналітичного забезпечення у системі управлінського контролю податкових витрат і зобов'язань [10], а Яремко І. на необхідності його удосконалення в умовах трансформації податкового середовища та цифровізації [11]. Мацелюх Н. та Гушленко І. досліджують методичні підходи до забезпечення оподаткування в умовах глобалізації [12], тоді як Пуголовко І. підкреслює вплив цифровізації та розвитку податкового комплексу на зміну підходів до управління податковими процесами [13].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, слід зазначити, що більшість досліджень зосереджена або на обліковій, або на аналітичній складовій обліково-аналітичного забезпечення, тоді як питання

їх інтеграції у межах єдиної системи корпоративного податкового менеджменту залишається недостатньо розкритим. Недостатньо уваги також приділяється його адаптивному характеру в умовах динамічного податкового середовища, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Методологія. Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, обраних з урахуванням сучасних наукових підходів до обліково-аналітичного забезпечення та податкового менеджменту. Для узагальнення наукових позицій і виявлення їх обмежень застосовано методи теоретичного узагальнення, аналізу та порівняння. Системний підхід дозволив розглядати обліково-аналітичне забезпечення як цілісну підсистему корпоративного податкового менеджменту, а метод структурно-логічного моделювання обґрунтувати його місце та функціональні зв'язки у системі управління податковими процесами підприємства. Інформаційну базу дослідження сформовано на основі наукових праць з проблематики обліково-аналітичного забезпечення, податкового менеджменту та цифровізації, відібраних за критеріями актуальності та відповідності темі. Верифікація результатів здійснювалася шляхом їх логічного узгодження, порівняння з існуючими науковими підходами та узагальнення практики функціонування підприємств у сфері оподаткування.

Основна частина. Трансформаційні зміни податкової системи поступово змінюють саму логіку корпоративного податкового менеджменту, переводячи його з площини формального виконання податкових зобов'язань у сферу їх обґрунтування, прогнозування та постійного контролю. У сучасних наукових дослідженнях також підкреслюється, що податкові системи переходять до більш динамічних моделей адміністрування [11]. За таких умов визначальним стає не обсяг податкової інформації як такої, а здатність підприємства її впорядковувати, осмислювати та використовувати у процесі прийняття управлінських рішень. Саме тому обліково-аналітичне забезпечення набуває значення цілісної системи, що не лише відображає господарські процеси, а й забезпечує їх інтерпретацію з ура-

хуванням динаміки податкового середовища. У цьому контексті його доцільно розглядати як інструмент формування управлінської логіки у сфері оподаткування, а не як сукупність допоміжних процедур.

Практика функціонування підприємств свідчить, що проблема обліково-аналітичного забезпечення у сфері оподаткування проявляється не у відсутності інформації, а в її розірваності та втраті прикладного значення для формування податкових рішень. У працях науковців також зазначається фрагментарність інформаційного забезпечення податкових розрахунків та його недостатня інтеграція [7]. Дані бухгалтерського обліку формуються відповідно до встановлених правил, аналітичні розрахунки здійснюються окремо, тоді як податкові зобов'язання визначаються у власній логіці, яка не завжди узгоджується з попередніми етапами обробки інформації. У результаті навіть за наявності значного обсягу даних підприємство стикається з труднощами у їх використанні для обґрунтування податкової позиції.

За таких умов обліково-аналітичне забезпечення набуває значення механізму, що забезпечує узгодженість інформації, необхідної для прийняття рішень у сфері оподаткування. Йдеться не лише про правильність розрахунку податкових показників, а про можливість їх попереднього аналізу, прогнозування та оцінки наслідків для підприємства. Саме це дозволяє забезпечити більш виважений підхід до формування податкового навантаження та зменшити рівень невизначеності в умовах змін податкового регулювання.

З метою поглиблення теоретичних засад дослідження доцільним є узагальнення існуючих у науковій літературі підходів до трактування обліково-аналітичного забезпечення у контексті корпоративного податкового менеджменту, що дозволяє виявити їх змістовні характеристики та відмінності у підходах до визначення його сутності (табл. 1).

У межах існуючих підходів обліково-аналітичне забезпечення переважно розглядається як інформаційна або процесна категорія, що виконує допоміжну функцію щодо формування та підтримки управлінських рішень. Разом з тим ступінь урахування специфіки податкового менеджменту, зокрема особливостей

Таблиця 1

Підходи до трактування обліково-аналітичного забезпечення у податковому менеджменті

Підхід	Сутність	Обмеження	Що не враховано
Інформаційний підхід	Розглядає обліково-аналітичне забезпечення як сукупність облікових даних, що формують інформаційну базу для визначення податкових показників	Зосередженість на обліковій фіксації без належного аналітичного опрацювання	Недостатнє врахування інтерпретації інформації та її використання в управлінських процесах
Системний підхід	Характеризує обліково-аналітичне забезпечення як систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують формування інформаційного середовища управління	Узагальнений характер без деталізації податкової специфіки	Недостатня конкретизація ролі у процесах податкового менеджменту
Процесний підхід	Визначає забезпечення як послідовність етапів збору, обробки та аналізу інформації	Орієнтація на процедурну складову	Недостатня увага до результативності використання інформації
Управлінський підхід	Розглядає як елемент інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень	Недостатня деталізація у сфері оподаткування	Обмежене врахування специфіки податкових розрахунків і регулювання
Ризик-орієнтований підхід	Акцентує увагу на використанні інформації для ідентифікації та оцінювання податкових ризиків	Вузька функціональна спрямованість	Недостатнє охоплення функцій планування та комплексного аналізу

Джерело: сформовано автором на основі [6–10]

формування податкових зобов'язань та управління податковими ризиками, у різних підходах є неоднаковим, що зумовлює відмінності у їх інтерпретації та практичному застосуванні.

Узагальнення наведених підходів свідчить, що їх спільною рисою є орієнтація на інформаційне забезпечення процесів оподаткування, однак відсутнім залишається цілісний підхід до інтеграції облікової, аналітичної та управлінської складових у межах єдиної системи корпоративного податкового менеджменту. У більшості випадків акцент зміщується або на фіксацію податкової інформації, або на її часткову аналітичну обробку, тоді як питання взаємозв'язку між формуванням інформації, її інтерпретацією та використанням у процесі прийняття рішень залишається недостатньо розкритим. Сучасні підходи до обліково-аналітичного забезпечення також розглядають його як багаторівневу систему інформаційної підтримки управлінських рішень у сфері оподаткування [6, 9].

Це зумовлює необхідність переходу від фрагментарного трактування обліково-аналітичного забезпечення до його системного розуміння як інтегрованої конструкції, що забезпечує безперервний зв'язок між обліком, аналізом, прогнозуванням та управлінням у сфері оподаткування. Такий підхід дозволяє розглядати обліково-аналітичне забезпечення не як допоміжний елемент, а як ключову підсистему корпоративного податкового менеджменту.

З урахуванням зазначеного доцільним є візуальне представлення його місця у загальній системі

податкового менеджменту підприємства у вигляді структурно-логічної моделі (рис. 1), яка відображає взаємозв'язок зовнішнього податкового середовища, управлінських функцій та внутрішніх інформаційно-аналітичних процесів.

Модель відображає корпоративний податковий менеджмент як взаємопов'язану систему, що функціонує на стику зовнішнього податкового середовища та внутрішніх процесів підприємства. Зовнішнє середовище формується податковим законодавством, регуляторними змінами та практикою контролюючих органів і визначає обов'язкові правила формування та виконання податкових зобов'язань. Водночас внутрішнє середовище охоплює облікову політику, фінансові та управлінські процеси, рівень організації обліку й аналітики, які визначають здатність підприємства адаптуватися до цих вимог.

У цій системі обліково-аналітичне забезпечення виконує інтеграційну функцію, забезпечуючи зв'язок між даними обліку та управлінськими рішеннями у сфері оподаткування. Воно не обмежується фіксацією господарських операцій, а передбачає їх систематизацію, аналіз і використання для розрахунку, прогнозування та оцінки податкових зобов'язань і ризиків [7, 10]. Таким чином, узгодженість облікових, аналітичних і управлінських процесів забезпечує ефективність податкового менеджменту та перехід від реактивного до більш проактивного управління податками.

Разом з тим ефективність забезпечення такої узгодженості облікових, аналітичних та управлінських

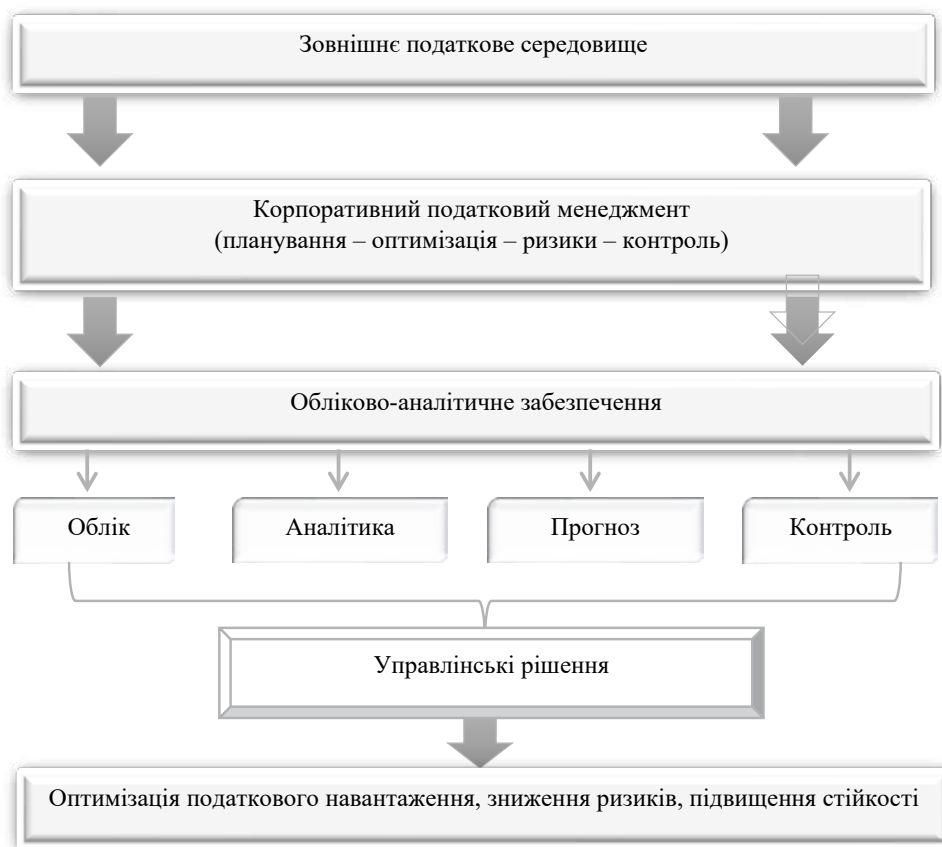


Рис. 1. Модель управління податковими процесами підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [10; 11]

процесів значною мірою визначається характером змін податкового середовища, в умовах якого функціонує підприємство. Сучасний етап розвитку податкової системи характеризується її трансформаційністю, що проявляється не лише у зміні окремих норм податкового законодавства, а й у переорієнтації підходів до адміністрування податків, посиленні вимог до прозорості діяльності суб'єктів господарювання та активному впровадженні цифрових технологій у процеси обліку, звітності й контролю. У наукових працях також наголошується на цифровізації податкового адміністрування та зростанні ролі автоматизованих інформаційних систем у забезпеченні податкового комплаєнсу [11, 13].

За таких умов обліково-аналітичне забезпечення не може залишатися незмінним, оскільки трансформаційні процеси безпосередньо впливають на вимоги до якості, структури та функціонального призначення інформації, що використовується у системі корпоративного податкового менеджменту. У сучасних дослідженнях також підкреслюється, що цифровізація та ускладнення податкового середовища зумовлюють необхідність переорієнтації обліково-аналітичних систем на більш інтегровані та динамічні моделі функціонування [8, 13]. Відповідно змінюється і його роль, від інструменту фіксації податкових показників до механізму, що забезпечує їх аналітичне осмислення, прогнозування та використання у процесі прийняття управлінських рішень.

З огляду на це трансформаційні зрушення у податковій системі доцільно розглядати не лише як зовнішній фактор впливу, а як передумову зміни внутрішньої логіки функціонування обліково-аналітичного забезпечення. Такий підхід дозволяє виявити, яким чином окремі прояви трансформації визначають напрями його розвитку та модифікують функціональне навантаження у системі податкового менеджменту підприємства. Зазначені зміни доречно узагальнити через призму трансформації функціональної ролі обліково-аналітичного забезпечення (табл. 2).

Трансформація податкової системи супроводжується зміною не лише окремих інструментів обліку та аналізу, а й внутрішньої логіки функціонування обліково-аналітичного забезпечення. Його роль поступово виходить за межі суто інформаційного супроводу податкових процесів і набуває більш змістовного характеру, як основи для формування та обґрунтування управлінських рішень. У таких умовах важливим стає не просто наявність інформації, а те, наскільки вона є узгодженою, своєчасною та придатною для подальшого використання в управлінні податковими зобов'язаннями.

У результаті виникає потреба не лише в переосмисленні його ролі, а й у впорядкуванні практичних інструментів, за допомогою яких ця система реалізується на підприємстві. Саме тому доцільним є узагальнення ключових інструментів обліково-аналітичного забезпечення корпоративного податкового менеджменту (табл. 3).

Узагальнення наведених інструментів свідчить, що обліково-аналітичне забезпечення корпоративного подат-

Таблиця 2

Трансформація податкової системи та зміна функціональної ролі обліково-аналітичного забезпечення корпоративного податкового менеджменту

Характер трансформації податкової системи	Зміна функціональної ролі обліково-аналітичного забезпечення
Перехід від стабільного до динамічного податкового регулювання	Зниження ефективності статичної облікової фіксації та зростання значення адаптивної аналітичної обробки інформації
Зміщення акценту з постфактум контролю на превентивне адміністрування	Інтеграція аналітичних процедур у процес формування податкових рішень та їх обґрунтування
Цифровізація податкового середовища та автоматизація контрольних процедур	Формування безперервних інформаційних потоків, підвищення оперативності та інтегрованості облікових і аналітичних систем
Ускладнення податкового регулювання та зростання ролі інтерпретації норм	Посилення значення аналітичного опрацювання даних та професійного судження при визначенні податкових показників
Запровадження ризик-орієнтованого підходу до податкового контролю	Трансформація забезпечення у інструмент ідентифікації, оцінки та мінімізації податкових ризиків
Інтеграція податкової системи у міжнародний економічний простір	Необхідність узгодження обліково-аналітичних процедур із міжнародними підходами та підвищення вимог до якості інформації

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12]

Таблиця 3

Інструменти обліково-аналітичного забезпечення корпоративного податкового менеджменту

Інструмент	Сутність та управлінське значення
Облікові інструменти	Формують первинну та узагальнену інформацію про податкові зобов'язання на основі бухгалтерського та податкового обліку. Забезпечують базу для розрахунку податків і контролю їх виконання.
Аналітичні інструменти	Дозволяють оцінювати структуру, динаміку та ефективність податкових зобов'язань. Використовуються для виявлення тенденцій, відхилень і потенційних ризиків.
Прогнозно-планові інструменти	Забезпечують моделювання податкових наслідків управлінських рішень, сценарний аналіз і податкове планування з метою оптимізації податкового навантаження.
Інформаційно-цифрові інструменти	ERP-системи, електронні сервіси податкової звітності, автоматизовані системи обліку. Підвищують швидкість, точність та інтегрованість інформаційних процесів.
Контрольні інструменти	Внутрішній аудит, комплаєнс-процедури, податковий контроль. Забезпечують перевірку достовірності даних і зниження податкових ризиків.

Джерело: сформовано автором на основі [10; 11; 13]

Таблиця 4

Авторське бачення трансформації обліково-аналітичного забезпечення

Традиційна роль	Запропоноване бачення
Облік податкових зобов'язань як фіксація фактів господарської діяльності	Безперервне формування та оновлення податкової інформації в режимі реального часу
Аналітика як окремий етап після обліку	Аналітика як вбудований елемент процесу формування податкових рішень
Розділення облікових, аналітичних і управлінських функцій	Інтеграція обліку, аналізу та управління в єдину систему
Орієнтація на звітність і контроль	Орієнтація на прогнозування та попередження податкових ризиків
Реакція на зміни податкового середовища	Проактивне управління податковими процесами

Джерело: сформовано автором

кового менеджменту не обмежується лише фіксацією податкових зобов'язань, а формує багаторівневу систему підтримки управлінських рішень. Кожна група інструментів виконує власну функцію, однак їх ефективність проявляється саме у взаємодії, коли облікові дані переходять в аналітичну площину, далі у прогнозу, і завершуються управлінськими рішеннями.

Особливої уваги така інтеграція набуває в умовах трансформації податкової системи, коли зростає нестабільність нормативного середовища, посилюється роль цифрових технологій та підвищуються вимоги до прозорості податкових процесів. У наукових дослідженнях також підкреслюється, що в умовах цифровізації та ускладнення регуляторного середовища зростає значення інтегрованих аналітичних систем у податковому менеджменті підприємств [11]. У цих умовах підприємство змушене переходити від реактивної моделі управління податками до проактивної, де рішення приймаються не постфактум, а на основі попереднього аналізу та моделювання податкових наслідків. Тому, обліково-аналітичне забезпечення доцільно розглядати як ключовий елемент корпоративного податкового менеджменту, що забезпечує узгодженість між обліковими процесами, аналітикою та управлінськими рішеннями.

У процесі дослідження уточнено підхід до трактування обліково-аналітичного забезпечення корпоративного податкового менеджменту, який, на відміну від традиційного розуміння як інформаційної основи обліку податкових зобов'язань, передбачає його розгляд як інтегрованої адаптивної системи управління податковими процесами підприємства.

Для узагальнення результатів доцільно систематизувати відмінності між традиційним підходом до обліково-аналітичного забезпечення та авторською інтерпретацією, що дозволяє наочно відобразити зміну його функціональної ролі в умовах трансформації податкової системи (табл. 4).

Узагальнення результатів дослідження засвідчує, що обліково-аналітичне забезпечення корпоративного податкового менеджменту в умовах трансформації податкової системи перетворюється на інтегровану адаптивну систему, яка об'єднує облік, аналіз, прогнозування та управління податковими процесами. Його ключова роль полягає не лише у фіксації податкових зобов'язань, а й у формуванні аналітичної основи для прийняття проактивних управлінських рішень та мінімізації податкових ризиків в умовах динамічного регуляторного середовища.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що обліково-аналітичне забезпечення корпоративного податкового менеджменту в умовах трансформації податкової системи зазнає якісних змін і поступово трансформується з допоміжного інформаційного інструменту у ключову інтегровану систему управління податковими процесами підприємства. Доведено, що його ефективність визначається рівнем узгодженості облікових, аналітичних і управлінських процедур та здатністю забезпечувати безперервну підтримку прийняття рішень у сфері оподаткування.

Узагальнення наукових підходів дозволило виявити їх обмеженість у частині недостатньої інтеграції складових обліково-аналітичного забезпечення та відсутності системного врахування специфіки податкового менеджменту. Запропоновано розглядати його як адаптивну інформаційно-управлінську систему, орієнтовану на прогнозування податкових наслідків, мінімізацію ризиків і підвищення ефективності управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням методичних підходів до цифровізації обліково-аналітичного забезпечення, розробленням інструментів автоматизованого податкового аналізу, а також удосконаленням моделей оцінювання податкових ризиків у межах інтегрованих інформаційних систем підприємств в умовах подальшої трансформації податкового середовища.

Список використаних джерел:

- Осадча О. Обліково-аналітичне забезпечення формування та реалізації податкового менеджменту підприємства. *Вісник НУВГП*. 2025. № 4(112). С. 391–405. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4202530>
- Могила І.-Л. А. Оцінка обліково-аналітичного забезпечення управління податком на додану вартість. *Modern Economics*. 2025. № 50. С. 119–128. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-16)
- Скасько О. І., Шандарівський Ю. Т. Обліково-аналітичне забезпечення управління запасами підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2025. № 84. С. 145–149. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-16>
- Руденко С., Накісько О., Рижикова Н., Хахалев Д. Концепція обліково-аналітичного забезпечення управління сталим розвитком підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 80–83. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-15>
- Краєвський В., Титенко Л., Паянок Т., Богдан С., Гмиря В. Обліково-аналітичне забезпечення оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2020. № 4(35). С. 87–98. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.221801>
- Пшик Б., Стасишин А. Податкова політика суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану в Україні. *Фінансовий простір*. 2024. № 1–2(53). С. 23–39. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.233839](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.233839)
- Грицай О., Горбатий А. Обліково-аналітичне забезпечення розрахунків за податками в операціях з реалізації майбутніх об'єктів нерухомості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-19>

8. Беляєва Л., Пеняк Ю., Карпова А. Організаційно-інформаційна модель обліково-аналітичного забезпечення розрахунків за податками. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-14>
9. Рижикова Н. І., Остапенко Р. М., Бірченко Н. О., Луценко О. А. Аналіз оптимізаційних методів податкового навантаження на основі обліково-статистичного інструментарію. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850128>
10. Нагірняк М. Ф. Обліково-аналітичне забезпечення управлінського контролю податковими витратами і податковими зобов'язаннями. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 120–129. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-120-129](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-120-129)
11. Яремко І. Теоретичні і методичні аспекти удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління податками та податковою політикою на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-95>
12. Мацелюх Н., Гушленко І. Методичні підходи до обліково-аналітичного забезпечення оподаткування виведеного капіталу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-60>
13. Пуголюк І. Альтернативні методи управління взаємодією в податкових відносинах: виклики цифровізації та забезпечення податкового комплаєнсу. *Економічні горизонти*. 2024. № 2–3(28). С. 214–220. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(28\).2024.310211](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.310211)

References:

1. Osadcha O. (2025) Oblikovo-analitychne zabezpechennia formuvannia ta realizatsii podatkovoho menedzhmentu pidpriemstva [Accounting and analytical support for the formation and implementation of enterprise tax management]. *Visnyk NUVHP*, no. 4(112), pp. 391–405. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4202530>
2. Mohyla I.-L. (2025) Otsinka oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia podatkom na dodanu vartist [Assessment of accounting and analytical support for value added tax management]. *Modern Economics*, no. 50, pp. 119–128. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-16)
3. Skasko O. I., Shandariivskyi Yu. T. (2025) Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia zapasamy pidpriemstva [Accounting and analytical support for enterprise inventory management]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, no. 84, pp. 145–149. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-16>
4. Rudenko S., Nakisko O., Ryzhykova N., Khakhalev D. (2024) Kontseptsiiia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva [Concept of accounting and analytical support for enterprise sustainable development management]. *Aktualni problemy innovatsiynoi ekonomiky ta prava*, no. 3, pp. 80–83. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-15>
5. Kraievskyi V., Titenko L., Paiank T., Bohdan S., Hmyria V. (2020) Oblikovo-analitychne zabezpechennia otsinky rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Accounting and analytical support for assessing the level of enterprise economic security]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 4(35), pp. 87–98. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.221801>
6. Psyk B., Stasyshyn A. (2024) Podatkova polityka subiektiv hospodariuvannia v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Tax policy of business entities under martial law in Ukraine]. *Finansovyi prostir*, no. 1–2(53), pp. 23–39. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.233839](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.233839)
7. Hrytsai O., Horbatiy A. (2024) Oblikovo-analitychne zabezpechennia rozrakhunkiv za podatky v operatsiiakh z realizatsii maibutnikh obiektiv nerukhomosti [Accounting and analytical support for tax settlements in transactions involving the sale of future real estate objects]. *Економіка та суспільство*, no. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-19>
8. Bieliaieva L., Peniak Yu., Karpova A. (2022) Orhanizatsiino-informatsiina model oblikovo-analitychnoho zabezpechennia rozrakhunkiv za podatky [Organizational and information model of accounting and analytical support for tax settlements]. *Економіка та суспільство*, no. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-14>
9. Ryzhykova N., Ostapenko R., Birchenko N., Lutsenko O. (2025) Analiz optymizatsiinykh metodiv podatkovoho navantazhennia na osnovi oblikovo-statystychnoho instrumentarii [Analysis of optimization methods of tax burden based on accounting and statistical tools]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850128>
10. Nahirniak M. F. (2024) Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinskoho kontroliu podatkovyvy vytratamy i podatkovyvy zobov'iazanniamy [Accounting and analytical support of managerial control of tax expenses and tax liabilities]. *Економіка, управління та адміністрування*, no. 1(107), pp. 120–129. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-120-129](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-120-129)
11. Yaremko I. (2026) Teoretychni i metodychni aspekty udoskonalennia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia podatky ta podatkovoiu politykoiu na pidpriemstvi [Theoretical and methodological aspects of improving accounting and analytical support for tax and tax policy management at the enterprise]. *Економіка та суспільство*, no. 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-95>
12. Matseliukh N., Hushlenko I. (2022) Metodychni pidkhody do oblikovo-analitychnoho zabezpechennia opodatkuvannia vyvedenoho kapitalu v umovakh hlobalizatsii [Methodological approaches to accounting and analytical support for exit capital taxation in the context of globalization]. *Економіка та суспільство*, no. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-60>
13. Puholovko I. (2024) Alternatyvni metody upravlinnia vzaiemodiieiu v podatkovykh vidnosynakh: vyklyky tsyfrovizatsii ta zabezpechennia podatkovoho komplaiensu [Alternative methods of managing interaction in tax relations: challenges of digitalization and ensuring tax compliance]. *Економічні горизонти*, no. 2–3(28), pp. 214–220. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(28\).2024.310211](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.310211)

Дата надходження статті: 18.03.2026

Дата прийняття статті: 08.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

UDC 336.221.4

JEL H24, H87

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2026.26>**Tetiana Yarotska**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
State University "Kyiv Aviation Institute"ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3334-2563>E-mail: tetiana.yarotska@npp.kai.edu.ua**Olena Harazha**Doctor of Economic Sciences, Professor,
State University "Kyiv Aviation Institute"ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9986-6231>E-mail: olena.harazha@npp.kai.edu.ua**Dmytro Starodub**Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor,
Private Institution "Scientific Institute of Public Law"ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8803-2266>E-mail: Dmytro.Starodub@ukr.net

CONVENTIONS ON TAXATION OF INCOME: IMPLICATIONS FOR AVIATION OR SEA TRANSPORT EMPLOYEES

Abstract. To avoid the double taxation of employment income, employees on board an aircraft or ship engaged in international transport refer to the Article 15(3) of Conventions on the taxation of income and the prevention of fiscal evasion with respect to taxes on income and capital gains. However, the wording of Article 15(3) varies in different tax conventions. The question arises: what concepts of avoiding double taxation of income are used in the taxation of income of air or sea transport employees, and which of these concepts are the most convenient to implement from the point of view of these employees? The study compares the Article 15(3) in terms of the complexity of tax procedures and the assessment of the employee's time spent on the tax compliance. Research methods include the historical analysis of the development of tax treaties and comparative analysis of the prevention of double taxation of income of employees of international air or sea transport. In particular, Article 15(3) of the OECD Model Tax Convention and the bilateral conventions adopted between Ukraine and such countries as Ireland, Poland, Greece, Romania and Hungary are compared. The finding of the study is the identification of the following basic concepts of taxation of income of air and sea transport workers: taxation of income only in the country of tax residence of the employee; taxation of income in the country of tax residence of the employer; taxation of income by both countries simultaneously. A matrix of tax actions of air or sea transport workers and a comparison of the time they need to spend on fulfilling their tax obligations was also formed. Our analysis confirms that the wording of Article 15(3) in the OECD Model Convention is optimal from the point of view of transport workers, as it entails the least time spent on fulfilling the tax legislation. However, current conventions often grant the right to tax the income of air and sea transport workers either to the country of tax residence of the employer, or to two countries simultaneously, therefore it is important to simplify tax procedures for workers.

Keywords: tax convention, double taxation, crew members, Article 15(3) of the OECD MC, tax resident.

Тетяна Яроцька

кандидат економічних наук, доцент,

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3334-2563>E-mail: tetiana.yarotska@npp.kai.edu.ua**Олена Гаража**

доктор економічних наук, професор,

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9986-6231>E-mail: olena.harazha@npp.kai.edu.ua**Дмитро Стародуб**

кандидат юридичних наук, доцент,

Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8803-2266>E-mail: Dmytro.Starodub@ukr.net

КОНВЕНЦІЇ ПРО ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРАЦІВНИКАМИ АВІАЦІЙНОГО ТА МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

Анотація. *Проблематика. Оподаткування доходів працівників авіаційного та морського транспорту, задіяних у міжнародних перевезеннях, регулюється статтею 15(3) конвенцій про уникнення подвійного оподаткування доходів і майна та попередження податкових ухилень. Проте формулювання статті 15(3) є різним у різних податкових конвенціях. Постає питання: які концепції уникнення подвійного оподаткування доходів використовуються при оподаткуванні доходів працівників міжнародного транспорту, та які з цих концепцій є найзручнішими до виконання з точки зору цих працівників? Метою дослідження є порівняння положень статті 15(3) податкових конвенцій з точки зору складності податкових процедур та оцінка витрат часу працівника на виконання положень податкового законодавства. У статті використовуються методи історичного аналізу розвитку податкових угод та порівняльного аналізу податкових конвенцій. Зокрема, порівнюються статті 15(3) Модельної податкової конвенції ОЕСР та положення чинних двосторонніх конвенцій, ухвалених між Україною та такими країнами, як Ірландія, Польща, Греція, Румунія та Угорщина. Результатом дослідження є виявлення таких основних концепцій оподаткування доходів працівників авіаційного та морського транспорту: оподаткування доходу лише у країні податкового резидентства працівника; оподаткування доходу у країні податкового резидентства роботодавця; оподаткування доходу обома країнами одночасно. Також сформовано матрицю дій працівників авіаційного та морського транспорту на основі норм податкових конвенцій і порівняння часу, який їм необхідно витратити на виконання своїх податкових зобов'язань. Висновки. Наш аналіз підтверджує, що формулювання статті 15(3) у Модельній конвенції ОЕСР є оптимальним з точки зору працівників транспортної галузі, оскільки зумовлює найменші витрати часу на виконання вимог податкового законодавства. Однак чинні конвенції часто надають право оподатковувати дохід працівників авіаційного та морського транспорту або країні податкового резидентства роботодавця, або двом країнам одночасно, тому важливо спрощувати податкові процедури для працівників.*

Ключові слова: податкова конвенція, подвійне оподаткування, члени екіпажу, стаття 15(3) модельної конвенції ОЕСР, податковий резидент.

Introduction. Today, aircraft and ships may be registered in one country, owned by a company in another country, operated by a company in another country, and the crew on board the aircraft or ship may be recruited from several other countries. Therefore, it is important to understand the tax obligations of these employees, not only for personal tax compliance, but also to consider the tax planning of their employers, who operate in a highly competitive environment.

The Tax Code of Ukraine says that individuals – tax residents of Ukraine, shall include their foreign income in the total annual taxable income, except for income that is not subject to taxation in Ukraine in accordance with the provisions of this Code or an international treaty in force in Ukraine [26, Art.13(3)]. For example, personal income received from foreign airlines or shipping companies abroad are required to be declaring as personal worldwide income in Ukraine.

Taxation of the income of a regular employee on board an aircraft or ship in international transportation is the subject of special Article 15(3) of the Conventions on avoidance of double taxation and the prevention of fiscal evasion with respect to taxes on income and capital gains. To date, Ukraine has ratified conventions on income and capital taxation with more than 70 countries.

The purpose of this study is to examine main concepts of the allocation of taxation rights between treaty countries in respect of income received by employees in the aviation or maritime international transportation. Also we compare processes for avoiding double taxation of the employment income based on Article 15(3) of tax conventions.

Literature review. Chen D. et al. (2024) stated that the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), the United Nations (UN) and other international organizations constantly pay attention to the issues of fairness of international taxation [3]. The influence of international taxation is significant today [13; 27]. Kudla J. et al. (2023) discussed the role of tax treaties [19]. West A.,

Wilkinson B. (2024) noticed that problem of the avoidance of double taxation is important today [30]. Tax administration issues should also be considered [11–12]. Glukh M. et al. (2021) analyzed that the Commentaries provided in the OECD Model Convention on the taxation of income and capital has an important role, even if they are only supplementary means of interpretation [10].

Researchers of the OECD (2017) in the Model Tax Convention on income and capital formulated that “... remuneration derived by a resident of a Contracting State in respect of an employment, as a member of the regular complement of a ship or aircraft, that is exercised aboard a ship or aircraft operated in international traffic, other than aboard a ship or aircraft operated solely within the other Contracting State, shall be taxable only in the first-mentioned State” [23, Art. 15(3)].

The OECD MC (2019) recommends taxing the income of a member of a regular crew of an aircraft or ship in the state of tax residence of the individual [21]. In opinion of the OECD’s researchers (2017) the purpose of that amendment was to provide a clearer and administratively simpler rule concerning the taxation of the remuneration of these crews [22]. As an argument, Eytayo-Oyesode O. A. (2019) mentioned that taxing rights of residence countries were preferred because it was easy to determine where taxpayers were resident than it was to determine the source of income being taxed [8]. The focus on residence does not mean that non-residents are necessarily beyond the reach of a country's tax regime. According to Elkins D. (2021), under current international practice, countries may – and to some extent most countries do – tax the domestic-source income of non-residents [6].

Researchers also proposed another approach to allocation of taxing right in the United Nations Model Double Taxation Convention between Developed and Developing Countries (2001): “... Notwithstanding the preceding provisions of this article, remuneration derived in respect of an employment exercised aboard a ship or aircraft oper-

ated in international traffic, or aboard a boat engaged in inland waterways transport, may be taxed in the Contracting State in which the place of effective management of the enterprise is situated" [29, Art. 15(3)]. This approach becomes a subject for study and is considering as the alternative version of the Article 15(3) of OECD MC [24].

The analysis of the different concepts of Article 15(3) in tax conventions is relevant today in order to see problems of balancing the interests of employees and businesses on the one hand, and the fiscal interests of the participating countries on the other. Faracik B. et al. (2024) added that it is also important to build not only a favorable business environment, but also a human rights-oriented economy and rationalize the requirements for tax obligations of employees [9].

Methodology. In our article we use methods of historical analysis of the development of tax conventions and the comparative analysis to determine the most favorable concepts of Article 15(3) of tax treaties from the employee's point of view, taking into account the complexity of tax procedures for an individual to comply with tax legislation.

In this article, we analyze the tax conventions in force, scientific literature and describe the current state of knowledge in the field of taxation and prevention of income double taxation of international air and maritime transport employees. We modeled a practical approach to estimate the time required for an employee to comply with tax legislation in Ukraine based on Article 15(3). Based on this analysis, the employee can see the algorithm of actions that must be performed on the basis of tax conventions in force in Ukraine; tax authorities and employers may also identify actions necessary to facilitate employee compliance with tax laws and avoid double taxation of personal income.

This paper consists of the following three sections: 1) tax concepts implemented in Article 15(3) of the OECD MC and commentary on Article 15(3); 2) allocation of taxation rights – that is, to the state of tax residence of the employee or to the tax residence of the employer, or to both of these states in accordance with Article 15(3) of the tax treaties which are in force in Ukraine; 3) we proposed a matrix with a list of procedures for compliance with tax legislation and actions required of a tax resident of Ukraine – an employee of an air or sea vessel, based on Article 15(3) of the tax conventions in force in Ukraine and the OECD Model Tax Convention. Based on this matrix, we compared the approximate time spent by a Ukrainian tax resident to avoid double taxation of personal income received in connection with employment on board an air or sea vessel operated in international transportation.

The main part. Comparative analysis of Article 15(3) in the Ukraine-Ireland, the Ukraine-Poland, the Ukraine-Romania the Ukraine-Hungary and Ukraine-Greece tax conventions Based on the Commentaries to Article 15(3) of the OECD MC, some countries choose to tax the remuneration of an employee who works on board an aircraft or a ship operated in international traffic, both by the State of the enterprise operating such ship or aircraft and by the State of residence of the employee. States wishing to do so may draft Article 15(3) along the following lines: "3. Notwithstanding the preceding provisions of this Article and Article 1, remuneration derived by an individual, whether a resident of a Contracting State or not, in respect of an employment, as a member of the regular complement

of a ship or aircraft, that is exercised aboard a ship or aircraft operated in international traffic by an enterprise of a Contracting State shall be taxable only in that Contracting State. Where, however, such remuneration is derived by a resident of the other Contracting State, it may also be taxed in that other State" [22, paragraph 9.6].

The Ukraine-Ireland Tax convention on income and capital contains a similar norms as discussed in the Commentaries to the OECD MC: "3. Notwithstanding the preceding provisions of this Article, remuneration derived in connection with employment exercised on board a ship or aircraft operated in international traffic by an enterprise of a Contracting State may be taxed in that Contracting State" [15, Art. 15(3)]. This means that the income received from employment on board an aircraft operated by an Irish company in international traffic is not exempt from paying Irish tax. The Ukrainian employee is chargeable to Irish income tax according to the Irish national legislation.

At the same time the Tax code of Ukraine says that income received by a Ukrainian tax resident from sources of origin outside Ukraine is included in his/her total annual taxable income [26, Art. 13(3)].

The Tax Code of Ukraine says that in order to avoid double taxation in Ukraine and to credit the tax paid abroad before paying the Ukrainian tax, the taxpayer must receive a certificate confirming the amount of tax from the state authority of the country where such income tax was paid, as well as the tax base. The specified tax certificate is subject to legalization in the relevant state, in the foreign diplomatic institution of Ukraine, unless otherwise stipulated by the current international treaties of Ukraine [26, Art. 13(5)]. Thus, a Ukrainian tax resident must obtain a tax certificate from the Irish tax authorities, legalize this document in accordance with the law and submit it together with the Ukrainian tax declaration in order to claim an Irish tax credit against personal income tax in Ukraine.

But not only is the tax residency of a physical person important. For example, the Ukraine-Poland Tax Convention refers to the employer's residency status: "Notwithstanding the preceding provisions of this article, remuneration received in connection with work for hire carried out on board a sea or aircraft operated in international traffic, or on board a river vessel, may be taxed in the Contracting State of which a resident is an enterprise that operates a sea, river or aircraft" [16, Art. 15(3)].

More detailed approach to the taxation of income of employees in transport sector is given in the Article 15(3) of the Ukraine-Romania Tax Convention: "Notwithstanding the preceding provisions of this article, remuneration received in connection with work for hire carried out on board a sea or aircraft, rail or road transport operated in international traffic, or on board a river vessel engaged in inland waterways transport, may be taxed in the Contracting State of which a resident is an enterprise"[18, Art. 15(3)]. In other words, income from employment may be taxed both in Romania and in Ukraine with the possibility of avoiding double taxation in accordance with the provisions of this Convention.

As we can see, the wording of tax conventions is not straightforward for taxpayers, and some definitions are not explained in detail in the text of tax conventions. In such cases, national legislation is used to determine the meaning of "resident employer" as well as the meaning of other terms [5, p. 96].

Another wording of Article 15(3) is in the Ukraine-Hungary Tax Convention: “3. Regardless of the previous provisions of this article, the reward, received in connection with work for hire carried out on board of sea or aircraft, or road vehicle, which is operated in international transportation by a resident of a Contracting State, is subject to taxation only in this Contracting State” [17, Art. 15(3)]. Thus, the Ukrainian-Hungarian tax convention grants exclusive rights to tax income from employment, which is carried out on board an aircraft or ship or road vehicle, to the state where the company – the operator of the aircraft – is resident in this state. For example, if Wizzair is a tax resident in Hungary and Ukrainian tax resident is a member of the aircraft (engaged in international transportation), the income of a Ukrainian citizen will be taxed only in Hungary.

The Ukraine-Greece Tax Convention states that: “3. Regardless of the previous provisions of this article, remuneration received in connection with work for hire, which is carried out of aboard a sea or aircraft operated in international transportation, may be taxed in the Contracting State in which the profits from the operation of sea or air vessels are taxed in accordance with the provisions of Article 8” [14, Art. 15(3)]. As we can see, countries have agreed that the state where the employer pays tax on profit also has the right to tax income derived from employment on aboard an aircraft or ship operated in international traffic.

In this case, the employee's income will be taxed by the state where the company pays tax on the profit derived from aircraft or ship operations. The employee's country of tax residence can then also tax his/her income, providing an opportunity to avoid double taxation.

To summarize provisions of Article 15(3) of the Model Tax Convention and norms of conventions in force in Ukraine, three main approaches to taxation of employee's income are defined:

- 1) The taxing right only has the state of an employee's tax residency.

- 2) The taxing right only has the state of employer's registration, or where its place of effective management is situated, or where the tax on profit is paid by the employer.

- 3) Remuneration received in connection with employment carried out on board of an aircraft or ship operated in international traffic by an enterprise of a tax treaty state, may be taxed in both treaty states.

The first and the second approaches are the most time-saving from the employee's point of view due to taxation only by one state (e.g. the state of employee's tax residency or by the state of employer's registration). As for the third approach, the employee can be taxed by two states with the possibility of the double tax relief according to the Tax Convention or based on the domestic legislation. The first right to tax usually has the country of employment as an economic source of income, and then the personal income can be taxed by the state of his/her tax residency with the application of Article 23 “Elimination of double taxation” of tax convention.

Interpretation and implementation of norms, and the process of avoidance of double taxation are not easy for employees of airlines or other companies, operated in international traffic. Moreover, the Tax code of Ukraine contains very strict requirement for the document confirming the income received and taxed abroad as required for the foreign tax credit in Ukraine. The foreign tax administrations often do not issue the document in the form

prescribed by the Ukrainian legislation [31, p. 24]. In this case, the Ukrainian tax resident does not have a document to claim the credit of the tax paid abroad against their personal income tax liability in Ukraine.

Comparative matrix of requirements of Article 15(3) for employees on an aircraft or ship operated in international transportation. Even when the taxing right has only the state of tax residency of employee according to the tax convention, this norm also must be properly documented in the employee's tax report. For example, the Ireland-Netherlands Tax Convention in Article 14(3) “Dependent Personal Services” states that “... remuneration derived by a resident of one of the States in respect of an employment exercised aboard a ship or aircraft in international traffic shall be taxable only in that State” [4, Art. 14(3)]. An individual is a tax resident of the Netherlands and exercises duties of the employment with Irish air company aboard an aircraft which operates between the Netherlands and Germany (international traffic). In this case, the individual is taxable in the Netherlands as a tax resident and must submit a personal tax declaration. The Irish employer, in its turn, does not withhold Irish tax from this individual if the individual confirms the tax resident status in the Netherlands and confirms he/she is subject to tax on income in the Netherlands. In addition the employee agrees to notify the employer about any changes in tax resident status or ceasing to be subject to tax on this income in the Netherlands.

Another question is how to determine the personal income tax of crew members if there is no valid tax convention signed by the state of actual management (or registration) of the employer and the state of tax residence of the employee? It depends on the internal legislation of these two states. If the first-mentioned State provides for taxation of the employee's income, then normally any question of relief from double taxation suffered by the employee is a matter for the tax authorities in the state of tax residence of the employee.

Based on project management approaches [1], in order to compare tax compliance procedures that must be performed by employees of international air or maritime transport, in Table 1 we have proposed a matrix of sequential actions required in accordance with the provisions of Article 15(3) of several tax conventions in force in Ukraine. The norms of Article 15(3) of the OECD Model Tax Convention were also added to the matrix (Table 1).

In row 7 of Table 1, we have calculated the approximate time required to avoid double taxation of employees' income, in accordance with Article 15(3) of the tax conventions in force in Ukraine and the provisions of the OECD MC. The minimum time spent by an employee on tax reporting and income tax payment is achieved according to the proposed norms of Article 15(3) in OECD model convention (approximately 3,5 weeks per employee). However, the procedures for avoiding double taxation stipulated by tax conventions in force in Ukraine require more time (approximately 4,5–10 weeks per employee). Moreover, the costs incurred by employees to comply with tax legislation may be increased in the event of delays in implementing actions required by tax conventions.

The proposed tax matrix can be used in models of tax management systems in aviation or maritime transport companies, as well as to inform employees about their tax obligations and avoid double taxation of income from employment based on Article 15(3) of tax conventions [7, p. 338]. Furthermore, the proposed matrix can also be

Table 1

Time parameters of tax compliance procedures in accordance with Article 15(3) of tax conventions

#	Name of action	Event		Approximate execution time for Ukrainian employee, weeks*	OECD MC	Ireland-Ukraine	Romania-Ukraine	Hungary-Ukraine	Greece-Ukraine
		Start	End						
1.	Confirm the employee's tax residency status	0	1	2	✓	✓	✓	✓	✓
2.	Payment of tax in the country of employment	1	2	0.5	–	✓	✓	✓	✓
3.	Obtaining certificate confirming tax payment in the country of employment	2	3	2**	–	✓	✓	✓	✓
4.	Legalization of certificate confirming tax payment in the country of employment	3	4	4***	–	✓	–	–	✓
5.	Filing of declaration in the country of employee's residence	4	5	1	✓	✓	✓	–	✓
6.	Payment of tax in the employee's country of tax residence, if any	5	6	0.5	✓	✓	✓	–	✓
7.	Total approximate time spent on tax compliance (weeks)	–	–	–	3.5	10	6	4.5	10

Note: * – The time is calculated in accordance with the tax procedures in Ukraine

** – In some cases, the time for obtaining a foreign tax certificate may be longer

*** – Legalization of the tax certificate is not required for some countries that are party to the convention

Source: compiled by the authors

used by employers or tax authorities to improve tax administration processes regarding the practical use of Article 15(3) of tax conventions.

Due to the significant impact of double income taxation on the one hand, as well as the requirements to prevent tax evasion on the tax compliance of aircraft (or ship) employees, on the other hand, building a clear and simple taxation system requires not only unilateral improvement of the tax administration capacity of the country, but also makes comprehensive international tax cooperation increasingly important [32]. The cooperation, exchange of information between the tax authorities of different countries [28] and the simplification of tax procedures reduce the time spent on the practical implementation of norms of tax conventions.

It is also important to modernize country's tax administration in order to optimize the time that an employee spends on tax compliance.

Conclusions. Tax conventions aim to promote international economic relations by mitigating or eliminating double taxation of income and capital. Article 15(3) of the OECD Model Tax Convention provides that the remuneration of employees engaged in international air or maritime transport is taxable only in the state of tax residence of these employees. The principle of exclusive taxation in the state where the employee is a tax resident was included in Article 15(3) of the OECD MC as amended in 2017. The purpose of this amendment was to provide a clearer and administratively simplified rule on the taxation of income received from employment.

Alternative rules of Article 15(3) in tax conventions allow the taxation of remuneration of crew members employed in international transportation, exclusively by the state of tax residence of the employer who operates such aircraft or sea vessel. This approach, for example, is used in the Ukrainian-Hungarian tax convention. Another approach to the wording of Article 15(3) assigns the exclusive right to tax the personal income from the employment of crew members to the state in which the place of effective management of the enterprise is located, and not to the country of tax residence of the employee. Article 15(3) may also confer taxing rights on both the state of residence of the enterprise operating such vessel or aircraft and the state of residence of the employee.

Article 15(3) may also confer taxing rights on both the state of residence of the enterprise operating such vessel or aircraft and the state of residence of the employee.

The proposed matrix with a sequence of actions that the employee must perform in accordance with the norms of the national legislation and tax conventions helps to estimate the time required for each action in Ukraine. Our analysis suggests that the approach proposed by the OECD to the formulation of Art. 15(3) of 2017, which gives the exclusive right to tax remuneration to the state of residence of the employee, is the most convenient for employees. In particular, the employee will face a minimum of actions and spend less time on the procedures for compliance with tax legislation and avoidance of double taxation of personal income (in this case, compliance with tax legislation in Ukraine takes approximately 3.5 weeks).

If taxation of the crew member's remuneration is applied both by the state of the enterprise that operates such ship or aircraft, and by the state of residence of the employee, comprehensive tax procedures must be completed by the employee to avoid double taxation of his/her personal income (may take approximately 6–10 weeks). Granting tax rights only to the state of residence of the employer operating such a vessel or aircraft still requires employees to properly document the employer's tax status (resident or non-resident) and the tax obligations associated with the employment.

At the same time there are many arguments in favor of allocating taxing right to the source countries which is more complicate for employee's tax compliance. In this case, simplifying tax procedures is an important task for tax authorities around the world. Simplification of tax procedures for taxpayers can be achieved by strengthening international cooperation between tax authorities of different countries, automating tax administration processes, using modern software, etc.

References:

1. Atin S. and Lubis R. (2019) Implementation of critical path method in project planning and scheduling. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, vol. 662(2). DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/662/2/022031>
2. Blaufus K., Eichfelder S., Hundsdoerfer J. (2011) The hidden tax burden of the income tax: Compliance costs of German Individuals. *School of Business and Economics*, vol. 6. Available at: <https://hdl.handle.net/10419/45608>
3. Chen D., Li Y., Lu J., Li Ch. (2024) Do international tax treaties govern financial report quality? *Research in International Business and Finance*, vol. 69, 102246. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102246>
4. Convention between the government of the Kingdom of the Netherlands and the government of Ireland for the avoidance of double taxation and the prevention of fiscal evasion with respect to taxes on income and capital, February 11, 1969. Available at: <https://www.revenue.ie/en/tax-professionals/documents/double-taxation-treaties/n/netherlands.pdf>
5. Dziurdz K. (2013) Article 15 of the OECD Model: The 183-day rule and the meaning of “Employer”. *British Tax Review*, vol. 1, 95–108.
6. Elkins D. (2021) A scalar conception of tax residence. *Virginia Tax Review*, vol. 41(2), pp. 149–201.
7. Erdil A., Öztürk A. (2016) A model approach for taxation management: A case study in airline industry, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, vol. 229, pp. 335–345. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.144>
8. Eytayo-Oyesode O.A. (2019) Source-based taxing rights from the OECD to the UN Model conventions: Unavailing efforts and an argument for reform. *Law and Development Review*, vol. 13(1), pp. 193–227. DOI: <https://doi.org/10.1515/ldr-2018-0073>
9. Faracik B., Cerni J.L., Uvarova O. (2024) Business and human rights in Central and Eastern Europe: Trends, challenges and prospects. *Business and Human Rights Journal*, vol. 1, pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1017/bhj.2024.6>
10. Glukh M., Serdiuk V., Selezen P., Babenko A. (2021) The OECD Model Tax Convention and its commentaries as a source of interpretation of double taxation treaties in Ukraine. *Juridical Tribune*, vol. 11(2), pp. 262–272. DOI: <https://doi.org/10.24818/TBJ/2021/11/2.08>
11. Hodžić S. (2019) Tax administrative challenges of the digital economy: the Croatian experience. *Ejournal of Tax Research*, vol. 16(3), pp. 762–779.
12. Kalamara E., Kalligosfyris Ch., Athanasios A. (2022) Measuring tax administrations efficiency using data envelopment analysis: evidence from 26 European countries. *International Journal of Computational Economics and Econometrics*, November 30. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJCEE.2022.10045264>
13. Kofler G., Lang M. et al. (2023) Priority rules in tax treaties. *European and International Tax Law and Policy Series*, vol. 28, 40 p.
14. Konvetsiia mizh Uriadom Ukrainy i Uriadom Hretskoi Respubliky pro unyknennia podviinoho opodatkovannia ta poperedzhennia podatkovykh ukhlyen stosovno podatkov na dokhody i na maino. [Convention between the Government of Ukraine and the Government of Republic of Greece for the avoidance of double taxation and the prevention of fiscal evasion with respect to taxes on income and property]. Law of Ukraine dated May 29, 2001 № 2484-III. Verkhovna Rada of Ukraine. (In Ukrainian) Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/300_050#Text
15. Konvetsiia mizh Uriadom Ukrainy ta Uriadom Irlandii pro unyknennia podviinoho opodatkovannia ta zapobihannia podatkovym ukhlyenniam stosovno podatkov na dokhody ta dokhody vid vidchuzhennia maina. [Convention between the Government of Ukraine and the Government of Ireland for the avoidance of double taxation and the prevention of fiscal evasion with respect to taxes on income and capital gains]. Law of Ukraine dated July 15, 2015 № 606-VIII. Verkhovna Rada of Ukraine. (In Ukrainian) Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372_010#Text
16. Konvetsiia mizh Uriadom Ukrainy i Uriadom Respubliky Polshcha pro unyknennia podviinoho opodatkovannia dokhodiv i maina ta poperedzhennia podatkovykh ukhlyen. [Convention between the Government of Ukraine and the Government of Republic of Poland for the avoidance of double taxation of income and capital gains and the prevention of fiscal evasion]. March 11, 1994. Verkhovna Rada of Ukraine. (In Ukrainian) Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_168#Text
17. Konvetsiia mizh Ukrainoiu i Uhorskoii Respublikoiu pro unyknennia podviinoho opodatkovannia dokhodiv i maina ta poperedzhennia podatkovykh ukhlyen. [Convention between Ukraine and Republic of Hungary for the avoidance of double taxation of income and property and the prevention of fiscal evasion]. Law of Ukraine dated June 24, 1996 № 137/96-VR. Verkhovna Rada of Ukraine. (In Ukrainian) Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348_630#Text
18. Konvetsiia mizh Uriadom Ukrainy i Uriadom Rumunii pro unyknennia podviinoho opodatkovannia ta poperedzhennia ukhlyen vid splaty podatkov stosovno dokhodu i kapitalu. [Convention between the Government of Ukraine and the Government of Romania for the avoidance of double taxation and the prevention of tax evasion with respect to taxes on income and capital gains]. Law of Ukraine dated October 21, 1997 № 586/97-VR. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/642_002#Text (in Ukrainian)
19. Kudla J., Kopczewska K., Stachowiak-Kudla M. (2023) Trade, investment and size inequalities between countries and the asymmetry in double taxation agreements. *Economic Modelling*, vol. 122. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2023.106244>
20. Navarro M. (2022) The digitalization of relations between citizens and tax administrations. *Biosystems & Biorobotics*, vol. 30. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-04305-5_20
21. OECD. (2019) Article 15 Income from employment in Model tax convention on income and on capital 2017 (Full version). *OECD Publishing*. DOI: <https://doi.org/10.1787/86783786-en>
22. OECD. (2017) Commentary on Article 15 in Model tax convention on income and on capital: Condensed version 2017. *OECD Publishing*. DOI: https://doi.org/10.1787/mtc_cond-2017-18-en
23. OECD. (2017) Model tax convention on income and on capital (full version). *OECD Publishing*, 656 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/g2g972ee-en>
24. OECD. (2019) Recommendation of the Council concerning the Model tax convention on income and on capital, *OECD/LEGAL/0267*, 31 p.
25. Ormeño-Pérez R., Oats L. (2023) Implementing problematic tax regulation: Hysteresis and bureaucratic revolutionaries within tax administrations. *The British Accounting Review*, vol. 55(3), 101147. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2022.101147>
26. Podatkovy Kodeks Ukrainy. [Tax Code of Ukraine]. Law of Ukraine dated December 2, 2010, № 2755-VI, Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (accessed March 29, 2026). (in Ukrainian)
27. Turina A. (2020) The progressive policy shift in the debate on the international tax challenges of the digital economy: A “Pretext” for overhaul of the international tax regime? *Computer Law & Security Review*, vol. 36, 105382. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2019.105382>

28. United Nations. (2024) Chair's proposal for draft terms of reference for a United Nations framework convention on international tax cooperation. Available at: <https://www.un.org/en/desa/why-world-needs-un-global-tax-convention>
29. United Nations. (2001) United Nations Model double taxation convention between developed and developing countries. 409 p. Available at: <https://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2014/09/DoubleTaxation.pdf>
30. West A., Wilkinson B. (2024) What do we know about tax treaties and how can accounting research contribute? *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, vol. 54, 100604. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2024.100604>
31. Yarotska T., Fedchuk S. (2018) Foreign income – problems of double taxation. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, vol. 8(20), 23–25. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite
32. Zheng J., Bai S., Gu Ch., Huang B. et al. (2024) The role of anti-tax avoidance in tax base flow and international tax competition. *Pacific-Basin Finance Journal*, vol. 84, 102309. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2024.102309>

Список використаних джерел:

1. Atin S. and Lubis R. Implementation of critical path method in project planning and scheduling. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2019. № 662(2). DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/662/2/022031>.
2. Blaufus K., Eichfelder S., Hundsdoerfer J. The hidden tax burden of the income tax: compliance costs of German individuals. *School of Business and Economics*. 2011. № 6. URL: <https://hdl.handle.net/10419/45608>
3. Chen D., Li Y., Lu J., Li Ch. Do international tax treaties govern financial report quality? *Research in International Business and Finance*. 2024. № 69. 102246. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102246>
4. Convention between the government of the Kingdom of the Netherlands and the government of Ireland for the avoidance of double taxation and the prevention of fiscal evasion with respect to taxes on income and capital, February 11, 1969. URL: <https://www.revenue.ie/en/tax-professionals/documents/double-taxation-treaties/n/netherlands.pdf>
5. Dziurdz K. Article 15 of the OECD Model: The 183-day Rule and the Meaning of “Employer”. *British Tax Review*. 2013. № 1. P. 95–108.
6. Elkins D. A scalar conception of tax Residence. *Virginia Tax Review*. 2021. № 41(2). P. 149–201.
7. Erdil A., Öztürk A. A Model approach for taxation management: a case study in airline industry, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences. 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management*. 2016. № 229. P. 335–345. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.144>
8. Eytayo-Oyesode O.A. Source-based taxing rights from the OECD to the UN Model conventions: unavailing efforts and an argument for reform. *Law and Development Review*. 2019. № 13(1). P. 193–227. DOI: <https://doi.org/10.1515/ldr-2018-0073>
9. Faracik B., Cernič J.L., Uvarova O. Business and human rights in Central and Eastern Europe: trends, challenges and prospects. *Business and Human Rights Journal*. 2024. № 1. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1017/bhj.2024.6>
10. Glukh M., Serdiuk V., Selezen P., Babenko A. The OECD Model Tax Convention and its commentaries as a source of interpretation of double taxation treaties in Ukraine. *Juridical Tribune*. 2021. № 11(2). P. 262–272. DOI: <https://doi.org/10.24818/TBJ/2021/11/2.08>
11. Hodžić S. Tax administrative challenges of the digital economy: the Croatian experience. *Ejournal of Tax Research*. 2019. № 16(3). P. 762–779.
12. Kalamara E., Kalligosfyris Ch., Athanasios A. Measuring tax administrations efficiency using data envelopment analysis: evidence from 26 European countries. *International Journal of Computational Economics and Econometrics*. November 30, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJCEE.2022.10045264>
13. Kofler G., Lang M. et al. Priority rules in tax treaties. *European and International Tax Law and Policy Series*. 2023. № 28. 40 p.
14. Конвенція між Урядом України і Урядом Грецької Республіки про уникнення подвійного оподаткування та попередження податкових ухилень стосовно податків на доходи і на майно : Закон України від 29 травня 2001 р. № 2484-III / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/300_050#Text
15. Конвенція між Урядом України та Урядом Ірландії про уникнення подвійного оподаткування та запобігання податковим ухиленням стосовно податків на доходи та доходи від відчуження майна : Закон України від 15 липня 2015 р. № 606-VIII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372_010#Text
16. Конвенція між Урядом України і Урядом Республіки Польща про уникнення подвійного оподаткування доходів і майна та попередження податкових ухилень : 11 березня 1994 р. / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_168#Text
17. Конвенція між Україною і Угорською Республікою про уникнення подвійного оподаткування доходів і майна та попередження податкових ухилень : Закон України від 24 червня 1996 р. № 137/96-ВР / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348_630#Text
18. Конвенція між Урядом України і Урядом Румунії про уникнення подвійного оподаткування та попередження ухилень від сплати податків стосовно доходу і капіталу : Закон України від 21 жовтня 1997 р. № 586/97-ВР / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/642_002#Text
19. Kudla J., Koczewska K., Stachowiak-Kudla M. Trade, investment and size inequalities between countries and the asymmetry in double taxation agreements. *Economic Modelling*. 2023. № 122. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2023.106244>
20. Navarro M. The digitalization of relations between citizens and tax administrations. *Biosystems & Biorobotics*. 2022. № 30. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-04305-5_20
21. OECD. Article 15 Income from employment in Model tax convention on income and on capital, 2017 (Full version). *OECD Publishing*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/86783786-en>.
22. OECD. Commentary on Article 15 in Model tax convention on income and on capital: Condensed version 2017. *OECD Publishing*. 2017. DOI: https://doi.org/10.1787/mtc_cond-2017-18-en
23. OECD. Model tax convention on income and on capital (Full version). *OECD Publishing*. 2017. 77 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/g2g972ee-en>
24. OECD. Recommendation of the Council concerning the Model tax convention on income and on capital, *OECD/LEGAL/0267*. 2019. 31 p.
25. Ormeño-Pérez R., Oats L. Implementing problematic tax regulation: Hysteresis and bureaucratic revolutionaries within tax administrations. *The British Accounting Review*. 2023. № 55(3). 101147. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2022.101147>

26. Податковий кодекс України : Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 29.03.2026).
27. Turina A. The progressive policy shift in the debate on the international tax challenges of the digital economy: A “Pretext” for overhaul of the international tax regime? *Computer Law & Security Review*. 2020. Vol. 36. 105382. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2019.105382>
28. United Nations. Chair’s Proposal for Draft Terms of Reference for a United Nations Framework Convention on International Tax Cooperation. 2024. URL: <https://www.un.org/en/desa/why-world-needs-un-global-tax-convention>
29. United Nations Model double taxation convention between developed and developing countries. *United Nations*. 2001. 409 p. URL: <https://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2014/09/DoubleTaxation.pdf>
30. West A., Wilkinson B. What do we know about tax treaties and how can accounting research contribute? *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*. 2024. № 54. 100604. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2024.100604>
31. Yarotska T., Fedchuk S. Foreign income – problems of double taxation. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. № 8(20). P. 23–25. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite
32. Zheng J., Bai S., Gu Ch., Huang B. et al. The role of anti-tax avoidance in tax base flow and international tax competition. *Pacific-Basin Finance Journal*. 2024. № 84. 102309. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2024.102309>

Дата надходження статті: 30.03.2026

Дата прийняття статті: 20.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

ДЛЯ НОТАТОК

ЗМІСТ

Дамір Бікулов ІНСТРУМЕНТИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПРОТИДІЇ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ.....	4
Володимир Бодаковський, Софія Тесля НАУКОВИЙ ДОРОБОК СЕМЕНА АБРАМОВИЧА КУЗНЕЦЯ: ВНЕСОК У РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ ФІНАНСОВОЇ НАУКИ.....	8
Ольга Варченко, Оксана Драган, Ірина Герасименко, Катерина Ткаченко МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ТА СТРАХОВОЮ УСТАНОВОЮ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	16
Андрій Верстяк, Оксана Верстяк, Ігор Вінничук МЕХАНІЗМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ТА ЦИФРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ.....	23
Vladyslav Honcharuk EUROPEAN STANDARDS AND ECONOMIC SECURITY: DESIGNING INSTITUTIONS AND PUBLIC POLICY INSTRUMENTS.....	30
Ольга Гудима ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПОДАТКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	38
Nadiia Davydenko, Oksana Hordei, Olena Novytska ENTERPRISE CAPITALISATION AS AN INDICATOR OF FINANCIAL STABILITY AND MARKET VALUE.....	43
Наталія Добрянська ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДРАЙВЕР ЗМІН ПОВЕДІНКИ УЧАСНИКІВ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН.....	50
Наталія Згадова, Лариса Марчук, Віталій Губко МІЖНАРОДНИЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ: МЕХАНІЗМИ ТА РИЗИКИ.....	57
Ольга Каламан, Олена Ніколюк, Дмитро Харенко ІНТЕГРАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ І БРЕНДИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ.....	62
Volodymyr Kovalenko THE DETINIZATION OF FINANCIAL RESOURCES AND THE DE-OFFSHORING OF CAPITAL IN THE STRUCTURE OF THE STATE'S FINANCIAL SECURITY.....	69
Наталія Козій, Карина Дідківська ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ МСБ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	74
Володимир Краєвський, Сергій Лекарь, Юліана Козаченко ПАРАДИГМА ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ БАЗИ КОРПОРАТИВНОГО ПОДАТКУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМ ОПОДАТКУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ ТА МІЖНАРОДНИЙ ПРАКТИЦІ.....	79
Ярослава Кріль, Світлана Благодир ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	87

Тетяна Куклінова, Оксана Кічук МОДЕЛІ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РИЗИК-АНАЛІЗУ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ СТАРТАПІВ В УМОВАХ ДІГІТАЛІЗАЦІЇ.....	94
Вікторія Макарович, Микола Матюха ОБЛІК БАНКІВСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ПЕРЕХІД ДО ПОДІЄВО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ.....	101
Вячеслав Македон ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	108
Ганна Мельничук, Альбіна Цикулова РОЗВИТОК МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....	114
Олексій Найдено, Катерина Гунько РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЕЙ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ В НАЦІОНАЛЬНІЙ СТРАТЕГІЇ ДОХОДІВ.....	121
Світлана Науменкова, Світлана Міщенко, Наталія Ярич ПРОГНОЗУВАННЯ ДИНАМІКИ ЦІН АКЦІЙ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ З ВИКОРИСТАННЯМ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ТА ГІБРИДНИХ МОДЕЛЕЙ.....	129
Тетяна Осадча ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СТИМУЛЮВАННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	138
Марина Слатвінська, Дмитро Перекопський ПОДАТКОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	145
Олександра Терешко, Андрій Борисов, Григорій Андрущак ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА З ПОЗИЦІЇ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ КРАЇНИ.....	152
Андрій Шинькович МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ В СИСТЕМІ АСЕКУРАЦІЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ: АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ТА РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	158
Надія Шкроміда ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ.....	164
Tetiana Yarotska, Olena Harazha, Dmytro Starodub CONVENTIONS ON TAXATION OF INCOME: IMPLICATIONS FOR AVIATION OR SEA TRANSPORT EMPLOYEES.....	171

CONTENTS

Damir Bikulov

TOOLS OF INFORMATION COUNTERACTION
IN THE CONDITIONS OF RUSSIAN INVASION.....4

Volodymyr Bodakovskyy, Sofiia Tesla

SCIENTIFIC ACHIEVEMENTS OF SEMEN ABRAMOVYCH KUZNETS:
CONTRIBUTION TO THE DEVELOPMENT OF MODERN FINANCIAL SCIENCE.....8

Olga Varchenko, Oksana Drahan, Iryna Herasymenko, Kateryna Tkachenko

ANTI-CRISIS MANAGEMENT MECHANISMS OF BANKING AND INSURANCE
INSTITUTIONS IN THE SYSTEM OF MODERN FINANCIAL MANAGEMENT.....17

Andrii Verstiak, Oksana Verstiak, Igor Vinnychuk

MECHANISMS OF INVESTMENT AND DIGITAL SUPPORT
FOR THE SUSTAINABLE ECOLOGICAL
AND ECONOMIC GROWTH OF UKRAINE.....24

Vladyslav Honcharuk

EUROPEAN STANDARDS AND ECONOMIC SECURITY:
DESIGNING INSTITUTIONS AND PUBLIC POLICY INSTRUMENTS.....30

Olha Hudyma

TAX MANAGEMENT AS A TOOL
FOR TAX CONTROL AT THE ENTERPRISE.....38

Nadiia Davydenko, Oksana Hordei, Olena Novytska

ENTERPRISE CAPITALISATION AS AN INDICATOR
OF FINANCIAL STABILITY AND MARKET VALUE.....44

Nataliia Dobrianska

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER OF CHANGES
IN THE BEHAVIOR OF PARTICIPANTS IN FINANCIAL RELATIONS.....50

Nataliia Zghadova, Larysa Marchuk, Vitalii Hubko

INTERNATIONAL AUDITING AS A TOOL
FOR BUSINESS ECONOMIC SECURITY: MECHANISMS AND RISKS.....58

Olga Kalaman, Olena Nikoliuk, Dmytro Kharenko

INTEGRATION OF MANAGEMENT, MARKETING
COMMUNICATIONS AND BRANDING IN THE CONDITIONS
OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION.....63

Volodymyr Kovalenko

THE DETINIZATION OF FINANCIAL RESOURCES AND THE DE-OFFSHORING
OF CAPITAL IN THE STRUCTURE OF THE STATE'S FINANCIAL SECURITY.....69

Nataliia Kozii, Karyna Didkivska

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION
ON ENSURING THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF SMB IN A WAR STATE.....74

Volodymyr Kraevskyy, Sergii Lekar, Iuliana Kozachenko

THE PARADIGM OF CORPORATE TAX BASE FORMATION:
COMPARATIVE ANALYSIS OF CORPORATE INCOME TAX SYSTEMS
IN UKRAINE AND INTERNATIONAL PRACTICE.....80

Yaroslava Kril, Svitlana Blahodyr

ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT
FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF HOTEL ENTERPRISES.....87

Tetiana Kuklinova, Oksana Kichuk MODELS OF OPERATIONAL MANAGEMENT AND RISK ANALYSIS IN BUSINESS PLANNING OF STARTUPS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION.....	95
Viktoriiia Makarovych, Mykola Matiukha ACCOUNTING FOR BANKING OPERATIONS IN THE CONTEXT OF FINANCIAL TECHNOLOGY DEVELOPMENT: TRANSITION TO AN EVENT-DRIVEN APPROACH.....	101
Viacheslav Makedon INTERNET MARKETING AS A STRATEGIC TOOL FOR ENSURING ENTERPRISE COMPETITIVENESS IN THE DIGITAL ECONOMY.....	108
Hanna Melnychuk, Albina Tsykulova DEVELOPMENT OF SMALL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF MILITARY CHALLENGES AND ECONOMIC INSTABILITY IN UKRAINE.....	114
Oleksii Naidenko, Kateryna Hunko IMPLEMENTATION OF CUSTOMS POLICY GOALS IN THE NATIONAL REVENUE STRATEGY.....	122
Svitlana Naumenkova, Svitlana Mishchenko, Nataliia Yarych PREDICTING STOCK PRICE DIRECTION IN FINANCIAL MARKETS USING MACHINE LEARNING AND HYBRID MODELS.....	130
Tetiana Osadcha THEORETICAL FOUNDATIONS FOR THE USE OF FINANCIAL AND CREDIT INSTRUMENTS FOR STIMULATE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE.....	138
Maryna Slatvinska, Dmytro Perekopskiy TAX DETERMINANTS OF FORMATION OF REVENUES OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION.....	145
Oleksandra Tereshko, Andrii Borysov, Hryhorii Andrushchak THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF FINANCIAL SECURITY OF ECONOMIC SUBJECTS OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF GLOBAL SHOCKS.....	153
Andrii Shynkovych MECHANISMS OF STATE REGULATION OF THE ECONOMY IN THE SYSTEM OF FOOD SECURITY ASSURANCE: ANALYSIS OF PUBLIC POLICY AND THE ROLE OF THE SOCIAL ECONOMY.....	158
Nadiia Shkromyda ACCOUNTING AND ANALYTICAL FRAMEWORK FOR CORPORATE TAX MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF TAX SYSTEM TRANSFORMATION.....	164
Tetiana Yarotska, Olena Harazha, Dmytro Starodub CONVENTIONS ON TAXATION OF INCOME: IMPLICATIONS FOR AVIATION OR SEA TRANSPORT EMPLOYEES.....	172

Електронне наукове видання

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ДЕРЖАВНОГО ПОДАТКОВОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Випуск 1, 2026

Засновано у 2009 році
Засновник: Державний податковий університет

Періодичність видання: 2 рази на рік

Українською та англійською мовами

Відповідальний секретар: *Людмила Діденко*
Технічний редактор: *Олег Лошко*

Дата розміщення онлайн – 24.06.2026 р.

Засновник видання:
Державний податковий університет
вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська область, 08205
Телефон: +38 (050) 050 2013
E-mail: aval@helvetica.ua