

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

ISSN 2520-2294 (print)
ISSN 2709-5444 (online)



№ 11 (103) / 2025
2 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Ідентифікатор media R30-03665

№ 11 (103)

2 том

Київ 2025

ББК 65
УДК 33
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2025

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ėkonomičeskie nauki (Kiev)/Meždunarodnyj naučnyj žurnal "Internauka". Seria: Ėkonomičeskie nauki

Редакція:

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Академії праці, соціальних відносин і туризму (Київ, Україна)

Редакційна колегія:

Бардаш Сергій Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Безверхий Костянтин Вікторович — доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансово-го аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Белялов Талят Енверович — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Гринько Алла Павлівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна (Україна)

Дегтяр Андрій Олегович — доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри публічного управління та підприємництва Національного аерокосмічного університету імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (Харків, Україна)

Дегтяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)

Зось-Кіор Микола Валерійович — доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії (Полтава, Україна)

Клочан В'ячеслав Васильович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

Коваленко Дмитро Іванович — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Красноручський Олексій Олександрович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

Курило Людмила Ізидорівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

Левицька Світлана Олексіївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

Назаренко Інна Миколаївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

Олійник-Данн Олена Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Охріменко Ігор Віталійович — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Русіна Юлія Олександрівна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Скриньковський Руслан Миколайович — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

Сопко Валерія Василівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Танклевська Наталія Станіславівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

Тарасенко Ірина Олексіївна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Токар Володимир Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Фоміна Олена Володимирівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Ходжаян Аліна Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Horska Elena — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

Imamov Khamdilla — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

Експерти:

Чистюхіна Анастасія Олександрівна — заступник голови наукової громадської організації «Фінансово-економічна наукова рада», член Українського Союзу Промисловців та Підприємців, засновник та генеральний директор кондитерського бізнесу “Just Right: Cakes, Coffee, Gifts” в США, сертифікований спеціаліст ServSafe Food Protection Manager, акредитований the American National Standards Institute (ANSI) and the Conference for Food Protection (CFP), член Wisconsin Bakers Association

ЗМІСТ

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- Грицишин Анна Тарасівна, Тимошишин Анастасія Іванівна**
СИНЕРГІЯ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ ТА ЕМОЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ
ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОГО ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ 11
- Дугінець Ганна Володимирівна, Ніжейко Костянтин Аркадійович**
ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ МІЖНАРОДНИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ
КОМПАНІЙ В ХХІ СТ..... 20
- Русняк Максим Ігорович**
ЕВОЛЮЦІЯ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ 28
- Станасюк Наталія Степанівна, Паліса Артур Ярославович**
МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПРОМИСЛОВOSTІ... 45

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

- Коба Олена Вікторівна**
АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ 51
- Атамас Олександр Петрович, Нечипорук Наталія Віталіївна,
Григорова Зоя Валентинівна**
ІНТЕГРАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ТА НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО
КОНТРОЛІНГУ КОМПАНІЇ 57
- Гончарова Валентина Георгіївна, Удодова Яна Вадимівна,
Коновалова Анастасія Вікторівна**
ВПЛИВ МСФЗ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ОБЛІКУ В УКРАЇНІ 66
- Цебеня Руслан Людвікович**
ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ ОБЛІКУ 73
- Шпак Валентин Аркадійович, Райковська Інна Тадеушівна,
Костенко Олександр Миколайович, Співаковський Олександр Дмитрович**
ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ, КОНТРОЛІНГУ ТА АНАЛІЗУ:
ОРГАНІЗАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ОПОДАТКУВАННІ ТА ФОРМУВАННІ
КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ..... 80
- Шулик Ірина-Людмила Анатоліївна**
РОЗРОБКА КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ АДАПТИВНОГО ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ..... 87

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Дзюбинський Андрій Володимирович, Безп'ятко Олег Григорович АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНІВ У ДОВОЄННИЙ ТА ВОЄННИЙ	93
---	----

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Алієв Азер Аріф огли КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ МЕХАНІЗМ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ГАРАНТУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	102
Коцюбинський Олег Володимирович, Томашевська Антоніна Василівна ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДИСПЕТЧЕРСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄДНАНОЮ ЕНЕРГОСИСТЕМОЮ УКРАЇНИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ТА КООРДИНАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ	110
Кудрявський Іван Володимирович РОЗРОБКА АЛГОРИТМУ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ХОДІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ БЕЗПЕКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ	118
Найда Інна Володимирівна, Козенко Аліна Олександрівна, Бульда Сергій Васильович ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ В КОНТЕКСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ В УКРАЇНІ	129
Пілат Роман Степанович ВИКЛИКИ ТА ПОТЕНЦІЙНІ НАПРЯМКИ АКТИВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО МУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	136
Чеховський Андрій Анатолійович ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	144

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Ачкасова Світлана Анатоліївна, Гунько Катерина Ігорівна, Скляр Альона Русланівна ОРГАНІЗАЦІЯ ОПОДАТКУВАННЯ ТА МИТНОГО КОНТРОЛЮ КОНТРОЛЬОВАНИХ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ.....	152
Бороденко Тетяна Миколаївна, Гапонюк Микола Анатолійович МИТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ	160
Брюховецька Ірина Олександрівна ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ	169
Камінська Тетяна Григорівна, Кобзиста Олена Олександрівна, Ткаченко Яніна Станіславівна УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	176
Коваленко Дмитро Іванович, Золковер Андрій Олександрович ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	186

Косова Тетяна Дмитрівна, Курганський Антон Сергійович КРЕДИТНА ЗАБОРГОВАНІСТЬ КЛІЄНТІВ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ ЯК ОБ'ЄКТ ФІНАНСОВОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ.....	195
Музичка Олександра Миронівна РЕАЛІЗАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ В КОНТЕКСТІ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАХОВОГО РИНКУ	208
Савченко Наталія Григорівна, Серажим Юліан Віталійович УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ПІД ЧАС ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	215
Супрун Наталія Вікторівна, Супрун Анатолій Анатолійович АВТОСТРАХУВАННЯ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	223
Трет'як Ігор Олександрович КІБЕРРИЗИКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ ФІНАНСІВ ЯК ФАКТОР СИСТЕМНОЇ ВРАЗЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	235
Турило Анатолій Михайлович, Короленко Ріта Вікторівна КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК: БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ЙОГО ДЕКОМПОЗИЦІЯ	245

CONTENTS

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Hrytsyshyn Anna, Tymoshyshyn Anastasiia**
SYNERGY OF THE EXPERIENCE ECONOMY AND EMOTIONAL MARKETING
IN THE TERMS OF THE MODERN TOURISM MARKET TRANSFORMATION 11
- Duginets Ganna, Nizheiko Kostiantyn**
FEATURES OF INNOVATIVE MARKETING BY INTERNATIONAL PHARMACEUTICAL
COMPANIES IN THE 21ST CENTURY 20
- Rusniak Maksim**
THE EVOLUTION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE WORLD ECONOMY 28
- Stanasiuk Nataliia, Palisa Artur**
METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR ASSESSING EXPORT POTENTIAL IN INDUSTRY 45

ACCOUNTING AND TAXATION

- Koba Olena**
ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE ELECTRONIC COMMERCE MARKET
IN THE WORLD AND IN UKRAINE 51
- Atamas Oleksandr, Nechyporuk Nataliia, Hryhorova Zoia**
INTEGRATION OF FINANCIAL AND NON-FINANCIAL REPORTING IN THE COMPANY'S
STRATEGIC CONTROLLING SYSTEM 57
- Goncharova Valentina, Udodova Yana, Konovalova Anastasia**
THE IMPACT OF IFRS ON ACCOUNTING TRANSFORMATION IN UKRAINE 66
- Tseben Ruslan**
HISTORICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF INFORMATION SYSTEMS AND
ACCOUNTING TECHNOLOGIES 73
- Shpak Valentin, Raikovska Inna, Kostenko Oleksandr, Spivakovskiy Oleksandr**
INFORMATION SYSTEMS FOR MANAGEMENT ACCOUNTING, CONTROLLING,
AND ANALYSIS: ORGANIZATION IN MANAGEMENT AND TAXATION AND
FORMATION OF CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 80
- Shulyl Iryna-Liudmyla**
DEVELOPMENT OF A CONCEPTUAL MODEL FOR ADAPTIVE ACCOUNTING AND
ANALYTICAL SUPPORT OF AN ENTITY'S TAX POLICY 87

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

- Dziubynskiy Andrii, Bezpiatko Oleh**
ANALYSIS AND ASSESSMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE LOGISTICS
INFRASTRUCTURE OF THE REGIONS IN THE PRE-WAR AND WAR PERIOD 93

PUBLIC ADMINISTRATION

Aliyev Azer

CONCEPTUAL MECHANISM OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC
ADMINISTRATION AS A FACTOR IN GUARANTEEING NATIONAL SECURITY..... 102

Kotsiubynskyi Oleh, Tomashevska Antonina

DIGITAL INSTRUMENTS OF SUPERVISORY CONTROL FOR UKRAINE'S INTEGRATED
ENERGY SYSTEM: TRANSFORMATION OF MANAGERIAL PROCESSES AND
COORDINATION MECHANISMS..... 110

Kydriavskyi Ivan

DEVELOPMENT OF A DECISION SUPPORT ALGORITHM FOR THE APPLICATION
OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE FIELD OF INFORMATION SPACE
SECURITY PROTECTION..... 118

Naida Inna, Kozenko Alina, Bulda Serhii

STATE REGULATION OF THE INSURANCE MARKET IN THE CONTEXT OF IMPROVING
ECONOMIC AND LEGAL MECHANISMS IN UKRAINE 129

Pilat Roman

CHALLENGES AND POTENTIAL DIRECTIONS FOR ACTIVATING INTERNATIONAL
MUNICIPAL COOPERATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES..... 136

Chekhovskyi Andrii

INSTITUTIONAL AND ORGANIZATIONAL MECHANISM FOR IMPLEMENTING ENERGY
POLICY IN THE NATIONAL SECURITY SYSTEM OF UKRAINE 144

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Achkasova Svitlana, Hunko Kateryna, Skliar Alona

ORGANIZATION OF TAXATION AND CUSTOMS CONTROL OF CONTROLLED FOREIGN
COMPANIES IN THE SYSTEM OF FINANCIAL REGULATION..... 152

Borodenko Tetiana, Gaponiuk Mykola

CUSTOMS SUPPORT AS A FACTOR OF RESILIENCE AND EFFICIENCY IN GLOBAL
SUPPLY CHAINS..... 160

Briukhovetska Iryna

ENSURING THE EFFECTIVENESS OF INTERNAL CONTROL IN AN INSURANCE
COMPANY 169

Kaminska Tetiana, Kobzysta Olena, Tkachenko Ianina

MANAGING FINANCIAL RISKS OF UKRAINE'S CONSTRUCTION ENTERPRISES AMID
WAR-TIME INSTABILITY 176

Kovalenko Dmytro, Zolkover Andrii

INNOVATIVE APPROACHES TO FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT
OF GLOBALIZATION..... 186

Kosova Tetiana, Kurhanskyi Anton

CREDIT DEBT OF BANKING INSTITUTIONS' CLIENTS AS AN OBJECT OF FINANCIAL
RESTRUCTURING 195

Muzychka Oleksandra

IMPLEMENTATION OF ESG-PRINCIPLES IN THE CONTEXT OF STRENGTHENING
THE ECONOMIC SECURITY OF THE INSURANCE MARKET..... 208

Savchenko Nataliia, Serazhym Yulian

RISK MANAGEMENT OF AN INSURANCE COMPANY DURING DIGITAL
TRANSFORMATION 215

Suprun Nataliia, Suprun Anatoliy

AUTO INSURANCE IN THE ERA OF DIGITALIZATION: CHALLENGES AND
STRATEGIC OPPORTUNITIES FOR UKRAINE 223

Tretiak Ihor

CYBER RISKS OF DECENTRALIZED FINANCE AS A FACTOR OF SYSTEMIC
VULNERABILITY IN THE DIGITAL ECONOMY 235

Turylo Anatoliy, Korolenko Rita

COMMERCIAL BANK: BANKING MANAGEMENT AND ITS DECOMPOSITION 245

УДК 339.9

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Грицишин Анна Тарасівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри туризму
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Hrytsyshyn Anna

*PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Tourism
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0002-8833-566X*

Тимошишин Анастасія Іванівна

*магістр
Львівського національного університету імені Івана Франка*

Tymoshyshyn Anastasiia

*Master's Student of the
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0009-0004-0661-0309*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11553

СИНЕРГІЯ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ ТА ЕМОЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОГО ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ

SYNERGY OF THE EXPERIENCE ECONOMY AND EMOTIONAL MARKETING IN THE TERMS OF THE MODERN TOURISM MARKET TRANSFORMATION

Анотація. Вступ. Характерною ознакою сучасного етапу розвитку туристичного ринку є зростання ролі нематеріальних чинників, які визначають конкурентоспроможність компаній та брендів. Серед них особливе місце посідає економіка вражень, що акцентує увагу на створенні унікальних та емоційно насичених споживчих переживань, а також емоційний маркетинг, спрямований на формування довготривалих відносин з клієнтом. Сучасний туристичний продукт все більше орієнтується не лише на послугу як таку, а на емоційний досвід, що отримує споживач у процесі подорожі.

Мета. Метою статті є дослідження теоретичних засад економіки вражень та емоційного маркетингу, визначення їх ролі у формуванні сучасного туристичного продукту, а також окреслення перспектив їх застосування для підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів з питань економіки вражень та емоційного маркетингу, аналітичні звіти провідних туристичних організацій та маркетингових агентств. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, систематизації та логічного моделювання для визначення ролі емоційних чинників у розвитку туризму.

Результати. Встановлено, що економіка вражень формує нову парадигму розвитку туристичного бізнесу, де головною цінністю стає створення незабутніх вражень, а емоційний маркетинг забезпечує емоційний зв'язок між брендом і споживачем. Виявлено, що компанії, які активно впроваджують концепцію емоційного маркетингу (через персоналізацію, сторітелінг, інтерактивні технології), отримують значні конкурентні переваги. Особливої актуальності ці процеси набувають у постпандемічний період, коли споживачі віддають перевагу унікальним, автентичним і емоційно насиченим подорожам.

Перспективи. Подальші наукові дослідження повинні бути спрямовані на практичне впровадження інструментів емоційного маркетингу у вітчизняному туризмі, розробку моделей управління клієнтським досвідом та вивчення впливу

цифрових технологій на емоційне сприйняття туристичного продукту. Особливого значення набуває інтеграція концепцій економіки вражень у стратегії розвитку туристичних дестинацій України для залучення міжнародних туристів та зміцнення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Ключові слова: економіка вражень, емоційний маркетинг, туристичний продукт, клієнтський досвід, конкурентоспроможність.

Summary. Introduction. A distinctive feature of the current stage of tourism market development is the growing role of intangible factors that determine the competitiveness of companies and brands. Among them, the experience economy, which emphasises the creation of unique and emotionally rich consumer experiences, and emotional marketing, aimed at building long-term customer relationships, play a special role. The modern tourism product is increasingly focused not only on the service itself but also on the emotional experience gained by the traveller.

Purpose. The aim of the study is to explore the theoretical foundations of the experience economy and emotional marketing, define their roles in shaping the modern tourism product, and outline the prospects for their application in enhancing the competitiveness of tourism enterprises.

Materials and methods. The research is based on scientific works of foreign and domestic scholars on the experience economy and emotional marketing, as well as analytical reports of leading tourism organisations and marketing agencies. The methods applied include theoretical generalisation, comparative analysis, systematisation, and logical modelling to determine the role of emotional factors in tourism development.

The results. It has been established that the experience economy represents a new paradigm in tourism business development, where the primary value lies in creating memorable experiences, while emotional marketing fosters an emotional connection between the brand and the consumer. Companies that actively implement emotional marketing tools (through personalisation, storytelling, and interactive technologies) achieve significant competitive advantages. These processes have gained particular relevance in the post-pandemic period, as consumers increasingly prefer unique, authentic, and emotionally engaging travel experiences.

Discussion. Further research should focus on the practical implementation of emotional marketing tools in domestic tourism, the development of customer experience management models, and the study of the impact of digital technologies on the emotional perception of tourism products. Special importance is attached to integrating the concepts of the experience economy into the development strategies of the Ukrainian tourist destinations to attract international travellers and strengthen competitiveness in the global market.

Key words: experience economy, emotional marketing, tourism product, customer experience, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасному світі туризм перестає бути лише сферою надання стандартних послуг і дедалі більше трансформується у простір створення емоційного досвіду. Конкурентоспроможність дестинацій та туристичних компаній визначається не стільки якістю матеріальної інфраструктури, скільки здатністю забезпечити унікальні, автентичні та багаторівневі переживання для мандрівників. У цьому контексті економіка вражень та емоційний маркетинг стають провідними концепціями, що формують нову парадигму розвитку туристичної індустрії.

Виникнення таких підходів зумовлено глобалізацією, поширенням цифрових технологій, зростанням вимогливості споживачів та їхнього прагнення до автентичності. Сьогодні турист очікує від подорожі не лише відпочинку й комфорту, а й емоційного задоволення, можливості самореалізації та трансформаційного досвіду.

Емоційний маркетинг у туризмі не лише відображає вплив сучасних соціально-економічних і технологічних процесів, а й створює нові перспективи для підвищення ефективності бізнесу та формування довготривалої лояльності. Він визначає нові правила взаємодії між брендом і споживачем, де емоційний капітал стає ключовим ресурсом у глобальній конкуренції.

Отже, актуальність дослідження економіки вражень та емоційного маркетингу в індустрії туризму зумовлена необхідністю пошуку ефективних стратегій розвитку туристичних дестинацій, що відповідають сучасним викликам і визначають перспективи майбутнього розвитку галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці економіки вражень та емоційного маркетингу у туризмі присвячена значна кількість наукових досліджень. Теоретичні основи аналізу емоційного чинника у споживчій поведінці були вперше сформульовані Альбертом Хіршманом, який стверджував, що вибір туристів зумовлений прагненням до емоційної компенсації — від відчуття радості до адреналінових вражень. Подальший внесок зробили Елізабет Хіршман і Морріс Голбрук (1982), які довели, що процес споживання виходить за межі раціонального вибору, стаючи передусім емоційним та символічним досвідом [4].

Також на формування сучасної парадигми суттєво вплинула концепція економіки вражень Б. Джозефа Пайна II та Джеймса Г. Гілмора, які розглядають бізнес як театральний простір, де кожна послуга має створювати унікальний досвід для клієнта [8–11]. У туристичній сфері ця концепція втілюється у продуманих сценаріях подорожей, що викликають сильні емоції та формують тривалий зв'язок із брен-

дом. Схожі підходи розвивають сучасні українські науковці (А. Грицишин, А. Красько, С. Білоус), які наголошують, що економіка вражень стає визначальним трендом у сфері гостинності та туризму [5].

Сучасні автори акцентують на ролі цифрових технологій у розвитку емоційного маркетингу. Так, віртуальна та доповнена реальність формують у туристів очікування перед мандрівками і змінюють їхнє ставлення до дестинацій [14], а Big Data дозволяє персоналізувати пропозиції відповідно до індивідуальних емоційних тригерів. Згідно з даними Booking.com (2023), 74% туристів готові переплачувати за послуги, які гарантують «емоційний прорив», що підкреслює економічну ефективність інвестицій у емоційний капітал [2].

В українському контексті важливим стає питання поєднання автентичних наративів із сучасними технологіями. Окрему увагу приділено феномену «військового туризму», що формується як емоційно насичений досвід, поєднуючи патріотичний, освітній та культурний виміри. Дослідники застерігають від ризику надмірної комерціалізації та емоційного перевантаження, наголошуючи на необхідності збалансованого підходу.

Загалом огляд літератури свідчить, що економіка вражень та емоційний маркетинг мають значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності туризму. Їхнє ефективне застосування залежить від здатності туристичних компаній створювати автентичні та багаторівневі емоційні переживання, зберігаючи при цьому культурну спадщину та гармонію емоційного навантаження.

Метою статті є дослідження теоретичних засад економіки вражень та емоційного маркетингу, визначення їхньої ролі у формуванні сучасного туристичного продукту, а також окреслення перспектив їх застосування для підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери.

Виклад основного матеріалу. Сучасний туристичний ринок переосмислює традиційні моделі споживання, зосереджуючись на створенні трансформаційних вражень, де ключову роль відіграють емоції та сенсорний досвід. Теоретичною основою цього явища є концепція «економіки вражень», яка акцентує увагу на перетворенні бізнесу на театралізований простір, де кожна послуга спрямована на генерацію унікальних емоцій.

Варто чітко розмежовувати поняття «процес отримання досвіду» та «досвід» (рис. 1). Процес отримання досвіду або переживання визначаються як процес сприйняття, обробки та інтерпретації стимулів, що виникають у результаті взаємодії з продуктом, компанією чи місцем. Досвід охоплює зовнішні (чуттєві) та внутрішні (інтелектуальні) переживання, які проходять через індивідуальні «фільтри» сприйняття. Отже, досвід є результатом складного психологічно-фізіологічного процесу відбору та осмислення отриманих вражень.

Ця парадигма ґрунтується на теорії емоційного споживання Альберта Хіршмана, яка доводить, що туристи приймають рішення через прагнення до емоційної віддачі — від радості до адреналінових відчуттів. У 1982 році Елізабет Хіршман і Морріс Голбрук опублікували

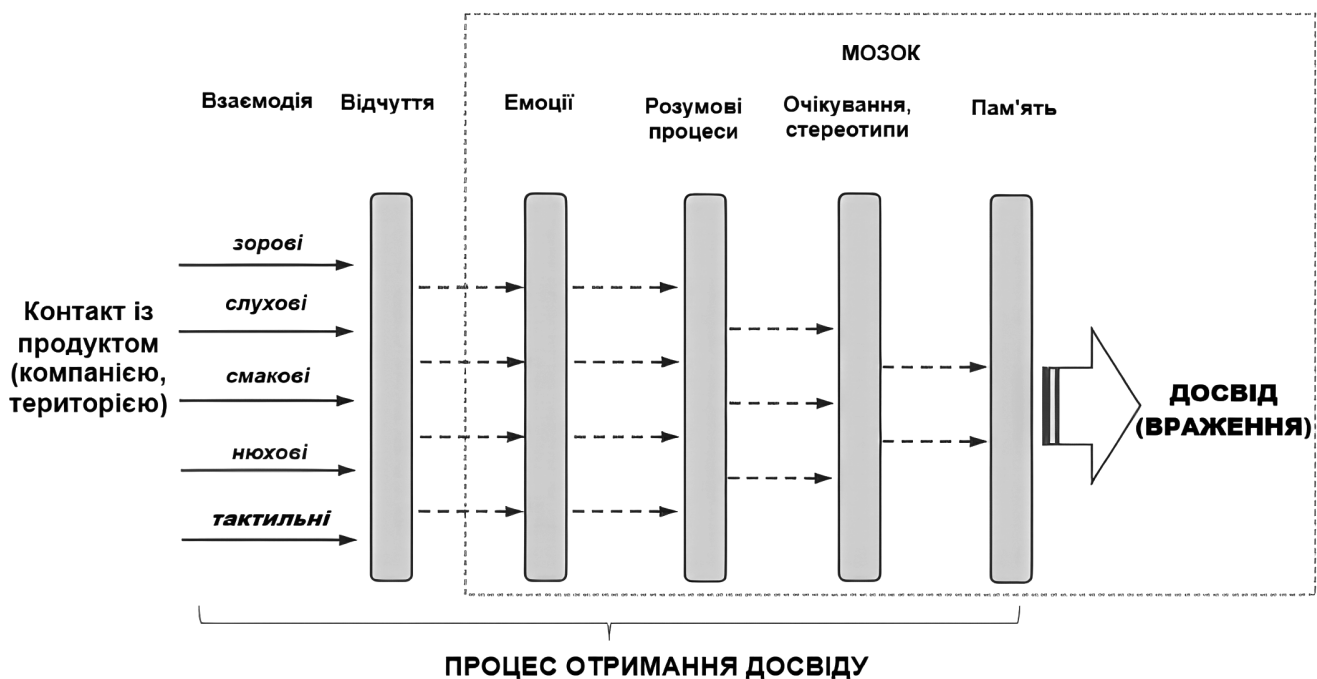


Рис. 1. Процес отримання досвіду vs досвід
Джерело: складено авторами на основі [10]

дослідження, яке здійснило суттєвий вплив на розуміння споживчої поведінки, доводячи, що процес споживання виходить за межі раціонального вибору товарів і послуг, а його основою є емоційний та символічний досвід [4]. Вони обґрунтували, що споживачі керуються не лише функціональними характеристиками продукту, а й тими почуттями, які він викликає: ностальгією, радістю, відчуттям приналежності або ексклюзивності. Це положення стало передумовою для формування концепції економіки вражень, що відіграє ключову роль у сучасній туристичній галузі, де подорож розглядається не просто як переміщення в просторі, а як ретельно спланований сценарій, спрямований на створення цінного емоційного досвіду.

Подальший розвиток цих ідей знайшов відображення у концепції економіки вражень. Концепція, розроблена Б. Джозефом Пайном II і Джеймсом Г. Гілмором, змістила фокус споживчих переваг від матеріальних товарів до унікального емоційного досвіду [8]. Вона стверджує, що сучасний споживач шукає не лише товар або послугу, а й емоційні переживання, які вони викликають. Економіка вражень полягає не лише в залученні нових клієнтів, але й у збереженні вже існуючих [9]. Сучасний конкурентний ринок вимагає від підприємств стратегій як для зацікавлення існуючих клієнтів, так і для залучення нових. Економіка вражень надає ідеальну

можливість зробити саме це. Таким чином, кожен бізнес стає театральною сценою, де кожна послуга чи продукт повинні створювати унікальний досвід для споживача, що буде пам'ятним і емоційно насиченим [11]. У туристичному секторі це перетворює кожен подорож на продуманий сценарій, що викликає конкретні емоції і дозволяє збудувати глибокі зв'язки з туристом.

Ієрархія потреб туриста в контексті економіки вражень розкривається через адаптацію піраміди Маслоу: від базових очікувань (безпека, комфорт) через емоційне задоволення (автентичність, розваги) до мета-досвіду, пов'язаного із самопізнанням та духовним розвитком [7]. Сучасний туристичний ринок прагне не просто надавати послуги, а створювати глибокий та багаторівневий досвід, який задовольняє фізичні, емоційні та екзистенційні потреби мандрівників.

Фізіологічний рівень зосереджений на забезпеченні комфорту та відпочинку. Готельні мережі, адаптуючись до потреб гостей, пропонують спеціальні «сонні пакети», що включають ортопедичні матраци, подушки з ефектом пам'яті та спеціальне меню, збагачене триптофаном і магнієм для покращення якості сну. Зазначений підхід свідчить про розширення функцій індустрії гостинності від надання базових послуг комфорту до формування умов для фізичного благополуччя відвідувачів.

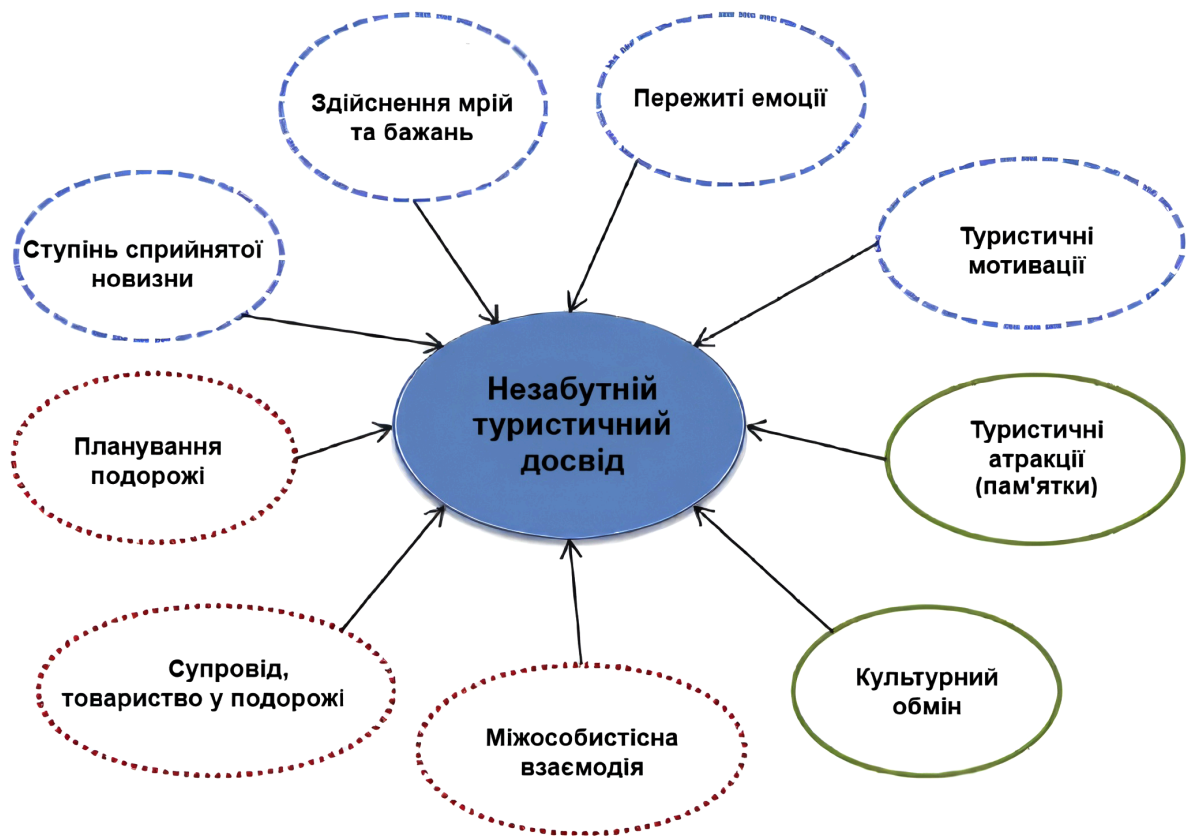


Рис. 2. Елементи незабутнього туристичного досвіду
Джерело: складено авторами на основі [6; 13]

Емоційний рівень охоплює створення атмосфери, що викликає сильний емоційний відгук. Фестивали світового масштабу, такі як Burning Man чи Tomorrowland, формують альтернативні реальності, де учасники відчують єдність, свободу та креативне самовираження. Завдяки зануренню в унікальну спільноту турист отримує незабутній досвід, що виходить за межі звичайного відпочинку.

Екзистенційний рівень спрямований на задоволення потреб у самопізнанні, гармонії та духовному розвитку. Ретрит-тури в Непалі чи Тибеті надають можливість відійти від буденності та зануритися в медитативні практики. Такий досвід сприяє глибокому внутрішньому перезавантаженню, допомагаючи туристам переосмислити життєві пріоритети.

Встановлено, що запам'ятовуваність туристичного досвіду визначається трьома ключовими вимірами (рис. 2).

Перший вимір — екологічні та культурні чинники (позначені зеленою лінією) — охоплює природне та культурне середовище дестинації, її автентичність, естетичну привабливість і гармонію з довкіллям.

Другий вимір — міжособистісні впливи (позначені червоними крапками) — стосується якості соціальної взаємодії між туристами, місцевими мешканцями та персоналом сфери гостинності, що формує емоційний контекст подорожі.

Третій вимір — особистісні чинники (позначені синіми рисками) — включає індивідуальні мотивації, очікування, емоційний стан і когнітивні установки туриста, які впливають на інтерпретацію та осмислення отриманих вражень.

У сукупності ці три виміри визначають глибину емоційного залучення туриста та рівень збереження досвіду в його пам'яті.

Ця ієрархія відображає еволюцію сучасного туриста: від пасивного спостерігача до активного учасника, який прагне стати співтворцем власного досвіду. Інтерактивні квести, перформанси, арт-інсталяції — все це перетворює подорож на гру, де кожен крок викликає нові емоції. У сучасному туристичному бізнесі традиційні методи реклами поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем емоційному маркетингу — стратегії, що будує зв'язок між брендом і туристом через сильні переживання. Туристичний продукт перестає бути просто послугою, а перетворюється на глибокий досвід, що викликає емоції, залишає спогади та формує лояльність.

Ще до того, як турист вирушить у подорож, бренди активно працюють над створенням емоційної прив'язки. Віртуальні тури дозволяють зануритися в атмосферу дестинації та викликають передчуття пригоди, а персоналізовані рекомендації, засновані на аналізі поведінки користувачів, роблять пропозиції максимально релевантними. Сторітелінг у соцмережах замінює традиційну рекламу: замість стандартних банерів та газет туристичні компанії формують історії, які захоплюють та надихають.

Соціальні мережі поступово займають провідні позиції носіїв рекламної інформації та перетворюються у платформи просування будь-якого продукту чи послуги. Серед споживачів спостерігається тенденція збільшення довіри до будь-якого продукту чи бренду, включаючи і туристичний, орієнтуючись на відгуки друзів, онлайн-рекомендації, досвід інших людей. Дуже часто саме соціальні мережі стають платформою, де можна знайти потрібну інформацію [1].

Під час подорожі головним завданням є перетворення звичайних послуг на емоційні артефакти. Сенсорний маркетинг відіграє тут важливу роль: запахи, звуки та текстури створюють унікальну атмосферу, що закарбовується в пам'яті. Наприклад, у готелях Ritz-Carlton використовується аромат лаванди для створення відчуття спокою, а в екоlodжах Коста-Рики звучать звуки тропічного дощу, що допомагають гостям розслабитися та глибше зануритися у навколишнє середовище. Інтерактивні сценарії роблять туристів не просто спостерігачами, а активними учасниками подорожі: театралізовані екскурсії, міські квести та фестивалі перетворюють їх на співавторів власних вражень. Масштабні події створюють альтернативну реальність, у якій туристи відчують себе частиною унікальної спільноти, що посилює емоційне залучення. Після подорожі важливо підтримати емоційний зв'язок із туристом, щоб продовжити вплив отриманих вражень. Одним із ефективних способів є персоналізовані листи з фотографіями та відео з подорожей, що допомагають знову пережити емоції. Оригінальна практика «листів майбутньому собі», популярна в Японії, дозволяє туристу написати послання під час подорожі, яке він отримає через рік, викликаючи хвилю спогадів. Також велике значення має створення спільнот на основі спільного досвіду, де мандрівники можуть ділитися враженнями, залишати відгуки та планувати майбутні поїздки разом із тими, хто поділяє їхні цінності.

Нейробіологічні дослідження підтверджують, що коли турист згадує позитивні емоції, його мозок активує ті самі ділянки, що й під час реального переживання [6]. Це означає, що туристи, які отримали сильний емоційний заряд, прагнуть повернутися до бренду або місця, де вони відчували ці емоції. Таким чином, емоційний маркетинг у туризмі не лише залучає клієнтів, а й формує глибокий зв'язок між туристом і брендом, перетворюючи подорож на справжній досвід, що залишає незабутній слід у пам'яті [13].

Слід зазначити, що штучний інтелект також прогнозує реакції. Наприклад, компанія Norrger використовує ШІ для аналізу фотографій у соцмережах, визначаючи, які пейзажі викликають найбільший емоційний резонанс [14]. Після подорожі емоційний зв'язок підтримується через інноваційні інструменти.

Технології також виступають ключовим драйвером економіки вражень. Big Data та штучний

інтелект (наприклад, алгоритми Норрег для аналізу емоційних реакцій у соцмережах) забезпечують гіперперсоналізацію пропозицій, враховуючи індивідуальні емоційні тригери туристів. Віртуальна та доповнена реальність імітують досвід подорожі до її початку, збільшуючи конверсію. Згідно з дослідженням Booking.com, 74% туристів готові платити більше за послуги, які обіцяють «емоційний прорив», що підкреслює економічну ефективність інвестицій у емоційний капітал — довгостроковий зв'язок між туристом і дестинацією [2]. Персоналізація через технології стала основним рушієм економіки вражень. Big Data дозволяє платформам, таким як Airbnb, аналізувати минулі подорожі користувачів і пропонувати маршрути, що враховують їхні емоційні тригери. Наприклад, якщо турист раніше обирає «романтичні» локації, алгоритм запропонує йому приватну вечерю на даху з видом на місто.

Показовим прикладом радикальної зміни підходу до вирішення ринкових завдань є модель зворотного мислення, розроблена компанією Performance Solutions (рис. 3). Відповідно до цієї концепції, продукти, процеси та система управління не становлять центрального елемента діяльності підприємства й не повинні зосереджувати на собі надмірну увагу чи ресурси. Пріоритетним вважається формування бажаних для клієнтів вражень, які стають вихідною точкою для планування всіх інших бізнес-процесів. Таким чином, будь-яка діяльність компанії набуває значення лише тоді, коли сприяє створенню унікального досвіду та досягненню максимальної задоволеності споживача.

Для України ці тренди відкривають унікальні можливості. Замість копіювання західних моделей можна створити національний бренд, заснований на справжніх історіях. Наприклад, розвиток військового туризму як платформи для емпатії: зустрічі

з ветеранами, екскурсії до міст, які відроджуються після руйнувань. Інтеграція технологій, таких як мобільні додатки з аудіо історіями у форматі подкастів, дозволить поєднати минуле з майбутнім.

Слід зазначити, що військовий туризм — це унікальний феномен, що поєднує патріотичний, історичний та освітній компоненти. Закордонні туристи та волонтери приїжджають, щоб побачити наслідки війни на власні очі, поспілкуватися з місцевими жителями, відвідати музеї військової історії та навіть взяти участь у відбудові зруйнованих міст. Цей напрямок викликає сильні емоції, зокрема співпереживання, гордість і натхнення. Він також сприяє міжнародній підтримці та залученню іноземних інвестицій у відновлення країни. Прикладом є проекти, що організовують екскурсії на деокуповані території, дозволяючи відвідувачам усвідомити масштаби трагедії та героїзм українців.

Втім, варто враховувати й виклики, такі як можливість втрати автентичності через надмірну комерціалізацію культурних традицій та ризик емоційного перевантаження від надмірної кількості активностей за короткий проміжок часу. У рамках економіки вражень туристичні компанії використовують культурні елементи як ключовий інструмент залучення клієнтів. Це дозволяє створювати емоційно насичені продукти, які спонукають до прийняття рішень про поїздку. Однак надмірна комерціалізація традиційних культурних кодів часто спотворює їхню суть. Наприклад, масові етнофестивали в Європі, де традиційні танці та ритуали перетворюються на шоу для туристів, не передають їхньої історичної цінності. Таке спрощення культурної спадщини не лише знецінює її, а й негативно впливає на довіру туристів до автентичних подорожей.

Ще одним викликом є емоційне перевантаження. Коли турист отримує надто багато вражень за короткий час, це може спричинити втому та стрес,

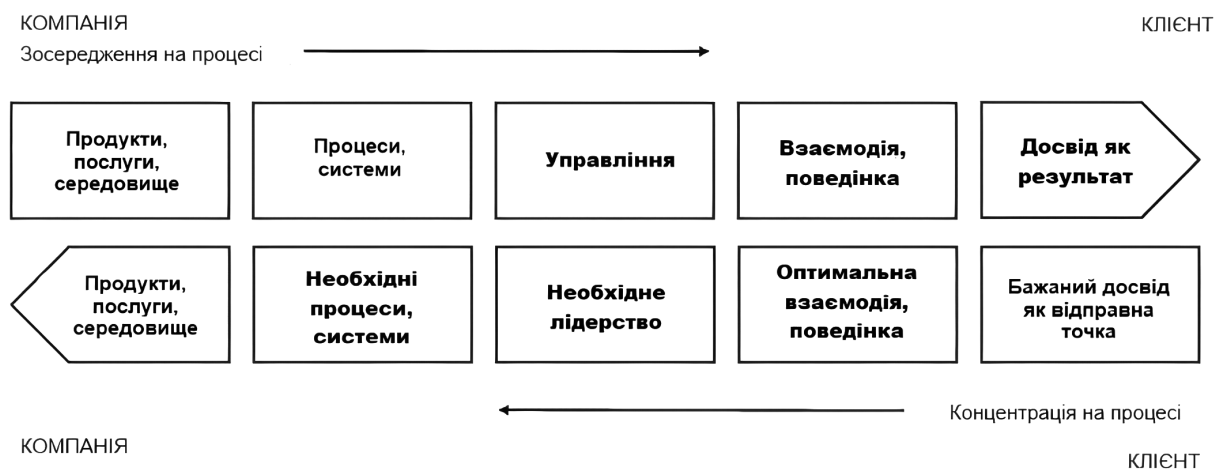


Рис. 3. Модель зворотного мислення
Джерело: [3]

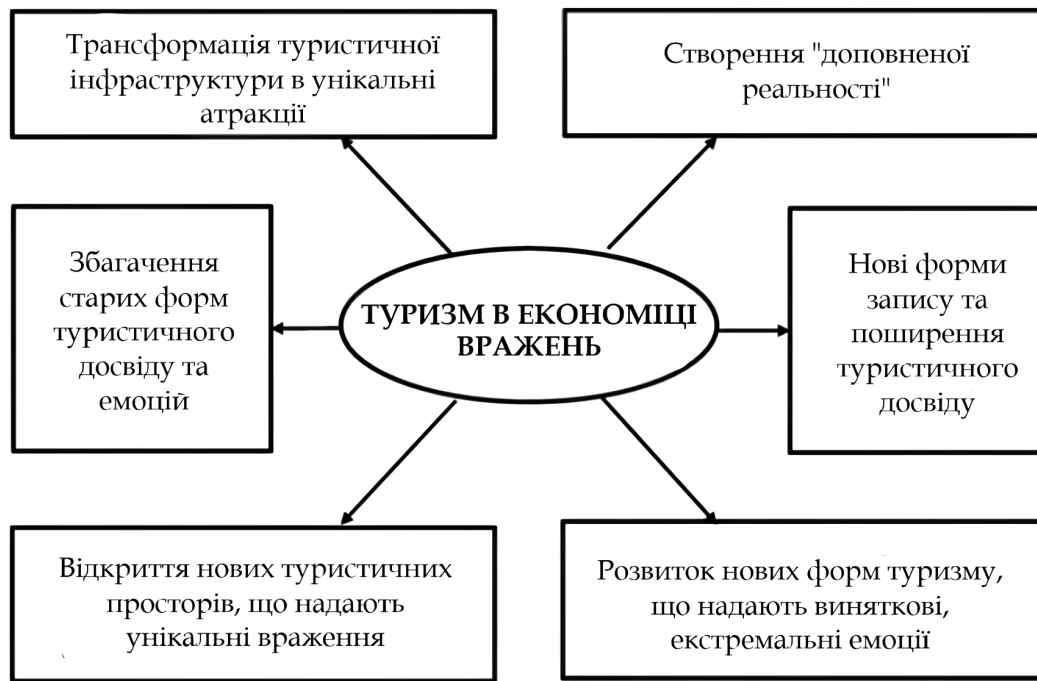


Рис. 4. Можливості розвитку туризму в економіці вражень

Джерело: складено авторами

а не натхнення. Такий ефект суперечить основній ідеї економіки вражень, яка спрямована на створення унікальних моментів, що залишають довготривалий позитивний слід у пам'яті.

Успішне застосування економіки вражень залежить від здатності туристичних компаній знаходити баланс між створенням емоційно насиченого досвіду та збереженням автентичності культурних традицій. Одним із ефективних підходів є співпраця з місцевими громадами та експертами, що дозволяє інтегрувати елементи справжньої культури у туристичні продукти, уникаючи їхньої поверхневої комерціалізації.

Щоб запобігти емоційному перевантаженню, варто розробляти туристичні програми, які дають змогу осмислити отримані враження. Це можуть бути інтерактивні дискусії, тематичні екскурсії з глибоким зануренням або гнучкі маршрути, що дозволяють туристам самостійно обирати інтенсивність своєї подорожі. Такий підхід забезпечує не лише емоційно насичений, а й гармонійний досвід, що сприяє його усвідомленню та глибшому запам'ятовуванню.

Слід зазначити, що туризм належить до сфер, які органічно інтегруються в економіку вражень. Ця галузь має об'єктивні передумови для формування унікальних та емоційно насичених вражень. Високий рівень конкуренції на ринку та зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність розроблення й впровадження інноваційних форм організації відпочинку, спрямованих на створення оригінального та захопливого туристичного досвіду (рис. 4).

Поєднання теоретичних концепцій з реальними тенденціями дає змогу розвивати нові туристичні

продукти, які активно взаємодіють із емоційним сприйняттям сучасних мандрівників.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Економіка вражень та емоційний маркетинг мають значний потенціал для розвитку туристичної галузі, адже вони змінюють саму природу споживання туристичного продукту — від стандартної послуги до створення комплексного емоційного досвіду. Цей досвід охоплює фізичний, емоційний та екзистенційний рівні потреб мандрівників, що робить туризм не лише сферою відпочинку, а й простором трансформації та самореалізації. Ефективність впровадження таких стратегій залежить від здатності туристичних підприємств зберігати автентичність культурної спадщини, уникаючи надмірної комерціалізації, а також від вміння забезпечувати гармонійний баланс між емоційною насиченістю та комфортом подорожі.

Практика показує, що використання сучасних інструментів емоційного маркетингу — персоналізації, сторітелінгу, сенсорного впливу — разом із цифровими технологіями (VR/AR, Big Data, штучний інтелект) дає можливість формувати стійкий емоційний капітал. Своєю чергою, це забезпечує підвищення лояльності клієнтів, готовність витратити більше коштів за «емоційний прорив» та створює довготривалі конкурентні переваги на глобальному ринку.

В українському контексті економіка вражень відкриває перспективи для формування унікального туристичного бренду, що поєднує національні традиції, автентичність та інноваційні технології.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку моделей управління клієнтським

досвідом, оцінку ефективності інвестицій у сфері емоційного маркетингу, а також пошук оптимальних стратегій поєднання інноваційних технологій із традиційними культурними кодами. Це дозволить не лише забезпечити сталий розвиток туристичної сфери України, а й посилити її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Отже, практичне впровадження інструментів економіки вражень та емоційного маркетингу є необхідною умовою для формування гармонійного, автентичного та трансформаційного досвіду, який задовольнятиме потреби сучасних мандрівників і забезпечуватиме тривалий інтерес до національних туристичних продуктів.

Література

1. Степанець І.О., Гринюк Д.Ю. Соціальні мережі як інструмент ефективної комунікації між стейкхолдерами туристичної індустрії в кризовий період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1807/1743> (дата звернення: 22.09.2025).
2. Booking.com. Global Travel Trends Report. 2023. URL: <https://www.booking.com/articles/travelpredictions2023.html> (дата звернення: 22.09.2025).
3. Hill D. Emocjonika. Wykorzystanie emocji a sukces w biznesie. Dom Wydawniczy Rebis. 2010. 416 s.
4. Hirschman E. C. Consumer Intelligence, Creativity, and Consciousness: The Progression of Consumer Research. *Journal of Consumer Research*. 1983. P. 153–170.
5. Hrytsyshyn A., Krasko A., Bilous S. The Experience Economy: A Modern Trend in the Hospitality and Tourism Industry. Hospitality and Tourism of the Future: Scientific and Practical Horizons: *Collection of abstracts of the II International Scientific and Practical Conference*. Kyiv: NUBiP of Ukraine, 2023. P. 23–26.
6. Kim Y., Ribeiro M. A., Li G. Tourism memory, mood repair and behavioral intention. *Annals of Tourism Research*. 2022. Vol. 93. P. 1–13.
7. Maslow A. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. V. 50, No. 4. P. 370–396.
8. Pine B. J., Gilmore J. H. Differentiating Hospitality Operations via Experiences: Why Selling Services Is Not Enough. 2002. URL: https://www.researchgate.net/publication/314825163_Differentiating_Hospitality_Operations_via_Experiences_Why_Selling_Services_Is_Not_Enough (дата звернення: 22.09.2025).
9. Pine B. J., Gilmore J. H. Experiences Drive Economic Demand. 2002. URL: https://www.researchgate.net/publication/254775951_Experiences_Drive_Economic_Demand (дата звернення: 22.09.2025).
10. Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage. Harvard Business Press. 1999.
11. Pine B. J., Gilmore J. H. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76. P. 97–105.
12. Schmitt B. H. Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. *Foundations and Trends in Marketing*. 2010. Vol. 5. P. 55–112.
13. Schmitt B., Brakus J. J., Zarantonello L. From Experiential Psychology to Consumer Experience. *Journal of Consumer Psychology*. 2015. Vol. 25. P. 166–171.
14. Tussyadiah I. P., Wang D., Jung T. H., Dieck M. C. Virtual Reality, Presence, and Attitude Change: Empirical Evidence from Tourism. *Tourism Management*. 2018. Vol. 66. P. 140–154.

References

1. Stepanets I. O., Hryniuk D. Yu. (2022) Sotsialni merezhi yak instrument efektyvnoi komunikatsii mizh steikkhold-eram y turystychnoi indusirii v kryzovyi period. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1807/1743> (access date: 22.09.2025).
2. Booking.com. Global Travel Trends Report. (2023) URL: <https://www.booking.com/articles/travelpredictions2023.html> (access date: 22.09.2025).
3. Hill D. (2010) Emocjonika. Wykorzystanie emocji a sukces w biznesie. Dom Wydawniczy Rebis. 416 s.
4. Hirschman E. C. (1983) Consumer Intelligence, Creativity, and Consciousness: The Progression of Consumer Research. *Journal of Consumer Research*. P. 153–170.
5. Hrytsyshyn A., Krasko A., Bilous S. (2023) The Experience Economy: A Modern Trend in the Hospitality and Tourism Industry. Hospitality and Tourism of the Future: Scientific and Practical Horizons: *Collection of abstracts of the II International Scientific and Practical Conference*. Kyiv: NUBiP of Ukraine. P. 23–26.
6. Kim Y., Ribeiro M. A., Li G. (2022) Tourism memory, mood repair and behavioral intention. *Annals of Tourism Research*. Vol. 93. P. 1–13.
7. Maslow A. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. V. 50, No. 4. P. 370–396.
8. Pine B. J., Gilmore J. H. (2002) Differentiating Hospitality Operations via Experiences: Why Selling Services Is Not Enough. URL: https://www.researchgate.net/publication/314825163_Differentiating_Hospitality_Operations_via_Experiences_Why_Selling_Services_Is_Not_Enough (access date: 22.09.2025).

9. Pine B. J., Gilmore J. H. (2002) Experiences Drive Economic Demand. URL: https://www.researchgate.net/publication/254775951_Experiences_Drive_Economic_Demand (access date: 22.09.2025).
10. Pine B. J., Gilmore J. H. (1999) The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage. Harvard Business Press.
11. Pine B. J., Gilmore J. H. (1998) Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*. Vol. 76. P. 97–105.
12. Schmitt B. H. (2010) Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. *Foundations and Trends in Marketing*. Vol. 5. P. 55–112.
13. Schmitt B., Brakus J. J., Zarantonello L. (2015) From Experiential Psychology to Consumer Experience. *Journal of Consumer Psychology*. Vol. 25. P. 166–171.
14. Tussyadiah I. P., Wang D., Jung T. H., Dieck M. C. (2018) Virtual Reality, Presence, and Attitude Change: Empirical Evidence from Tourism. *Tourism Management*. Vol. 66. P. 140–154.

УДК 339.5

Дугінець Ганна Володимирівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри світової економіки*

Державний торговельно-економічний університет

Duginets Ganna

Doctor of Economic Sciences, Professor

Head of The World Economy Department

State University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0003-3708-3666

Ніжейко Костянтин Аркадійович

*доктор філософії з міжнародних економічних відносин,
старший викладач кафедри світової економіки*

Державний торговельно-економічний університет

Nizheiko Kostiantyn

PhD in International Economic Relations,

Senior Lecturer at the Department of World Economy

State University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0002-2925-1140

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11647

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ МІЖНАРОДНИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ В XXI СТ.

FEATURES OF INNOVATIVE MARKETING BY INTERNATIONAL PHARMACEUTICAL COMPANIES IN THE 21ST CENTURY

Анотація. Вступ. У XXI столітті глобальний фармацевтичний ринок зазнає глибоких трансформацій під впливом цифровізації, біотехнологічних проривів, посилення регуляторних вимог та зростання ролі пацієнтоорієнтованих підходів. На тлі жорсткої конкуренції традиційні інструменти фармацевтичного маркетингу втрачають ефективність, тоді як висока вартість R&D, тривалий життєвий цикл виведення препаратів і сувора регуляція реклами формують унікальні виклики для компаній. У цих умовах актуалізується потреба в інноваційному маркетингу, який поєднує аналітичні цифрові технології з етичними, соціальними та медичними вимогами й здатний забезпечити довгострокову конкурентоспроможність міжнародних фармацевтичних корпорацій.

Мета. Метою статті є обґрунтування концептуальної моделі інноваційного маркетингу міжнародних фармацевтичних компаній, заснованої на інтеграції цифрових технологій, пацієнтоорієнтованих підходів та етичних стандартів взаємодії, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, довіри до бренду й стійкого розвитку компаній у високорегульованому глобальному фармацевтичному ринку XXI століття.

Матеріали і методи. Методологічна основа дослідження ґрунтується на поєднанні системного, процесного, компаративного та аналітичного підходів, які дозволяють ідентифікувати управлінські, інформаційні та технологічні аспекти розвитку інноваційного маркетингу міжнародних фармацевтичних компаній. Використано методи структурно-логічного й порівняльного аналізу – для узагальнення наукових підходів та практик провідних корпорацій; контент-аналізу – для класифікації напрямів цифрового, пацієнтоорієнтованого та етичного маркетингу; елементів експертної оцінки – для виокремлення ключових трендів, бар'єрів і можливостей впровадження інноваційних маркетингових моделей.

Результати. Показано, що інноваційний маркетинг міжнародних фармацевтичних компаній формується під впливом поєднання цифрової трансформації, пацієнтоорієнтованості, посиленого регуляторного контролю та ESG-практик. Виокремлено ключові особливості: перехід від традиційної промоції до даних-керованих комунікацій на основі Big Data,

AI, RWE/PRO-даних і омніканальних платформ; утвердження пацієнта як активного суб'єкта створення цінності через програми підтримки лікування, digital therapeutics та мобільні застосунки; трансформацію взаємодії з НСР у бік науково орієнтованих, цифрових форм комунікації; зростання ролі міжсекторальних партнерств із технологічними, страховими та e-health-структурами; інтеграцію принципів сталого розвитку й екологічної відповідальності у маркетингові стратегії. Компаративний аналіз стратегій Pfizer, Novartis, Roche, Sanofi, AstraZeneca, Johnson & Johnson, Bayer та інших компаній засвідчив формування синергетичних цифрових екосистем, у межах яких маркетинг виходить за рамки вузько промислової функції й стає складовою інноваційної бізнес-моделі.

Висновки. Узагальнення теоретичних підходів і практик провідних фармацевтичних корпорацій підтверджує, що інноваційний маркетинг у XXI столітті є багатовимірною системою, яка поєднує цифрові технології, пацієнтоорієнтовані сервіси, етичні та регуляторні вимоги й принципи сталого розвитку. Висока регульованість ринку, ризики «dark marketing» і виклики використання AI посилюють вимоги до прозорості, комплаєнсу та відповідального управління даними, а ESG-компонент зміцнює роль маркетингу як інструмента репутаційної та соціальної стійкості. Виявлена фрагментарність існуючих підходів обґрунтовує необхідність подальшої розробки концептуальної моделі інноваційного маркетингу міжнародних фармацевтичних компаній, здатної інтегрувати цифрову трансформацію, пацієнтоорієнтованість та етичні стандарти в єдину систему стратегічного управління.

Перспективи. Перспективними напрямками подальших досліджень є кількісна оцінка ефективності цифрових і пацієнтоорієнтованих маркетингових інструментів, розроблення індикаторів «цифрової» й ESG-зрілості фармацевтичних компаній, моделювання впливу інноваційного маркетингу на конкурентоспроможність і стійкість бізнес-моделей, а також апробація запропонованих підходів на прикладі міжнародних та українських фармацевтичних ринків.

Ключові слова: інноваційний маркетинг, міжнародні фармацевтичні компанії, цифрова трансформація, пацієнтоорієнтованість, НСР-комунікації, Big Data, AI, RWE, ESG-стратегії, стратегічні партнерства.

Summary. Introduction. In the 21st century, the global pharmaceutical market is undergoing profound transformations driven by digitalization, breakthroughs in biotechnology, the increasing role of patient-centric approaches, and the strengthening of regulatory requirements. Amid intensifying competition among international pharmaceutical corporations, traditional marketing instruments are losing effectiveness, while the high cost of R&D, long product life cycles, and strict regulation of advertising and distribution create unique challenges for marketing innovation. Under these conditions, the need for innovative marketing approaches that integrate analytical digital technologies with ethical, social, and medical requirements becomes increasingly urgent, ensuring the long-term competitiveness of international pharmaceutical companies.

Purpose. The purpose of this article is to substantiate a conceptual model of innovative marketing for international pharmaceutical companies, based on the integration of digital technologies, patient-centric approaches, and ethical standards of interaction, which enhances competitiveness, brand trust, and sustainable development in the highly regulated global pharmaceutical market of the 21st century.

Materials and Methods. The methodological framework of the study is based on a combination of systemic, process-based, comparative, and analytical approaches that allow for identifying managerial, informational, and technological aspects of innovative marketing development in international pharmaceutical companies. Methods of structural-logical and comparative analysis were applied to generalize scientific approaches and practices of leading corporations; content analysis – to classify directions of digital, patient-centric, and ethical marketing; and elements of expert assessment – to identify key trends, barriers, and opportunities for implementing innovative marketing models.

Results. The study demonstrates that the innovative marketing of international pharmaceutical companies is shaped by the interplay of digital transformation, patient-centricity, intensified regulatory oversight, and ESG practices. Key features include a shift from traditional promotion to data-driven communications based on Big Data, AI, RWE/PRO-based analytics, CRM 4.0, and omnichannel platforms; consolidation of the patient as an active co-creator of value through treatment-support programs, digital therapeutics, and mobile applications; transformation of communication with healthcare professionals toward scientific, evidence-based, and digital formats; and the increasing role of cross-sectoral partnerships with technology companies, insurers, and e-health platforms.

A comparative analysis of the strategies of Pfizer, Novartis, Roche, Sanofi, AstraZeneca, Johnson & Johnson, Bayer and others confirms the emergence of synergistic digital ecosystems in which marketing evolves beyond a narrow promotional function and becomes an integral component of innovative business models. The integration of sustainable development principles and environmental responsibility into marketing strategies further strengthens the social and reputational role of pharmaceutical companies.

Conclusions. The study confirms that innovative marketing in the 21st century represents a multidimensional system that combines digital technologies, patient-centric services, ethical and regulatory requirements, and ESG principles. The high level of regulation, risks of «dark marketing», and ethical challenges related to AI increase the need for transparency, compliance, and responsible data governance, while the ESG component reinforces the function of marketing as a driver of corporate reputation and social resilience. The identified fragmentation of existing approaches substantiates the need to develop a comprehensive conceptual model of innovative marketing for international pharmaceutical companies, capable of integrating digital transformation, patient-centricity, and ethical standards into a unified system of strategic management.

Perspectives. Future research should focus on quantitative assessment of the effectiveness of digital and patient-centric marketing tools, the development of indicators of digital and ESG maturity of pharmaceutical companies, modelling the impact

of innovative marketing on competitiveness and business sustainability, and testing the proposed approaches on international and Ukrainian pharmaceutical markets.

Key words: innovative marketing, international pharmaceutical companies, digital transformation, patient-centricity, HCP communications, Big Data, AI, RWE, ESG strategies, strategic partnerships.

Постановка проблеми. У XXI столітті глобальний фармацевтичний ринок зазнає глибоких трансформацій під впливом цифровізації, біотехнологічних проривів, зростання ролі пацієнтоцентричних підходів та посилення регуляторних вимог. В умовах зростаючої конкуренції між міжнародними фармацевтичними корпораціями, традиційні маркетингові інструменти втрачають ефективність, що актуалізує потребу в інноваційних підходах до формування та реалізації маркетингових стратегій. Інноваційний маркетинг стає ключовим чинником не лише комерційного успіху, а й довгострокової конкурентоспроможності компаній у сфері охорони здоров'я.

Водночас специфіка фармацевтичної галузі — висока вартість досліджень і розробок (R&D), тривалий життєвий цикл виведення нових препаратів на ринок, суворе регулювання реклами та збуту — формує унікальні виклики для маркетингових інновацій. На відміну від інших секторів економіки, інноваційний маркетинг у фармацевтичній промисловості має враховувати не лише економічні, а й етичні, соціальні та медичні аспекти.

Додатковими факторами, що ускладнюють маркетингову діяльність міжнародних фармацевтичних компаній, є швидкий розвиток цифрових комунікацій, зміна поведінки споживачів під впливом e-health та telemedicine, а також посилення ролі даних у прийнятті маркетингових рішень. У цих умовах актуальним стає питання розроблення моделей інноваційного маркетингу, які поєднують аналітичні технології (Big Data, AI, CRM-системи нового покоління) із соціальною відповідальністю та довірою до бренду.

Таким чином, наукова проблема полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та практичного визначення особливостей інноваційного маркетингу міжнародних фармацевтичних компаній у XXI столітті, з урахуванням трансформації глобального ринку лікарських засобів, еволюції моделей взаємодії зі споживачами та цифрових стратегій просування у сучасному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика інноваційного маркетингу у міжнародному фармацевтичному бізнесі в останні роки набула помітної уваги як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Українські автори, зокрема Кудирко Л. та Жолуденко Т. зосереджуються насамперед на стратегічних пріоритетах маркетингу міжнародних фармацевтичних компаній, трансформації глобального конкурентного середовища та зростанні ролі НДДКР, що зумовлює потребу в нових підходах до просування лікарських засобів [1–3]. Окрему групу

становлять дослідження, присвячені інноваційному маркетингу та стратегічним альянсам у міжнародному фармацевтичному секторі [4–5]. Результати досліджень іншої групи демонструють зростання ролі стратегічних партнерств між фармацевтичними корпораціями, страховими компаніями, провайдером медичних послуг і технологічними компаніями, що змінює традиційні ланцюги створення вартості в охороні здоров'я та зумовлює перехід до більш комплексних моделей інноваційного маркетингу [6–7].

У міжнародній літературі домінує фокус на цифровій трансформації фармацевтичного маркетингу, зокрема на використанні цифрових каналів комунікації, соціальних мереж, мобільних застосунків та телемедицини як основи нових моделей взаємодії з пацієнтами та медичними працівниками. Дослідження, присвячені цифровому маркетингу у фармацевтичному секторі, показують позитивний вплив використання цифрових інструментів на інформованість пацієнтів, ефективність комунікацій з лікарями та конкурентоспроможність компаній, але одночасно наголошують на високих вимогах до відповідності регуляторним нормам і контролю за контентом [8–9]. Роботи, присвячені цифровій трансформації фармацевтичного сектору, акцентують увагу на ролі ключових технологій (AI, аналітика даних, хмарні рішення, IoT) у зміні бізнес-моделей та маркетингових практик, формуючи порядок денний для подальших досліджень у цій сфері [10–11].

Значна кількість публікацій стосується пацієнтоорієнтованості як концептуальної основи інноваційного маркетингу фармацевтичних компаній. Огляди літератури підтверджують перехід від орієнтації на продукт і лікаря до багатовимірної моделі, в якій пацієнт розглядається як активний учасник прийняття рішень, а створення цінності охоплює клінічні, емоційні та соціальні виміри [12–13]. У працях, присвячених трендам фармацевтичного маркетингу до 2030 року, наголошується на поєднанні пацієнтоорієнтованості, «phygital»-форматів (інтеграції фізичних і цифрових каналів), застосування AI та врахування критеріїв сталого розвитку як нової норми стратегічного маркетингового управління у глобальних фармацевтичних корпораціях [14–15].

Також останні роки з'являються публікації, в яких аналізуються нові ризики інноваційного та цифрового маркетингу — «dark marketing», маніпулятивні практики просування рецептурних препаратів через онлайн-канали, вплив інфлюенсерів та лідерів думок, а також етичні й комплаєнс-виклики, пов'язані з використанням AI в маркетингових комунікаціях [16]. Між тим попри наявність

значної кількості теоретичних і прикладних досліджень, питання ідентифікації особливостей інноваційного маркетингу міжнародних фармацевтичних компаній у XXI столітті — на перетині цифрової трансформації, пацієнтоорієнтованих моделей, глобальних регуляторних обмежень та етичних стандартів — потребують додаткових розвідок. Це зумовлює необхідність поглибленого наукового аналізу та виявлення специфічних характеристик інноваційного маркетингу в умовах високорегульованого та технологічно динамічного глобального фармацевтичного ринку.

Метою статті є обґрунтування концептуальної моделі інноваційного маркетингу міжнародних фармацевтичних компаній, заснованої на інтеграції цифрових технологій, пацієнтоорієнтованих підходів та етичних стандартів взаємодії, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, довіри до бренду й стійкого розвитку компаній у високорегульованому глобальному фармацевтичному ринку XXI століття.

Матеріали і методи. Методологічна основа дослідження ґрунтується на поєднанні системного, процесного, компаративного та аналітичного підходів, які дозволяють ідентифікувати управлінські, інформаційні та технологічні аспекти розвитку інноваційного маркетингу міжнародних фармацевтичних компаній в XXI ст.

Виклад основного матеріалу. У XXI столітті інноваційний маркетинг міжнародних фармацевтичних компаній набуває системного характеру, формуючи нову парадигму управління взаємодією між виробниками лікарських засобів, медичною спільнотою, пацієнтами та інституціями охорони здоров'я. Його специфіка визначається одночасним впливом цифровізації, пацієнтоорієнтованих підходів, технологічних альянсів і дедалі суворішого регуляторного середовища. У сукупності ці фактори радикально змінюють зміст, інструментарій та етичні межі фармацевтичного маркетингу, зумовлюючи потребу в його концептуальному оновленні.

Слід зазначити, що саме цифровізація фармацевтичного сектору яка спричинила появу нових маркетингових моделей є ключовою особливістю інноваційного маркетингу міжнародних фармацевтичних компаній. Ці процеси базуються на використанні великих масивів даних, алгоритмів штучного інтелекту та інтегрованих цифрових платформ. Застосування цифрової аналітики трансформує традиційну промоцію у напрямі науково-орієнтованих, даних-керованих комунікацій. Дослідження багатьох авторів також підкреслюють, що компанії, які інституціоналізували цифрові рішення, демонструють вищу ефективність маркетингових активностей і швидше адаптуються до змін ринку [17–18]. Прикладом є Novartis, яка сформувала омніканальну платформу для взаємодії з лікарями, що інтегрує AI-персоналізацію контенту та моделює потреби фахівців в сфері охорони здоров'я (далі НСР — Health

Care Professional) у реальному часі. Pfizer використовує моделі машинного навчання для оптимізації наукових матеріалів і прогнозування попиту, а Roche поєднує цифрові інструменти з аналітичними RWE-платформами для підвищення точності комунікацій у онкології.

Іншою особливістю інноваційного маркетингу в XXI ст. є пацієнтоорієнтований підхід, який розглядається дослідниками як ядро інноваційного маркетингу у світовій фармацевтичній індустрії [13]. Пацієнт перестає бути об'єктом комунікації і набуває ролі активного учасника створення цінності. Фармацевтичні компанії впроваджують програми підтримки лікування, цифрові терапевтичні рішення (digital therapeutics), інтерактивні освітні платформи та мобільні застосунки, спрямовані на підвищення адгерантності до терапії. Так, Sanofi реалізує цифрові діабетичні екосистеми, засновані на партнерстві з Verily, тоді як Johnson & Johnson створює комплексні програми «Patient First» для пацієнтів із хронічними захворюваннями. Використання даних PRO і RWE стає критично важливим для розроблення маркетингових стратегій, оскільки дозволяє формувати комунікації, що враховують медичні, психологічні та поведінкові характеристики пацієнтів [19].

Останні роки лікарі дедалі частіше очікують не промоційних, а високоякісних наукових матеріалів, основаних на результатах клінічних досліджень та реальних даних практики. Це зумовило розвиток цифрових платформ для НСР, інтерактивних освітніх модулів, вебінарів та інструментів наукової візуалізації. Вплив цифрового маркетингу на наукові комунікації ґрунтовно описано у Ventola [16], який підкреслює зростання ролі інтерактивних форматів у підвищенні доступності доказової інформації для лікарів. AstraZeneca впровадила глобальну модель «scientific engagement», яка зміщує акцент із промоції на поширення наукових знань. MSD застосовує 3D-симулятори для навчання лікарів терапевтичним алгоритмам, а Bayer Pharmaceuticals створила міжнародну освітню платформу «Meducation».

Слід зазначити, що фармацевтичний маркетинг зараз функціонує в одному з найбільш регульованих секторів світової економіки. Етичні та правові обмеження, що впливають із норм FDA, ЕМА, ICH, GDPR і Кодексу EFPIA, визначають доступні формати інноваційної промоції. Міжнародні дослідження підкреслюють зростання ризиків, пов'язаних із цифровою промоцією, включаючи можливі порушення конфіденційності, недостовірність інформації та маніпулятивні практики [19–21]. Аналіз промоції в соціальних медіа також засвідчує необхідність контролю цифрового контенту [20]. У відповідь на ці виклики Novo Nordisk запровадила централізовану систему комплаєнс-моніторингу маркетингових матеріалів, а Amgen розробила етичний протокол застосування ШІ в маркетинговій діяльності.

Слід зазначити, що в другому десятилітті XXI столітті фармацевтичний маркетинг почав виходити за межі вузько промоційної функції і перетворюється на компонент цифрових екосистем, створених у партнерстві з IT-корпораціями, страховими компаніями та медичними стартапами. Спільні проекти Sanofi і Verily, Roche і Flatiron Health, Pfizer і IBM Watson Health, Boehringer Ingelheim і Click Therapeutics демонструють формування інтегрованих платформ, що поєднують лікувальні, аналітичні та маркетингові функції. Наукові праці підтверджують зростання ролі цифрових терапевтичних рішень і RWE-аналітики як основи сучасних маркетингових стратегій [21].

Ідеї сталого розвитку також не обійшли цей сектор і останні роки стають важливими складовими

маркетингових стратегій фармацевтичних компаній, визначаючи їхню відповідальність у сфері доступності лікування, етичності клінічних досліджень і мінімізації екологічного впливу. Зазначимо, що дослідження доводить, що екологічна відповідальність є чинником конкурентоспроможності фармацевтичних корпорацій [22]. При цьому показовими є ініціативи AstraZeneca («Ambition Zero Carbon»), GSK («Greener Manufacturing») і Roche, що розширює програми доступу до лікування у країнах із низьким рівнем доходів.

Зазначимо, що компаративний аналіз стратегій інноваційного маркетингу провідних міжнародних фармацевтичних корпорацій засвідчив наявність кількох стійких закономірностей, що визначають

Таблиця 1

Компаративний аналіз стратегій інноваційного маркетингу провідних міжнародних фармацевтичних компаній у XXI столітті

Компанія	Цифрові технології та аналітика	Пацієнто-центричність	Взаємодія з лікарями (HCP)	Партнерства та екосистеми	ESG та етичні стандарти
Pfizer	Використання AI для моделювання попиту та оптимізації промоцій; аналітика RWE у клінічних і маркетингових рішеннях	Освітні платформи для пацієнтів; програми підтримки вакцинації	Цифрові наукові портали; персоналізований контент для HCP	Співпраця з IBM Watson Health (онкологія, RWE).	Програми прозорості даних; ініціативи відповідального використання AI
Novartis	Оmnіканальна платформа для HCP; AI-персоналізація контенту; власна цифрова екосистема.	Програми підтримки хворих на онкологічні та рідкісні захворювання; відстеження PRO-даних.	Мультимодальні наукові комунікації, віртуальні MSL.	Партнерство з Microsoft у сфері цифрових досліджень.	ініціатива «Novartis ESG Commitment» етичні стандарти взаємодії.
Sanofi	Використання цифрових інструментів у діабетології; аналітика глікемічних даних	PSP у сфері діабету; мобільні застосунки для моніторингу.	Вебінари та HCP-платформи з доказовою базою.	Спільний проєкт Onduo (Sanofi + Verily).	ESG-звітність та програми доступності лікування
Roche	RWE-аналітика; онкологічні платформи; інструменти прогнозування терапевтичної відповіді.	Цифрові сервіси навколо онкологічних пацієнтів; індивідуалізація терапії.	Освітні модулі для онкологів; VAL (value-based learning).	Стратегічний альянс з Flatiron Health (електронні онкоплатформи).	Програми доступу до лікування; екологічні ініціативи.
AstraZeneca	Цифрові алгоритми для вибору терапії; AI у фармаконагляді	Платформи для пацієнтів із ХОЗЛ, онко-захворюваннями, цифрові щоденники	Модель «scientific engagement» глобальні медичні освітні центри	Партнерські екосистеми в реальних даних (RWD).	Глобальна стратегія «Ambition Zero Carbon».
Johnson & Johnson	Цифрові системи моніторингу лікування; машинне навчання у довгострокових програмах терапії	Платформа «Patient First»; комплексні PSP-програми.	Інтерактивні освітні курси; оновлені моделі MSL-взаємодії.	Партнерства у програмах реабілітації та цифрової терапії.	Програми прозорості даних; етичні стандарти клінічних досліджень
Bayer Pharmaceuticals	Цифрові моделі для клінічної візуалізації; аналітика фармаконагляду	Платформи для пацієнтів із серцево-судинними та онко захворюваннями	Освітній портал «Meducation»	Співпраця з цифровими стартапами (eHealth, telemedicine)	Програми сталого виробництва та відповідальної промоції

Джерело: складено авторами

характер їхнього розвитку у XXI столітті (табл. 1). Передусім простежується суттєве підвищення рівня цифрової зрілості таких компаній, як *Pfizer*, *Novartis* та *Roche*, які системно інтегрують AI, машинне навчання, омніканальні платформи та аналітику даних реальної клінічної практики. Ці інструменти забезпечують їм не лише технологічні переваги, а й можливість оперативного прийняття маркетингових рішень, заснованих на доказовості, що є критичним у високо-регульованому фармацевтичному середовищі.

Водночас такі компанії, як *AstraZeneca* і *Sanofi*, концентрують свої інноваційні маркетингові стратегії навколо створення комплексних цифрових екосистем, орієнтованих на окремі терапевтичні напрями. Вони використовують цифрові сервіси як засіб тривалої підтримки пацієнтів і формування безперервної взаємодії між усіма учасниками процесу лікування. Це вказує на перехід від транзакційних моделей комунікацій до інтегрованих платформ, що поєднують клінічні рішення, поведінкові дані та інструменти персоналізації.

Особливе місце у структурі сучасних маркетингових стратегій посідають програми пацієнтської підтримки та цифрові терапевтичні рішення, які активно впроваджують *Johnson & Johnson*, *GSK* та інші компанії. Такий підхід підкреслює зміщення фокусу з продуктоорієнтованих до пацієнтоорієнтованих моделей, коли створення вартості охоплює не лише фармакологічний ефект, а й поведінкові, соціальні та психологічні аспекти лікування.

Характерною тенденцією сучасного фармацевтичного маркетингу є також інтенсивний розвиток міжсекторальних партнерств. Співпраця фармацевтичних компаній із технологічними корпораціями — таких як *Verily*, *Flatiron Health*, *Microsoft*, *IBM* — засвідчує перехід до нової логіки конкуренції, де ключову роль відіграє не окремий продукт чи канал промоції, а синергетичні цифрові екосистеми. Такі альянси забезпечують доступ до передових технологій обробки даних, а також формують підґрунтя для появи нових форматів маркетингової взаємодії та цифрової доказовості.

Не менш значущим чинником є зростання ролі ESG-стратегій, які інтегруються у маркетингову політику більшості провідних компаній. Ініціативи *AstraZeneca*, *GSK* та *Roche* у сфері екологічної відповідальності, етичності клінічних досліджень та розширення доступу до лікування свідчать про те, що

маркетинг дедалі більше виконує функцію інструмента сталого розвитку. У цьому контексті репутаційна стійкість і етичність взаємодії стають не менш важливими конкурентними перевагами, ніж інноваційність препаратів чи цифрові компетентності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи результати дослідження, слід констатувати, що інноваційний маркетинг міжнародних фармацевтичних компаній у XXI столітті формується під впливом поєднання цифрової трансформації, пацієнтоорієнтованих підходів, посилення регуляторних обмежень та поширення ESG-практик. Цифровізація, що ґрунтується на використанні Big Data, AI, RWE/PRO-даних та омніканальних платформ, трансформує традиційну промоцію у науково орієнтовані, дані-керовані комунікації з лікарями та пацієнтами. Пацієнтоцентричність і розвиток програм підтримки лікування зумовлюють перехід від продуктоорієнтованих до комплексних моделей створення цінності, які охоплюють клінічні, поведінкові й соціальні аспекти терапії. Одночасно зростає роль міжсекторальних партнерств фармацевтичних компаній з технологічними, страховими та e-health-структурами, що сприяє формуванню синергетичних цифрових екосистем і нових форматів маркетингової взаємодії.

Разом із тим висока регульованість фармацевтичного ринку, ризики «dark marketing» та етичні виклики використання AI посилюють вимоги до прозорості, комплаєнсу й відповідального управління даними, а інтеграція принципів сталого розвитку робить маркетинг важливим інструментом репутаційної та соціальної стійкості компаній. Проведений аналіз наукових джерел і практик провідних компаній (*Pfizer*, *Novartis*, *Roche*, *Sanofi*, *AstraZeneca*, *Johnson & Johnson*, *Bayer* тощо) показав, що наявні підходи залишаються фрагментованими й недостатньо системно описують саме сукупність галузевих особливостей інноваційного маркетингу в умовах глобальної цифровізації та жорсткого регуляторного поля. Це обґрунтовує необхідність розроблення концептуальної моделі інноваційного маркетингу міжнародних фармацевтичних компаній, яка інтегрує цифрові технології, пацієнтоорієнтованість та етичні стандарти й може слугувати методологічною основою для удосконалення їхніх стратегій конкурентоспроможності та сталого розвитку. Саме цьому будуть присвячені подальші дослідження авторів.

Література

1. Кудирко Л. П. Пріоритети маркетингу компаній на міжнародному ринку фармацевтичної продукції. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.53-59>
2. Kudyko L. Інноваційні компанії на міжнародному ринку фармацевтичної продукції. *Commodity science. Technologies. Engineering*. 2025. 53(1). С. 4–24. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2025\(53\)01](https://doi.org/10.31617/2.2025(53)01)
3. Жолуденко Т. Роль інноваційного маркетингу у розвитку міжнародного фармацевтичного ринку. *Актуальні проблеми економіки*, 2024. № 6 (276). С. 217–227. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-217-227>
4. Korzh M., Zholudenko T. and Fomichenko I. Strategic alliances in the pharmaceutical market. *Commodity science. Technologies. Engineering*. 2024. 52, 4 (Dec. 2024), 14–34. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2024\(52\)02](https://doi.org/10.31617/2.2024(52)02)
5. Дугінець Г., Ніжейко К. Інноваційний маркетинг стратегічних альянсів на міжнародному фармацевтичному ринку. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-26>
6. Halchynskiy M., Yukhymenko P., Polusmiak Y. Фармацевтичні кластери: економічний аналіз розвитку та проектного забезпечення ефективності кластерної моделі. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2025. 2(32). Р. 34–43. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-02>
7. Мельник Ю., Голишева Ю. Особливості комплексу маркетингу в системі інноваційного розвитку фармацевтичних підприємств *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 4. С. 27–39. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66156> (дата звернення: 15.11.2025).
8. Lakshmi B., Patel S. Digital Marketing in Pharmaceutical Industry—An Overview and Assessment. *International Journal of Pharmaceutical Science & Innovation*. 2020. 1(1).
9. Rajendran R., Rani Y.S. Healthy engagement: digital marketing's influence on the pharma sector. *Academy of Marketing Studies Journal*. 2024. 28(4). Р. 1–8.
10. Miozza M., Brunetta F., Appio F.P. Digital transformation of the Pharmaceutical Industry: A future research agenda for management studies. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. 207. 123580. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123580>
11. Almeman A. The digital transformation in pharmacy: embracing online platforms and the cosmeceutical paradigm shift. *J Health Popul Nutr*. 2024 May 8. 43(1). Р. 60. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41043-024-00550-2>
12. Nieroda M., Cernica C., Bainton V. Patient-centric innovation: A roadmap to transforming healthcare systems. *Marketing Review St. Gallen*. 2024. 41(6). Р. 36–45. URL: <https://hdl.handle.net/10419/330510> (дата звернення: 15.11.2025).
13. Fleissig J., Delcourt C., Steils N. Patient-Centricity in the Pharmaceutical Industry: A Review and Research Agenda. *International Journal of Consumer Studies*. 2025. 49(1). e70012. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijcs.70012>
14. Anthuvan T. Pharma marketing 2030: Transforming with innovation and skills. *Indian Journal of Technical*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14627657>
15. Anthuvan T., Maheshwari K., Dantu R. Trends in pharmaceutical marketing and branding research: a bibliometric analysis (2009–2023). *IIM Ranchi Journal of Management Studies*. 2025. 4(1). Р. 55–71. DOI: <https://doi.org/10.1108/IRJMS-03-2024-0030>
16. The Role of Digital Marketing in Revolutionizing the Pharma Industry: Strategies and Success Stories. URL: <https://marketbeam.io/the-role-of-digital-marketing-in-revolutionizing-the-pharma-industry-strategies-and-success-stories> (дата звернення: 15.11.2025).
17. Bhaskar G.R., Siddheshwar S. Digital marketing in pharmaceutical sector. *International journal of pharmaceutical science and health care*. 2020. 2(10). Р. 1–7. DOI: <https://dx.doi.org/10.26808/rs.ph.i10v2.01>
18. An S., Cheung C.F., Willoughby K.W. A gamification approach for enhancing older adults' technology adoption and knowledge transfer: A case study in mobile payments technology. *Technological forecasting and social change*. 2024. 205. 123456. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123456>
19. Jawaid M., Ahmed S.J. Pharmaceutical Digital Marketing and Its Impact on Healthcare Physicians of Pakistan: A National Survey. *Cureus*, 2018. 10(6). e2789. DOI: <https://doi.org/10.7759/cureus.2789>
20. Waring M.E., Libby B.A., Moore Simas T.A., Bracken M.L., Bibeau J.L., Herrera V., Wang J., Pagoto S.L. Delivering a Post-Partum Weight Loss Intervention via Facebook or In-Person Groups: Protocol for a Randomized Feasibility Pilot Trial. *JMIR Res Protoc*. 2019. 8(11). DOI: <https://doi.org/10.2196/15530>
21. Mor J., Kaur T., Menkes D.B., Peter E., Grundy Q. Pharmaceutical industry promotional activities on social media: a scoping review. *Journal of Pharmaceutical Health Services Research*. 2024. 15(4). DOI: <https://doi.org/10.1093/jphsr/rmae022>
22. Sharkey M.E., Babler K.M., Shukla B.S., Abelson S.M., Alsuliman B., Amirali, A., ... & Solo-Gabriele H.M. Monkeypox viral nucleic acids detected using both DNA and RNA extraction workflows. *Science of The Total Environment*. 2023. 890. 164289. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.164289>

References

1. Kudyko, L.P. (2024) 'Priorytety marketynhu kompanii na mizhnarodnomu rynku farmatsevychnoi produktsii', *Ekonomichnyi prostir*, 193, pp. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.53-59>

2. Kudyrko, L. (2025) 'Innovatsiini kompanii na mizhnarodnomu rynku farmatsevychnoi produktsii', *Commodity Science. Technologies. Engineering*, 53(1), pp. 4–24. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2025\(53\)01](https://doi.org/10.31617/2.2025(53)01)
3. Zholudenko, T. (2024) 'Rol innovatsiinoho marketynhu u rozvytku mizhnarodnoho farmatsevychnoho rynku', *Aktualni problemy ekonomiky*, 6(276), pp. 217–227. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-217-227>
4. Korzh, M., Zholudenko, T. and Fomichenko, I. (2024) 'Strategic alliances in the pharmaceutical market', *Commodity Science. Technologies. Engineering*, 52(4), pp. 14–34. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2024\(52\)02](https://doi.org/10.31617/2.2024(52)02)
5. Duhinets, H. and Nizheiko, K. (2024) 'Innovatsiinyi marketynh stratehichnykh aliantsiv na mizhnarodnomu farmatsevychnomu rynku', *Digital Economy and Economic Security*, 6(15). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-26>
6. Halchynskiy, M., Yukhymenko, P. and Polusmiak, Y. (2025) 'Pharmaceutical clusters: economic analysis of development and project mechanisms of cluster efficiency', *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), pp. 34–43. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-02>
7. Melnyk, Yu. and Holysheva, Yu. (2017) 'Osoblyvosti kompleksu marketynhu v systemi innovatsiinoho rozvytku farmatsevychnykh pidpriemstv', *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 4, pp. 27–39. Available at: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66156>
8. Lakshmi, B. and Patel, S. (2020) 'Digital marketing in pharmaceutical industry: An overview and assessment', *International Journal of Pharmaceutical Science & Innovation*, 1(1).
9. Rajendran, R. and Rani, Y.S. (2024) 'Healthy engagement: digital marketing's influence on the pharma sector', *Academy of Marketing Studies Journal*, 28(4), pp. 1–8.
10. Miozza, M., Brunetta, F. and Appio, F.P. (2024) 'Digital transformation of the pharmaceutical industry: A future research agenda for management studies', *Technological Forecasting and Social Change*, 207, Article 123580. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123580>
11. Almeman, A. (2024) 'The digital transformation in pharmacy: embracing online platforms and the cosmeceutical paradigm shift', *Journal of Health, Population and Nutrition*, 43(1), Article 60. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41043-024-00550-2>
12. Nieroda, M., Cernica, C. and Bainton, V. (2024) 'Patient-centric innovation: A roadmap to transforming healthcare systems', *Marketing Review St. Gallen*, 41(6), pp. 36–45. Available at: <https://hdl.handle.net/10419/330510> (date of access: 15.11.2025).
13. Fleissig, J., Delcourt, C. and Steils, N. (2025) 'Patient-centricity in the pharmaceutical industry: A review and research agenda', *International Journal of Consumer Studies*, 49(1), Article e70012. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijcs.70012>
14. Anthuvan, T. (2024) 'Pharma marketing 2030: Transforming with innovation and skills', *Indian Journal of Technical*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14627657>
15. Anthuvan, T., Maheshwari, K. and Dantu, R. (2025) 'Trends in pharmaceutical marketing and branding research: A bibliometric analysis (2009–2023)', *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 4(1), pp. 55–71. DOI: <https://doi.org/10.1108/IRJMS-03-2024-0030>
16. MarketBeam (n.d.) *The Role of Digital Marketing in Revolutionizing the Pharma Industry: Strategies and Success Stories*. Available at: <https://marketbeam.io/the-role-of-digital-marketing-in-revolutionizing-the-pharma-industry-strategies-and-success-stories>
17. Bharskar, G.R. and Siddheshwar, S. (2020) 'Digital marketing in pharmaceutical sector', *International Journal of Pharmaceutical Science and Health Care*, 2(10), pp. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.26808/rs.ph.i10v2.01>
18. An, S., Cheung, C.F. and Willoughby, K. W. (2024) 'A gamification approach for enhancing older adults' technology adoption and knowledge transfer: A case study in mobile payments technology', *Technological Forecasting and Social Change*, 205, Article 123456. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123456>
19. Jawaid, M. and Ahmed, S.J. (2018) 'Pharmaceutical digital marketing and its impact on healthcare physicians of Pakistan: A national survey', *Cureus*, 10(6), Article e2789. DOI: <https://doi.org/10.7759/cureus.2789>
20. Waring, M.E. et al. (2019) 'Delivering a post-partum weight loss intervention via Facebook or in-person groups: Protocol for a randomized feasibility pilot trial', *JMIR Research Protocols*, 8(11), Article e15530. DOI: <https://doi.org/10.2196/15530>
21. Mor, J. et al. (2024) 'Pharmaceutical industry promotional activities on social media: A scoping review', *Journal of Pharmaceutical Health Services Research*, 15(4). DOI: <https://doi.org/10.1093/jphsr/rmae022>
22. Sharkey, M.E. et al. (2023) 'Monkeypox viral nucleic acids detected using both DNA and RNA extraction workflows', *Science of the Total Environment*, 890, Article 164289. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.164289>

УДК 334.72:658.1

Русняк Максим Ігорович

аспірант кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Rusniak Maksim

Postgraduate Student of the

Department of International Trade and Marketing

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0009-0006-5404-115X

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11557

ЕВОЛЮЦІЯ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

THE EVOLUTION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE WORLD ECONOMY

Анотація. Вступ. Малі та середні підприємства суттєво впливають на розвиток світової економіки, генеруючи робочі місця та інновації. Однак їхня еволюція протягом історії, механізми адаптації до радикальних змін в технології та організації виробництва залишаються недостатньо вивченими. Детальне розуміння історичних етапів розвитку малого та середнього підприємництва необхідне для прогнозування їхньої ролі в умовах цифрової трансформації та глобалізації.

Мета. Метою дослідження є комплексний аналіз еволюційного розвитку малих та середніх підприємств від античних часів до сучасної цифрової економіки, виявлення ключових історичних етапів, характеру інституціональних змін та закономірностей їх адаптації до технологічних революцій. Дослідження спрямоване на розроблення цілісної концепції розвитку малого та середнього підприємництва, що дозволяє пояснити трансформацію організаційних форм та механізмів конкурентоспроможності.

Матеріали і методи. Основу дослідження склали історичні джерела, наукові монографії та періодичні видання, присвячені розвитку малого та середнього бізнесу. Використано порівняльно-історичний аналіз для синтезу етапів еволюції, контент-аналіз для виявлення інституціональних тенденцій та системний підхід для створення концептуальної моделі розвитку.

Результати. Визначено сім основних етапів еволюції малих та середніх підприємств: ремісничі майстерні, цехова організація, торговельні спілки, промислова модернізація, корпоратизація, глобалізація та цифровізація. Встановлено, що кожен етап характеризувався специфічними інституціональними змінами та механізмами масштабування. Простежено трансформацію від локальних, закритих структур до гнучких мережевих моделей. Доведено, що цифровізація якісно змінила можливості малих та середніх підприємств, дозволивши їм конкурувати з великими корпораціями на глобальних ринках, але одночасно посиливши вимоги до адаптивності та інноваційності.

Перспективи. Майбутні дослідження доцільно спрямувати на аналіз впливу штучного інтелекту та автоматизації на організаційні форми малих та середніх підприємств, вивчення механізмів формування екосистем цифрової економіки та розроблення стратегій державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах поглиблення цифрової трансформації в світовій економіці.

Ключові слова: ремісничі майстерні, цехові організації, Ганзейський союз, промислова революція, глобалізація, платформна економіка, цифровізація, мікропідприємства, малі та середні підприємства.

Summary. Introduction. Small and medium enterprises significantly influence the development of the global economy, generating employment and innovation. However, their evolution throughout history, mechanisms of adaptation to radical changes in technology and production organization, remain insufficiently studied. A detailed understanding of historical stages in the development of small and medium enterprises is necessary for predicting their role under conditions of digital transformation and globalization.

Purpose. The objective of this research is to conduct a comprehensive analysis of the evolutionary development of small and medium enterprises from antiquity to the modern digital economy, identify key historical stages, the nature of institutional changes, and patterns of their adaptation to technological revolutions. The research aims to develop an integral concept of small and medium enterprise development that explains the transformation of organizational forms and mechanisms of competitiveness.

Materials and methods. The research was based on historical sources, scientific monographs, and periodicals devoted to the development of small and medium business. Comparative historical analysis was used to synthesize stages of evolution; content analysis was employed to identify institutional trends; and a systems approach was applied to create a conceptual model of development.

Results. Seven major stages of small and medium enterprise evolution were identified: craft workshops, guild organization, trade unions, industrial modernization, corporatization, globalization, and digitalization. Each stage was characterized by specific institutional changes and scaling mechanisms. The transformation from local, closed structures to flexible network models was traced. It was demonstrated that digitalization qualitatively changed the capabilities of small and medium enterprises, enabling them to compete with large corporations in global markets, while simultaneously increasing demands for adaptability and innovation.

Discussion. Future research should focus on analyzing the impact of artificial intelligence and automation on organizational forms of small and medium enterprises, examining mechanisms of digital economy ecosystem formation, and developing strategies for state support of small and medium business under conditions of deepening digital transformation in the global economy.

Key words: craft workshops, guild organizations, Hanseatic League, industrial revolution, globalization, platform economy, microenterprises, small medium enterprises.

Постановка проблеми. Малі та середні підприємства як особлива форма організації економічної діяльності зазнали тривалої еволюції, що відзеркалює фундаментальні зміни у соціально-економічних відносинах, технологічних укладах та інституційних механізмах різних етапів розвитку світової економіки. Витоки малого підприємництва сягають глибокої давнини, коли основою економічного життя були ремісничі майстерні з виготовлення товарів ручної роботи. Протягом тисячоліть форми організації малого бізнесу еволюціонували від індивідуальних майстрів античності до цехових об'єднань середньовіччя, від протопромислових кооперацій раннього Нового часу до сучасних цифрових бізнес-моделей та мікропідприємств. Кожна технологічна революція — від механізації виробництва до цифровізації бізнес-процесів — випробовувала адаптивність малих та середніх підприємств, змушуючи їх трансформувати організаційні структури, методи виробництва та канали комунікації, демонструючи виняткову здатність до виживання в умовах постійних змін середовища міжнародного економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку малих і середніх підприємств досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, Р. Кучерешко [18] аналізує еволюцію ремісничого виробництва та його трансформацію під впливом індустріалізації. У своїй статті він розкриває, як промислова революція XIX століття змінила традиційні ремесла Слобожанщини, спричинивши соціальні й економічні зміни, розвиток інфраструктури та поширення професійної освіти.

Вплив міжнародної торгівлі на розвиток малих форм підприємництва проаналізовано у дослідженні В.В. Липова [19]. Особливу увагу приділено ролі Ганзейського союзу в інтеграції дрібних виробників до міжнародних торговельних мереж. Союз розглядається як історичний приклад політичної та економічної інтеграції міських торговельних центрів, що об'єднувалися задля досягнення спільних економічних цілей.

Інші міжнародні аспекти діяльності малих та середніх підприємств ґрунтовно розкрито у працях

Анджелакіс А. і Маніюдіс М. [1], які досліджували історичні трансформації малого підприємництва в Греції. Ян Л., Новокмет Ф. і Міланович Б. [13] проаналізували процеси перетворення китайської міської еліти з найманих працівників на власників малого та середнього бізнесу в контексті глобальних економічних трансформацій.

Цифрова трансформація малих та середніх підприємств ґрунтовно представлена у дослідженнях Ю.Ф., і Швайсфурт Т. [14], які вивчають впровадження технологій Індустрії 4.0 у діяльність малих та середніх виробників датсько-німецького прикордонного регіону. Сірегар Р. і Сударманто Е. [9] зосереджуються на підвищенні ефективності управління через цифровізацію, тоді як Авалуддін М. [2] досліджує вплив цифрових технологій на маркетингову діяльність малих підприємств.

Інституційні аспекти розвитку малого підприємництва розкриті Губернатом Т.Я., Григорашем П.Л., і Ніколаєнком С.М. [4], які аналізують процеси інституціоналізації інновацій. Холленсен С. і Ескерод П. [5] вивчають стратегічні проекти в малому сімейному бізнесі, а Чон Дж., Лю Х. і Хан Дж. [6] досліджують самоефективність підприємців-початківців в азієцькому контексті.

Розвиток малих та середніх підприємств в Україні детально висвітлено у працях Пашук Л.В. [7], яка проаналізувала основні етапи їх еволюції в умовах соціально-економічних трансформацій держави. Решетняк О.І. і Белікова Н.В. [8] проаналізували особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в українських реаліях. Струтинська І. [10] дослідила роль малого та середнього бізнесу у реалізації концепції розвитку цифрової економіки України. Церковна А.В. та Карелова К.С. [12] вивчили вплив цифровізації на розвиток малих і середніх підприємств в Україні.

Питання еволюції малих і середніх підприємств у міжнародному контексті залишається недостатньо опрацьованим. Необхідним є поглиблене дослідження особливостей етапів їх розвитку, механізмів розширення масштабів діяльності, а також моделей

адаптації до технологічних змін. Окрему увагу слід приділити аналізу цифрових трансформацій, які мають суттєвий вплив на розвиток малого бізнесу в сучасних умовах.

Мета статті. Метою дослідження є аналіз еволюції малих та середніх підприємств від найдавніших форм ремісничого виробництва до сучасних цифрових бізнес-моделей, визначення ключових історичних етапів їх розвитку на основі критеріїв змін у середовищі, регулюванні та торгівлі, виявлення закономірностей їх трансформації під впливом технологічних революцій та соціально-економічних змін, а також формування концептуальних засад розуміння адаптаційних механізмів малих та середніх підприємств у контексті викликів цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історично першою організаційною формою малого підприємства були ремісничі майстерні, що становили основу економіки стародавніх цивілізацій. Так за даними археологічних досліджень, як зазначає Передерій І. [20], у Давньому Єгипті (близько 3100–30 рр. до н.е.) існувала розвинена система ремісничого виробництва з чіткою спеціалізацією майстерень з виробництва скла, кераміки, тканин та металевих виробів, що обслуговували потреби як населення, так і правлячої еліти.

Фахівці з економічної історії, зокрема Анджелакіс А. та Маніюдіс М. [1], стверджують, що давньогрецькі поліси у період VII–IV ст. до н.е. характеризувалися розвинутою системою малих ремісничих підприємств — ергастеріїв, де майстри (деміурги) та їхні помічники виготовляли широкий спектр товарів, від керамічного посуду до зброї та прикрас.

Дослідження, проведені протягом римського періоду (VIII ст. до н.е. — V ст. н.е.), показують розвиток двох основних типів виробничих структур, які можна вважати прототипами сучасних малих і середніх підприємств. Вони складаються з сімейних майстерень, які були засновані на традиціях ремісничого виробництва, і більших виробничих одиниць, у яких широко використовувалася праця рабів. У римській моделі організації виробництва існували професійні об'єднання ремісників, відомі як колегії, які мали риси корпоративних структур. Ці об'єднання не лише контролювали діяльність своїх членів, зокрема регулювали ціни та якість товарів, але й виконували важливі соціальні функції: забезпечували захист членів у разі хвороби або смерті, брали участь у громадських заходах і релігійних культах, а також виконували важливу адміністративну функцію в міському житті.

Одним із українських дослідників, який вивчав природу ремісничих об'єднань, є А.М. Гужва [21]. У роботі він обґрунтовує ідею спадкоємності ремісничих колегій щодо сучасних юридичних осіб, розглядаючи їх як своєрідну протоформу останніх. Учений акцентує увагу на багатofункціональному характері цих організацій: колегії водночас висту-

пали як виробничі одиниці, правові суб'єкти та соціальні інститути, будучи невід'ємною складовою економічної та правової системи Римської імперії. Таким чином, римські колегії сформували перші організаційно-правові форми малого підприємництва, що забезпечували економічну ефективність і стійкість ремісничого виробництва в умовах античного суспільства.

Кардинальні зміни в організації дрібного виробництва відбулися у середньовіччі (V–XV ст.) із формуванням цехової системи. Як зазначає Пашук Л.В. [7], цехи (гільдії) як професійні об'єднання ремісників однієї або споріднених спеціальностей виникли в містах Європи у XI–XII століттях, спочатку як добровільні братства для взаємного захисту та допомоги, але поступово перетворилися на регуляторні інституції з монополічним правом на певні види виробництва в межах міста. Вони встановлювали детальні стандарти якості продукції, регламентували технологічні процеси, регулювали ціни та контролювали обсяги виробництва, забезпечуючи збалансований розподіл замовлень між майстрами. Внутрішня ієрархія цехів передбачала чітку систему професійного зростання від учня до підмайстра і, врешті, до майстра, що володів власною майстернею.

Цехові статuti регламентували не лише професійні, але й особисті аспекти життя своїх членів, включаючи обов'язкове відвідування церкви, дотримання моральних норм та участь у церемоніях і святах. Зокрема, як підкреслюють Губернат Т.Я., Григораш П.Л., та Ніколаєнко С.М. [4], цехи забезпечували монополію своїх членів на певні види діяльності в межах міста, обмежуючи конкуренцію та стабілізуючи доходи майстрів. Водночас вони виконували важливі соціальні функції: підтримували хворих та літніх членів, вдов і сиріт, організовували колективні релігійні обряди та святкування, захищали місто під час воєнних дій. За дослідженнями Пашук Л.В. [7], лондонські цехи у XIV столітті володіли власними будівлями (цеховими домами), мали корпоративну символіку (герби, прапори), фінансували будівництво церков та створення шкіл для дітей своїх членів.

Ремісничі майстерні середньовіччя за своєю організаційною структурою та масштабами діяльності були аналогами сучасних мікропідприємств. Вони характеризувалися невеликою кількістю зайнятих (майстер, декілька підмайстрів та учнів), обмеженим капіталом, використанням ручної праці та орієнтацією на локальні ринки збуту.

Як зазначає С.Г. Ковальова [22], цехові організації відігравали важливу роль у виробничо-соціальній структурі середньовічного міста, оскільки вони гарантували суворе дотримання технологічних стандартів, що сприяло підтриманню високої якості виготовленої продукції. Ремісничі підприємства мали значну перевагу перед конкурентами через високу якість продукції, яку досягли висококваліфіковані

майстри та строгий контроль цехів. На думку М. Капралю [23], статут цехів контролювали внутрішню організацію виробництва та забезпечували захист споживачів, встановлюючи чіткі вимоги до якості продукції та технології виготовлення. Забезпечуючи високу професійну підготовку кадрів, спадковість ремісничих традицій і стандартизацію виробничих процесів, середньовічні цехи стали основою економічної стабільності міст.

Створення ефективного механізму передачі професійних знань і навичок через систему учнівства було важливою характеристикою цехової системи в середньовічній Європі. Ця система сприяла збереженню та розвитку технологічних традицій, забезпечувала постійне відтворення висококваліфікованих кадрів для ремісничого виробництва та формувала у майбутніх майстрів почуття професійної гордості, елітарності та відповідальності перед споживачами.

У своїй монографії М. Капраль [24] досліджує, як працює цехова система, зокрема, як учнівство передає професійні знання та навички. Капраль підкреслює, що система учнівства була не лише засобом професійної підготовки, але й важливим соціальним інститутом, який сприяв інтеграції молоді в ремісниче середовище та формуванню їхньої професійної ідентичності.

Аналіз функціонування середньовічних цехів дозволяє виявити важливі закономірності розвитку малих форм підприємництва. Дослідження Холленсен С. і Ескерод П. [5] показують, що цехи створювали інституційні рамки для діяльності малих підприємств, забезпечуючи захист економічних інтересів ремісників, контроль якості продукції та регулювання конкуренції. Водночас, як зазначає Пашук Л. В. [7], надмірна регламентація виробничої діяльності та обмеження конкуренції з боку цехів поступово почали гальмувати технологічний прогрес та розвиток підприємницької ініціативи, що згодом призвело до кризи цехової системи в період раннього Нового часу.

У таблиці 1 узагальнено та систематизовано ключові характеристики малих підприємств, прибутковим етапам ремісничих майстерень і цехової організації.

Як видно з табл. 1, відбулася трансформація малих підприємств від переважно індивідуальних та сімейних майстерень з мінімальним регулюванням до більш структурованих цехових об'єднань з чіткою регламентацією та організацією виробництва.

Періоди ремісничих майстерень та цехової організації заклали основи малого підприємництва, продемонструвавши важливість професійних об'єднань для захисту економічних інтересів, забезпечення якості продукції та регулювання конкуренції. Водночас обмеження, встановлені цеховою системою, стали стимулом для пошуку нових форм організації виробництва та збуту, що призвело до формування протопромисловості та розвитку міжнародної торгівлі у наступні періоди.

Епоха Відродження та Раннього Нового часу (XIV–XVII ст.) характеризувалася значними трансформаціями у сфері малого підприємництва, пов'язаними з розширенням міжнародної торгівлі, формуванням ранньокapіталістичних відносин та технологічними інноваціями. Як акцентують увагу Липов В. В. [19], ключову роль у цих процесах відіграв Ганзейський союз — об'єднання торговельних міст Північної Європи, що створило ефективну систему комерційних комунікацій від Лондона до Новгорода.

Слід зазначити, що вплив цього економічного об'єднання був настільки значним та вагомим, що в честь нього було названо настільну гру — монополію Hansa Teutonica, у якій гравці змагаються за торговельне панування в середньовічній Північній Європі, стратегічно розширюючи свій вплив у містах, які свого часу входили до складу могутнього Ганзейського союзу, демонструючи складні механізми економіки, дипломатії та конкуренції, подібно до того, як це відбувалося в реальності.

Таблиця 1

Характеристика малих підприємств на етапах ремісничих майстерень та цехової організації

Характеристика	Період	
	ремісничих майстерень (до V ст.н.е.)	цехової організації (V–XV ст.)
Організаційна форма	Індивідуальні майстерні, сімейні підприємства	Цехові майстерні з ієрархічною структурою
Регулювання діяльності	Мінімальне, на рівні міського управління	Жорстка регламентація через цехові статuti
Механізм передачі знань	Сімейна традиція	Формалізована система учнівства
Конкурентні переваги	Унікальність виробів	Стандартизована якість, цехова репутація
Ринки збуту	Локальні міські ринки	Міські ринки, ярмарки
Організація праці	Індивідуальне виробництво	Колективне виробництво з поділом праці
Соціальний статус власника	Визначається майновим цензом	Визначається приналежністю до цеху

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 29; 30]

Ганзейський союз виник у XII–XIII століттях як об'єднання північнонімецьких торгових міст на чолі з Любеком для захисту торговельних інтересів та монополізації торгівлі в Балтійському регіоні.

На першому загальному з'їзді міст у Любеку в 1356 році Ганзейський союз став юридично оформленим, на що вказує Філіпп Доллінгер [25]. Цей з'їзд, який називають Hansetag, вважається моментом, коли союз перетворився з об'єднання купців у союз міст. На ньому були закладені основи організаційної структури Ганзи. Це включало створення спільних торговельних маршрутів, встановлення єдиних стандартів для товарів, заснування торгових контор у найважливіших містах і створення власної правової системи для вирішення комерційних спорів.

На думку Анджелакіс А. та Маніюдіс М. [1], це інтегрувало дрібних ремісників до міжнародних мереж через систему замовлень, коли ганзейські купці контрахували партії товарів у місцевих виробників для експорту до інших регіонів.

Ульф Крістіан Еверт і Стефан Зельцер [26] є одними із авторитетних науковців, які досліджують вплив Ганзейського союзу на розвиток малого підприємництва та інтеграцію місцевих виробників у міжнародні торговельні мережі. У своєму дослідженні автори розглядають два аспекти Ганзейського союзу: з одного боку, він обмежував доступ іноземних купців до ганзейських міст, захищаючи інтереси місцевих торговців і ремісників; з іншого боку, він дозволив дрібним виробникам інтегруватися в міжнародні мережі за допомогою системи замовлень, за допомогою якої ганзейські купці замовляли місцевим майстрам певну кількість товарів, які потім

Анджелакіс А. [1] підкреслює, що ця система стимулювала стандартизацію продукції, підвищення якості та спеціалізацію ремісничих центрів: фламандське сукно, прусський бурштин, новгородські хутра, шведське залізо.

Важливою інновацією раннього Нового часу, як вірно зазначає Гринько Т. [29], стала система розподілу замовлень, за якої купці-підприємці постачали сировину сільським ремісникам, а потім збирали готову продукцію для реалізації на місських та міжнародних ринках.

Ця форма організації виробництва, що отримала назву «протопромисловості», була поширена у текстильній галузі Англії, Нідерландів та Франції XVI–XVII століть. Пащук Л. В. [7] стверджує, що система розподілу замовлень стала важливим перехідним етапом між ремісничим виробництвом і фабричною системою, створюючи передумови для концентрації капіталу та подальшої індустріалізації.

Система розподілу замовлень, за дослідженнями Пащук Л. В. [7], мала кілька важливих наслідків для еволюції малого підприємництва:

- підриз цехової монополії через перенесення виробництва у сільську місцевість, де не діяли цехові обмеження;

- формування нового типу підприємця-організатора, який координував розподілену мережу виробників;
- концентрація капіталу в руках купців-підприємців, що створювало передумови для подальшої індустріалізації;
- інтеграція сільських виробників до ринкової економіки та формування спеціалізованих промислових районів.

У період Відродження та Раннього Нового часу (XIV–XVII ст.) відбулися значні зміни в торгівлі та підприємстві. Ці зміни значною мірою вплинули на розвиток малого бізнесу. Виникнення перших товарних бірж — Антверпенської (1460 р.), Ліонської (1462 р.) і Лондонської (1566 р.) — стало значним інституційним прогресом. Ці біржі стали важливими центрами міжнародної торгівлі, ціноутворення та укладання контрактів між торговими агентами з різних країн. Як зазначає Н. В. Любезна [28], ці біржі сприяли стабілізації торгівлі та дали малим підприємствам нові можливості для участі в міжнародних ринках через посередницькі схеми або співпрацю з більшими гравцями.

Формування колоніальної системи також вплинуло на розвиток малого підприємництва. За даними Кудінової А. В. [30], європейські метрополії створювали систему преференцій для своїх ремісників і торговців, захищаючи їх від конкуренції з боку колоніальних виробників. Водночас розширення асортименту імпортованої сировини (бавовна, шовк, екзотичні барвники) стимулювало розвиток нових видів ремісничого виробництва та спеціалізацій.

Таким чином трансформаційні процеси у сфері малого підприємництва в епоху Відродження та Раннього Нового часу узагальнені в табл. 2.

Виходячи з табл. 2, період торговельних союзів та протопромисловості характеризувався фундаментальними змінами у всіх аспектах функціонування малих підприємств. Організаційно виробництво трансформувалося від замкнених цехових майстерень до розподілених мереж виробників, координуваних купцями-підприємцями. Технологічно відбувалося поглиблення спеціалізації та вдосконалення виробничих процесів. Комерційно малі підприємства інтегрувалися до міжнародних торговельних мереж, що розширювало їх ринки збуту.

За оцінкою Губерната Т. Я., Григораша П. Л. та Ніколасенка С. М. [4], саме в цей період закладаються основи інституційної підтримки підприємництва через формування торговельних гільдій, банківських установ та юридичних механізмів захисту комерційних інтересів. Ці інституційні механізми створили передумови для подальшого розвитку малого підприємництва в період промислової революції.

Так, епоха Відродження та Раннього Нового часу була переломним моментом в еволюції малих форм підприємництва, коли відбувся перехід від локальних, регламентованих цехами, форм виробництва

Таблиця 2

Трансформації малого підприємництва в період торговельних союзів та протопромисловості (XV–XVII ст.)

Сфера трансформації	Зміст трансформації	Наслідки для малих підприємств
Організаційна структура	Перехід від цехових майстерень до системи розподілу замовлень	Збільшення масштабів виробництва, інтеграція до систем постачання
Технологічні процеси	Поглиблення спеціалізації, вдосконалення інструментів	Підвищення продуктивності праці, якості продукції
Комерційні зв'язки	Інтеграція до міжнародних торговельних мереж	Розширення ринків збуту, стабілізація замовлень
Регуляторне середовище	Зміщення регулювання від цехів до купецьких гільдій та міжміських союзів	Послаблення обмежень на обсяги виробництва, вихід за межі локальних ринків
Фінансові механізми	Розвиток вексельної системи, поява перших банків	Розширення доступу до кредитних ресурсів, можливість фінансування більших обсягів виробництва
Соціальний статус	Формування класу купців-підприємців	Зміщення соціального престижу від майстра-ремісника до купця-організатора

Джерело: складено автором на основі [4; 29; 30]

до більш відкритих, інтегрованих до міжнародної торгівлі моделей підприємницької діяльності. Цей період заклав інституційні, організаційні та технологічні основи для подальшої трансформації малого бізнесу в умовах промислової революції та механізації виробництва.

Малий бізнес в епоху механізації та масового виробництва. Промислова революція XVIII–XIX століть, як відзначає Кириченко О. С. [30], кардинально змінила умови функціонування малих підприємств, створивши як нові виклики, так і можливості для їх розвитку. Механізація виробництва, використання парових машин, нових матеріалів та технологій обумовили передумови для масового виробництва, що поставило під загрозу традиційні ремісничі форми малого бізнесу.

Перша фаза промислової революції (1760–1830 рр.), як зазначають Кириченко О. С. [31], характеризувалася механізацією текстильної промисловості через винаходи прядильної машини «Дженні» (1764), водяної рами (1769), механічного ткацького верстата (1785) та інших пристроїв, що підвищували продуктивність праці у десятки разів. Це призвело до занепаду традиційного ручного текстильного виробництва та протестів ремісників (рух луддитів, 1811–1816), які вбачали у машинах загрозу своєму існуванню. У Великобританії, за даними Кучерешко Р. [18], кількість ручних ткачів скоротилася з 240 тис. у 1820 році до 43 тис. у 1840 році.

Друга фаза промислової революції (1830–1880 рр.), на думку Кириченко О. С. [30], відзначалася розвитком залізниць, пароплавства, ливарного виробництва та важкої промисловості, що супроводжувалося зростанням урбанізації та формуванням масових ринків. З точки зору малого бізнесу, цей період характеризувався двома протилежними тенденціями:

– заміщення традиційних ремісничих виробництв фабричною системою у стандартизованих галузях (текстиль, взуття, металообробка);

– виникнення нових ніш для малих підприємств у сферах, пов'язаних з обслуговуванням промислового сектору та зростаючого міського населення.

Дослідження Холленсен С. і Ескерод П. [5] показали, що малі підприємства адаптувалися до нових умов через кілька механізмів:

– спеціалізація на нішевих ринках та виробництві кастомізованих товарів, що не підлягали стандартизації (люксові товари, спеціалізований одяг, декоративні вироби);

– розвиток сфери послуг, особливо ремонту та обслуговування машин і обладнання, що ставали дедалі складнішими;

– фокус на локальних ринках продовольства та повсякденних товарів, де близькість до споживача забезпечувала конкурентну перевагу;

– інтеграція у виробничі ланцюжки великих підприємств як постачальників компонентів та спеціалізованих послуг.

Розвиток залізниць і телеграфного зв'язку в XIX столітті, як підкреслюють Ян Л., Новокмет Ф. і Міланович Б., [13], розширив географічні можливості малих підприємств, дозволяючи їм інтегруватися до регіональних ринків, а поява комерційних банків та розвиток фінансової системи полегшили доступ до кредитних ресурсів, необхідних для технологічного оновлення.

На думку Кириченко О. С. [30], ці фактори сприяли поступовій трансформації успішних малих підприємств у середні через розширення виробничих потужностей, збільшення штату працівників та диверсифікацію продукції.

У цей період, як зазначає Пащук Л. В. [7], відбувалася активна трансформація успішних малих

підприємств у середні через механізми накопичення капіталу, розширення виробничих потужностей та залучення найманої праці. Багато сучасних корпорацій, таких як Procter & Gamble (засновано 1837), Pfizer (1849), Singer (1851), починалися як малі сімейні підприємства, що зростали паралельно з індустріалізацією. Ці процеси сприяли формуванню нового класу промислових підприємців, що прийшов на зміну традиційним ремісникам.

Важливим аспектом адаптації малих підприємств до умов промислової революції стало освоєння нових технологій та методів виробництва. За даними Губерната Т.Я., Григораша П.Л. та Ніколаєнка С.М. [4], малі підприємства, здатні впроваджувати нові технології, демонстрували значно вищу виживаність в умовах конкуренції з великими фабриками. Зокрема, впровадження парових двигунів малої потужності, верстатів та інших механізмів дозволяло малим підприємствам підвищувати продуктивність праці та якість продукції.

Формування національних та міжнародних ринків в умовах промислової революції також вплинуло на розвиток малого підприємництва. Як зазначають Кушнір Н.О., Заяць О.І. [31], малі підприємства отримали доступ до нових ринків збуту завдяки розвитку транспортної інфраструктури та зниженню торговельних бар'єрів. Водночас вони зіткнулися з посиленням конкуренції з боку великих фабрик, які могли виробляти стандартизовану продукцію з нижчими витратами.

У різних країнах адаптація малих підприємств до умов індустріалізації відбувалася по-різному. Під час промислової революції в Великій Британії відбувалися значні зміни в структурі виробництва, що вплинуло на малі підприємства, як зазначає Кларк Дж. [32]. Зокрема, у текстильній промисловості спостерігається тенденція до концентрації виробництва у великих фабриках, що призвело до витіснення малих підприємств із багатьох секторів економіки. Це було результатом

впровадження нових технологій, таких як парові машини та організаційні форми виробництва, які вимагали значних капіталовкладень і масштабів виробництва, які дрібні виробники не могли досягти.

У Німеччині, за даними Анджелакіс А. та Маніюдіс М. [1], малі підприємства зберегли сильні позиції завдяки розвитку системи професійної освіти та формуванню виробничих асоціацій, що захищали інтереси дрібних виробників. У США, як відзначає Пащук Л.В. [7], малі підприємства успішно освоювали нові ринки на заході країни, користуючись перевагами географічної експансії та низьким рівнем конкуренції на нових територіях.

Грунтуючись на попередній інформації, трансформаційні процеси у сфері малого підприємництва в епоху промислової революції узагальнено у вигляді табл. 3.

Як видно з табл. 3, промислова революція радикально трансформувала умови функціонування малих підприємств у всіх ключових аспектах. Організаційно відбувся перехід від домашнього та ремісничого виробництва до більш структурованих форм з елементами фабричної організації. Технологічно малі підприємства впроваджували механізацію та нові методи виробництва, що вимагало значних капіталовкладень. Ринково вони інтегрувалися до національних та міжнародних систем збуту, що розширювало можливості зростання, але й посилювало конкурентний тиск.

Холленсен С. і Ескерод П. [5] виділяють п'ять основних стратегій адаптації малих підприємств до умов промислової революції:

- Нішева спеціалізація — фокусування на виробництві високоякісних товарів для специфічних сегментів ринку, де масове виробництво було неефективним;
- Сервісна диверсифікація — розширення сфери діяльності в напрямку послуг, пов'язаних з обслуговуванням нових технологій та продуктів;

Таблиця 3

Трансформації малого підприємництва в період промислової революції (XVIII–XIX ст.)

Сфера трансформації	Зміст	Наслідки для малих підприємств
Організаційна структура	Перехід від цехових майстерень до системи розподілу замовлень	Збільшення масштабів виробництва, інтеграція до систем постачання
Технологічні процеси	Поглиблення спеціалізації, вдосконалення інструментів	Підвищення продуктивності праці, якості продукції
Комерційні зв'язки	Інтеграція до міжнародних торговельних мереж	Розширення ринків збуту, стабілізація замовлень
Регуляторне середовище	Зміщення регулювання від цехів до купецьких гільдій та міжміських союзів	Послаблення обмежень на обсяги виробництва, вихід за межі локальних ринків
Фінансові механізми	Розвиток вексельної системи, поява перших банків	Розширення доступу до кредитних ресурсів, можливість фінансування більших обсягів виробництва
Соціальний статус	Формування класу купців-підприємців	Зміщення соціального престижу від майстра-ремісника до купця-організатора

Джерело: складено автором на основі [1; 5; 7; 32]

- Продуктова інновація — розробка та впровадження унікальних продуктів, які відповідали новим потребам суспільства;
- Секторальна міграція — перехід з традиційних галузей, де домінували великі виробники, до нових, більш перспективних сфер діяльності;
- Територіальна експансія — освоєння нових географічних ринків, де рівень конкуренції був нижчим;

На думку. Петренко О.В. [33], успішність адаптації малих підприємств значною мірою залежала від їх здатності формувати конкурентоспроможний експорт, який дозволяв виходити за межі локальних ринків та скористатися перевагами міжнародної спеціалізації. Для малих підприємств, орієнтованих на експорт, ключовими факторами успіху були якість продукції, інноваційність та здатність швидко реагувати на зміни попиту.

Таким чином, епоха механізації та масового виробництва стала для малих підприємств періодом як серйозних викликів, так і нових можливостей. Хоча у багатьох традиційних галузях малі підприємства поступилися фабричному виробництву, вони змогли знайти нові ніші та адаптаційні стратегії, які забезпечили їхнє виживання та розвиток в умовах індустріалізації. Промислова революція також заклала основи для формування сучасного розуміння малого та середнього підприємництва як важливого елемента економічної системи, здатного до швидкої адаптації та інновацій.

Мале та середнє підприємництво у ХХ столітті. Перша половина ХХ століття була періодом значних викликів для малого бізнесу, пов'язаних із домінуванням великих корпорацій, економічними кризами та світовими війнами. У США та Європі, як зазначають Ян Л., Новокмет Ф. і Міланович Б. [13], цей період характеризувався концентрацією виробництва, формуванням великих промислових конгломератів та масовим виробництвом стандартизованих товарів за моделлю фордизму.

Роль малих підприємств у цей період, за оцінкою Холлсен С. і Ескерод П. [5], значно змінилася. У промисловому секторі вони переважно функціонували як сателіти великих корпорацій, забезпечуючи виробництво компонентів, поставку сировини та дистрибуцію продукції. Водночас вони зберігали сильні позиції у сфері роздрібної торгівлі, місцевих послуг та спеціалізованих ремесел.

У 1920-х роках економіка Сполучених Штатів пережила «проспериті». У цей період з'явилися нові галузі, такі як автомобілі, авіація та радіотехніка, що сприяло розвитку малого бізнесу. Тим не менш, для багатьох малих підприємств Велика депресія 1930-х років, яка почалася після краху фондового ринку в жовтні 1929 року, стала катастрофою. До 1933 року рівень безробіття в Сполучених Штатах досяг 25%. Це призвело до значного зниження грошей населення та масового закриття малих підприємств у сфері торгівлі та послуг. З 1929 по 1932 рік 20%

американських малих підприємств збанкрутували, кажуть економічні історики.

У відповідь на кризу у різних країнах були запроваджені програми державної підтримки малого бізнесу. Губернат Т.Я., Григораш П.Л. та Ніколаєнко С.М. [4] зазначають, що у США в рамках «Нового курсу» Ф.Д. Рузвельта було створено Федеральну корпорацію страхування внесків (1933) для захисту банківських депозитів та Адміністрацію з питань малого бізнесу (1953), що забезпечувала доступ до кредитів та державних контрактів. Ці інституційні механізми заклали основу для післявоєнного відродження малого підприємництва.

Друга світова війна також мала значний вплив на малі та середні підприємства. За оцінкою Анджелакіс А. та Маніюдіс М. [1], у воєнний період багато малих підприємств було залучено до виконання оборонних замовлень, що стимулювало їх технологічне оновлення та розширення виробництва. Водночас дефіцит ресурсів, мобілізація робочої сили та руйнування інфраструктури створювали серйозні перешкоди для нормального функціонування малого бізнесу, особливо в європейських країнах.

Друга половина ХХ століття стала періодом відновлення та трансформації малого та середнього бізнесу. Післявоєнне економічне зростання, розвиток споживчого суспільства та технологічні інновації створили сприятливі умови для підприємницької активності. Пащук Л.В. [7] наводить дані, що кількість малих бізнесів у США зростає з 2,75 мільйона у 1943 році до 5,2 мільйона у 1970 році, що становило понад 90% від загальної кількості підприємств.

Світова економіка зіткнулася з серйозними проблемами в 1970-х роках, які значно вплинули на розвиток малих та середніх підприємств. Нафтові шоки 1973 і 1979 років призвели до стагфляції, яка поєднувала високі темпи інфляції з уповільненням економічного зростання та зростанням безробіття. Ці умови змусили багатьох малих і середніх підприємств припинити свою діяльність або перейти на нові ринки. Рецесії 1980-х років, 1981–1982 та 1990–1991 років, поставили малий бізнес перед новими викликами, особливо в традиційних виробничих секторах, як підкреслює Кіндзерський Ю.В. [34]

Водночас цей період відзначався важливими структурними змінами, що вплинули на розвиток малих та середніх підприємств Швець М.А. [35] виділяє такі ключові трансформації:

- деіндустріалізація розвинених економік та перенесення виробництва до країн з нижчими витратами, що змусило малі підприємства в Європі та США шукати нові ніші;
- зростання сфери послуг, особливо фінансових, інформаційних та логістичних, що відкрило нові можливості для малого бізнесу;
- технологічна революція, пов'язана з розвитком комп'ютерів, телекомунікацій та автоматизованих

систем управління, що змінила бізнес-моделі та операційні процеси;

- глобалізація економіки, що одночасно відкрила доступ до міжнародних ринків та посилила конкуренцію;

Аналіз розвитку малого підприємництва у різних країнах у XX столітті дозволяє виявити важливі національні особливості. У США, як зазначає Холленсен С. [5], малі підприємства характеризувалися високою інноваційною активністю та гнучкістю, особливо у сфері високих технологій. Кремнієва долина, що сформувалася у 1970-х роках як центр мікроелектронної промисловості, стала символом успішного розвитку технологічних стартапів та малих інноваційних компаній.

У Західній Європі, за даними Анджелакіс А. та Маніюдіс М. [1], малі та середні підприємства зберігали сильні позиції у традиційних галузях (виробництво меблів, текстилю, харчових продуктів) та активно розвивалися у сфері туризму, гостинності та спеціалізованих послуг. У Німеччині особливу роль відігравали «приховані чемпіони» — середні за розміром, але високотехнологічні підприємства, які займали лідируючі позиції у вузькоспеціалізованих нішах світового ринку.

У Японії, як відзначають Ян Л., Новокмет Ф. і Міланович Б. [13], сформувалася специфічна система кейрецу, в якій малі та середні підприємства функціонували як субпідрядники великих корпорацій, забезпечуючи їх компонентами та спеціалізованими послугами. Ця система характеризувалася довгостроковими партнерськими відносинами, технологічним обміном та високими стандартами якості.

У країнах, що розвиваються, малі та середні підприємства, на думку Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. [37], відігравали важливу роль у забезпеченні зайнятості та формуванні національного середнього класу. Водночас вони стикалися з серйозними викликами, пов'язаними з обмеженим доступом до фінансових ресурсів, технологій та кваліфікованої робочої сили.

Розвиток малого та середнього підприємництва у XX столітті також характеризувався формуванням специфічних моделей державної підтримки. Губернат Т. Я., Григораш П. Л. та Ніколаєнко С. М. [4] визначають такі основні моделі:

- американська модель, орієнтована на надання фінансової підтримки через спеціалізовані агентства та програми гарантування кредитів;
- європейська модель, що поєднує фінансову підтримку з технологічними програмами та розвитком інфраструктури (технопарки, бізнес-інкубатори);
- азійська модель, заснована на інтеграції малих підприємств у виробничі ланцюжки великих корпорацій та підтримці експортної діяльності;

1990-ті роки стали періодом розквіту для малих та середніх підприємств завдяки початку епохи веб-стартапів, зниженню торговельних бар'єрів та поширенню аутсорсингових моделей бізнесу. За даними Пащук Л. В. [7], це призвело до зниження рівня банкрутств малих бізнесів на 17,9% між 1998 і 1999 роками — до найнижчого рівня за останні 18 років. Водночас розрив дотком-бульбашки у 2000 році, рецесія 2001–2002 років та глобальна фінансова криза 2008–2009 років знову продемонстрували вразливість малих та середніх підприємств до макроекономічних потрясінь.

Основні тенденції розвитку малого та середнього підприємництва у XX столітті проілюстровано в табл. 4.

Як видно з табл. 4, розвиток малого та середнього підприємництва у XX столітті відбувався нерівномірно, із чергуванням періодів кризи та зростання. Кожен етап характеризувався специфічною моделлю розвитку малих та середніх підприємств, що відображала адаптацію до змін економічного середовища, та формуванням відповідних інституційних механізмів підтримки.

На думку Смерічевський С. Ф. [37], перехід від імпортозамінної моделі зростання до експорторозширювальної моделі зростання був ключовою трансформацією в розвитку малого та середнього підприємництва

Таблиця 4

Трансформації малого та середнього підприємництва у XX столітті

Період	Економічний контекст	Модель розвитку МСП	Інституційні механізми
1900–1929	Індустріалізація, зростання корпорацій	Сателітна модель, інтеграція до виробничих ланцюгів корпорацій	Галузеві асоціації, торгові палати
1929–1945	Велика депресія, світові війни	Вживання в умовах кризи, адаптація до військових замовлень	Перші програми державної підтримки («Новий курс»)
1945–1970	Післявоєнне відновлення, економічне зростання	Диверсифікація діяльності, освоєння нових галузей	Створення спеціалізованих агентств підтримки МСП
1970–1990	Стагфляція, структурні зміни	Секторальна міграція (від виробництва до послуг)	Розвиток інфраструктури підтримки (технопарки, бізнес-інкубатори)
1990–2000	Глобалізація, розвиток інтернету	Інтернаціоналізація, веб-стартапи	Міжнародні програми підтримки, венчурне фінансування

Джерело: складено автором на основі [4; 7; 8]

в 1900-х роках. До кінця XX століття багато малих підприємств перейшли на міжнародні ланцюги створення вартості, а не на задоволення потреб внутрішнього ринку. Глобалізація економіки, розвиток інформаційних технологій і лібералізація торгівлі призвели до цього процесу, який дав малим і середнім підприємствам нові можливості для експорту своїх товарів.

Холленсен С. і Ескерод П. [5] підкреслюють, що успішні малі та середні підприємства у XX столітті характеризувалися високою адаптивністю до зміни технологій, споживчих переваг та конкурентного середовища. Вони активно впроваджували нові методи управління, маркетингу та виробництва, що дозволяло їм конкурувати з великими корпораціями, особливо у нішевих сегментах ринку.

Таким чином, XX століття стало періодом фундаментальної трансформації малого та середнього підприємництва, коли сформувалася сучасна модель малого бізнесу, що характеризується гнучкістю, інноваційністю та здатністю до швидкої адаптації. Незважаючи на серйозні виклики, пов'язані з економічними кризами та домінуванням великих корпорацій, малі та середні підприємства змогли не лише зберегти свої позиції в економічній системі, але й розширити свій вплив у нових галузях та ринках. Інституціоналізація підтримки малого бізнесу через спеціалізовані державні програми та агентства створила основу для подальшого розвитку малого та середнього підприємництва в умовах цифрової революції початку XXI століття.

Цифрова трансформація МСП у XXI столітті. Початок століття ознаменувався радикальними змінами у бізнес-моделях та операційних практиках малих та середніх підприємств, зумовленими цифровою революцією. Інтернет, соціальні мережі, мобільні технології, хмарні обчислення, аналітика великих даних та штучний інтелект трансформували фундаментальні аспекти підприємницької діяльності — від комунікації з клієнтами до управління ланцюгами поставок.

Перше десятиліття XXI століття, як зазначає Струтинська І. [10], характеризувалося масовим впровадженням інтернет-технологій у діяльність малих та середніх підприємств. Якщо у 2000 році лише 35% американських малих підприємств мали власні веб-сайти, то до 2010 року цей показник перевищив 75%. Інтернет надав можливість дрібним виробникам виходити на міжнародні ринки через платформи електронної комерції, такі як eBay (1995) та Amazon (1994), що суттєво знизило бар'єри для експортної діяльності. Автоматизовані CRM-системи оптимізували взаємодію з клієнтами, а аутсорсинг виробничих процесів і франчайзингові моделі дозволили малим підприємствам масштабувати операції без значних капіталовкладень.

За даними Жукової Ю. [16], друге десятиліття XXI століття ознаменувалося переходом від базової цифровізації до комплексної цифрової трансфор-

мації бізнес-моделей малих та середніх підприємств. Хмарні сервіси радикально знизили витрати на IT-інфраструктуру, зробивши передові технології доступними для малих підприємств. Соціальні мережі, такі як Instagram (2010) і TikTok (2016), трансформувалися на ключові інструменти маркетингу, дозволяючи малим підприємствам залучати аудиторію без традиційної реклами. Електронні платіжні системи спростили міжнародні транзакції, а платформи для віддаленої роботи розширили доступ до глобального пулу талантів.

Особливо важливим феноменом цього періоду, на думку Бородіної А., Могилевської О. та Перерви Т. [3], стала платформна економіка, представлена такими сервісами як Uber (2009), Airbnb (2008) або Fiverr (2010), що інституціоналізувала фріланс та мікропідприємництво як масову форму економічної активності. Ці платформи створили нову категорію «підприємців за сумісництвом» (gig entrepreneurs), які надають послуги через цифрові ринки, не маючи традиційної бізнес-структури. За даними Жукової Ю. [16], у 2019 році близько 36% американської робочої сили (57 мільйонів людей) було залучено до фрілансу через цифрові платформи.

Пандемія COVID-19 (2020–2021), як відзначають Церковна А. В. та Карелова К. С. [12], стала каталізатором цифрової трансформації малого бізнесу, зробивши онлайн-присутність критичною для виживання. Згідно з даними Світового банку, під час пандемії 70% малих підприємств збільшили використання цифрових технологій, а 50% впровадили нові цифрові рішення. Особливо швидкими темпами зростали онлайн-торгівля, сервіси доставки та віддалені послуги. Малі підприємства, що успішно адаптувалися до цифрового середовища, продемонстрували значно вищу стійкість до кризових явищ.

Сучасні тенденції розвитку малих та середніх підприємств, як зазначають Губернат Т. Я., Григораш П. Л. та Ніколаєнко С. М. [4], включають інтеграцію блокчейну для забезпечення прозорості ланцюгів поставок, використання штучного інтелекту для прогнозування аналітики попиту та автоматизації логістики. Малі підприємства трансформуються на драйверів екологічних інновацій, зосереджуючись на відновлюваній енергетиці, локальному виробництві та циклічній економіці.

Інтеграція технологій Індустрії 4.0 створює нові можливості для малих та середніх виробників. Дослідження Ю. Ф. і Швайсфурт Т. [14] у датсько-німецькому прикордонному регіоні показало, що малі та середні підприємства активно впроваджують такі технології як адитивне виробництво (3D-друк), промисловий інтернет речей, роботизацію та системи автоматизованого проектування, що дозволяє їм конкурувати з великими виробниками за рахунок гнучкості та інноваційності.

Якоб Є. Й. [38] підкреслюють, що в умовах цифрової економіки малі та середні підприємства отримали

безпрецедентні можливості для міжнародної експансії. Цифрові платформи дозволяють навіть мікропідприємствам з мінімальними ресурсами виходити на глобальні ринки, знаходити клієнтів та партнерів по всьому світу, інтегруватися до міжнародних виробничих мереж. Водночас вони зіткнулися з новими викликами, пов'язаними з кібербезпекою, захистом інтелектуальної власності та адаптацією до регуляторних вимог різних юрисдикцій.

Цифрова трансформація створює нові виклики для малих та середніх підприємств. Решетняк О. І. та Белікова Н. В. [8] виділяють такі ключові проблеми:

- кіберзагрози, що становлять особливий ризик для малих підприємств з обмеженими ресурсами для забезпечення інформаційної безпеки;
- цифрова нерівність між різними регіонами та галузями, що ставить у невідгодіє становище малі підприємства з периферійних територій;
- посилення конкуренції з боку транснаціональних технологічних корпорацій, які використовують мережеві ефекти та економію на масштабі для домінування на ринках;
- необхідність постійного оновлення цифрових компетенцій персоналу та адаптації до швидко змінюваних технологій.

Подолання цих викликів, на думку Загірняка Д. М. та Цигана Р. М. [15], потребує комплексних інституційних механізмів підтримки, включаючи освітні програми з розвитку цифрових компетенцій, фінансові стимули для технологічного оновлення та розвиток інфраструктури широкосмугового інтернету в менш розвинених регіонах.

За даними дослідження Церковної А. В. та Карелової К. С. [12], вплив цифровізації на українські малі та середні підприємства має дуалістичний характер: з одного боку, це можливості для підвищення конкурентоспроможності, освоєння нових ринків та оптимізації бізнес-процесів; з іншого — виклики, пов'язані з необхідністю системних змін в організа-

ційній структурі, компетенціях персоналу та бізнес-моделях.

Сірегар Р. і Сударманто Е. [9] відзначають, що цифрова трансформація докорінно змінює традиційні моделі управління малими та середніми підприємствами. Впровадження ERP-систем, CRM-платформ та інших цифрових інструментів дозволяє малим підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати ефективність прийняття рішень та забезпечувати більш високий рівень контролю за операційною діяльністю. Водночас це вимагає від керівників малих підприємств нових компетенцій у сфері цифрових технологій та управління змінами.

Авалуддін М. [2] підкреслює трансформаційний вплив цифрових технологій на маркетингову діяльність малих та середніх підприємств. Цифрові канали комунікації, аналітика даних та персоналізований маркетинг дозволяють малим підприємствам ефективно конкурувати з великими компаніями за увагу споживачів, забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу та формувати лояльні спільноти навколо своїх брендів.

Перелік головних аспектів цифрової трансформації малих та середніх підприємств у XXI столітті сформовано та продемонстровано і в табл. 5.

Як видно з табл. 5, цифрова трансформація охоплює всі ключові аспекти діяльності малих та середніх підприємств, від бізнес-моделей та маркетингу до виробництва та фінансування. Вона створює нові можливості для зростання та конкурентоспроможності, водночас вимагаючи фундаментальних змін у підходах до організації бізнесу та розвитку компетенцій.

Чон Дж., Лю Х. і Хан Дж. [6] відзначають, що успішність цифрової трансформації малих та середніх підприємств значною мірою залежить від самоефективності підприємств — їхньої впевненості у власній здатності ефективно використовувати цифрові технології та адаптуватися до змін. Підприємці з високим рівнем самоефективності демонструють більшу готовність до впровадження інновацій, ри-

Таблиця 5

Цифрова трансформація малих та середніх підприємств у XXI столітті

Сфера трансформації	Технології та інструменти	Вплив на малі та середні підприємства
Бізнес-моделі	Цифрові платформи, SaaS, електронна комерція	Перехід від продуктової до сервісної моделі, розвиток підписок та фрілансу
Маркетинг та збут	Соціальні мережі, цифрова реклама, аналітика даних	Персоналізоване спілкування з клієнтами, точна сегментація, глобальне охоплення
Виробництво	3D-друк, промисловий інтернет речей, роботизація	Кастомізація продукції, підвищення гнучкості, автоматизація процесів
Управління та організація	CRM, ERP, хмарні сервіси	Оптимізація бізнес-процесів, віддалена робота, гнучкі організаційні структури
Фінансування	Краудфандинг, P2P-кредитування, венчурний капітал	Диверсифікація джерел фінансування, зниження бар'єрів доступу до капіталу
Міжнародна діяльність	Цифрові платформи B2B, електронні платежі	Спрощення виходу на міжнародні ринки, інтеграція до глобальних ланцюгів створення вартості

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 7; 8]

зикованих проектів та стратегічних змін, що є критично важливим в умовах цифрової економіки.

Холленсен С. і Ескерод П. [5] підкреслюють роль стратегічного підходу до цифрової трансформації. Вони виділяють п'ять ключових стратегій цифрової трансформації малих та середніх підприємств:

- Оцифрування існуючих бізнес-процесів (digitization) — впровадження цифрових технологій для оптимізації традиційних операцій, що підвищує ефективність, але не змінює фундаментально бізнес-модель.
- Цифровізація клієнтського досвіду (digitalization) — інтеграція цифрових каналів комунікації та взаємодії з клієнтами, що розширює можливості залучення та утримання клієнтів.
- Цифрова трансформація бізнес-моделі — фундаментальна зміна способів створення, доставки та отримання цінності, часто пов'язана з переходом від продуктової до сервісної моделі.
- Цифрова диверсифікація — розширення діяльності в нові цифрові сфери, створення додаткових потоків доходів через цифрові продукти та сервіси.

– Цифрова реінвенція — радикальне переосмислення бізнесу та створення принципово нової цифрової бізнес-моделі.

Перехід до цифрової економіки, як зазначає Струтинська І. [10], створює умови для відродження мікропідприємництва в новій якості. Якщо на ранніх етапах розвитку економіки ремісничі майстерні були обмежені локальними ринками та традиційними технологіями, то сучасні мікропідприємства, озброєні цифровими інструментами, можуть конкурувати на глобальному ринку, пропонуючи інноваційні продукти та послуги. Це підтверджує циклічний характер економічного розвитку, коли після періоду домінування великих корпорацій та стандартизованого масового виробництва знову відбувається повернення до більш гнучких, персоналізованих форм підприємництва, але на якісно новому технологічному рівні.

Цифрова трансформація стала переломним моментом в еволюції малих та середніх підприємств, кардинально змінивши умови їх функціонування, бізнес-моделі та конкурентні стратегії. Вона

Таблиця 6

Етапи еволюції малих та середніх підприємств у світовій економіці

Етап	Період	Зміни в середовищі	Зміни в регулюванні	Зміни в торгівлі
I. Період ремісничих майстерень	Античність (до V ст.н.е.)	Формування міст-держав, розвиток сільськогосподарства та ремесел	Поява перших професійних об'єднань ремісників (колегій), захист інтересів майстрів певної спеціалізації	Локальні ринки збуту, обмежений товарообмін між регіонами
II. Період цехової організації	Середньовіччя (V–XV ст.)	Розвиток міст, становлення феодальної системи, стратифікація ремісничих професій	Формування цехів з монополічним правом на виробництво, регламентація якості продукції, встановлення чітких стандартів	Розвиток ярмаркової торгівлі, формування системи міжміських торговельних зв'язків
III. Період торговельних союзів та протопромисловості	Ренесанс і ранній Новий час (XV–XVII ст.)	Виникнення мануфактур, розширення міжнародних зв'язків, початок колонізації	Створення Ганзейського союзу, гільдій купців, формування системи розподілу замовлень	Розвиток міжнародної торгівлі, формування колоніальної системи, розширення асортименту товарів
IV. Період адаптації до механізації виробництва	Промислова революція (XVIII–XIX ст.)	Механізація виробництва, урбанізація, розвиток транспортної інфраструктури	Занепад цехової системи, лібералізація економічної діяльності, формування фабричного законодавства	Масовий експорт промислових товарів з розвинених країн, імпорт сировини з колоній
V. Період функціонування в умовах корпоратизації економіки	Перша половина XX ст.	Створення масового виробництва, економічні кризи, світові війни	Посилення державного регулювання, створення інституцій підтримки малого бізнесу	Формування стійких виробничих ланцюгів, інтеграція малих підприємств у систему великих корпорацій
VI. Період глобалізації та технологічних трансформацій	Друга половина XX ст.	Прискорення науково-технічного прогресу, інтернаціоналізація бізнесу, розвиток інформаційних технологій	Формування міжнародних інституцій регулювання торгівлі, розвиток програм підтримки МСП	Інтеграція до глобальних ланцюгів створення вартості, розвиток аутсорсингу, франчайзингу
VII. Період цифрової революції	Початок XXI ст.	Розвиток інтернету, мобільних технологій, штучного інтелекту, платформної економіки	Формування цифрового законодавства, регулювання електронної комерції	Розвиток електронної торгівлі, інтеграція до міжнародних електронних платформ, віртуалізація бізнес-процесів

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 7; 8; 9; 17; 29; 30; 32]

створила безпрецедентні можливості для глобальної експансії, інноваційного розвитку та конкуренції з великими корпораціями, водночас поставивши малі та середні підприємства перед новими викликами, пов'язаними з кібербезпекою, цифровою нерівністю та необхідністю постійного оновлення технологій та компетенцій. Успішна адаптація до цифрової економіки вимагає від малих та середніх підприємств стратегічного підходу до впровадження інновацій, розвитку цифрових компетенцій та формування гнучких, орієнтованих на клієнта бізнес-моделей.

На основі проведеного дослідження вважаю доцільним виокремити сім етапів еволюційного розвитку малих та середніх підприємств і узагальнити їх результати у вигляді табл. 6 — за критеріями, використаними у роботі Циганкова Т. М., Петрашко Л. П. [17].

Як видно з табл. 6, запропонована періодизація відрізняється від існуючих комплексною характеристикою сучасного етапу цифрової трансформації малих та середніх підприємств, а також виокремленням специфічних механізмів адаптації малого бізнесу до змін міжнародного економічного середовища на кожному історичному етапі.

Висновки. Малі та середні підприємства як організаційна форма господарювання пройшли тривалий еволюційний шлях, поступово набуваючи нових характеристик, ускладнюючи свою структуру та функції, зберігаючи при цьому здатність до гнучкої адаптації до будь-яких змін економічного, технологічного або інституційного характеру.

Історія світової економіки переконливо свідчить про те, що саме малі підприємства у вигляді ремісничих майстерень були початковою формою організації господарської діяльності. У добу античності ці майстерні забезпечували базові потреби локальних спільнот і були основною формою економічного існування. У середньовіччі ця форма ускладнилася — з'явилися цехи як інституціоналізовані структури, що регламентували виробництво, якість і доступ до професії, водночас знижуючи гнучкість індивідуального підприємництва.

У період Ренесансу відбувається зрушення до кооперативних форм — торговельні союзи, як-от Ганзей-

ський, дозволили дрібним виробникам інтегруватися в міжнародні мережі, а система розподілу замовлень (putting-out system) створила передумови для переходу до фабричної системи.

Епоха індустріалізації характеризується занепадом МСП через втрату ними конкурентоспроможності, однак частина з них адаптувалася, спеціалізуючись на допоміжних функціях або вузьких нішах.

З другої половини XX століття, у контексті глобалізації, МСП отримали нові можливості для масштабування — через сервісну диверсифікацію, горизонтальні об'єднання та інтеграцію в глобальні ланцюги створення вартості.

У XXI столітті ми є свідками того, як цифровізація та властиві цьому процесу технологічні новації формують новий еволюційний етап розвитку МСП, відкриваючи перед підприємцями нові перспективи та можливості.

Цифрова трансформація стала не лише черговим етапом в еволюції МСП, а й якісно новою фазою, яка змінила саму природу підприємництва. Вона стерла традиційні бар'єри доступу до ринків, дозволила дрібним виробникам діяти на глобальному рівні та створила умови для формування гібридних бізнес-моделей, фактично повертаючи до життя мікропідприємництво, яке за своєю суттю є модернізованою проекцією ремісничих майстерень — початкової форми організації економічної діяльності в античному світі. Це переконливо підтверджує циклічний характер економічного розвитку, в якому новітні технології не скасовують попередні форми, а трансформують і оновлюють їх у новій якості.

Разом із тим цифровізація поставила нові виклики: потребу в цифрових компетенціях, адаптації до платформної економіки, вирішення проблем кібербезпеки та цифрової нерівності.

Таким чином, малі та середні підприємства зберігають свою роль ключового елемента економічної динаміки, демонструючи високу здатність до адаптації в умовах глибоких структурних змін. Їх подальший розвиток у цифрову епоху потребує поєднання інноваційності, гнучкості та підтримки на інституційному рівні — як на національному, так і на глобальному.

Література

1. Angelakis A., Manioudis M. The historical evolution of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Greece: The exploration of growth policies aiming to accelerate innovation-based economic transformation and knowledge economy. *J Knowl Econ.* 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02300-5>
2. Awaluddin M., Sijal M., Sylvana A. Business process transformation and its influence on marketing performance of small and medium enterprises Wajo silk in South Sulawesi. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi.* 2024. № 14(1). P. 50–63. DOI: <https://doi.org/10.24252/assets.v14i1.45658>
3. Бородіна А., Могилевська О., Перерва Т. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу в Україні з використанням блокчейну. *Київський економічний науковий журнал.* 2024. № 7. С. 31–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-4>

4. Губернат Т. Я., Григораш П. Л., Ніколаєнко С. М. Цифрова економіка як каталізатор розвитку малих та середніх підприємств: інновації та інституціоналізація. *Академічні візії*. 2024. № 30. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1021> (дата звернення: 01.11.2025).
5. Hollensen S., Eskerod P. From tiny cues to business transformation: Serendipity and strategic project initiations in a small family business. *European Journal of Business and Management Research*. 2024. № 9(5). P. 156–166. DOI: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.5.2485>
6. Jung J., Liu H., Han J. The effect of self-efficacy of small business start-ups in Korea and China on startup performance: Focusing on the mediating effect of startup intention and the moderating effect of digital transformation. *International Academy of Global Business and Trade*. 2022. № 18(6). P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.20294/jgibt.2022.18.6.1>
7. Pashchuk L. V. Етапи еволюції розвитку малого і середнього підприємництва в Україні. *Вісник НУБГП. Економічні науки*. 2020. Том 3, № 91. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve3202013>
8. Решетняк О. І., Белікова Н. В., Юрченко О. К., Калашнікова К. Ю. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні. *Бізнес інформ*. 2024. № 6. С. 79–93. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93>
9. Siregar R., Sudarmanto E. Beyond traditional boundaries: Embracing digital transformation for enhanced management efficiency at micro and small business enterprises. *West Science Interdisciplinary Studies*. 2023. № 1(6). P. 258–270. DOI: <https://doi.org/10.58812/wsis.v1i6.99>
10. Струтинська І. Малий та середній бізнес у реалізації концепції розвитку цифрової економіки України. *Сталый розвиток економіки*. 2019. № 4(45). С. 57–63. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/89> (дата звернення: 12.10.2025).
11. Tjandinegara T., Putri E. F., Chandra N. C., Nasir A., Suardi C. Digital transformation of Toko Madi MSME's: Improving business in the digital era. *Journal Informatika dan Teknik Elektro*. 2025. № 3(2). P. 91–97. DOI: <https://doi.org/10.51747/intro.v3i2.1832>
12. Церковна А. В., Карелова К. С. Вплив цифровізації на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. № 19(2(45)). С. 328–339. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201486](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201486)
13. Yang L., Novokmet F., Milanovic B. From workers to capitalists in less than two generations: A study of Chinese urban elite transformation between 1988 and 2013. *London School of Economics and Politica*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.31235/osf.io/enbxv>
14. Yu F., Schweisfurth T. Industry 4.0 technology implementation in SMEs — A survey in the Danish-German border region. *International Journal of Innovation Studies*. 2020. № 4(3). P. 76–84. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.05.001>
15. Загірняк Д. М., Циган Р. М., Михайлова А. С., Амірова Л. М. Вплив цифрової економіки на розвиток малих та середніх підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.34>
16. Жукова Ю. Розвиток цифрової економіки на основі платформізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-7>
17. Циганкова Т. М., Петрашко Л. П., Кальченко Т. В. Міжнародна торгівля : Навч. посібник. К. : КНЕУ, 2001. 487 с.
18. Кучерешко Р. Трансформація традиційних ремесел у сімейному підприємництві Слобожанщини в умовах індустріалізації. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2023. № 61. С. 207–213. URL: <https://ae.eessc.org.ua/article/view/319883> (дата звернення: 12.10.2025).
19. Липов В. В. Міжнародна економічна інтеграція : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 263 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14168/1/2016%20Липов%20В%20В.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).
20. Передерій І. Історія зарубіжної культури : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2015. С. 45–47. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/644/1/ІЗК.%20посібник.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).
21. Гужва А. М. Римське право про юридичну особу: pro et contra. *Право і безпека*. 2022. № 3 (86). С. 82–89. URL: <https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/download/647/493> (дата звернення: 12.10.2025).
22. Ковальова С. Г. Ремісничий цех європейського середньовічного міста XII–XV ст.: виробничо-соціальна стратифікація та відносини між стратами (на матеріалах цехових статутів). *Часопис Київського університету права*. 2019. № 3. С. 35–39. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/51> (дата звернення: 12.10.2025).
23. Капраль М. Статути ремісничих цехів та купецьких корпорацій Львова XV–XVIII ст.: організаційно-правові питання. *Україна: культурна спадщина, національна свідомість, державність*. 2007. Вип. 15. С. 173–185. URL: <https://www.inst-ukr.lviv.ua/files/23/190Kaprall.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).
24. Капраль М. Люди корпорації: Львівський шевський цех у XVII–XVIII ст. Львів : Інститут українознавства ім. І. Крип'якевича НАН України, 2010. 312 с. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Kapral_Myron/Liudy_korporatsii_Lvivskiy_shevskiy_tsekh_u_XVII-XVIII_st.pdf (дата звернення: 12.10.2025).
25. Dollinger, Philippe. The German Hansa. *Stanford: Stanford University Press*, 1970. 462 p. URL: <https://www.oxford-bibliographies.com/abstract/document/obo-9780195399301/obo-9780195399301-0049.xml>. (дата звернення: 12.10.2025).
26. Ewert, Ulf Christian; Selzer, Stephan. Institutions of Hanseatic Trade: Studies on the Political Economy of a Medieval Network Organisation. Frankfurt am Main: Peter Lang, 2016. 284 p. URL: <https://library.oapen.org/bitstream/id/571582cc-1258-4b26-8247-6b75f7e05fe0/1000248.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).

27. Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2022. 400 с. URL: <https://philpapers.org/archive/GRY-5.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).
28. Любезна Н.В. Організація біржової діяльності: навчальний посібник. Тернопіль : THEU, 2017. 312 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/27987/1/лекції%20%20Любезна.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).
29. Кудінова А.В. Відносини споживання в парадигмі глобальної політичної економії: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.01 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2016. С. 445 https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.01/2016/DD_Kudinova.pdf (дата звернення: 12.10.2025).
30. Кириченко О.С. Промислові революції та теоретичне узагальнення тенденцій розвитку. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 3(76). С. 37–41. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/kyrychenko_0009.pdf (дата звернення: 12.10.2025).
31. Кушнір Н.О., Заяць О.І. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. Ужгород : Поліграфцентр «Ліра», 2023. 360 с. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/53623/1/навч%20посіб_міжнародні%20економічні%20відносини%20%281%29.pdf (дата звернення: 12.10.2025).
32. Clark G. The British Industrial Revolution, 1760–1860. In *A Farewell to Alms: A Brief Economic History of the World*. University of California, Davis. 2005. pp. 1–20. URL: <https://www.econ.ucdavis.edu/faculty/gclark/ecn110b/readings/ecn110b-chapter2-2005.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).
33. Петренко О.В. Напрями підвищення конкурентоспроможності малих підприємств в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2020. № 11. С. 73–78 URL: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/73.pdf (дата звернення: 12.10.2025).
34. Кіндзерський Ю.В. Деіндустріалізація та її детермінанти у світі та в Україні. *Економіка України*. 2017. № 11 (672). С. 48–60. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/download/2017-11-4/2017-11-4/16585> (дата звернення: 12.10.2025).
35. Швець М.А. Малий бізнес України в умовах економічної глобалізації. *Молодий вчений*. 2020. № 11 (87). С. 215–219. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/131> (дата звернення: 12.10.2025).
36. Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. № 1. С. 63–73. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).
37. Смерічевський С.Ф. Закономірності і перспективи розвитку малого підприємництва в структурі національної інноваційної системи України : монографія. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/346087827.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).
38. Якоб Є.Й. Проблеми розвитку міжнародної електронної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. С. 210–215. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2749/2668/> (дата звернення: 12.10.2025).

References

1. Angelakis, A. & Manioudis, M. (2024) The historical evolution of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Greece: The exploration of growth policies aiming to accelerate innovation-based economic transformation and knowledge economy, *Journal of Knowledge Economy*. doi: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02300-5>
2. Awaluddin, M., Sijal, M. & Sylvana, A. (2024) Business process transformation and its influence on marketing performance of small and medium enterprises Wajo silk in South Sulawesi, *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 14(1), pp. 50–63. doi: <https://doi.org/10.24252/assets.v14i1.45658>
3. Borodina, A., Mohylevska, O. & Pererva, T. (2024) Tsyfrova transformatsiia maloho ta serednoho biznesu v Ukraini z vykorystanniam blokchejnu, *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, (7), pp. 31–35. doi: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-4> [in Ukrainian].
4. Gubernat, T. Ya., Hryhorash, P. L. & Nikolaienko, S. M. (2024) Tsyfrova ekonomika yak katalizator rozvytku malykh ta serednikh pidpriemstv: innovatsii ta instytutsionalizatsiia, *Akademichni vizii*, (30). doi: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1021> [in Ukrainian].
5. Hollensen, S. & Eskerod, P. (2024) From tiny cues to business transformation: Serendipity and strategic project initiation in a small family business, *European Journal of Business and Management Research*, 9(5), pp. 156–166. doi: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.5.2485>
6. Jung, J., Liu, H. & Han, J. (2022) The effect of self-efficacy of small business start-ups in Korea and China on startup performance: Focusing on the mediating effect of startup intention and the moderating effect of digital transformation, *International Academy of Global Business and Trade*, 18(6), pp. 1–18. doi: <https://doi.org/10.20294/jgbt.2022.18.6.1>
7. Pashchuk, L. V. (2020) Etapy evoliutsii rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva v Ukraini, *Visnyk NUVHP. Ekonomichni nauky*, 3(91). doi: <https://doi.org/10.31713/ve3202013> [in Ukrainian].
8. Reshetniak, O. I., Bielikova, N. V., Yurchenko, O. K. & Kalashnikova, K. Yu. (2024) Osoblyvosti protsesiv tsyvrovizatsii maloho ta serednoho biznesu v Ukraini, *Biznes inform*, (6), pp. 79–93. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93> [in Ukrainian].

9. Siregar, R. & Sudarmanto, E. (2023) Beyond traditional boundaries: Embracing digital transformation for enhanced management efficiency at micro and small business enterprises, *West Science Interdisciplinary Studies*, 1(6), pp. 258–270. doi: <https://doi.org/10.58812/wsis.v1i6.99>
10. Strutynska, I. (2019) Maliy ta serednii biznes u realizatsii kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky Ukrainy, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(45), pp. 57–63. Available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/89> [in Ukrainian].
11. Tjandinegara, T., Putri, E. F., Chandra, N. C., Nasir, A. & Suardi, C. (2025) Digital transformation of Toko Madi MSME's: Improving business in the digital era, *Journal Informatika dan Teknik Elektro*, 3(2), pp. 91–97. doi: <https://doi.org/10.51747/intro.v3i2.1832>
12. Tserkovna, A. V. & Karellova, K. S. (2020) Vplyv tsyfrovizatsii na rozvytok maloho i serednoho biznesu v Ukraini, *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 19(2(45)), pp. 328–339. doi: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201486](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201486) [in Ukrainian].
13. Yang, L., Novokmet, F. & Milanovic, B. (2020) From workers to capitalists in less than two generations: A study of Chinese urban elite transformation between 1988 and 2013. London School of Economics and Political Science. doi: <https://doi.org/10.31235/osf.io/enbxv>
14. Yu, F. & Schweisfurth, T. (2020) Industry 4.0 technology implementation in SMEs — A survey in the Danish-German border region, *International Journal of Innovation Studies*, 4(3), pp. 76–84. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.05.001>
15. Zahirniak, D. M., Tsyhan, R. M., Mykhailova, A. S. & Amirova, L. M. (2024) Vplyv tsyfrovoy ekonomiky na rozvytok malykh ta serednikh pidpriemstv, *Efektivna ekonomika*, (5). doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.34> [in Ukrainian].
16. Zhukova, Yu. (2022) Rozvytok tsyfrovoy ekonomiky na osnovi platformizatsii, *Ekonomika ta suspilstvo*, (41). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-7> [in Ukrainian].
17. Tsyhankova, T. M., Petrashko, L. P. & Kalchenko, T. V. (2001) *Mizhnarodna torhivlia: Navchalnyi posibnyk*. Kyiv: KNEU, 487 p.
18. Kucheresko, R. (2023) Transformatsiia tradytsiinykh remesel u simeinomu pidpriemnytstvi Slobozhanshchyny v umovakh industrializatsii, *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*, (61), pp. 207–213. Available at: <https://ae.eessc.org.ua/article/view/319883> [in Ukrainian].
19. Lypov, V. V. (2016) *Mizhnarodna ekonomichna intehtatsiia: navchalnyi posibnyk*. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznet-sia, 263 p. Available at: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14168/1/2016%20Lypov%20V%20V.pdf> [in Ukrainian].
20. Perederii, I. (2015) *Istoriia zarubizhnoi kultury: navchalnyi posibnyk*. Poltava: PoltNTU, pp. 45–47. Available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/644/1/IZK.%20posibnyk.pdf> [in Ukrainian].
21. Huzhva, A. M. (2022) Rymske pravo pro yurydychnu osobu: pro et contra, *Pravo i bezpeka*, 3(86), pp. 82–89. Available at: <https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/download/647/493> [in Ukrainian].
22. Kovalova, S. H. (2019) Remisnychiy tsekh yevropeiskoho serednovichnoho mista XII–XV st.: vyrobnycho-sotsialna stratyfikatsiia ta vidnosyny mizh stratamy (na materialakh tsekhovykh statutiv), *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, (3), pp. 35–39. Available at: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/51> [in Ukrainian].
23. Kapral, M. (2007) Statuty remisnychykh tsekhiv ta kupetskykh korporatsii Lvova XV–XVIII st.: orhanizatsiino-pravovi pytannia, *Ukraina: kulturna spadshchyna, natsionalna svidomist, derzhavnist*, (15), pp. 173–185. Available at: <https://www.inst-ukr.lviv.ua/files/23/190Kapral.pdf> [in Ukrainian].
24. Kapral, M. (2010) *Liudy korporatsii: Lvivskiy shevskiy tsekh u XVII–XVIII st.* Lviv: Instytut ukrainoznavstva im. I. Krypiakevycha NAN Ukrainy, 312 p. Available at: https://chtyvo.org.ua/authors/Kapral_Myron/Liudy_korporatsii_Lvivskiy_shevskiy_tsekh_u_XVII-XVIII_st.pdf [in Ukrainian].
25. Dollinger, P. (1970) *The German Hansa*. Stanford: Stanford University Press, 462 p. Available at: <https://www.oxfordbibliographies.com/abstract/document/obo-9780195399301/obo-9780195399301-0049.xml> (Accessed: 12 October 2025)
26. Ewert, U. C. & Selzer, S. (2016) *Institutions of Hanseatic Trade: Studies on the Political Economy of a Medieval Network Organisation*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 284 p. Available at: <https://library.oapen.org/bitstream/id/571582cc-1258-4b26-8247-6b75f7e05fe0/1000248.pdf>
27. Hrynko, T. (ed.) (2022) *Orhanizatsiino-ekonomichni aspekty rozvytku pidpriemnyttskykh struktur v Ukraini ta sviti: monohrafiia*. Dnipro: Vydavets Bila K. O., 400 p. Available at: <https://philpapers.org/archive/GRY-5.pdf> [in Ukrainian].
28. Liubezna, N. V. (2017) *Orhanizatsiia birzhovoi diialnosti: navchalnyi posibnyk*. Ternopil: TNEU, 312 p. Available at: <https://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/27987/1/lektsii%20%20Liubezna.pdf> [in Ukrainian].
29. Kudinova, A. V. (2016) *Vidnosyny spozhyvannia v paradyhmi hlobalnoi politychnoi ekonomii*. Doctoral thesis. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, p. 445. Available at: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.01/2016/DD_Kudinova.pdf [in Ukrainian].
30. Kyrychenko, O. S. (2019) Promyslovi revoliutsii ta teoretychne uzahalnennia tendentsii rozvytku, *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, 24(3(76)), pp. 37–41. Available at: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/kyrychenko_0009.pdf [in Ukrainian].

31. Kushnir, N. O. & Zaiats, O. I. (2023) Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny: navchalnyi posibnyk. Uzhhorod: Polihrafts-entr "Lira", 360 p. Available at: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/53623/1/navch%20posib_mizhnarodni%20ekonomichni%20vidnosyny%20%281%29.pdf [in Ukrainian].
32. Clark, G. (2005) The British Industrial Revolution, 1760–1860, in A Farewell to Alms: A Brief Economic History of the World. *University of California*, Davis, pp. 1–20. Available at: <https://www.econ.ucdavis.edu/faculty/gclark/ecn110b/readings/ecn110b-chapter2-2005.pdf> (Accessed: 12 October 2025).
33. Petrenko, O. V. (2020) Napriamy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti malykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii, *Ekonomika ta suspilstvo*, (11), pp. 73–78. Available at: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/73.pdf [in Ukrainian].
34. Kindzerskyi, Yu. V. (2017) Deindustrializatsiia ta yii determinanty u sviti ta v Ukraini, *Ekonomika Ukrainy*, 11(672), pp. 48–60. Available at: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/download/2017-11-4/2017-11-4/16585> [in Ukrainian].
35. Shvets, M. A. (2020) Malyi biznes Ukrainy v umovakh ekonomichnoi hlobalizatsii, *Molodyi vchenyi*, 11(87), pp. 215–219. Available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/131> [in Ukrainian].
36. Miroshnyk, R. O. & Prokopieva, U. O. (2020) Rozvytok maloho i serednoho biznesu v Ukraini: problemy i perspektyvy, *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriia "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*, (1), pp. 63–73. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73.pdf> [in Ukrainian].
37. Smerichevskyi, S. F. Zakonomirnosti i perspektyvy rozvytku maloho pidpriemnytstva v strukturi natsionalnoi innovatsiinoi systemy Ukrainy: monohrafiia. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/346087827.pdf> [in Ukrainian].
38. Yakob, Ye. Y. (2023) Problemy rozvytku mizhnarodnoi elektronnoi torhivli, *Ekonomika ta suspilstvo*, (54), pp. 210–215. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2749/2668/> [in Ukrainian].

УДК 658.8:339.564

Станасюк Наталія Степанівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»*

Stanasiuk Nataliia

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and International Business
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-6885-9431*

Паліса Артур Ярославович

*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»*

Palisa Artur

*Postgraduate Student of the Department of Management and International Business
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0007-4286-6266*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11640

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПРОМИСЛОВОСТІ

METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR ASSESSING EXPORT POTENTIAL IN INDUSTRY

Анотація. Вступ. На теперішній час багатьом промисловим підприємствам України є притаманним низький рівень ділової активності, що справляє негативний вплив на величину отримуваних цими підприємствами фінансових результатів. Важливим напрямом підвищення ділової активності суб'єктів господарювання є розширення їх збутової діяльності за рахунок входження на нові ринки продажів продукції, яка цими суб'єктами виготовляється. Зокрема, в умовах глобалізації зростають можливості входження вітчизняних промислових компаній на зарубіжні ринки збуту їхніх товарів. Водночас, таке входження часто пов'язане із значними бар'єрами та потребує понесення певних витрат. Тому реалізація промисловими підприємствами заходів щодо провадження експортної діяльності потребує докладного обґрунтування, важливою складовою якого є оцінювання експортного потенціалу в промисловості.

Мета. Метою дослідження є розроблення та апробація методичних засад оцінювання експортного потенціалу у промисловості.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці науковців, присвячені оцінюванню та формуванню експортного потенціалу у промисловості, та дані про діяльність досліджуваних підприємств.

В процесі дослідження було використано наступні наукові методи: групування (для групування видів експортного потенціалу у промисловості); системного аналізу (при виокремленні критеріальних показників експортного потенціалу); логічного узагальнення (при формулюванні висновків).

Результати. З'ясовано сутність експортного потенціалу промислового підприємства. Згруповано види цього потенціалу. Виокремлено критеріальні показники оцінювання експортного потенціалу в промисловості. Обґрунтовано оптимізаційний підхід до оцінювання експортного потенціалу промислових підприємств. Виконано апробацію розроблених методичних засад оцінювання експортного потенціалу промислових підприємств на вибірці українських компаній. Ця апробація показала, що у значній кількості досліджуваних підприємств існують значні резерви щодо нарощення обсягів експортної діяльності.

Перспективи. Застосування отриманих результатів у практиці діяльності промислових підприємств дасть змогу вдосконалити процес оцінювання їх експортного потенціалу. Подальші дослідження потребують формалізації запропонованого оптимізаційного підходу до оцінювання експортного потенціалу в промисловості.

Ключові слова: промисловість, підприємство, експорт продукції, експортний потенціал, фінансовий результат, оцінювання потенціалу.

Summary. Introduction. At present, many industrial enterprises in Ukraine are characterized by a low level of business activity, which has a negative impact on the amount of financial results received by these enterprises. An important direction for increasing the business activity of business entities is the expansion of their sales activities by entering new markets for the sales of products manufactured by these entities. In particular, in the context of globalization, the possibilities of domestic industrial companies entering foreign markets for the sale of their goods are increasing. At the same time, such entry is often associated with significant barriers and requires certain costs. Therefore, the implementation of measures by industrial enterprises to conduct export activities requires detailed justification, an important component of which is the assessment of export potential in industry.

Purpose. The purpose of the study is to develop and test methodological principles for assessing export potential in industry.

Materials and methods. The materials of the study are the works of scientists devoted to the assessment and formation of export potential in industry, and data on the activities of the enterprises under study.

The following scientific methods were used in the research process: grouping (for grouping types of export potential in industry); system analysis (when identifying criteria indicators of export potential); logical generalization (when formulating conclusions).

The results. The essence of the export potential of an industrial enterprise was clarified. Types of this potential were grouped. Criteria indicators for assessing export potential in industry were identified. An optimization approach to assessing the export potential of industrial enterprises was substantiated. The developed methodological principles for assessing the export potential of industrial enterprises were tested on a sample of Ukrainian companies. This testing showed that a significant number of the enterprises under study have significant reserves for increasing the volume of export activity.

Discussion. The application of the obtained results in the practice of industrial enterprises will allow improving the process of assessing their export potential. Further research requires formalization of the proposed optimization approach to assessing export potential in industry.

Key words: industry, enterprise, export of products, export potential, financial result, potential assessment.

Постановка проблеми. На теперішній час багатством промисловим підприємствам України є притаманним низький рівень ділової активності, що справляє негативний вплив на величину отримуваних цими підприємствами фінансових результатів. Важливим напрямом підвищення ділової активності суб'єктів господарювання є розширення їх збутової діяльності за рахунок входження на нові ринки продажів продукції, яка цими суб'єктами виготовляється. Зокрема, в умовах глобалізації зростають можливості входження вітчизняних промислових компаній на зарубіжні ринки збуту їхніх товарів. Водночас, таке входження часто пов'язане із значними бар'єрами та потребує понесення певних витрат. Тому реалізація промисловими підприємствами заходів щодо провадження експортної діяльності потребує докладного обґрунтування, важливою складовою якого є оцінювання експортного потенціалу в промисловості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання оцінювання експортного потенціалу суб'єктів підприємництва знаходиться у центрі уваги багатьох дослідників. При цьому низкою науковців, зокрема такими вченими, як Ю. Бондар [1], О. Гронь [2], Л. Дружиніна [3], А. Дунська [4], М. Кравченко [5], І. Матюшенко [6], М. Савченко [7], Т. Ус [8], Ю. Федотова [9], Н. Юрків [10] та ін., було розглянуто закономірності формування експортного потенціалу бізнес-структур, запропоновано індикатори його оцінювання та розроблено дієві механізми реалізації цього потенціалу. Водночас, існує потреба у диференціації показників оцінювання експортного потенціалу підприємств залежно від видів цього потенціалу та критеріїв ефективності експортної діяльності. Тому, враховуючи актуальність питання розроблення методичних засад оцінювання ек-

портного потенціалу у промисловості, необхідним є подальше дослідження цього питання.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розроблення та апробація методичних засад оцінювання експортного потенціалу у промисловості. Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких головних завдань дослідження: з'ясувати сутність експортного потенціалу промислового підприємства; виконати групування видів зазначеного потенціалу за різними ознаками; виокремити критеріальні показники оцінювання експортного потенціалу в промисловості; обґрунтувати оптимізаційний підхід до оцінювання експортного потенціалу промислових підприємств; виконати апробацію розроблених методичних засад оцінювання експортного потенціалу промислових підприємств на вибірці українських компаній.

Виклад основного матеріалу. Загалом, поняття експортного потенціалу промислового підприємства є складним та багатограним. Це зумовлено тим, що зазначений потенціал формується під впливом різноманітних чинників, до яких, зокрема, належать: обсяги економічних ресурсів, які промислові компанії можуть застосовувати у процесі провадження експортної діяльності; можливості компаній нараховувати за потреби обсяги цих ресурсів; наявність у власників, менеджерів та фахівців компаній необхідних компетенцій у питаннях управління експортною діяльністю; чинники зовнішнього середовища функціонування підприємств, які впливають на економічну ефективність зазначеної діяльності; цілі, які ставлять підприємства при її провадженні, тощо.

Враховання викладеного вище дає підстави для того, щоб навести таке тлумачення поняття експортного потенціалу промислового підприємства —

це здатність підприємства досягати максимально можливої за існуючих умов функціонування результативності своєї господарської діяльності відповідно до поставлених цілей завдяки здійсненню операцій з експорту продукції, що визначається наявними та можливими до залучення обсягами економічних ресурсів промислового підприємства, які можна використати у провадженні зазначених операцій, та компетентностями власників, менеджерів та фахівців підприємства у питаннях управління цими операціями та господарською діяльністю компанії загалом.

Як і будь-який потенціал промислових підприємств [11; 12], їх експортний потенціал може бути поділений за різними ознаками. Зокрема, можливо виділити такі різновиди експортного потенціалу промислового підприємства (табл. 1).

- 1) за періодом оцінювання: звітний, поточний та прогнозний;
- 2) за можливостями нарощування: наявний та стратегічний;
- 3) за способом вимірювання: натуральний, вартісний та відносний;

- 4) за реалізацією (стосовно звітнього потенціалу): реалізований (реалізована частина потенціалу) та нереалізований (нереалізована частина потенціалу);
- 5) за методичним підходом до оцінювання: потенціал, який оцінюється за ресурсним підходом; потенціал, який оцінюється за результатним підходом; потенціал, який оцінюється за цільовим підходом; потенціал, який оцінюється за комплексним підходом;
- 6) залежно від умов функціонування підприємства: потенціал, який формується за найбільш сприятливих умов; потенціал, який формується за найменш сприятливих умов; потенціал, який формується за найбільш вірогідних умов.

Окрему увагу доцільно приділити поділу видів експортного потенціалу промислових підприємств за способом його реалізації. За цією ознакою можливо виділити такі види цього потенціалу:

- потенціал збільшення обсягів експорту без зміни обсягів продажів продукції на внутрішніх ринках та без понесення інвестиційних витрат у таке збільшення;

Таблиця 1

Групування видів експортного потенціалу промислового підприємства

Ознаки групування	Назви видів експортного потенціалу	Опис змісту видів експортного потенціалу
За періодом оцінювання	Звітний	Оцінюється за звітний період (рік)
	Поточний	Оцінюється за поточний період (рік)
	Прогнозний	Оцінюється на прогнозний період (рік)
За можливостями нарощення	Наявний	Визначається, виходячи з наявних у підприємства обсягів ресурсів та компетентностей персоналу
	Стратегічний	Визначається, виходячи з можливостей нарощення наявних у підприємства обсягів ресурсів та компетентностей персоналу
За способом вимірювання	Натуральний	Величина потенціалу вимірюється у натуральних одиницях
	Вартісний	Величина потенціалу вимірюється у вартісних одиницях
	Відносний	Величина потенціалу визначається у відносному виразі
За реалізацією (стосовно звітнього потенціалу)	Реалізований (реалізована частина потенціалу)	Величина потенціалу за звітний період, яку підприємство змогло реалізувати
	Нереалізований (нереалізована частина потенціалу)	Величина потенціалу за звітний період, яку підприємство не змогло реалізувати
За методичним підходом до оцінювання	Потенціал, який оцінюється за ресурсним підходом	Оцінюється за обсягами економічних ресурсів підприємства, які беруть або можуть брати участь у його експортній діяльності
	Потенціал, який оцінюється за результатним підходом	Оцінюється за результатами діяльності
	Потенціал, який оцінюється за цільовим підходом	Оцінюється за ступенем досягнення поставлених цілей
	Потенціал, який оцінюється за комплексним підходом	Оцінюється одночасно за усіма головними методичними підходами
Залежно від умов функціонування підприємства	Потенціал, який формується за найбільш сприятливих умов	Потенціал, який оцінюється, виходячи з найбільш сприятливих умов його формування
	Потенціал, який формується за найменш сприятливих умов	Потенціал, який оцінюється, виходячи з найменш сприятливих умов його формування
	Потенціал, який формується за найбільш вірогідних умов	Потенціал, який оцінюється, виходячи з найбільш вірогідних умов його формування

Джерело: складено авторами

- потенціал збільшення обсягів експорту з одночасною зміною обсягів продажів продукції на внутрішніх ринках збуту без понесення інвестиційних витрат у таке збільшення;
- потенціал збільшення обсягів експорту завдяки продажу на зовнішніх ринках тих видів продукції, які раніше підприємством на ці ринки не поставлялися, без понесення інвестиційних витрат у таке збільшення;
- потенціал збільшення обсягів експорту завдяки продажу на зовнішніх ринках тих видів продукції, які раніше підприємством не виготовлялися, без понесення при цьому інвестиційних видатків;
- потенціал збільшення обсягів експорту без зміни обсягів продажів продукції на внутрішніх ринках збуту з понесенням інвестиційних витрат у таке збільшення;
- потенціал збільшення обсягів експорту з одночасною зміною обсягів продажів продукції на внутрішніх ринках збуту з понесенням інвестиційних витрат у таке збільшення;
- потенціал збільшення обсягів експорту завдяки продажу на зовнішніх ринках тих видів продукції, які раніше підприємством на ці ринки не поставлялися, з понесенням інвестиційних витрат у таке збільшення;
- потенціал збільшення обсягів експорту завдяки продажу на зовнішніх ринках тих видів продукції,

які раніше підприємством не виготовлялися, із понесенням при цьому інвестиційних видатків.

При оцінюванні експортного потенціалу промислового підприємства важливо також враховувати критеріальний показник такого оцінювання, оскільки за різними такими показниками результати оцінювання зазначеного потенціалу можуть бути суттєво різними. Зокрема, можливо виокремити такі критеріальні показники, які можуть бути застосовані при оцінюванні експортного потенціалу промислового підприємства: натуральний обсяг збуту продукції, яку виготовляє підприємство, чистий дохід, чистий прибуток, надприбуток, ринкова вартість компанії (табл. 2).

Таким чином, при оцінюванні експортного потенціалу промислового підприємства варто застосовувати оптимізаційний підхід, згідно якого визначаються такі обсяги та структура експортної діяльності, за яких досягається максимальне значення певного критеріального показника. При цьому така максимізація повинна відбуватися одночасно за усією сукупністю реалізованої підприємствами продукції — як тією, яка продається на внутрішньому ринку, так і тією, яка йде на експорт.

Використовуючи оптимізаційний підхід до оцінювання експортного потенціалу промислових підприємств за вибіркою з 27 таких підприємств, які розташовано у західному регіоні України, було оцінено прогнозну річну величину цього потенціалу

Таблиця 2

Характеристика критеріальних показників експортного потенціалу промислового підприємства

Назви показників	Характеристика показників	Переваги показників	Недоліки показників
Натуральний обсяг збуту продукції	Обсяг продукції, що експортується підприємством, у натуральних одиницях вимірювання	Надає об'єктивну оцінку величині експортного потенціалу, оскільки не враховує цінового фактору	Не завжди є прямо пропорційним до величини фінансових результатів; не дає змогу виконати оцінку експортного потенціалу за усією сукупністю видів продукції підприємства
Чистий дохід	Виручка від збуту продукції, що експортується підприємством	Дає змогу виконати узагальнюючу оцінку експортного потенціалу за усією сукупністю видів продукції підприємства	Залежить від цінового фактору; не завжди є прямо пропорційним до величини фінансових результатів; не враховує витрати
Чистий прибуток	Чистий фінансовий результат від збуту продукції, що експортується підприємством	Є однією з головних цілей експортної діяльності; враховує як доходи, так і витрати	Не враховує інвестиційні витрати; можливі зміни його величини у часі
Надприбуток	Різниця між чистим прибутком від збуту експортованої продукції та добуток інвестицій у провадження експортної діяльності на норму їхньої прибутковості	Враховує як прибутки, так і інвестиційні витрати; має високий рівень узагальненості	Можливі зміни його величини впродовж звітного та прогнозного періодів
Ринкова вартість компанії	Результат капіталізації прогнозного чистого фінансового результату від збуту продукції, що експортується підприємством	Враховує у собі усі прогнозні зміни величини впродовж прогнозного періоду; має високий рівень узагальненості	Складність формування масиву вхідної інформації для розрахунку

Джерело: складено авторами

Таблиця 3

Окремі показники оцінювання експортного потенціалу досліджуваних промислових підприємств України

Види експортного потенціалу	Усереднені за підприємствами співвідношення між прогнозним оптимальним обсягом експортних операцій та фактичним обсягом цих операцій у звітному 2024 році	
	У разі використання чистого доходу в якості критеріального показника	У разі використання чистого прибутку в якості критеріального показника
Потенціал збільшення обсягів експорту без зміни обсягів продажів продукції на внутрішніх ринках збуту та без понесення інвестиційних витрат у таке збільшення	1,35	1,22
Потенціал збільшення обсягів експорту з одночасною зміною обсягів продажів продукції на внутрішніх ринках збуту без понесення інвестиційних витрат у таке збільшення	1,41	1,28
Потенціал збільшення обсягів експорту завдяки продажу на зовнішніх ринках тих видів продукції, які раніше підприємством на ці ринки не поставлялися, без понесення інвестиційних витрат у таке збільшення	1,54	1,37

Джерело: розраховано авторами

за трьома способами його реалізації та двома критеріальними показниками (табл. 3).

Як впливає з усереднених за досліджуваними підприємствами результатів оцінювання їх експортного потенціалу, співвідношення між прогнозним оптимальним обсягом експортних операцій та фактичним обсягом цих операцій у звітному 2024 році коливається від 1,35 до 1,54 у разі використання в якості критеріального показника величини чистого доходу та від 1,22 до 1,37 у разі застосування в якості критеріального показника величини чистого прибутку досліджуваних компаній. Отже, промислові підприємства, які розглядалися, мають значні резерви щодо нарощення обсягів своєї експортної діяльності.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Експортний потенціал промислового підприємства варто ототожнити зі здатністю підприємства досягати максимально можливої за існуючих умов функціонування результативності своєї господарської діяльності відповідно до поставлених цілей завдяки здійсненню операцій з експорту продукції, що визначається наявними та можливими до залучення обсягами економічних ресурсів промислового підприємства, які можна використати у провадженні зазначених операцій, та компетентностями власників, менеджерів та фахівців підприємства у питаннях управління цими операціями та господарською

діяльністю компанії загалом. При цьому експортний потенціал може бути поділеним за різними ознаками, зокрема: за періодом оцінювання, за можливостями нарощування, за способом вимірювання, за реалізацією, за методичним підходом до оцінювання тощо. При оцінюванні експортного потенціалу промислового підприємства варто застосовувати оптимізаційний підхід, згідно якого визначаються такі обсяги і структура експортної діяльності, за яких досягається максимальне значення певного критеріального показника. При цьому така максимізація повинна відбуватися одночасно за усією сукупністю реалізованої підприємствами продукції — як тією, яка продається на внутрішньому ринку, так і тією, яка йде на експорт. Використовуючи оптимізаційний підхід до оцінювання експортного потенціалу промислових підприємств за вибіркою з 27 таких підприємств, які розташовано у західному регіоні України, було оцінено прогнозну річну величину цього потенціалу за трьома способами його реалізації та двома критеріальними показниками. Проведені розрахунки показали, що досліджувані промислові підприємства мають значні резерви щодо нарощення обсягів своєї експортної діяльності. Подальші дослідження потребують формалізації запропонованого оптимізаційного підходу до оцінювання експортного потенціалу в промисловості.

Література

1. Бондар Ю., Легінкова Н., Фабрика І. Експортний потенціал підприємства: сутність, принципи формування та умови максимізації. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. Сер. Соціальні та поведінкові науки. Сер. Управління та адміністрування*. 2021. Т. 16, № 45. С. 125–140.
2. Гронь О. В., Сікаленко О. Ю. Оцінювання експортного потенціалу підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 73, № 6. С. 115–122.
3. Дружиніна Л. В. Прогнозування експортного потенціалу машинобудівних підприємств з метою підвищення конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 7. С. 246–252.
4. Дунська А. Р., Харченко І. А. Науково-методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 162–163.
5. Кравченко М. О., Колешня Я. О., Дергачова Г. М. Організаційно-економічні та правові чинники реалізації експортного потенціалу промислових підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 144–150.
6. Матюшенко І. Ю., Шеховцева К. В. Розвиток теоретико-методологічних підходів до оцінки експортного потенціалу українських підприємств. *Бізнес Інформ*. 2016. № 2. С. 34–45.
7. Савченко М. В., Мазурук О. В. Розвиток експортного потенціалу вітчизняних підприємств АПК в контексті глобальної продовольчої проблеми. *Серія: Економіка*. 2022. № 24. С. 14–31.
8. Ус Т. В. Сутність та аналіз методичних підходів до оцінки експортного потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 119–127.
9. Федотова Ю. В. Сутність та кількісна оцінка експортного потенціалу підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 4 (74). С. 47–53.
10. Юрків Н. М., Корнійчук А. Я. Удосконалення системи оцінювання експортного потенціалу лісгосподарського підприємства. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2021. Т. 31, № 2. С. 68–74.
11. Станасюк Н. С. Визначення індикаторів оцінювання промислового потенціалу переробної промисловості. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2017. № 862. С. 247–253.
12. Ємельянов О. Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 280 с.

References

1. Bondar Yu., Lehin'kova N., Fabryka I. Eksportnyj potentsial pidpryiemstva: sutnist', pryntsypy formuvannia ta umovy maksymizatsii. *Visnyk pisladyplomnoi osvity: zb. nauk. pr. Ser. Sotsial'ni ta povedinkovi nauky. Ser. Upravlinnia ta administruvannia*. 2021. T. 16. № 45. S. 125–140.
2. Hron' O. V., Sikalenko O. Yu. Otsiniuvannia eksportnoho potentsialu pidpryiemstva. *Halys'kyj ekonomichnyj visnyk*. 2021. T. 73. № 6. S. 115–122.
3. Druzhynina L. V. Prohnozuvannia eksportnoho potentsialu mashynobudivnykh pidpryiemstv z metoiu pidvyschenia konkurentospromozhnosti. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. 2010. № 7. S. 246–252.
4. Duns'ka A. R., Kharchenko I. A. Naukovo-metodychni pidkhody do otsiniuvannia eksportnoho potentsialu pidpryiemstva. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. 2021. S. 162–163.
5. Kravchenko M. O., Koleshnia Ya. O., Derhachova H. M. Orhanizatsijno-ekonomichni ta pravovi chynnyky realizatsii eksportnoho potentsialu promyslovykh pidpryiemstv. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*. 2024. № 32. S. 144–150.
6. Matiushenko I. Yu., Shekhovtseva K. V. Rozvytok teoretyko-metodolohichnykh pidkhodiv do otsinky eksportnoho potentsialu ukrains'kykh pidpryiemstv. *Biznes Inform*. 2016. № 2. S. 34–45.
7. Savchenko M. V., Mazuruk O. V. Rozvytok eksportnoho potentsialu vitchyznianskykh pidpryiemstv APK v konteksti hlobal'noi prodovol'choi problemy. *Seriia: Ekonomika*. 2022. № 24. S. 14–31.
8. Us T. V. Sutnist' ta analiz metodychnykh pidkhodiv do otsinky eksportnoho potentsialu pidpryiemstva. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. 2018. Vyp. 22. S. 119–127.
9. Fedotova Yu. V. Sutnist' ta kil'kisna otsinka eksportnoho potentsialu pidpryiemstva. *Naukovyj pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. 2021. № 4 (74). S. 47–53.
10. Yurkiv N. M., Kornijchuk A. Ya. Udoskonalennia systemy otsiniuvannia eksportnoho potentsialu lisohospodars'ko-ho pidpryiemstva. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2021. T. 31. № 2. S. 68–74.
11. Stanasiuk N. S. Vyznachennia indykatoriv otsiniuvannia promyslovoho potentsialu pererobnoi promyslovosti. *Visnyk Natsional'noho universytetu L'vivs'ka politekhnika. Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlen-nia i problemy rozvytku*. 2017. № 862. S. 247–253.
12. Yemel'ianov O. Yu. Potentsial ekonomichnoho rozvytku pidpryiemstv: instrumentarij ta modeli otsiniuvannia. L'viv: Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniki, 2019. 280 s.

Koba Olena

*Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor Department of Finance, Banking and Taxation
Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic National University*

Коба Олена Вікторівна

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
ORCID 0000-0003-1914-3119*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11658

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE ELECTRONIC COMMERCE MARKET IN THE WORLD AND IN UKRAINE

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ

Summary. Introduction. In today's conditions, e-commerce is becoming a tool that significantly accelerates the process of trading goods, works, and services and facilitates its organization for both buyers and sellers. Digital technologies, which are increasingly entering the lives of humanity every day, stimulate its development and contribute to the annual growth of sales volumes. This is evidenced by statistical data of recent years on global and Ukrainian trends in the field of electronic sales. The development of e-commerce in all countries of the world and its impact on the global trade market are highlighted by the analytical research of trends observed in recent years, conducted in this article.

Purpose. The purpose of the article is to analyze the current state and development trends of the global and Ukrainian e-commerce markets, as well as to identify prospects and trends for their further development.

Materials and methods. Using the method of theoretical generalization and systematic analysis of the results of scientific research and relevant statistical data, global trends in the development of e-commerce for the period 2015–2024 were analyzed. Statistical data are systematized and, using a graphical method, trends in the volume of retail e-commerce sales in the world, the share of e-commerce in the total volume of retail sales in general and in the context of individual regions of the world, and the volume of e-commerce in Ukraine are presented. Based on the analysis of indicators presented on the most developed marketplaces in Ukraine, the structure of the e-commerce market by product categories was determined.

Results. The analysis allowed us to characterize the changes that have occurred in the Ukrainian e-commerce market in connection with the beginning of full-scale hostilities, to propose measures that will contribute to increasing its activity in the future, and to outline the prospects for the further development of the global e-commerce market.

Prospects. Further research is planned in the area of improving the organization of e-commerce, its taxation and accounting by Ukrainian business entities of various fields of activity, forms of ownership, and organizational and legal forms.

Key words: e-commerce, e-sales volume, mobile commerce.

Анотація. Вступ. В умовах сьогодення електронна комерція стає тим інструментом, який значно прискорює процес торгівлі товарами, роботами, послугами та полегшує його організацію як для покупців, так і для продавців. Цифрові технології, які з кожним днем все активніше входять у життя людства, стимулюють її розвиток та сприяють щорічному зростанню обсягів продаж. Про це свідчать статистичні дані останніх років щодо світових та українських тенденцій у сфері електронних продажів. Розвиток електронної комерції в усіх країнах світу та її вплив на світовий ринок торгівлі актуалізують аналітичні дослідження тенденцій, що спостерігаються протягом останніх років, проведених в даній статті.

Мета. Метою статті є аналіз сучасного стану й тенденцій розвитку світового і українського ринків електронної комерції, а також визначення перспектив та трендів їх подальшого розвитку.

Матеріали і методи. Використовуючи метод теоретичного узагальнення і системного аналізу результатів досліджень науковців й відповідних статистичних даних проаналізовано світові тренди розвитку електронної комерції за період 2015–2024 років. Систематизовано статистичні дані та за допомогою графічного методу представлено тенденції зміни обсягу роздрібних продажів електронної комерції у світі, частки електронної комерції в загальному обсязі роздрібних продажів в цілому та в розрізі окремих регіонів світу, обсяг електронної комерції в Україні. На підставі аналізу показників, представлених на найбільш розвинених в Україні маркетплейсах, визначено структуру ринку електронної комерції за категоріями товарів.

Результати. Проведений аналіз дозволив охарактеризувати зміни, що відбулися на ринку електронної комерції України у зв'язку з початком повномасштабних бойових дій, запропонувати заходи, які сприятимуть підвищенню його активності в майбутньому, та окреслити перспективи подальшого розвитку світового ринку електронної комерції.

Перспективи. Подальші дослідження передбачаються в площині удосконалення організації електронної комерції, її оподаткування та обліку українськими суб'єктами господарювання різних сфер діяльності, форм власності, організаційно-правових форм.

Ключові слова: електронна комерція, обсяг електронних продажів, мобільна комерція

Problem statement. Every year the percentage of electronic sales of goods increases, despite the numerous risks of such transactions. From the buyer's point of view, this is facilitated by both the digitalization of the economy and society, and the inability, due to certain circumstances (pandemic, war, health condition, workload, etc.), to use traditional methods of purchasing goods through the supplier's retail outlets or warehouses. The seller is motivated to engage in e-commerce by the need to find new markets and opportunities, the desire to expand the sphere of influence on the market, the possible reduction of costs, time, labor, and the same digitalization of the economy and society. In this regard, the relevance of research devoted to the development of e-commerce and the identification of challenges associated with it is growing, which attracts the attention of scientists.

Analysis of recent research and publications.

A significant contribution to the study of this issue was made by domestic scientists: Barvinchenko O., Baula O., Bezsonov S., Berezovska L., Hrynko T., Dankiv V., Dimura M., Dubel M., Dubyna M., Zayats O., Ivanov K., Ippolitova I., Kyrychenko A., Kolupaeva I., Kraus K., Krylov D., Lega O., Legenchuk S., Lyutak O., Patlakha V., Patramanska L., Sadchykova I., Tarasenko A., Tardaskina T.M., Fedyshyn V., and others.

Larina Ya., Nagorna O. [1], analyzing the development of e-commerce, found that it is based on the principles of digital marketing and it is the online sale of goods that provides modern sellers with market leadership, development, and high competitiveness.

Shchytov D., Zhadko K., Mormul M. [2] identified nine directions of e-commerce market development, in particular: rapid growth of volumes according to the "B2C" model, rapid increase in the share of the Middle East and Africa countries in the market, technological changes, the dominant position of the IT sector, the spread of cross-border transactions, the activation of mobile commerce, the use of chatbots, the improvement of logistics, the use of artificial intelligence.

Luhova O., Teryanik D., Cheban M. [3] note that the development of e-commerce has not only changed payment methods, but also integrated per-

sonalized products and artificial intelligence capabilities into trade.

Analyzing the prospects for the further development of global e-commerce, Maksyutenko I. [4] claims that they are associated with improving real-time tracking by consumers using artificial intelligence, increasing the environmental friendliness of goods, and introducing individual and personalized approaches to sales.

In Ukraine, according to Kublytska O. [5], the most popular business models will remain marketplaces, online stores and social networks.

Research by scientists indicates not only the rapid development of e-commerce and its forms both in Ukraine and in the world, but also the presence of regular changes and transformations in this area. This makes research into current trends and prospects for the development of e-commerce in the world and in Ukraine relevant.

Formulation of the objectives of the article (task statement). The purpose of the article is to analyze the current state and development trends of the global and Ukrainian e-commerce markets and determine the prospects for their further development.

Materials and methods. The research is based on statistical and analytical information, the works of domestic and foreign scientists on the issues of e-commerce development. The following scientific methods were used in the research: theoretical generalization (to systematize scientific approaches to determining trends in the global e-commerce market); analysis and synthesis (to calculate indicators that characterize the state of e-commerce in the world and in Ukraine, to determine the relationships between them); logical generalization of results (to formulate conclusions).

Presentation of the main material. E-commerce includes the sale, purchase, exchange of goods or services, pre-sales and post-sales transactions that occur over computer networks. All transactions are concluded using electronic resources. The range of goods and services sold online is expanding every year, attracting a wider range of consumers and sellers of goods and services. This is explained both by the intensification

of the digitalization of the economy and by the growing demand for products that meet the individual needs of buyers and are delivered at a time and method convenient for them. Therefore, the global and domestic e-commerce markets are growing steadily. Thus, according to Sellers Commerce [6], in 2025, 33% of the world's population will use online shopping, which will provide an industry turnover of \$6.8 trillion. According to [7], every year more and more companies sell goods online, and accordingly the volume of such sales is growing (Fig. 1).

The share of e-commerce in total retail sales has increased almost 3-fold over the past ten years (Figure 2). As shown in Figure 2, in 2024, 20.1% of total retail sales in the world were e-commerce transactions. At the same time, the leader of e-commerce in the world is Asia, where total revenue from online retail in 2024 amounted to \$2 trillion, including \$1.4 billion of them belonging to China. Revenue from e-commerce in the United States amounted to almost \$1.2 trillion. [8]. The most significant share of e-commerce belongs to

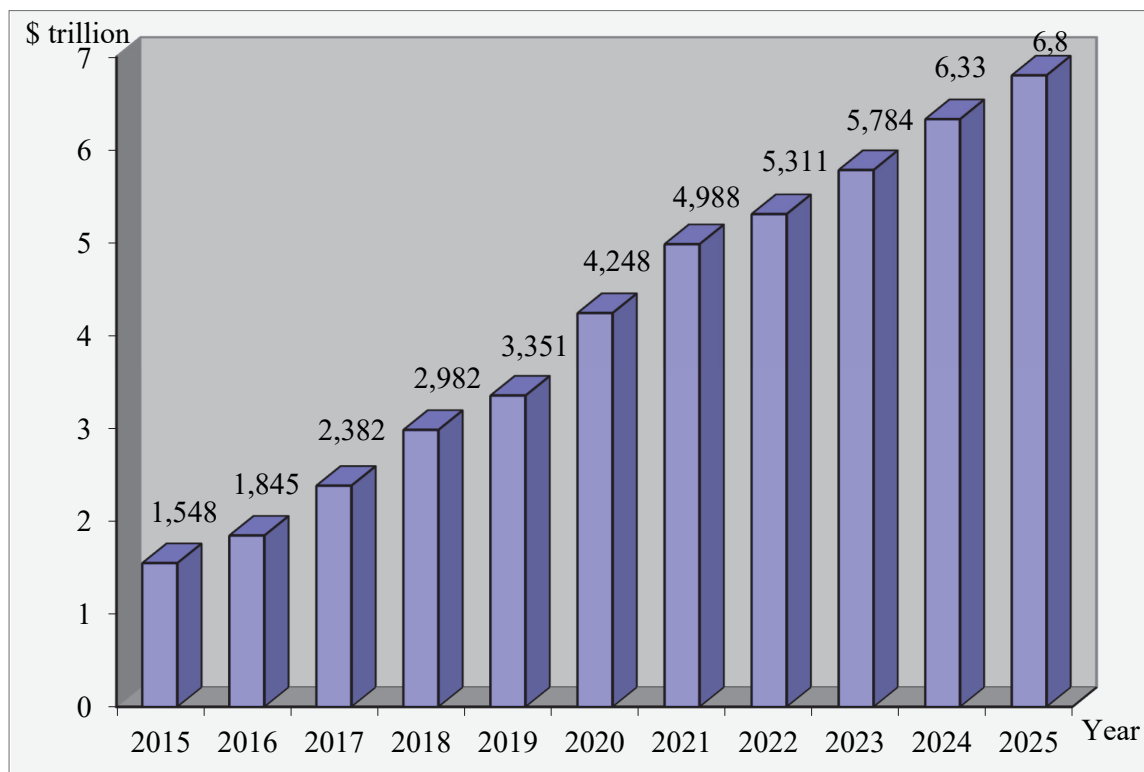


Fig. 1. Global e-commerce retail sales volume
Source: developed by the author based on data from [7]

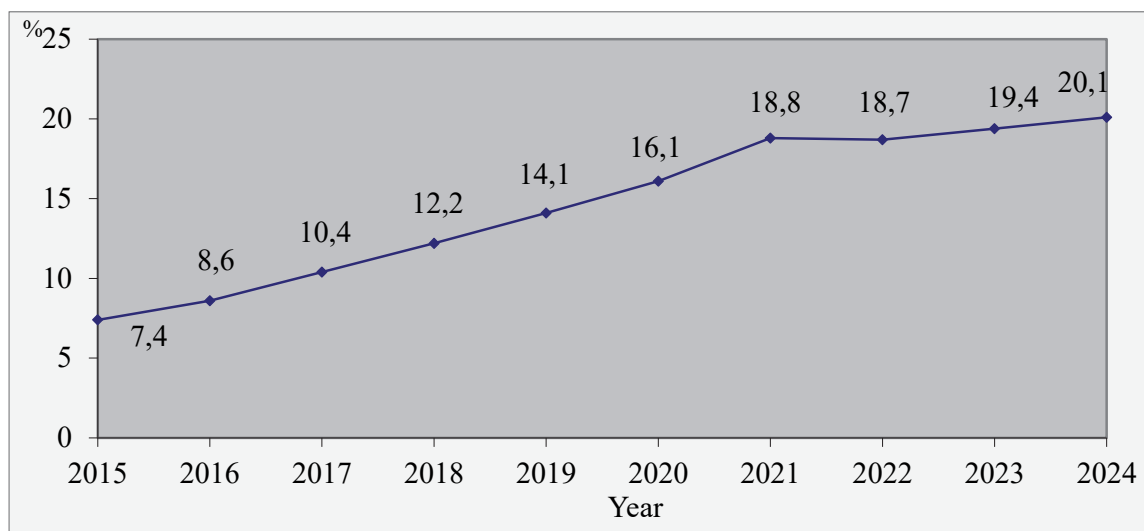


Fig. 2. Share of e-commerce in total retail sales
Source: developed by the author based on data from [7]

the countries of the Asia-Pacific region. However, in terms of the growth rate of e-commerce sales, the Philippines will take first place as of 2024, while China and the United States will complete the list of top ten leaders [9].

In 2024, there were 26.6 million e-commerce sites operating worldwide. This is 3.83% more than in 2023. Almost 50% of these sites are located in the United States. Statistical data show that 44% of buyers use search engines for shopping; 41% purchase goods through online stores such as Rozetka, Temu, Amazon, eBay, Allegro; 14% buy using social networks [9]. 34% of buyers make e-shopping weekly, 82% monthly. By age, the most active part of the world's population is people aged 18–34. By region, the most active buyers are in China and the USA. The popularity of e-commerce among EU legal entities is also growing, as evidenced by the dynamics of the share of EU enterprises that make e-sales [9]. Of the 23.8% of enterprises that carried out electronic sales in 2023, according to data [7], 17.69% used their own websites and applications for this, 3.08% carried out EDI sales, and the remaining enterprises used both methods. It is worth noting that the share of enterprises that carried out electronic sales in 2023 varies across EU countries. The leaders are Lithuania (38.9%), Sweden (38.1%), Denmark (36.7%). On the other hand, the outsiders are Italy (19.1%), Romania (12.9%) [7]. Statistical data on turnover from electronic sales by type of economic activity show that the largest share is in the sector “Temporary accommodation and catering” (40.96%), second place is occupied by retail trade (13.07%), followed by the sector “Information and telecommunications” (12.59%) [7; 8].

In Ukraine, e-commerce is developing dynamically (Fig. 3).

The only exception was 2022, when sales decreased due to the start of a full-scale invasion. On February 24, 2022, online stores lost an average of 82.7% of their traffic, and in the first week of the war, almost all of their revenue. It fell by an average of 92%. Since March

2022, e-commerce revenues have begun to grow along with the increase in the number of applications. By the end of May, sales of certain categories of goods had reached pre-war levels (pet supplies, cosmetics, household and hygiene products). In the future, the growth of market volumes continues.

As a result of the war, the number of online buyers of goods increased due to the fact that part of the population migrated, and it is not always possible to quickly find the necessary goods in a new place. According to the Prom.ua marketplace [14], in March 2022, compared to 2021, the number of online orders decreased by 63%, and in June 2022 this figure almost recovered and amounted to 93%. The gender distribution of buyers has changed: the share of male buyers has increased by almost 10%. The largest number of online buyers is aged 25–34. However, the age distribution depends on the type of goods, their price and the urgent need for them. Currently, there are almost 11 million online buyers in Ukraine, who on average make 17 purchases per year for 1,300 UAH.

During the war, the demand for goods changed. First, the demand for goods to belong to certain brands decreased — most buyers were satisfied with the goods that were on sale. Secondly, demand for essential goods, food, medicines, household goods, generators, batteries, shoes and clothing, hygiene and household goods, and pet products has increased. Thirdly, the price of goods has become the primary factor influencing the choice of goods for a significant part of consumers, which is why demand for the economy segment has increased. Fourth, in regions where hostilities are taking place or close to them, demand has fallen, while in the western part of the country, on the contrary, it has increased.

E-marketplace sellers have also reacted to martial law — they have optimized logistics routes to ensure fast delivery of goods. Small and medium-sized enterprises have become more active, trying to minimize risks and adapt to new operating conditions. Many of them use their own websites and social networks

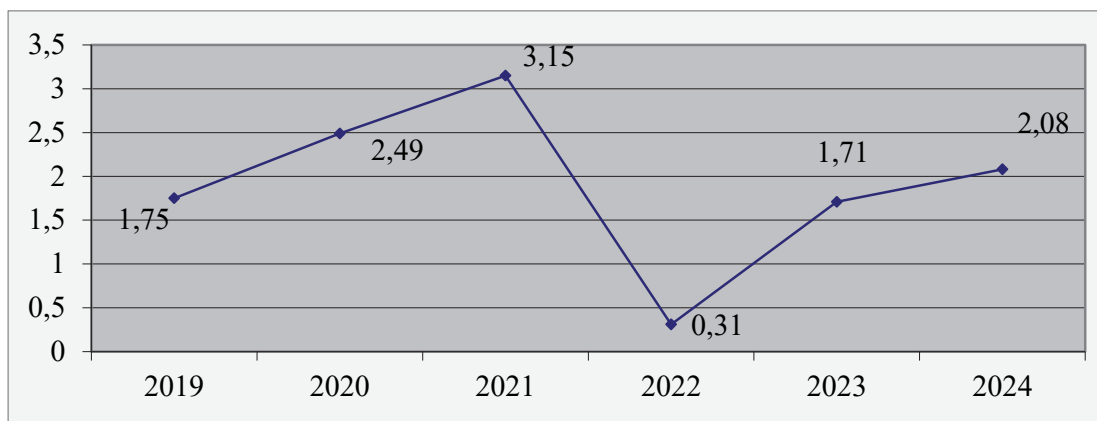


Fig. 3. Volume of e-commerce in Ukraine in 2019–2024, \$ billion

Source: developed by the author based on data [10–13]

(Facebook, Instagram, Telegram) for sales. Ukrainian e-commerce platforms (Rozetka, Prom.ua, Epicentr K.ua) have become increasingly popular among sellers. Among e-commerce models, business-to-consumer sales continue to dominate, consumer-to-consumer sales occupy a significant niche, and the business-to-business sales model is gaining momentum, although the volume of transactions using it is still inferior to business-to-consumer sales.

Research shows that the prospects for further development of the global e-commerce market are associated with: increasing the level of cybersecurity; personalization of offers and improving customer service, improving payment forms and tools; expanding logistics infrastructure; the growing role of mobile commerce, greening, the increasing influence of social networks, the use of cloud technologies, artificial intelligence for data storage and processing.

For the development of Ukrainian e-commerce, it will also be relevant: regulation of the regulatory

framework, improvement of the interface of online stores; introduction of extra service and added value for the client; chats and bots; same-day delivery; course on marketplaces; development of the crediting and installment system; increasing the level of digital literacy of buyers, implementing electronic document management.

Conclusions and prospects for further research. E-commerce contributes to the development of the world economy. It allows you to increase the competitiveness of business, ensuring a quick search for partners with minimal costs and time. The analysis shows that the scale of e-commerce under martial law remains significant. At the current stage, the domestic e-commerce market has many unresolved problems that hinder its development. To resolve them, it is necessary to ensure proper regulatory and legal support, develop mechanisms for controlling the implementation of operations, and protect accounting information and operations.

References

1. Larina, Ya., Nahorna, O. (2024). Suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku e-torhivli v Ukraini [Current status and trends in the development of e-commerce in Ukraine]. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*. № 1. C. 373–380. URL: <https://herald.khmn.edu.ua/index.php/herald/article/view/73/68> [in Ukrainian].
2. Shchytov, D., Zhadko, K., Mormul, M. (2024) Tendentsii rozvytku rynku elektronnoi komertsii vu sviti ta v Ukraini [Trends in the development of the e-commerce market in the world and in Ukraine]. *Scientific perspectives*. № 7. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/13585/13651> [in Ukrainian].
3. Luhova, O., Terianik, D., Cheban, M. (2024). Tendentsii rozvytku elektronnoi komertsii: statystyka ta kliuchovi fakty [Trends in the development of electronic commerce: statistics and key facts]. *Modern Economics*. № 44. C. 99–104. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/e-commerce-development-trends-statistics-and/> [in Ukrainian].
4. Maksiutenko, I. (2024). Analiz tendentsii rozvytku elektronnoi komertsii [Analysis of e-commerce development trends]. *Economy and society*. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4275>. [in Ukrainian].
5. Kublitska, O. (2023). Rynok elektronnoi komertsii v Ukraini: suchasnyi stan ta problemy povoiennoho vidnovlennia [The electronic commerce market in Ukraine: current state and problems of post-war recovery]. *Problems and prospects of economics and management: sectoral aspect of the development of the national economy*. № 3 (35). C. 98–108. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/293162/286071> [in Ukrainian].
6. Largest Ecommerce Markets In The World (2025 Data). URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/largest-e-commerce-markets/>
7. E-commerce worldwide — statistics & facts. (2024). URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#topicOverview>
8. Symonenko, K. (2024). Hlobalna elektronna komertsii: kliuchovi tsyfry ta trendy e-commerce 2024 [Global e-commerce: key figures and e-commerce trends 2024]. URL: <https://rau.ua/novyni/trendi-e-com-2024/> [in Ukrainian].
9. Global Ecommerce Sales Growth Report (2026). URL: <https://www.shopify.com/blog/global-e-commerce-sales>
10. E-commerce in Ukraine. (2024). URL: <https://ecommercenews.eu/e-commerce-in-europe/e-commerce-in-ukraine/>
11. Dani opytuvannia pro populiarnist sotsialnykh merezh v Ukraini. (2024). [Survey data on the popularity of social networks in Ukraine]. Research& Branding Group. URL: <https://rb.com.ua/> [in Ukrainian].
12. Doslidzhennia rynku elektronnoi komertsii v Ukraini (2024). [Research on the e-commerce market in Ukraine]. URL: <http://ain.ua> [in Ukrainian].
13. Tendentsii 2024 elektronnoi komertsii v Ukraini. [2024 e-commerce trends in Ukraine]. URL: <https://www.preresultat.com/tendencii-2024-elektronnoi-komercii-v-ukraine> [in Ukrainian].
14. Офіційний сайт компанії Prom.ua. URL: <https://prom.ua/ua/> [in Ukrainian].

Література

1. Ларіна Я., Нагорна О. Сучасний стан та тенденції розвитку е-торгівлі в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 373–380. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/73/68> (дата звернення: 20.11.2025).
2. Щитов Д., Жадько К., Мормуль М. Тенденції розвитку ринку електронної комерції ву світі та в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. № 7. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/13585/13651> (дата звернення: 20.11.2025).
3. Лугова О., Терянік Д., Чебан М. Тенденції розвитку електронної комерції: статистика та ключові факти. *Modern Economics*. 2024. № 44. С. 99–104. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/e-commerce-development-trends-statistics-and/> (дата звернення: 20.11.2025).
4. Максютенко І. Аналіз тенденцій розвитку електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4275> (дата звернення: 20.11.2025).
5. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та проблеми повоєнного відновлення. *Проблеми та перспективи економіки та управління: галузевий аспект розвитку народного господарства*. 2023. № 3 (35). С. 98–108. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/293162/286071> (дата звернення: 20.11.2025).
6. Largest Ecommerce Markets In The World (2025 Data). URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/largest-ecommerce-markets/> (дата звернення: 20.11.2025).
7. E-commerce worldwide — statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#topicOverview>. (дата звернення: 20.11.2025).
8. Симоненко К. Глобальна електронна комерція: ключові цифри та тренди e-commerce 2024. URL: <https://rau.ua/povuni/trendi-e-com-2024/>. (дата звернення: 20.11.2025).
9. Global Ecommerce Sales Growth Report (2026). URL: <https://www.shopify.com/blog/global-ecommerce-sales> (дата звернення: 20.11.2025).
10. Ecommerce in Ukraine. URL: <https://ecommercenews.eu/ecommerce-in-europe/ecommerce-in-ukraine/> (дата звернення: 20.11.2025).
11. Дані опитування про популярність соціальних мереж в Україні. Research& Branding Group. URL: <https://rb.com.ua/> (дата звернення: 20.11.2025).
12. Дослідження ринку електронної комерції в Україні. URL: <http://ain.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
13. Тенденції 2024 електронної комерції в Україні. 2024. URL: <https://www.proresultat.com/tendencii-2024-elektronnoi-komercii-v-ukraine>. (дата звернення: 20.11.2025).
14. Офіційний сайт компанії Prom.ua. URL: <https://prom.ua/ua/> (дата звернення: 20.11.2025).

УДК 657.1:005.21

Атамас Олександр Петрович

*доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Atamas Oleksandr

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and
Management of Financial and Economic Security
Dnipro State Agrarian and Economic University
ORCID: 0000-0002-7511-8586*

Нечипорук Наталія Віталіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

Nechyporuk Nataliia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Audit and Taxation
National Academy of Statistics, Accounting and Audit
ORCID: 0000-0001-9547-8557*

Григорова Зоя Валентинівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Hryhorova Zoia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management of Enterprises,
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”
ORCID: 0000-0003-4547-9812*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11660

ІНТЕГРАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ТА НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ КОМПАНІЇ

INTEGRATION OF FINANCIAL AND NON-FINANCIAL REPORTING IN THE COMPANY'S STRATEGIC CONTROLLING SYSTEM

Анотація. Вступ. У сучасних умовах формування вартості компанії все більше залежить від нефінансових факторів: екологічної відповідальності, соціального капіталу, якості корпоративного управління (ESG) та інновацій. Проте в системах внутрішнього управління, зокрема в стратегічному контролінгу, фінансова та нефінансова інформація традиційно існують окремо. Це створює інформаційний розрив, що ускладнює комплексну оцінку ефективності реалізації стратегії, управління ризиками та прийняття зважених рішень. Особливо гостро ця проблема стоїть в українській практиці, де впровадження інтегрованої звітності часто ускладнене відсутністю адаптованих до національних стандартів обліку методологічних рішень.

Мета. Метою статті є розробка практичної моделі інтеграції фінансової та нефінансової звітності в систему стратегічного контролінгу компанії на базі чинного в Україні Плану рахунків бухгалтерського обліку. Модель покликана забезпечити синергію різноманітних даних для формування єдиної інформаційної основи прийняття управлінських рішень без радикальної перебудови існуючої облікової системи.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на аналізі сучасних наукових публікацій з питань інтегрованої звітності, аудиту нефінансової інформації, управлінського обліку та контролінгу. Методологічну основу становлять системний підхід, методи логічного узагальнення та моделювання. Для побудови моделі використано інструмент аналітичного обліку в рамках загальноприйнятого Плану рахунків. Запропоновано створення спеціального Реєстру нефінансових аналітичних ознак (РНАО), кожна з яких прив'язується до конкретних рахунків витрат, доходів чи активів. Основним методичним інструментом є механізм подвійної реєстрації господарської операції: стандартної бухгалтерської проводки та паралельного внесення кількісних даних за відповідною нефінансовою ознакою. Це дозволяє формувати інтегровані контролінг-показники (ІКП) шляхом співставлення фінансових результатів (грошовий вимір) з нефінансовими драйверами (фізичний або інший негрошовий вимір).

Результати. Головним результатом дослідження є практично орієнтована модель, яка інтегрує нефінансові показники безпосередньо в контур управлінського обліку на основі чинного бухгалтерського Плану рахунків. Розроблено архітектуру Реєстру нефінансових аналітичних ознак (РНАО) з прикладами прив'язки до рахунків (наприклад, ознака «Викиди CO₂» до рахунків витрат на паливо та сировину). На основі цього запропоновано алгоритм формування інтегрованих показників для контролінгу (ІКП), таких як «собівартість на одиницю викидів CO₂» або «витрати на персонал на одиницю індексу лояльності». Такі показники наочно демонструють ефективність використання ресурсів і вплив нефінансових факторів на фінансовий результат. Модель детально описує, як ІКП вбудовуються в повний цикл стратегічного контролінгу: від планування цільових значень та бюджетування (де затверджуються не тільки фінансові кошториси, а й ліміти за нефінансовими ознаками) до оперативного моніторингу, аналізу відхилень і стратегічного коригування. Запропонований підхід усуває бар'єр між бухгалтерським обліком, який є обов'язковим і стандартизованим, та потребами стратегічного управління, забезпечуючи високу достовірність і прослідковуваність інформації.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у розвитку та конкретизації запропонованої моделі. Найбільш актуальними напрямками подальших наукових досліджень є: розробка детальних галузевих реєстрів нефінансових ознак для ключових секторів економіки (агро, металургія, енергетика); алгоритмізація процесів та розробка програмних модулів для автоматизації збору даних і розрахунку ІКП в реальному часі; проведення емпіричних кейс-досліджень для верифікації практичного впливу моделі на якість управлінських рішень і фінансові результати компаній. Окремим важливим вектором є дослідження зв'язку між наявністю структурованої системи інтегрованого контролінгу та можливостями компаній отримувати ESG-орієнтоване фінансування. Реалізація цих напрямів сприятиме трансформації моделі з теоретичної розробки в ефективний інструмент підвищення стійкості, прозорості та конкурентоспроможності українських підприємств.

Ключові слова: фінансова та нефінансова звітність, контролінг, облік, стратегія.

Summary. Introduction. In contemporary conditions, a company's value creation increasingly depends on non-financial factors: environmental responsibility, social capital, quality of corporate governance (ESG), and innovation. However, within internal management systems, particularly in strategic controlling, financial and non-financial information traditionally exist separately. This creates an information gap that complicates a comprehensive assessment of strategy implementation effectiveness, risk management, and the making of balanced decisions. This problem is particularly acute in Ukrainian practice, where the implementation of integrated reporting is often hindered by the lack of methodological solutions adapted to national accounting standards.

Purpose. The aim of the article is to develop a practical model for integrating financial and non-financial reporting into a company's strategic controlling system, based on the Chart of Accounts for accounting currently in use in Ukraine. The model aims to ensure synergy between diverse data types to form a unified informational foundation for managerial decision-making without a radical overhaul of the existing accounting system.

Materials and methods. The research is based on an analysis of contemporary scientific publications on integrated reporting, auditing of non-financial information, management accounting, and controlling. The methodological foundation consists of a systems approach, methods of logical generalisation, and modelling. To construct the model, the tool of analytical accounting within the framework of the generally accepted Chart of Accounts is utilised. The creation of a special Register of Non-Financial Analytical Attributes (RNAA) is proposed, each of which is linked to specific expense, income, or asset accounts. The primary methodological tool is the mechanism of dual registration of a business transaction: the standard accounting entry and the parallel entry of quantitative data according to the corresponding non-financial attribute. This allows for the formation of integrated controlling indicators (ICI) by juxtaposing financial results (monetary dimension) with non-financial drivers (physical or other non-monetary dimension).

Results. The main result of the research is a practically oriented model that integrates non-financial indicators directly into the management accounting framework based on the current accounting Chart of Accounts. The architecture of the Register of Non-Financial Analytical Attributes (RNAA) is developed, with examples of links to accounts (e.g., the "CO₂ Emissions" attribute linked to fuel and raw material expense accounts). Based on this, an algorithm for forming integrated controlling indicators (ICI) is proposed, such as "cost per unit of CO₂ emissions" or "personnel costs per unit of loyalty index". Such indicators clearly

demonstrate resource use efficiency and the impact of non-financial factors on financial results. The model details how ICIs are embedded into the full strategic controlling cycle: from planning target values and budgeting (where not only financial estimates but also limits for non-financial attributes are approved) to operational monitoring, variance analysis, and strategic adjustment. The proposed approach eliminates the barrier between statutory accounting, which is mandatory and standardised, and the needs of strategic management, ensuring high reliability and traceability of information.

Discussion. The prospects for further research lie in the development and concretisation of the proposed model. The most relevant directions are: developing detailed industry-specific registers of non-financial attributes for key economic sectors (agribusiness, metallurgy, energy); algorithmising processes and developing software modules for automating data collection and real-time ICI calculation; conducting empirical case studies to verify the practical impact of the model on the quality of management decisions and companies' financial results. A separate important vector is the study of the link between having a structured integrated controlling system and companies' opportunities to obtain ESG-oriented financing. The implementation of these directions will facilitate the transformation of the model from a theoretical development into an effective tool for enhancing the sustainability, transparency, and competitiveness of Ukrainian enterprises.

Key words: financial and non-financial reporting, controlling, accounting, strategy.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та посилення вимог до сталого розвитку, ефективне стратегічне управління компанією неможливе без цілісного бачення її діяльності. Таке бачення формується на основі комплексної інформації, що поєднує традиційні фінансові показники з нефінансовими даними — екологічними, соціальними, корпоративно-управлінськими (ESG), інноваційними та іншими. Стратегічний контролінг, як система управління досягненням довгострокових цілей, потребує інтегрованої інформаційної бази для планування, аналізу, моніторингу та коригування діяльності.

Однак на практиці існує суттєвий розрив між системами фінансового обліку, звітності та механізмами збору, оцінки нефінансових показників. Фінансова звітність, регламентована національними та міжнародними стандартами, орієнтована переважно на минулі події та відображає результати діяльності в грошовому вимірі. Нефінансова інформація, що характеризує драйвери майбутньої вартості, стійкість бізнес-моделі та нефінансові ризики, часто формується фрагментарно, за різними методиками і не має органічного зв'язку з фінансовими даними в єдиній управлінській моделі. Це призводить до того, що процес стратегічного контролінгу будується на неповній або роз'єднаній інформаційній основі, що знижує його ефективність та обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

В загальному вигляді проблему можна сформулювати як відсутність цілісної методології та практичного інструментарію для системної інтеграції фінансової та нефінансової звітності в механізми стратегічного контролінгу компанії, що б забезпечило синергію даних для формування, імплементації та оцінки стратегії.

Ця проблема безпосередньо пов'язана з низкою важливих наукових та практичних завдань:

1. Наукове завдання розвитку теорії інтегрованого обліку та звітності. Необхідно подолати фрагментарність теоретичних підходів до обліку нефінансових факторів і розробити концептуальну модель,

яка б розглядала підприємство як єдину систему з взаємопов'язаними фінансовими та нефінансовими ресурсами та результатами. Це потребує синтезу знань з корпоративних фінансів, стратегічного менеджменту, обліку та соціально-екологічної відповідальності.

2. Практичне завдання формування інтегрованої інформаційної бази для управління. Для контролінгу необхідна не просто паралельна наявність двох видів даних, а їх взаємозв'язок з причинно-наслідковими ланцюгами. Наприклад, яким чином інвестиції в безпечні умови праці (нефінансовий показник) впливають на продуктивність, витрати та, зрештою, на фінансовий результат. Розробка методик та програмних рішень для такого зв'язку є нагальною практичною потребою.

3. Завдання підвищення якості стратегічного планування та оцінки його виконання. Без інтегрованої системи показників неможливо адекватно оцінити ефективність реалізації стратегії сталого розвитку, багато аспектів якої (репутація, лояльність співробітників, екологічний слід) не мають прямого фінансового вираження у короткостроковій перспективі. Контролінг потребує інструментів для моніторингу таких стратегічних цілей.

4. Завдання забезпечення прозорості та відповідальності перед стейкхолдерами. Зростаючий попит інвесторів, партнерів та громадськості на інтегровану інформацію про цінність, створювану компанією в широкому розумінні, вимагає створення внутрішніх систем, здатних генерувати таку звітність. Система контролінгу має стати джерелом достовірних даних як для внутрішнього управління, так і для зовнішньої інтегрованої звітності.

5. Завдання адаптації до вимог регулювання та стандартизації. Динаміка впровадження нових стандартів звітності (на кшталт IFRS 18, Директиви CSRD в ЄС) вимагає від компаній здатності системно збирати та обробляти нефінансові дані. Розробка відповідного методичного забезпечення в рамках системи контролінгу є запобіжним заходом для виконання майбутніх нормативних вимог.

Таким чином, вирішення проблеми інтеграції фінансової та нефінансової звітності в систему стратегічного контролінгу є ключовим для підвищення конкурентоспроможності, стійкості та інвестиційної привабливості компаній у довгостроковій перспективі, а також має значний потенціал для розвитку наукової думки в галузі обліку та управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема інтеграції фінансової та нефінансової звітності в системі стратегічного контролінгу компанії знаходить відображення в сучасних академічних дослідженнях, які розкривають окремі аспекти цього комплексного питання. Останні роботи демонструють зростаючу актуальність нефінансових показників, їх вплив на прийняття рішень інвесторами та внутрішнє управління, а також виклики, пов'язані з їх обліком, аудитом та інтеграцією у звітність.

Дослідження останніх років підкреслюють значення нефінансової інформації для стійкого розвитку та корпоративної прозорості. Franklin & Blackburn [3] надають переконливі докази того, що комплексні нефінансові розкриття (NFD), зокрема в сфері ESG, позитивно корелюють з довірою інвесторів та сприяють формуванню стабільної інвестиційної бази для компаній, що котируються на NYSE. Це вказує на стратегічну цінність інтегрованої інформації для зовнішніх користувачів. Одночасно робота Лубенченко О. та Шульга С. [2] акцентують увагу на процедурних аспектах, аналізуючи стандарти аудиту нефінансової звітності (ISA 3000, 3410, 720), що підкреслює потребу у стандартизації перевірки та забезпечення якості такої інформації, яка постачається зовні.

У контексті управлінського обліку дослідження Tran & Nguyen [4] виокремлюють ключові фактори впровадження екологічного управлінського обліку (ЕМА) на в'єтнамських цементних підприємствах, серед яких усвідомлення керівництва має найбільший вплив. Це вказує на критичну роль управлінської культури та стратегічних настанов у процесі інтеграції нефінансових даних у систему контролю. Подібний висновок про важливість управлінських рішень підтверджує дослідження Haraldsson [5] та Yasis U. [8] на рівні шведських муніципалітетів, де виявлено, що прийняття нефінансових цілей на груповому рівні частіше мотивоване інституційними та політичними стимулами, а фінансових — функціональною раціональністю. Це свідчить про різну логіку інтеграції двох типів показників у систему цілепокладання.

Важливим напрямком є дослідження впливу регуляторних та технологічних змін. І. Крюкова та О. Потишняк [9] аналізують нові вимоги міжнародних стандартів (IFRS 18, IFRS 19), які все більше орієнтовані на цінності сталого розвитку та сприяють прозорішій презентації результатів діяльності. Alruwaili, Ahmed & Joshi [10] емпірично підтверджують, що впровадження МСФЗ покращує якість

фінансової звітності та розкриття інформації в Саудівській Аравії, створюючи основу для більш порівнянних даних. Одночасно дослідження N. A. Suraj та ін. [11] демонструють трансформаційний вплив цифровізації на облік, аудит, звітність та дотримання вимог, що робить технологічну інтеграцію фінансових і нефінансових даних технічно можливою та економічно ефективною.

Проте, незважаючи на значний прогрес, в літературі залишаються невирішеними ключові методичні та організаційні проблеми повноцінного об'єднання двох типів звітності в єдину систему стратегічного контролінгу. Зокрема, Проданчук М. та ін. [15] ідентифікують низку проблем в українському контексті: відсутність методичного забезпечення формування нефінансових показників, формальний характер облікової політики та слабку її структуру за видами обліку, що призводить до розриву між фінансовою та нефінансовою інформаційною складовими підприємства. Це підкреслює потребу в розробці цілісних методичних підходів.

Крім того, інші дослідження вказують на супутні ризики та виклики. Ge та ін. [1] показують, що робота через офшорні фінансові центри, що може бути частиною корпоративної стратегії, асоціюється з вищим аудиторським ризиком і витратами, вказуючи на потенційні конфлікти між стратегічними цілями та прозорістю. Dawd & Charfeddine [7] наголошують на важливості культурних та інституційних чинників при впровадженні глобальних стандартів, що є релевантним для процесу інтеграції звітності. Mohd Nasir та ін. [12] та Artana та ін. [6] розглядають проблеми якості фінансової звітності та шахрайства, нагадуючи про важливість внутрішнього контролю та аудиту для забезпечення достовірності будь-якої інтегрованої інформації. D'Angelo та ін. [13] емпірично підтверджують більшу цінність для ринку звітності, що відповідає GAAP, що ставить питання про стандартизацію нефінансових розкриттів. Досвід адаптивного контролінгу в умовах кризи, описаний Medvetska V. [14], також свідчить про потребу в гнучких системах, здатних оперативно інтегрувати різні типи даних для прийняття стратегічних рішень.

Таким чином, попри значний обсяг публікацій, присвячених окремо фінансовій звітності, нефінансовій звітності, аудиту, стандартизації та окремим аспектам контролінгу, залишається недостатньо дослідженою проблема комплексної методичної та організаційної інтеграції фінансової та нефінансової звітності саме в системі стратегічного контролінгу компанії. Існуючі роботи не повною мірою пропонують цілісні моделі, які б поєднували методичну основу генерування інформації, формування інтегрованої облікової політики та механізми її трансформації в стратегічні управлінські рішення через інструменти контролінгу. Саме цій невирішеній частині загальної проблеми, зокрема розробці архітектури та інструментарію інтегрованої системи обліку

та звітності для потреб стратегічного контролінгу, і присвячена дана стаття, спираючись на зазначені дослідження та запропоновані в них окремі рішення.

Відповідно до визначеної проблеми щодо відсутності цілісної методології інтеграції різнорідних інформаційних потоків, головною **метою цієї статті** є розроблення концептуальних засад та практичного інструментарію для вбудовування інтегрованої фінансової та нефінансової звітності в систему стратегічного контролінгу компанії.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлені наступні **завдання**:

1. Систематизувати теоретичні підходи до інтеграції фінансової та нефінансової інформації в контексті управлінського обліку та контролінгу, виходячи з аналізу сучасних досліджень.

2. Визначити ключові принципи та вимоги до архітектури інформаційної системи, здатної забезпечити генерацію, агрегацію та взаємозв'язок фінансових і нефінансових показників для потреб стратегічного управління.

3. Запропонувати модель інтегрованого облікового простору з використанням уніфікованих рахунків для відображення як господарських операцій, так і нефінансових подій, що впливають на стратегічні цілі компанії.

4. Розробити алгоритм формування набору ключових інтегрованих показників (KPI), які одночасно відображають фінансовий результат та його нефінансові драйвери, для використання в контурах планування, моніторингу та аналізу в системі контролінгу.

5. Описати механізм застосування запропонованого інструментарію на етапах стратегічного контролінгового циклу — від формування цілей та бюджетування до оцінки виконання та стратегічного аналізу відхилень.

Результатом виконання цих завдань має стати концептуально обґрунтована та методично оформлена модель, яка дозволяє перейти від роздільних систем фінансового обліку та нефінансового моніторингу до єдиної інтегрованої інформаційної основи для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Основним науковим результатом дослідження є адаптація концепції інтегрованої звітності до умов української системи бухгалтерського обліку шляхом розширення існуючого Плану рахунків. Модель базується на принципі диграфічного подвійного запису та використовує механізм аналітичного обліку для нефінансових показників без порушення чинної нормативної бази. Запропоновано створити в межах системи обліку Інтегрований Аналітичний Простір (ІАП), який пов'яже рахунки бухгалтерського обліку з нефінансовими вимірниками.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на аналізі сучасних наукових публікацій з питань інтегрованої звітності, аудиту нефінансової інформації, управлінського обліку та контролінгу. Методологічну основу становлять системний підхід, методи логічного узагальнення та моделювання. Для побудови моделі використано інструмент аналітичного обліку в рамках загальноприйнятого Плану рахунків. Запропоновано створення спеціального Реєстру нефінансових аналітичних ознак (РНАО),

Таблиця 1

Фрагмент реєстру нефінансових аналітичних ознак (РНАО) та їх прив'язка до рахунків Плану рахунків*

Код НАО	Назва нефінансової аналітичної ознаки	Одиниця виміру	Прив'язка до рахунку Плану рахунків (приклад)	Призначення в контролінгу
H001	Викиди CO ₂ (Scope 1)	т	23 «Виробництво», 91 «Загальновиробничі витрати» — для сировини, палива	Розрахунок екологічної інтенсивності продукту
H002	Спожита вода	м ³	23 «Виробництво», 92 «Адміністративні витрати» — для виробництва та офісу	Контроль ресурсоемності
H003	Відходи виробництва (небезпечні)	т	23 «Виробництво», 93 «Витрати на збут» — для транспортування	Оцінка ефективності та витрат на утилізацію
H004	Індекс лояльності персоналу (eNPS)	бал (0–100)	91 «Загальновиробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати» — стаття «Охорона праці», «Навчання»	Оцінка соціального капіталу підрозділу
H005	Кількість інцидентів (охорона праці)	од.	91 «Загальновиробничі витрати», 949 «Інші витрати операційної діяльності» — штрафи, ліквідація	Управління ризиками та витратами

* Код НАО (Нефінансова Аналітична Ознака) є унікальним ідентифікатором. Прив'язка до конкретного рахунку Плану рахунків дозволяє вести нефінансовий облік паралельно з фінансовим на рівні однієї господарської операції. Наприклад, списання палива (Дт 23 — фінансово) одночасно ініціює збільшення показника H001 (Викиди CO₂) у відповідному аналітичному розрізі.

кожна з яких прив'язується до конкретних рахунків витрат, доходів чи активів. Основним методичним інструментом є механізм подвійної реєстрації господарської операції: стандартної бухгалтерської проводки та паралельного внесення кількісних даних за відповідною нефінансовою ознакою. Це дозволяє формувати інтегровані контролінг-показники (ІКП) шляхом співставлення фінансових результатів (грошовий вимір) з нефінансовими драйверами (фізичний або інший негрошовий вимір).

Виклад основного матеріалу. Основою ІАП є чинний План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань та витрат діяльності підприємств (Наказ Мінфіну № 291), доповнений спеціально розробленим Реєстром нефінансових аналітичних ознак (РНАО), що прив'язується до субрахунків та окремих господарських операцій.

Механізм інтегрованого відображення операцій. Кожна господарська операція, що має нефінансовий вплив, відображається в бухгалтерському обліку стандартними проводками, а в ІАП — через присвоєння операції відповідного коду НАО та кількісного значення.

Приклад операції: Списано на виробництво 1000 кг палива (рахунок 23) на суму 50 000 грн. Норма викидів CO₂ для даного палива — 2.5 кг/кг.

1. Стандартна бухгалтерська проводка:

Дт 23 «Виробництво» — 50 000 грн.

Кт 203 «Паливо» — 50 000 грн.

2. Відображення в Інтегрованому Аналітичному Просторі (ІАП):

До проведення додається аналітична ознака:

Код НАО: H001 (Викиди CO₂)

Значення: 2500 кг (розрахунок: 1000 кг * 2.5 кг/кг)

Об'єкт аналітики: Цех № 1, Продукт А.

Такий підхід не змінює правил ведення бухгалтерського обліку, а лише доповнює його нефінансо-

вими атрибутами через аналітичні розрізи сучасних бухгалтерських програм. Це забезпечує повну прослідковуваність «фінансової операції — нефінансового наслідку».

На основі даних бухобліку та ІАП формується система Інтегрованих Контролінг-Показників (ІКП). Вони мають двоаспектну структуру, де знаменником виступає нефінансовий драйвер.

Розрахунок інтегрованого показника ресурсоемкості ($ІКП_{рес}$):

$$ІКП_{рес} = \frac{\text{Собівартість продукції за статтею, грн.}}{\text{Кількість спожитого ресурсу за НАО, од.вим.}} \quad (1)$$

Інтегровані показники стають основою для всіх етапів контролінгового циклу. На рис. 1 представлено їх вплив.

На етапі бюджетування, окрім кошторису витрат за рахунками 23, 91, 92, затверджується ліміт, наприклад, за H001 (максимальний обсяг викидів). Під час моніторингу фінансові дані з бухобліку та нефінансові з ІАП автоматично агрегуються для розрахунку фактичних значень ІКП. Аналіз відхилень дозволяє точно визначити джерело проблеми: чи фінансова складова (чисельник), чи нефінансова (знаменник).

Запропонована модель інтеграції через розширення аналітичних розрізів на базі чинного Плану рахунків є практично впроваджуваною без радикальних змін в обліковій системі. Вона дозволяє трансформувати дані бухгалтерського обліку, які є обов'язковими та стандартизованими, в стратегічний інструмент контролінгу. Це забезпечує високу достовірність інформації, її юридичну підґрунтованість та прямий зв'язок з фінансовими результатами, що є критичним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в контексті сталого розвитку та підвищення інвестиційної привабливості компанії.

Таблиця 2

Приклад панелі інтегрованих показників для стратегічного контролінгу*

Стратегічна ціль	Фінансовий показник (рахунок/стаття)	Нефінансова ознака (НАО)	Інтегрований контролінг-показник (ІКП)	Цільове значення
Знизити екологічну інтенсивність	Собівартість виробництва (Дт 90) — стаття «Паливо» (грн.)	H001 — Викиди CO ₂ (т)	$ІКП_{Еко}$: Витрати на паливо на 1 т викидів CO ₂ (грн./т)	18 000
Підвищити соціальну ефективність	Витрати на охорону праці та навчання (Дт 91, 92) (грн.)	H004 — eNPS (бал)	$ІКП_{Соц}$: Витрати на персонал на 1 бал індексу лояльності (грн./бал)	2 000
Оптимізувати витрати на відходи	Витрати на утилізацію та штрафи (Дт 93, 949) (грн.)	H003 — Відходи (т)	$ІКП_{Відх}$: Витрати на утилізацію на 1 т утворених відходів (грн./т)	5 000
Зменшити операційні ризики	Витрати на ліквідацію інцидентів (Дт 949) (грн.)	H005 — Інциденти (од.)	$ІКП_{Ризик}$: Середні витрати на один інцидент (грн./од.)	50 000

* Для розрахунку ІКП необхідні дані збираються шляхом аналітичної вибірки з ІАП за відповідними кодами НАО та рахунками бухобліку.

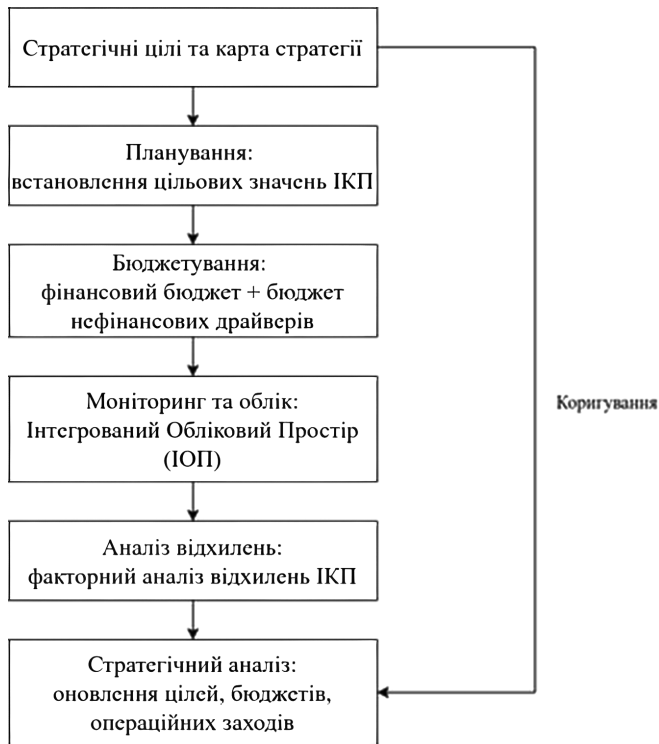


Рис. 1. Цикл стратегічного контролінгу на основі інтегрованих показників
Джерело: розроблено авторами

Висновки. Проведене дослідження доводить практичну можливість та стратегічну доцільність інтеграції фінансової та нефінансової звітності в систему контролінгу на базі чинного Плану рахунків. Основною перевагою запропонованого підходу є відмова від створення паралельних облікових систем. Замість цього модель передбачає розширення аналітичних можливостей існуючого бухгалтерського обліку через впровадження спеціального Реєстру нефінансових аналітичних ознак (РНАО), що прив'язується до конкретних рахунків витрат, активів чи доходів.

Науковим результатом є розробка механізму подвійної реєстрації господарської операції: фінансової — на рахунках бухобліку, та нефінансової — у вимірі обраних ознак РНАО (викиди, споживання води, показники безпеки). Це дозволяє сформувати єдину інформаційну базу для розрахунку інтегрованих контролінг-показників (ІКП), таких як собівартість на одиницю екологічного впливу або витрати на персонал на одиницю соціального капіталу. Такі показники безпосередньо зв'язують операційну та фінансову ефективність з нефінансовими фак-

торами створення вартості, надаючи керівництву інструмент для комплексної оцінки реалізації стратегії сталого розвитку.

Запропонована модель має конкретне практичне значення, оскільки не вимагає змін у звітності перед регуляторами, але суттєво підвищує якість інформації для внутрішнього управління. Вона закладає основу для автоматизованого формування звітів у рамках майбутніх стандартів (на кшталт ESRS), оскільки дані про нефінансовий вплив уже структуровані та прив'язані до фінансових статей.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку можуть розвиватися по кількох основних векторах:

1. Розробка детальних галузевих реєстрів РНАО. Наступним кроком є адаптація загального підходу до специфіки ключових секторів української економіки (агропром, металургія, IT, енергетика). Для кожної галузі необхідно визначити обмежений перелік матеріальних нефінансових факторів та чіткі алгоритми їх зв'язку з рахунками витрат і доходів. Це забезпечить практичну придатність моделі.

2. Алгоритмізація та впровадження в програмні комплекси. Науково-практичним завданням є розробка формалізованих алгоритмів для автоматичного розподілу нефінансових ознак за центрами фінансової відповідальності та розрахунку ІКП в реальному часі. Це передбачає створення програмних модулів-надбудов для популярних бухгалтерських та ERP-систем.

3. Емпірична верифікація впливу на якість управлінських рішень. Критично важливим є проведення кейс-досліджень на базі пілотних компаній, які впровадять запропоновану модель. Оцінка того, як використання ІКП впливає на операційні рішення, розподіл ресурсів, управління ризиками та, зрештою, на фінансову результативність у довгостроковій перспективі.

4. Дослідження впливу на зовнішнє фінансування та інвестиційну привабливість. Окремим напрямком може стати аналіз того, чи може наявність структурованої системи інтегрованого контролінгу, що генерує перевірені дані, стати фактором, який полегшує доступ компаній до «зелених» та ESG-зв'язаних кредитів або підвищує інтерес інституційних інвесторів.

Розвиток цих напрямів дозволить перетворити теоретичну модель на стандарт практики управління для українських компаній, що прагнуть до стійкості, прозорості та конкурентоспроможності в європейському просторі.

Література

1. Ge W., Kim J. B., Li T., Zhang S. W. Involvement in Offshore Financial Centers and Audit Fees: Evidence from U.S. Multinational Firms /. *European Accounting Review*. 2022. Vol. 32, No. 4. P. 995–1023. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180.2022.2049334>
2. Лубенченко О., Шульга С. Аудит нефінансової звітності: який стандарт слід застосовувати? *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2023. № 1–2. С. 29–42. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2-2023.03>
3. Franklin N. G., Blackburn R. W. Non-Financial Disclosure Policies and Their Influence on the Investor Behavior in NYSE-Listed Financial Firms. *Journal of Finance and Accounting*. 2023. Vol. 7, No. 5. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.53819/81018102t4176>
4. Tran H. T. L., Nguyen H. T. Environmental management accounting strategy: A case of cement companies. *Corporate & Business Strategy Review*. 2025. Vol. 6, No. 3. P. 193–201. DOI: <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i3art18>
5. Haraldsson M. Financial and non-financial performance measurement at the municipal group level — Evidence from municipal budgets in Sweden. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2025. Vol. 37, No. 6. P. 28–48. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-06-2024-0092>
6. Artana I. K. P., Diatmika I. P. G., Atmadja A. T. The Influence of Auditor Opinion, Company Size, External Pressure on Fraud Financial Reporting with Industrial Conditions as Intervening Variables. *International Journal of Social Science and Business*. 2023. Vol. 7, No. 1. P. 208–215. DOI: <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i1.57651>
7. Dawd I., Charfeddine L. Analysis of the impact of financial, institutional and cultural factors on IFRS adoption: evidence from the non-EU Union countries. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFRA-07-2024-0435>
8. Yasis U. Influence of Government Accounting Standards, Systems Internal Control, Regulatory Compliance Legislation on Quality Financial Statements. *International Journal of Science and Society*. 2024. Vol. 6, No. 1. P. 235–254. DOI: <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v6i1.1008>
9. Крюкова І., Потішняк О. Нові вимоги до обліку та фінансової звітності за міжнародними стандартами. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Т. 10, № 1. С. 64–73. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-64>
10. Alruwaili W. S., Ahmed A. D., Joshi M. IFRS adoption, firms' investment efficiency and financial reporting quality: a new empirical assessment of moderating effects from Saudi listed firms. *International Journal of Accounting and Information Management*. 2023. Vol. 31, No. 2. P. 376–411. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJAIM-10-2022-0226>
11. Abhishek N., Suraj N., Rahiman H. U., Nawaz N., Kodikal R., Kulal A., Raj K. Digital transformation in accounting: elevating effectiveness across accounting, auditing, reporting and regulatory compliance. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2024. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2024-0039>
12. Mohd Nasir N. E., Rashid N., Tuan Zainazor T. Z., Husna A. The Role of Financial Reporting Behavior in Determining Audit Quality. *Information Management and Business Review*. 2025. Vol. 17, No. 2(I)S. P. 69–76. DOI: [https://doi.org/10.22610/imbr.v17i2\(I\)S.4566](https://doi.org/10.22610/imbr.v17i2(I)S.4566)
13. D'Angelo, Lam T. M. A., El-Gazzar S. M., Jacob R. A. GAAP-compliant versus non-GAAP voluntary disclosures relative to critical reporting dates. *Financial Reporting*. 2022. 1. P. 5–40. DOI: 10.3280/FR2022-001001
14. Medvetska V. Adaptive Financial Controlling in Times of Crisis: Evidence from Eastern European Retail. *Global Journal of Management and Business Research*. 2025. Vol. 25, No. C1. P. 21–33. DOI: <https://doi.org/10.34257/GJM-BRCVOL25IS1PG21>
15. Проданчук М., Ковальчук Т., Кладієв В., Гуренко Т., Шевчук Н. Теоретичні та методичні засади формування інтегрованої звітності. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Т. 3, № 50. С. 63–75. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4032>

References

1. Ge, W., Kim, J. B., Li, T., & Zhang, S. W. (2022). Involvement in Offshore Financial Centers and Audit Fees: Evidence from U.S. Multinational Firms. *European Accounting Review*, 32(4), 995–1023. <https://doi.org/10.1080/09638180.2022.2049334>
2. Lubencheko, O., & Shulha, S. (2023). Audit of non-financial reporting: what standard should be used? *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, (1–2), 29–42. <https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2-2023.03>
3. Franklin, N. G., & Blackburn, R. W. (2023). Non-Financial Disclosure Policies and Their Influence on the Investor Behavior in NYSE-Listed Financial Firms. *Journal of Finance and Accounting*, 7(5), 1–13. <https://doi.org/10.53819/81018102t4176>
4. Tran, H. T. L., & Nguyen, H. T. (2025). Environmental management accounting strategy: A case of cement companies. *Corporate & Business Strategy Review*, 6(3), 193–201. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i3art18>
5. Haraldsson, M. (2025). Financial and non-financial performance measurement at the municipal group level — Evidence from municipal budgets in Sweden. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 37(6), 28–48. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-06-2024-0092>

6. Artana, I. K. P., Diatmika, I. P. G., & Atmadja, A. T. (2023). The Influence of Auditor Opinion, Company Size, External Pressure on Fraud Financial Reporting with Industrial Conditions as Intervening Variables. *International Journal of Social Science and Business*, 7(1), 208–215. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i1.57651>
7. Dawd, I., & Charfeddine, L. (2025). Analysis of the impact of financial, institutional and cultural factors on IFRS adoption: evidence from the non-EU Union countries. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFRA-07-2024-0435>
8. Yasis, U. (2024). Influence of Government Accounting Standards, Systems Internal Control, Regulatory Compliance Legislation on Quality Financial Statements. *International Journal of Science and Society*, 6(1), 235–254. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v6i1.1008>
9. Kryukova, I., & Potyshniak, O. (2025). New requirements for accounting and financial reporting according to international standards. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(1), 64–73. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-64>
10. Alruwaili, W. S., Ahmed, A. D., & Joshi, M. (2023). IFRS adoption, firms' investment efficiency and financial reporting quality: a new empirical assessment of moderating effects from Saudi listed firms. *International Journal of Accounting and Information Management*, 31(2), 376–411. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-10-2022-0226>
11. N. A., Suraj, N., Rahiman, H. U., Nawaz, N., Kodikal, R., Kulal, A., & Raj, K. (2024). Digital transformation in accounting: elevating effectiveness across accounting, auditing, reporting and regulatory compliance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2024-0039>
12. Mohd Nasir, N. E., Rashid, N., Tuan Zainazor, T. Z., & Husna, A. (2025). The Role of Financial Reporting Behavior in Determining Audit Quality. *Information Management and Business Review*, 17(2(I/S)), 69–76. [https://doi.org/10.22610/imbr.v17i2\(I/S\).4566](https://doi.org/10.22610/imbr.v17i2(I/S).4566)
13. D'Angelo, T., Lam, M. A., El-Gazzar, S. M., & Jacob, R. A. (2022). GAAP-compliant versus non-GAAP voluntary disclosures relative to critical reporting dates. *Financial Reporting*, 1/2022, pp. 5–40, <https://doi.org/10.3280/FR2022-001001>
14. Medvetska, V. (2025). Adaptive Financial Controlling in Times of Crisis: Evidence from Eastern European Retail. *Global Journal of Management and Business Research*, 25(C1), 21–33. <https://doi.org/10.34257/GJMBRCVOL25IS1PG21>
15. Prodanchuk, M., Kovalchuk, T., Kladiev, V., Hurenko, T., & Shevchuk, N. (2023). Teoretychni ta metodychni zasady formuvannia intehrovanoi zvitnosti [Theoretical and Methodological Principles of Integrated Reporting Formation]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 63–75. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4032>

УДК 657.37:006.44(477)

Гончарова Валентина Георгіївна

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Запорізький національний університет

Goncharova Valentina

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation
Zaporizhzhia National University
ORCID: 0000-0001-5556-7192

Удодова Яна Вадимівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Запорізький національний університет

Udodova Yana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Zaporizhzhia National University
ORCID: 0009-0000-5922-8016

Коновалова Анастасія Вікторівна

головний бухгалтер
ТОВ НМЦ «ГЛОБАЛ АККАУНТ АУДИТ»

Konovalova Anastasia

Chief Accountant
LLC NMC "GLOBAL ACCOUNT AUDIT"
ORCID 0000-0001-5036-1603

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11656

ВПЛИВ МСФЗ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ОБЛІКУ В УКРАЇНІ

THE IMPACT OF IFRS ON ACCOUNTING TRANSFORMATION IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Умови інтенсивної глобалізації та посилення міжнародної економічної взаємодії зумовлюють необхідність глибокої трансформації системи бухгалтерського обліку України. Одним із ключових напрямів таких змін є адаптація міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), що визначають сучасні вимоги до прозорості, порівнянності та достовірності фінансової інформації. Перехід до МСФЗ в Україні має стратегічне значення, оскільки дозволяє подолати методологічні обмеження національної облікової моделі, орієнтованої на адміністративний контроль, та забезпечити відповідність фінансової інформації вимогам глобального ринку капіталу.

Мета. Метою дослідження є всебічне вивчення впливу МСФЗ на формування та розвиток національної системи обліку й звітності в Україні, визначення ключових переваг та ризиків, що супроводжують їх імплементацію, а також окреслення напрямів удосконалення процесу гармонізації з міжнародними вимогами.

Матеріали і методи. Аналітичну основу роботи становлять чинні законодавчі акти України, що регламентують впровадження МСФЗ, наукові праці вітчизняних авторів, а також матеріали нормативно-правових джерел, що описують механізми застосування міжнародних стандартів. Методичний інструментарій дослідження включає системний, історико-економічний та порівняльний аналіз, контент-аналіз нормативних документів, узагальнення наукових підходів до гармонізації фінансової звітності, а також логічне структурування виявлених проблем та переваг.

Результати. Проведений аналіз засвідчив, що запровадження МСФЗ істотно впливає на якість, структуру й зміст фінансової звітності українських підприємств. Ідентифіковано основні позитивні результати адаптації міжнародних стандартів:

підвищення прозорості фінансової інформації, покращення інвестиційної привабливості, посилення ролі корпоративного управління та розширення можливостей участі в міжнародних ринках капіталу. Разом з тим визначено низку проблемних аспектів, серед яких: недостатня узгодженість нормативної бази, відсутність сталих механізмів практичного застосування МСФЗ у різних секторах економіки, брак підготовлених фахівців та значні фінансові витрати на модернізацію облікових систем. Підкреслено, що ефективність інтеграції МСФЗ значною мірою залежить від якості відповідного інституційного середовища, рівня професійної компетентності бухгалтерських кадрів і доступності актуальних методичних матеріалів.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей підтримки підприємств у процесі переходу на МСФЗ, оцінювання ефективності їх застосування в умовах нестабільної економічної ситуації та визначення специфіки впровадження стандартів у малому й середньому бізнесі. Важливими напрямками майбутньої роботи є створення цифрових платформ для супроводу звітності за МСФЗ, удосконалення системи професійної підготовки кадрів, а також вивчення можливостей глибшої інтеграції української практики з європейською моделлю фінансового регулювання.

Ключові слова: міжнародні стандарти фінансової звітності, гармонізація бухгалтерського обліку, прозорість фінансової інформації, інвестиційна привабливість, нормативне регулювання.

Summary. Introduction. The rapid globalization of financial markets and the increasing integration of national economies have highlighted the need for a profound transformation of Ukraine's accounting system. One of the most significant elements of this transformation is the implementation of International Financial Reporting Standards (IFRS), which establish unified global principles for producing transparent and comparable financial information. The adoption of IFRS in Ukraine represents a strategic shift from the historically inherited administrative accounting model toward a market-oriented system aligned with global investor expectations.

Purpose. The aim of the study is to provide a comprehensive assessment of the influence of IFRS on the development of Ukraine's national accounting and financial reporting system, to identify the main advantages and challenges of their implementation, and to outline priority directions for further enhancement of the harmonization process.

Materials and methods. The research is based on an analysis of Ukrainian legislative and regulatory documents that govern the application of IFRS, scientific publications of Ukrainian scholars, and official methodological sources related to international accounting standards. The methodological framework includes historical and comparative analysis, content analysis of legal acts, systematization of methodological approaches to accounting harmonization, and synthesis of identified problems and benefits of IFRS adoption.

Results. The findings demonstrate that IFRS implementation significantly improves the transparency, reliability and analytical value of financial information produced by Ukrainian entities. The transition to IFRS has strengthened the confidence of international investors, supported the development of corporate governance practices and enhanced the competitiveness of Ukrainian companies in global capital markets. However, several challenges remain unresolved, including regulatory inconsistencies between national rules and IFRS requirements, insufficient institutional support, limited availability of qualified accounting professionals, and substantial financial costs associated with training, consultancy and modernization of accounting software. The study emphasizes that the effectiveness of IFRS adoption largely depends on the development of professional competence, availability of methodological resources and coherence of regulatory frameworks.

Prospects. Future studies should focus on assessing the sectoral specificity of IFRS application, elaborating state-supported mechanisms for facilitating the transition for enterprises – especially small and medium-sized ones – and developing digital infrastructures that simplify the preparation and submission of IFRS-based financial statements. Additionally, further research should address the integration of Ukrainian accounting practices with European regulatory standards and evaluate the long-term impact of IFRS implementation on financial system stability and investment climate.

Key words: International Financial Reporting Standards, accounting harmonization, financial information transparency, investment attractiveness, regulatory framework.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної інтеграції та стрімкої трансформації світових фінансових ринків питання забезпечення прозорості та порівнянності фінансової інформації набуває особливої наукової та практичної значущості. Для України, яка тривалий час функціонувала в межах адміністративно-командної моделі обліку, перехід до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) є не лише технічним, а передусім інституційним викликом, що потребує глибокої модернізації методологічних, нормативних та організаційних засад облікової системи. Сама природа міжнародних стандартів вимагає від підприємств застосування

принципово інших підходів до визнання, оцінювання та розкриття економічної інформації, що суттєво ускладнює адаптацію вітчизняної практики обліку.

Важливою проблемою є наявність суттєвих розбіжностей між усталеними національними правилами ведення бухгалтерського обліку та концептуальними положеннями МСФЗ. Такі відмінності призводять не лише до методичних суперечностей, а й створюють ризики недостовірності та непорівнянності фінансових звітів у процесі переходу. Крім того, запровадження МСФЗ супроводжується значними організаційними змінами на рівні підприємств, що включають потребу в оновленні

внутрішніх процедур, удосконаленні технологічної інфраструктури, підвищенні кваліфікації персоналу та формуванні нових управлінських підходів.

З огляду на такі виклики інтеграція МСФЗ у національну облікову систему постає одним із ключових завдань як державної політики у сфері фінансового регулювання, так і корпоративного управління. Наукова актуальність проблеми полягає у необхідності з'ясувати, наскільки зміни, що відбуваються внаслідок адаптації міжнародних стандартів, сприяють підвищенню ефективності та прозорості фінансової звітності українських підприємств. У практичній площині надзвичайно важливо визначити, які саме аспекти імплементації МСФЗ стають бар'єрами для бізнесу, та які механізми здатні забезпечити пом'якшення цих перешкод.

Комплексне дослідження процесів переходу до МСФЗ є необхідним для оцінювання готовності українських підприємств до функціонування в умовах міжнародних ринків капіталу, формування достовірної та уніфікованої фінансової інформації, а також удосконалення нормативної бази. Лише глибокий аналіз впливу МСФЗ на структуру й методологію бухгалтерського обліку, а також на інституційне середовище, дозволяє сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо подальшої модернізації національної системи обліку відповідно до вимог глобальної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика впливу міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) на національні системи обліку посідає помітне місце в сучасних українських дослідженнях. У роботах Гаркуші С. [1] обґрунтовується, що глобалізація фінансових ринків об'єктивно зумовлює гармонізацію національних систем обліку із загальновизнаними міжнародними підходами; автор підкреслює, що саме перехід до МСФЗ є одним із ключових чинників підвищення транспарентності вітчизняної фінансової інформації та інтеграції України до світового економічного простору. Гетманченко І.В. [2] аналізує практичні наслідки впровадження міжнародних стандартів, виокремлюючи, з одного боку, зростання довіри інвесторів і кредиторів, а з іншого — значні витрати підприємств на перебудову облікових процесів і підвищення кваліфікації персоналу.

Вагомий внесок у дослідження проблем гармонізації обліку зробили Шушакова І., Зябченкова Г. та Кузуб М. [3], які акцентують на специфіці країн з трансформаційними економіками. На їхню думку, для таких держав, як Україна, головним бар'єром на шляху імплементації МСФЗ є не стільки відмінності методології, скільки відсутність сформованої інституційної інфраструктури та дієвих механізмів підтримки впровадження стандартів.

Разом із тим, наявні наукові праці лише фрагментарно висвітлюють вплив МСФЗ на цілісну архітектуру національної системи бухгалтерсько-

го обліку та фінансової звітності, зокрема в умовах економічної та інституційної нестабільності. Значна частина досліджень зосереджена на окремих аспектах — перевагах для інвесторів, проблемах підготовки бухгалтерів, адаптації звітності у великих компаніях, тоді як питання комплексної взаємодії МСФЗ із чинною нормативною базою розглядаються недостатньо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є комплексне дослідження впливу міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) на трансформацію національної системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності України, а також визначення ключових факторів, що сприяють або перешкоджають ефективній імплементації цих стандартів у сучасних економічних умовах країни.

Для досягнення поставленої мети у статті було окреслено комплекс дослідницьких завдань, що охоплюють аналіз історичних передумов формування вітчизняної системи бухгалтерського обліку та визначення чинників, які зумовили необхідність її переходу на МСФЗ; дослідження основних переваг застосування міжнародних стандартів для підвищення прозорості, якості та порівнянності фінансової інформації українських підприємств; виявлення ключових викликів і проблемних аспектів адаптації МСФЗ, зокрема у сфері нормативно-правового регулювання, кадрового забезпечення, технічної інфраструктури та економічних умов діяльності бізнесу; оцінювання впливу впровадження міжнародних стандартів на розвиток корпоративного управління та інвестиційного клімату країни з урахуванням потреб різних груп користувачів фінансової звітності; а також формування обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення процесів гармонізації національної системи обліку з міжнародними вимогами та визначення пріоритетних напрямів модернізації для забезпечення більш ефективного застосування МСФЗ у практиці українських підприємств.

Виклад основного матеріалу. Фінансова звітність є фундаментальним елементом економічної інфраструктури будь-якої держави, адже саме вона забезпечує інформативну основу для контролю, аналізу та прогнозування діяльності підприємств. Сучасна економіка неможлива без прозорих механізмів формування фінансової інформації, що особливо актуально в умовах глобалізації, коли національні ринки активно взаємодіють у міжнародному середовищі. Саме тому питання гармонізації стандартів бухгалтерського обліку стало одним із ключових напрямів трансформації фінансової системи України.

Історичні особливості розвитку обліку в Україні суттєво вплинули на характер сучасних реформ. Після розпаду Радянського Союзу українські підприємства продовжували працювати в межах системи, яка була зосереджена переважно на контролі за ресурсами та наданні інформації державним органам,

а не учасникам ринкових відносин. Така модель виявилася недостатньою для нових економічних умов, оскільки не забезпечувала повної, збалансованої та об'єктивної інформації, необхідної інвесторам, кредиторам і партнерам. Потреба у стандартизації обліку стала очевидною вже на початку 1990-х років, коли підприємства отримали можливість виходити на міжнародні ринки та взаємодіяти з іноземними інституціями.

Щоб наблизити національну систему звітності до загальноприйнятих правил, було впроваджено Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Хоча ці стандарти стали важливим першим кроком, вони не могли забезпечити рівня прозорості, притаманного міжнародній практиці, і істотно відрізнялися від підходів, що застосовуються у провідних економіках світу. Одночасно змінювалися й зовнішні вимоги: вступ до угод із міжнародними фінансовими організаціями та курс України на інтеграцію до Європейського Союзу посилювали потребу у впорядкуванні методології обліку відповідно до МСФЗ.

У подальші роки формування нормативної основи для використання МСФЗ стало одним із ключових напрямів розвитку фінансового законодавства. Значний внесок у цей процес зробив Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV [4], який визначив категорії підприємств, для яких застосування МСФЗ є обов'язковим. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» № 3480-IV [5] закріпив вимогу готувати фінансові звіти за міжнародни-

ми стандартами для емітентів цінних паперів, що котируються на фондових біржах. Також важливу роль відіграє Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» № 2258-VIII [6], що регулює порядок підтвердження звітності відповідно до міжнародних стандартів аудиту. Постанова Кабінету Міністрів № 419 [7] встановила загальні правила подання фінансових звітів, зокрема й тих, що складаються за МСФЗ. Узагальнення основних положень цих нормативних актів наведено в таблиці, що дозволяє систематизувати їх зміст і визначити їхній вплив на формування сучасної моделі обліку в Україні (табл. 1).

Переваги імплементації МСФЗ проявилися у поступовому зростанні відкритості та зрозумілості фінансової інформації. Завдяки міжнародним стандартам дані українських компаній стали більш придатними для порівняння на зовнішніх ринках, що дозволяє потенційним інвесторам проводити об'єктивний фінансовий аналіз та оцінювати перспективи співпраці. МСФЗ також сприяють підвищенню довіри до корпоративного сектора, оскільки забезпечують додержання єдиних правил розкриття інформації. Для країн із перехідною економікою це є особливо цінним, адже прозорість напряму впливає на кредитний рейтинг підприємств та умови залучення фінансування. Позитивні ефекти підтверджуються тим, що компанії, які перейшли на МСФЗ, отримали більше можливостей для виходу на світові ринки капіталу, розширення інвестиційних проєктів і залучення іноземних партнерів.

Таблиця 1

Нормативно-правове регулювання застосування МСФЗ в Україні

Нормативно-правовий акт	Ключові положення щодо застосування МСФЗ	Вплив на систему обліку та звітності
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV	Визначає правові засади обліку, загальні принципи фінансової звітності; встановлює, що підприємства, які становлять суспільний інтерес, зобов'язані застосовувати МСФЗ при складанні фінансової звітності; регламентує відкритість та оприлюднення звітності.	Закладає фундамент гармонізації з МСФЗ, формує сучасну методологію обліку, підвищує прозорість і стандартизацію звітності.
Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» № 3480-IV	Зобов'язує емітентів цінних паперів та учасників фондового ринку готувати звітність виключно за МСФЗ; містить вимоги до інформаційної відкритості та захисту прав інвесторів; визначає механізми регуляторного нагляду на ринку капіталу.	Забезпечує прозорість звітності для інвесторів, підвищує рівень довіри до фінансової інформації, сприяє виходу українських компаній на міжнародні ринки капіталу.
Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» № 2258-VIII	Встановлює вимоги щодо обов'язкового аудиту звітності, складеної за МСФЗ; визначає, що аудит має проводитися відповідно до Міжнародних стандартів аудиту (ISA); регламентує діяльність суб'єктів аудиту та систему контролю якості.	Підсилює довіру до фінансових звітів; гарантує правильне застосування МСФЗ; посилює роль аудиторського контролю.
Постанова КМУ «Про затвердження Порядку подання фінансової звітності» № 419	Регламентує порядок складання та подання фінансової звітності; визначає вимоги до форм звітності та строків подання; встановлює, що підприємства, які застосовують МСФЗ, подають звітність у міжнародному форматі та XBRL.	Формує єдині правила подання фінансової звітності; забезпечує впровадження електронних форматів подання (XBRL), що наближує Україну до практик ЄС.

Джерело: систематизовано та розроблено автором на основі [4–7]

Водночас впровадження МСФЗ виявило низку структурних проблем, які стримують процес гармонізації стандартів. Значна частина нормативно-правової бази, що регулює діяльність підприємств, побудована на підходах, які були сформовані ще в період централізованої економіки, і не відповідає потребам відкритого ринкового середовища. Існують також труднощі, пов'язані зі співіснуванням НП(С)БО та МСФЗ, що змушує підприємства здійснювати трансформацію звітності та нести додаткові витрати. Окрему проблему становить брак фахівців, здатних не лише формально застосовувати міжнародні стандарти, а й правильно інтерпретувати їх у контексті реальних бізнес-процесів. Це підтверджується дослідженнями низки українських авторів, які відзначають, що кадрова недостатність стала одним із головних бар'єрів успішної імплементації МСФЗ.

Не менш вагомим викликом є технічна складова адаптації: значна частина українських підприємств досі використовує програмні продукти, які не підтримують функціональності, необхідної для роботи за МСФЗ. Для повноцінного переходу компаніям доводиться здійснювати модернізацію інформаційних систем, запроваджувати нові облікові інструменти, інтегрувати системи управління ризиками та внутрішнього контролю. Це потребує часу та значних фінансових ресурсів, що є особливо відчутним для малого й середнього бізнесу.

З огляду на викладені нормативні, методологічні та організаційні аспекти переходу на міжнародні стандарти, доцільно узагальнити логіку цього процесу у вигляді цілісної моделі, що відображає ключові

передумови, механізми та наслідки впровадження МСФЗ у системі бухгалтерського обліку України (рис. 1).

Попри зазначені перешкоди, застосування міжнародних стандартів залишається одним із найважливіших чинників довгострокової економічної стабільності України. МСФЗ забезпечують підвищення якості фінансового менеджменту, покращення процесів стратегічного планування й управління, зміцнення внутрішнього контролю та зростання довіри до фінансової інформації. Крім того, вони створюють сприятливі умови для розширення міжнародної співпраці: узгодженість із МСФЗ дає змогу українським компаніям активніше брати участь у міжнародних проєктах, співпрацювати з глобальними корпораціями, залучати капітал на міжнародних фінансових ринках.

У сукупності результати аналізу свідчать, що впровадження МСФЗ в Україні слід розглядати не лише як технічну реформу, а як довготривалий процес, спрямований на модернізацію всієї облікової системи, її інституційних засад і професійної культури. Для забезпечення сталого розвитку цієї сфери необхідна подальша актуалізація національного законодавства, розширення професійних компетентностей бухгалтерів, поглиблення цифровізації облікових процесів та посилення міжнародної співпраці у сфері стандартизації фінансової інформації. Саме сукупність цих чинників визначатиме успішність інтеграції України до світового економічного простору та ефективність функціонування її фінансової системи у майбутньому.

Передумови	Механізм трансформації	Результати та наслідки
• радянська модель обліку; • фіскальна спрямованість обліку; • низька порівнянність звітності; • вимоги інвесторів та фінансових ринків; • євроінтеграційний курс; • глобалізація фінансової інформації.	• Нормативні зміни: • Закон №996-XIV • Закон №3480-IV • Закон №2258-VIII • Постанова №419 • таксономія XBRL • Методологічні зміни: • зміна принципів визнання/оцінки; • запровадження справедливої вартості; • консолідація; • розкриття ризиків. • Організаційно-технічні зміни: • модернізація IT-систем; • підготовка персоналу; • трансформація звітності; • впровадження внутрішнього контролю.	• підвищення прозорості інформації; • зростання інвестиційної привабливості; • поліпшення корпоративного управління; • покращення доступу до міжнародних ринків капіталу; • підвищення довіри до фінансової системи; • гармонізація з ЄС.

Рис. 1. Модель трансформації системи бухгалтерського обліку України під впливом МСФЗ

Джерело: розроблено автором

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз дозволив установити, що впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності має системний вплив на трансформацію української моделі бухгалтерського обліку та фінансового звітування. МСФЗ стали каталізатором переходу від регламентованої, орієнтованої на контроль держави системи обліку до сучасної інформаційної моделі, побудованої на принципах прозорості, достовірності та пріоритетності економічної суті над формою. Історичний контекст розвитку облікової практики в Україні показав, що до інтеграції МСФЗ національні стандарти не забезпечували належного рівня аналітичності та порівнянності, необхідної для взаємодії з міжнародними ринками та інвесторами.

Дослідження нормативно-правової бази засвідчило істотний прогрес у гармонізації законодавства України з міжнародними вимогами. Разом із тим зберігаються окремі методологічні й процедурні прогалини, пов'язані з узгодженням національних правил із МСФЗ, забезпеченням стабільності регуляторного середовища, розвитком системи нагляду за аудитом та удосконаленням механізмів контролю за практичним застосуванням стандартів. Ці питання потребують подальшої уваги як з боку законодавця, так і професійної спільноти.

Результати дослідження підтвердили, що ключові переваги впровадження МСФЗ проявляються у підвищенні якості фінансової інформації, зростанні прозорості операцій, зміцненні довіри інвесторів та розширенні доступу до міжнародних фінансових ринків. Використання міжнародних стандартів створює підґрунтя для поліпшення корпоративного управління, мінімізації інформаційної асиметрії та впровадження сучасних підходів до управління ризиками. Усе це формує сприятливе середовище для розвитку підприємництва та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Попри позитивні результати, процес імплементації МСФЗ залишається складним і багатоаспектним. Виявлено, що головними викликами є дефіцит фахівців, які володіють методологією МСФЗ на практичному рівні; необхідність модернізації облікових систем; значні фінансові витрати на навчання персоналу та технологічну підтримку; а також труднощі

у поєднанні національних та міжнародних підходів до обліку. Саме ці фактори стримують темпи переходу підприємств на міжнародні стандарти та потребують системного реагування.

З огляду на результати дослідження, доцільно окреслити кілька напрямів подальших наукових розвідок. Перспективним є аналіз галузевих особливостей застосування МСФЗ, оскільки рівень складності переходу та характер впливу стандартів істотно варіюються між фінансовим сектором, промисловістю, аграрною сферою, сферою послуг та енергетикою. Актуальним є дослідження взаємодії МСФЗ із сучасними цифровими технологіями: штучним інтелектом у бухгалтерському обліку, автоматизованими системами формування звітності, цифровими платформами корпоративної звітності. Окремої уваги потребує вивчення ефективності застосування міжнародних стандартів у малому та середньому бізнесі, який часто стикається з найбільшими фінансовими та організаційними бар'єрами.

Також важливими є дослідження щодо оптимізації державної політики у сфері регулювання обліку та аудиту, включно з удосконаленням системи професійної підготовки бухгалтерів, стимулюванням участі України у міжнародних ініціативах зі стандартизації та адаптацією міжнародних практик до національних умов. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розроблення комплексних моделей переходу підприємств на МСФЗ, аналіз ефективності існуючих підходів та обґрунтування інструментів, які можуть забезпечити безперервний розвиток облікової системи в умовах швидких економічних і технологічних змін.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що МСФЗ відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможної, відкритої та інтегрованої у світові ринки економіки України. Однак максимізація позитивного ефекту від їх упровадження можлива лише за умов комплексного підходу, що поєднує нормативні, освітні, технологічні та інституційні зміни. Подальші наукові напрацювання у цьому напрямі матимуть стратегічне значення для удосконалення системи фінансової звітності, підвищення інвестиційної привабливості України та зміцнення її позицій у глобальній економічній системі.

Література

1. Гаркуша С. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-29>
2. Гетманченко І. В. Вплив міжнародних стандартів обліку на практику в Україні: переваги та виклики. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. № 3. 2024. URL: <https://ecomp.com.ua/index.php/journal/article/view/18/15> (дата звернення: 25.11.2025).
3. Шушакова І., Зябченкова Г., Кузуб М. Концепції зближення систем бухгалтерського обліку та фінансового звітування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-9>
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України № 996-XIV від 16.07.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

5. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України № 3480-IV від 23.02.2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

6. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України № 2258-VIII від 21.12.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

7. Про затвердження Порядку подання фінансової звітності : Постанова Кабінету Міністрів України № 419 від 28.02.2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

References

1. Harkusha S. (2022). Rozvytok bukhgalterskoho obliku v umovakh hlobalizatsii [Development of accounting in the conditions of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-29> [in Ukrainian].

2. Hetmanenko I. V. (2024). Vplyv mizhnarodnykh standartiv obliku na praktyku v Ukraini: perevahy ta vyklyky [The impact of international accounting standards on practice in Ukraine: advantages and challenges]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 3. Retrieved from <https://ecomp.com.ua/index.php/journal/article/view/18/15> [in Ukrainian].

3. Shushakova I., Ziabchenkova H., Kuzub M. (2021). Kontseptsii zblyzhennia system bukhgalterskoho obliku ta finansovoho zvituvannia [Concepts of convergence of accounting and financial reporting systems]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 30. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-9> [in Ukrainian].

4. Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy No 996-XIV vid 16.07.1999 [Law of Ukraine “On accounting and financial reporting in Ukraine”, dated July 16, 1999, No 996-XIV]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian].

5. Pro rynky kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky: Zakon Ukrainy No 3480-IV vid 23.02.2006 [Law of Ukraine “On capital markets and organized commodity markets”, dated February 23, 2006, No 3480-IV]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> [in Ukrainian].

6. Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist: Zakon Ukrainy No 2258-VIII vid 21.12.2017 [Law of Ukraine “On the audit of financial statements and audit activity”, dated December 21, 2017, No 2258-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> [in Ukrainian].

7. Pro zatverdzhennia Poriadku podannia finansovoi zvitnosti: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy No 419 vid 28.02.2000 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the Procedure for submitting financial statements”, dated February 28, 2000, No 419]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

Цебен ь Руслан Людвікович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Хмельницький національний університет*

Tseben Ruslan

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Accounting, Audit and Taxation
Khmelnitsky National University
ORCID: 0000-0003-4202-9779*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11558

ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ ОБЛІКУ

HISTORICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF INFORMATION SYSTEMS AND ACCOUNTING TECHNOLOGIES

Анотація. Вступ. Сучасна економіка перебуває в умовах інтенсивної цифровізації, що зумовлює трансформацію підходів до ведення бухгалтерського обліку. Використання інформаційних технологій стає визначальним чинником ефективності облікових процесів, підвищуючи рівень їх прозорості, оперативності та достовірності. Від етапів механізації облікових операцій до впровадження штучного інтелекту, хмарних технологій і блокчейн-рішень простежується динамічний розвиток цифрових інструментів, який потребує глибокого наукового аналізу. Незважаючи на наявність численних досліджень, присвячених автоматизації бухгалтерського обліку, історичні аспекти становлення та еволюції інформаційних технологій залишаються недостатньо розкритими, що обумовлює актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Мета. Метою дослідження є розкриття історичних аспектів розвитку інформаційних систем і технологій обліку та сучасного їх стану.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері історії бухгалтерського обліку та інформаційних систем і технологій обліку.

В процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції – для узагальнення теоретичних положень і визначення етапів розвитку інформаційних систем і технологій обліку. Історико-логічний метод застосовано для послідовного відтворення еволюції інформаційних систем і технологій у бухгалтерському обліку. Порівняльний аналіз дозволив виявити особливості кожного етапу формування інформаційних технологій, а системний підхід – оцінити їх вплив на ефективність облікових процесів.

Результати. У ході дослідження систематизовано основні етапи розвитку інформаційних технологій у бухгалтерському обліку – від механізації облікових процесів до сучасного етапу цифрової трансформації. Визначено ключові тенденції еволюції облікових систем, серед яких автоматизація, інтеграція даних, використання хмарних технологій, штучного інтелекту та блокчейну. З'ясовано, що впровадження новітніх IT-рішень сприяє підвищенню точності облікової інформації, зниженню трудомісткості облікових операцій і зростанню аналітичних можливостей бухгалтерії.

Отримані результати поглиблюють наукове розуміння процесів розвитку інформаційних технологій обліку та формують базу для подальших досліджень.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розвитку блокчейн технологій за видами економічної діяльності. Це надасть змогу покращити прозорість і достовірність облікової інформації, забезпечити автоматизацію контролю за фінансовими операціями, підвищити рівень довіри між учасниками господарських процесів та сприятиме формуванню інтегрованих цифрових систем управління підприємством.

Ключові слова: інформаційні системи і технології обліку, етапи розвитку інформаційних систем і технологій обліку, цифровізація бухгалтерського обліку, автоматизація бухгалтерського обліку, блокчейн технології.

Summary. Introduction. The modern economy is in the conditions of intensive digitalization, which causes the transformation of approaches to accounting. The use of information technologies becomes a determining factor in the efficiency of accounting processes, increasing the level of their transparency, efficiency and reliability. From the stages of mechanization of accounting operations to the implementation of artificial intelligence, cloud technologies and blockchain solutions, the dynamic development of digital tools is traced, which requires in-depth scientific analysis. Despite the presence of numerous studies devoted to the automation of accounting, the historical aspects of the formation and evolution of information technologies remain insufficiently disclosed, which determines the relevance of further scientific explorations in this direction.

Purpose. The purpose of the study is to reveal the historical aspects of the development of information systems and accounting technologies and their current state.

Materials and methods. The materials of the study are: works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of accounting history and accounting information systems and technologies.

In the process of the study, general scientific and special methods of cognition were used, in particular, methods of analysis, synthesis, induction and deduction – to generalize theoretical provisions and determine the stages of development of accounting information systems and technologies. The historical-logical method was used to consistently reproduce the evolution of information systems and technologies in accounting. Comparative analysis allowed to identify the features of each stage of the formation of information technologies, and the systemic approach – to assess their impact on the efficiency of accounting processes.

Results. The study systematized the main stages of development of information technologies in accounting – from the mechanization of accounting processes to the modern stage of digital transformation. Key trends in the evolution of accounting systems were identified, including automation, data integration, the use of cloud technologies, artificial intelligence and blockchain. It was found that the implementation of the latest IT solutions contributes to increasing the accuracy of accounting information, reducing the complexity of accounting operations and increasing the analytical capabilities of accounting. The results obtained deepen the scientific understanding of the processes of development of accounting information technologies and form the basis for further research.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the development of blockchain technologies by type of economic activity. This will make it possible to improve the transparency and reliability of accounting information, ensure automation of control over financial transactions, increase the level of trust between participants in economic processes, and contribute to the formation of integrated digital enterprise management systems.

Key words: accounting information systems and technologies, stages of development of accounting information systems and technologies, digitalization of accounting, accounting automation, blockchain technology.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, що істотно змінює підходи до організації бухгалтерського обліку. Інформаційні технології стали ключовим чинником підвищення ефективності облікової системи, забезпечення її прозорості, оперативності та достовірності даних. Разом із тим, динамічний розвиток технологічних рішень, від механізації облікових процесів до впровадження штучного інтелекту, хмарних сервісів і блокчейну, потребує наукового осмислення закономірностей і тенденцій їх еволюції.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених автоматизації бухгалтерського обліку, залишається недостатньо дослідженим історичний аспект розвитку інформаційних технологій у цій сфері, а також їх вплив на трансформацію методологічних засад обліку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню розвитку інформаційних систем і технологій обліку присвячені праці вітчизняних науковців. О.Грицай [1] досліджує розвиток та вплив інформаційних технологій на сферу бухгалтерського обліку, аналізує сучасні тенденції в застосуванні інформаційних систем у бухгалтерському обліку, їх переваги та виклики. Єлісеєва О. К., Белозерцев В. С. [2] розглядають основні фактори, що впливають на розвиток інформаційних систем в умовах

глобалізації. Назарова І. Я. [3] аналізує генезис обліково-інформаційних систем від їх зародження і становлення в первинному вигляді (з використанням паперових форм обліку) до еволюціонування в електронно-цифрову форму, що передбачає застосування новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, передових способів обробки та обміну інформацією, пропонує періодизацію розвитку вітчизняного обліку та виділяє основні ознаки по кожному з періодів. Осмятченко В. О. [4] досліджує стан та розвиток комп'ютерних технологій бухгалтерського обліку. Результати їх досліджень мають велике значення для розвитку теорії та практики бухгалтерського обліку. Не зважаючи на це, питання історичних аспектів розвитку інформаційних систем і технологій обліку та сучасного їх стану залишається не достатньо дослідженим.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження історичних аспектів розвитку інформаційних систем і технологій обліку та сучасного їх стану.

Виклад основного матеріалу. Історія інформаційних систем і технологій обліку тісно пов'язана з розвитком людської цивілізації. На сучасному етапі відбувається перехід до інформаційного суспільства, розвиток цифрових технологій пов'язується з Четвертою промисловою революцією та її новими розробками, такими як штучний інтелект, інтернет

речей, блокчейн технології, які змінюють підходи до діяльності суб'єктів господарювання.

Під системою розуміють сукупність елементів, які утворюють певну цілісність і функціонують разом для досягнення певної мети. В літературі існує велика кількість визначень поняття «система», які використовуються залежно від контексту, галузі знань тощо. Так, бухгалтерський облік як комунікаційну систему вперше охарактеризував Ю. Ідзірі в 1967 році.

Інформаційна система, як різновид поняття «система», в науковій літературі розглядається в двох розуміннях: як об'єкт або організована сукупність елементів, що збирає, обробляє, передає, зберігає та надає дані [5; 6] та як метод або сукупність функціональних, організаційних компонентів та компонентів системи обробки даних, необхідних для досягнення поставлених цілей [7].

Більшість авторів до складових інформаційної системи відносять людей, обладнання, процеси, процедури, дані та операції. До базових компонентів інформаційної системи відносять інформацію, інформаційні технології, організаційну структуру, функціональні компоненти.

Інформаційна технологія — це комплекс методів і процедур, за допомогою яких реалізуються функції збору, передавання, обробки, зберігання та доведення до користувача інформації в організаційно-управлінських системах з використанням обраного комплексу технічних засобів [8, с. 25]. Отже, інформаційна технологія є інструментом перетворення вхідних в інформаційну систему даних у вихідну інформацію.

Як влучно зазначає Р. Бруханський, бухгалтерський облік, як мистецтво та наука вимірювання результатів бізнесу, розвивався разом із бізнесом, і тим більше з інформаційними технологіями. Перфокарти та мейнфрейми, бази даних та сховища даних, персональні комп'ютери та програмне забезпечення для підвищення продуктивності, спеціалізоване програмне забезпечення для бухгалтерського обліку та системи планування ресурсів підприємства (ERP), локальні мережі (LAN) та глобальні мережі (WAN), серед іншого, залишили свій слід у теорії та практиці бухгалтерського обліку. Це, зокрема, стосується технології введення даних, зберігання та обробки даних, кінцевих звітів, внутрішнього контролю, процедури аудиту та кваліфікаційних вимог до бухгалтерів, які постійно змінюються протягом останніх декількох десятиліть [9, с. 10].

Початковий етап розвитку інформаційних технологій обліку розпочався разом із виникненням необхідності реєстрації фактів господарського життя давніх народів. Першими первинними документами виступали кістки тварин, на яких викарбовувалися зарубки. Різна послідовність цих зарубок, їх напрям та форма стали для дослідників основою для висновку щодо їх облікового призначення.

Усі стародавні носії облікової інформації вчені та археологи називали «обліковими бірками». Їх використання продовжувалося і тоді, коли існувала подвійна бухгалтерія. Перший обліковий пристрій — квікус — винайшли давні інки. Це був простий «арифмометр», побудований на основі використання шнурів різного кольору. Один із них був основним, а інші закріплювалися на ньому. Кожен гудзь на шнурах свідчив про певні облікові записи. Прості гудзі об'єднувалися у складні, і облік здійснювався в комбінації кольору, розміщення ниток і кількості гудзів. Такі способи обліку дослідники знаходять на території стародавнього Китаю, Японії, Африки, Бенгалії, В'єтнаму, Індії, Перу. Функції облікових шнурів були значно ширшими. На них облікова інформація записувалася, зберігалася та використовувалася в подальшому [10, с. 23–24]. Так почала зароджуватись технологія первісної бухгалтерії як напряму людської діяльності.

У Стародавньому Єгипті реєстрація фактів господарського життя відбувалася на сувоях папірусу, основним обліковим прийомом була інвентаризація, пізніше стали застосовувати кошториси. Набули поширення прийоми відображення господарських операцій трьома особами, перша обліковувала на папірусі цінності у кількісному виразі, які планувалися до вибуття, друга обліковувала фактичний відпуск, третя особа займалася порівняння планових та фактичних показників і виявляла відхилення, відмічаючи спеціальною рисою опрацьовані документи.

У Стародавньому Вавилоні в VIII ст. до н.е. існував банк торговельного будинку Негоагіддіна Егісбі, які виконував декілька видів банківських операцій. Крім того, у Стародавньому Вавилоні в якості первинних носіїв облікової інформації використовували глиняні картки, в якості обчислювальної основи обліку застосовувалися обчислювальні таблиці універсального характеру, які узагальнювали практичний досвід того часу та узагальнювали закономірності стародавньої економіки.

У Стародавній Персії започаткували такі первинні документи, як наряд та відрядне посвідчення. Інформаційні технології обліку Стародавньої Персії зароджувалися на основі організаційно-інформаційних засобів обробки даних, які дозволяли проводити фіксацію фактів господарського життя. У період Ахеменідської держави (VI–IV ст. до н.е.) облік був налаштований на контроль державних ресурсів, надходжень від податків, виплат і поставок. Роль носіїв облікової інформації виконували глиняні таблички, воскові дощечки та папірус, на яких клинописом фіксували господарські операції. Облікові центри діяли при палацах, храмах і складах, де працювали писарі, що виконували функції сучасних бухгалтерів.

В якості облікових вимірників використовували символи та знаки, що позначали види товарів, одиниці виміру, суми й дати, а також здійснювалося архівування табличок у спеціальних сховищах. Архів

Персеполя, який налічує понад 25 тисяч глиняних документів, свідчить про існування своєрідної бази даних державного обліку. Система звітності сатрапій перед центральною владою відображала ранні форми централізованої обробки облікової інформації.

Отже, інформаційні системи і технології обліку Стародавнього світу мали свій специфічний характер, оскільки ще не існувало сучасних технічних засобів обробки даних. Проте вже тоді застосовувалися організаційно-інформаційні засоби фіксації, збереження та контролю економічної інформації. До основних елементів, які формували системи і технології обліку Стародавнього світу, відносилися матеріальні носії інформації, облікові центри обробки інформації (канцелярії), система контролю та звітності, уніфікація записів, функції обліку.

Таким чином, хоча інформаційні технології обліку Стародавнього світу не мали технічних засобів, але заклали підґрунтя для формування принципів системності, стандартизації та контролю, стали основою розвитку бухгалтерських інформаційних систем у наступні історичні епохи.

В епоху середньовіччя в бухгалтерському обліку відбувся перехід від елементарних записів господарського життя до початку систематизованого ведення облікових рахунків, що мало значний вплив на інформаційну систему управління тогочасного господарства. Перші інформаційні системи обліку мали ручний характер і базувалися на паперових та пергаментних носіях. Облікова інформація фіксувалася у реєстрах, книгах рахунків, інвентарях. Основним завданням облікових технологій середньовіччя було документування торгових, ремісничих операцій для контролю за майном, доходами та податками.

З розвитком міст і торгівлі формується нова технологія обліку — подвійний запис, яку описав Лука Пачолі в 1494 році у «Трактаті про рахунки і записи». З точки зору розвитку інформаційних технологій праця Луки Пачолі «Трактат про рахунки і записи» є однією з перших спроб формалізувати інформаційну систему бухгалтерського обліку, в якій прослідковується її сучасні властивості із вхідними даними, базою обробки інформації та вихідними даними. У першій частині книги «інвентар» розглядається процес формування початкової інформаційної бази — введення вхідних даних про активи, зобов'язання та власний капітал. Це аналог сучасного етапу ініціалізації бази даних у комп'ютеризованих системах бухгалтерського обліку на етапі формування вхідного балансу.

Друга частина «Трактату про рахунки та записи» має назву «диспозиція», присвячена функціям обробки та систематизації даних, в ній визначається порядок ведення журналів і книг, правила подвійного запису та контролю правильності операцій, що відповідає модулю транзакційної обробки даних сучасних інформаційних систем. Подвійний запис логічно пов'язує та забезпечує цілісність облікових даних.

Таким чином, у трактаті Луки Пачолі вперше представлено структуровану модель інформаційної системи обліку, де реалізовано основні функції, властиві сучасним обліковим технологіям: збір, зберігання, обробка та контроль інформації. Винахід подвійного запису став важливим фундаментом для розвитку інформаційних систем і технологій обліку.

Кінець XIX — початок XX століття став періодом якісних змін у розвитку інформаційних систем і технологій бухгалтерського обліку. Саме в цей період розпочалася механізація облікових процесів, поступово відбувався перехід від ручного ведення обліку до автоматизованого, що дозволило підвищити точність розрахунків, зменшити трудомісткість праці, прискорити обробку облікових даних.

Першими засобами механізації стали арифмометри — механічні пристрої для виконання арифметичних дій. Вони дозволяли бухгалтерам значно підвищити швидкість підрахунків. Найвідомішими серед них були арифмометри Карла Томаса, а згодом виникли більш удосконалені конструкції, які могли виконувати не тільки додавання та віднімання, але й множення та ділення.

Суттєвою подією у розвитку технологій обліку стало створення Германом Холлерітом табулятора у 1890 році. Цей пристрій уявляв собою електромеханічну машину призначену для автоматичної обробки інформації, який використовував перфокарти для запису та читування інформації, що суттєво прискорювало обробку великих обсягів даних. Табулятори Холлеріта були вперше застосовані під час перепису населення США 1890 року, що дало змогу обробити його результат в тричі швидше. У подальшому табулятори використовувалися у комерційних і фінансових установах для автоматизації бухгалтерських операцій.

В 1911 році в США була створена компанія Computing Tabulating Recording, яка в подальшому змінила назву на IBM, яка стала провідним виробником обчислювальної техніки для бізнесу та бухгалтерського обліку впродовж XX століття.

Механізація обліку стимулювала виникненню передумов для електронної обробки інформації, що у другій половині XX століття привело до появи перших комп'ютерних систем обліку, стандартизації форм документів, створенню уніфікованих звітів та удосконаленню методів контролю за фінансовими операціями. Таким чином, виникнення перших автоматизованих технологій обліку в кінці XIX — початку XX століття дозволило поєднати досягнення технічного прогресу з потребами економічної практики та стало основою для подальшого розвитку інформаційних систем і технологій бухгалтерського обліку.

Етап комп'ютеризації бухгалтерського обліку пов'язаний з появою електронно-обчислювальних машин (ЕОМ), більшість механічних засобів збору, обробки й фіксації інформації поступово почали замінюватися на електронні. В 1950 р. під керівництвом академіка Лебедева С. О. в Інституті електро-

техніки Академії наук УРСР у м. Києві розроблена перша на євразійському континенті електрообчислювальна машина — мала електронна рахункова машина (МЕСМ) [11].

Перші програмовані комп'ютери були громіздкими, займали великі площі, а деколи окремі приміщення і спочатку використовувались у сфері оборонних або ж загальнодержавних економічних розрахунків. Опрацьовані дані виводилися ними спочатку на паперових перфокартах, паперових стрічках. Проте такі технічні засоби швидко розвивалися й вдосконалювалися. Тому пізніше на їх основі був проведений перший електронний запис на магнітній стрічці (а далі на магнітних дисках). Таким чином був розпочатий етап впровадження електронних інформаційних систем [3, с. 52].

У 1960–1970-х роках почалася ера масового впровадження ЕОМ у господарську діяльність підприємств. З розвитком мейнфреймів (великих центральних комп'ютерів) з'явилася можливість централізовано обробляти дані про запаси, розрахунки, оплату праці та звітність. У цей період широко використовувалися перфокарти, магнітні стрічки та накопичувачі на дисках як носії інформації. Облік ставав більш формалізованим, що дозволяло розробляти алгоритми обробки даних і впроваджувати перші програмні комплекси.

Отже, електронний етап розвитку облікових технологій став сприяв переходу від механізації до автоматизації. Сформувалися базові концепції комп'ютеризованих систем обліку — використання баз даних, стандартизованих форматів документів, програмного забезпечення для бухгалтерського аналізу та звітності.

В кінці 1980-х років на початку 1990-х розвивається програмне забезпечення, що інтегрує бухгалтерський, податковий, фінансовий, складський та кадровий облік. На ринку з'являються комплексні рішення, такі як SAP R/3, Oracle Financials, Microsoft Dynamics, а також спеціалізовані національні системи — 1С: Бухгалтерія, Парус, Галактика тощо. Такі програми забезпечували автоматизацію всіх облікових процесів підприємства, починаючи від первинного введення даних і закінчуючи складанням фінансової звітності. Одним із ключових досягнень цього періоду стало формування ERP-систем (Enterprise Resource Planning) — комплексів, що охоплювали всі сфери діяльності підприємства: бухгалтерський облік, фінанси, виробництво, логістику, управління персоналом. Концепція ERP забезпечила інтеграцію обліку з управлінням ресурсами, що дало змогу переходити від простого накопичення даних до їх аналітичного використання в управлінні.

Завдяки розвитку IT-послуг в Україні на початку 2000-х років розпочалося впровадження програмного забезпечення на підприємствах різних видів економічної діяльності. Вітчизняні розробники, зокрема «Інтелект-Сервіс» (програмний продукт BAS)

та «М. Е. Дос», почали адаптувати свої рішення до вимог національних стандартів бухгалтерського обліку (НСБО) і Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).

З 2010-х років розпочався перехід до хмарних технологій і веборієнтованих систем обліку, що надало можливість вести бухгалтерію дистанційно, забезпечувати цілодобовий доступ до фінансових даних і зменшувати витрати на IT-інфраструктуру. Такі системи, як «Сота», «Хмара FREDO», «Бухгалтерія онлайн», значно підвищили гнучкість і мобільність облікових процесів. Важливу роль у розвитку цифрового документообігу відіграло впровадження електронного цифрового підпису (ЕЦП) та системи обміну електронними документами між підприємствами і державними органами. Україна активно розвиває концепцію електронного урядування, що впливає і на сферу обліку. Запровадження систем e-Data, ProZorro, Дія сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій і контролю за використанням бюджетних коштів. Зростає роль аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту та машинного навчання у процесах аудиту та управлінського обліку. Ці технології дозволяють прогнозувати фінансові результати, виявляти аномалії у звітності й підвищувати якість прийняття управлінських рішень.

Етапи розвитку інформаційних технологій у сфері бухгалтерського обліку в Україні наведено на рис. 1.

Блокчейн — це децентралізована база даних, яка дає змогу перевіряти та передавати інформацію в режимі он-лайн. Блокчейн є цифровим реєстром або базою даних, що зберігається у вигляді системи блоків, де кожний наступний блок містить в собі зашифровану інформацію про попередні блоки, тобто про вчинені транзакції.

У сфері бухгалтерського обліку блокчейн-технології відкривають нові можливості для автоматизації, прозорості та контролю. Вони дозволяють формувати незмінні облікові записи, що унеможливорює їх підробку або несанкціоноване виправлення. Це зменшує ризики шахрайства та підвищує довіру до фінансової звітності. Так В. Осмятченко й В. Олійник слушно вважають, що блокчейн — це ідеальний бухгалтерський облік, адже не допускає помилок або умисних маніпуляцій з цифрами шляхом відслідковування усіх фінансових операцій та сповіщення про всі зміни в режимі реального часу [12].

Серед ключових переваг застосування блокчейн-технологій у бухгалтерському обліку є прозорість фінансових даних, що підвищує довіру до них; незмінність записів, що підвищує надійність облікової інформації; автоматизація процесів завдяки смарт-контрактам; скорочення витрат на контроль.

Найперспективнішими напрямками застосування технології блокчейн у бухгалтерському обліку є розрахунки з контрагентами, звітність в режимі реального часу, документообіг, розрахунок та сплата податків.

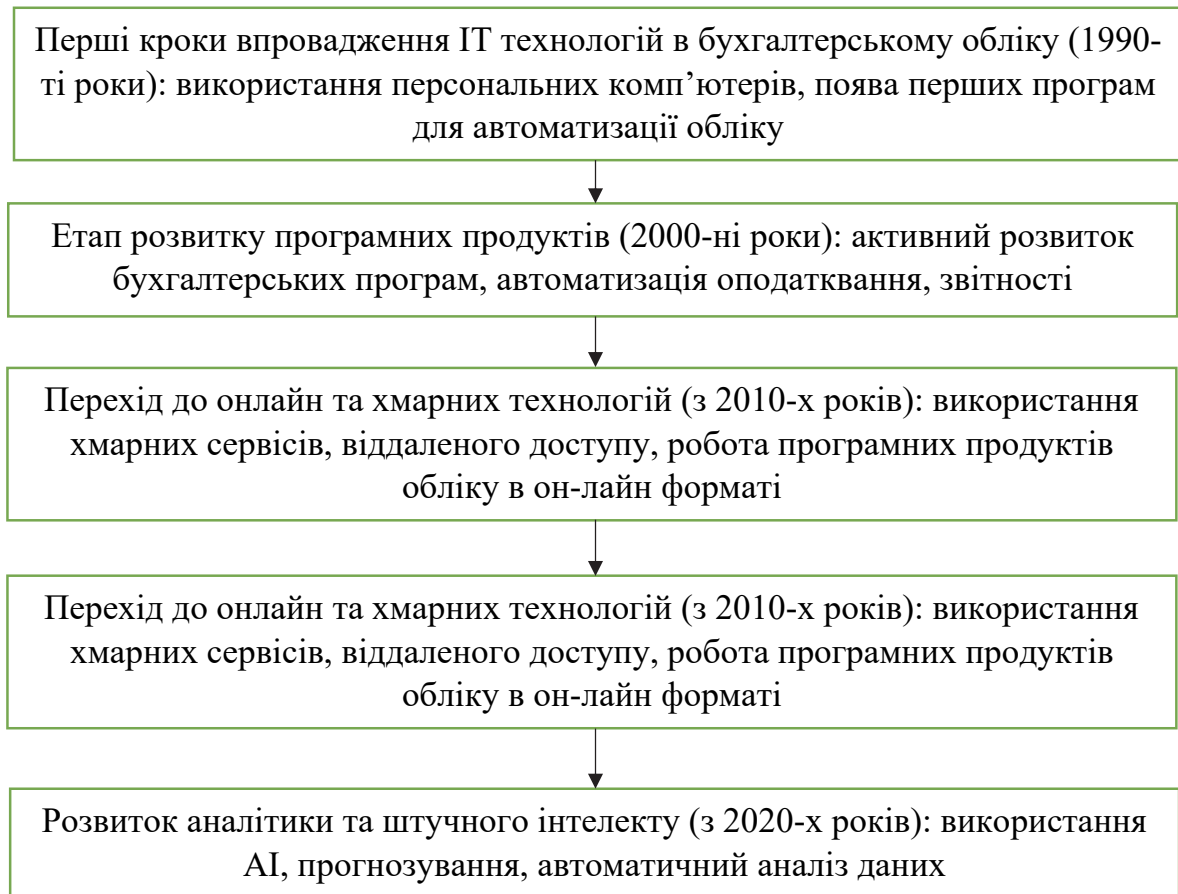


Рис. 1. Розвиток інформаційних технологій у сфері бухгалтерського обліку в Україні

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

Таким чином, блокчейн-технології є перспективним напрямом розвитку бухгалтерського обліку, що сприяє його цифровій трансформації, підвищенню прозорості, довіри та ефективності облікових процесів. Використання розподіленого реєстру забезпечує нову якість ведення обліку: від повної автоматизації облікових операцій до створення єдиного, захищеного інформаційного простору між усіма учасниками фінансової звітності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що розвиток інформаційних технологій істотно вплинув на трансформацію системи бухгалтерського обліку, змінюючи її функціональне призначення та методологічні засади у процесі прийняття управлінських рішень. Еволюція ІТ у сфері обліку відбувалася поетапно — від механізації облікових процесів до сучасної цифрової моделі, що базується на використанні штучного інтелекту, хмарних сервісів, аналітичних платформ і блокчейн-технологій.

У результаті комп'ютеризації та цифровізації обліку значно підвищилася ефективність збору, об-

роблення та зберігання даних, зросла оперативність формування фінансової звітності, а також посилилася аналітична складова бухгалтерської діяльності. Застосування інформаційних систем дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, а й забезпечити комплексну інтеграцію облікових, фінансових і управлінських процесів.

Разом із тим, активне впровадження новітніх технологій вимагає перегляду традиційних підходів до організації обліку, удосконалення нормативно-правового забезпечення, а також підвищення кваліфікації бухгалтерських кадрів. Особливої актуальності набуває питання інформаційної безпеки, збереження конфіденційності та достовірності даних у цифровому середовищі.

У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на розвитку блокчейн-технологій за видами економічної діяльності. Це надасть змогу підвищити прозорість облікової інформації, автоматизувати контроль за фінансовими операціями, зміцнити довіру між суб'єктами господарювання та створити умови для подальшої цифрової трансформації облікових систем.

Література

1. Грицай О.І. Розвиток інформаційних технологій в Україні та їх інтегрування у сфері бухгалтерського обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-88>
2. Єлісеєва О.К., Белозерцев В.С. Тенденції розвитку інформаційних систем та технологій в обліку в умовах глобалізації. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2015. № 3(5). С. 79–85 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_3\(5\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_3(5)_17) (дата звернення: 25.10.2025).
3. Назарова І.Я. Еволюційний розвиток обліково-інформаційних систем в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 77. С. 50–56.
4. Осмятченко В.О. Стан та розвиток комп'ютерних технологій бухгалтерського обліку. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2009. Вип. 6 (24). Ч. 1. С. 195–206.
5. Івахненко С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку: історія, теорія, перспективи: монографія. Житомир : АСА, 2001. 416 с.
6. Інформаційні системи бухгалтерського обліку : підручник / за ред. Ф.Ф. Бутинця. Житомир : ПП «Рута», 2002. 544 с.
7. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 493 с.
8. Клименко О.В. Інформаційні системи і технології обліку. К. : Центр учбової літератури, 2008. 320 с.
9. Бруханський Руслан, Спільник Ірина. Цифровий облік: поняття, витоки та актуальний дискурс. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Вип. 3–4. С. 7–20.
10. Остап'юк М.Я., Лучко М.Р., Даньків Й.Я. Історія бухгалтерського обліку : навч. посібник. К. : Знання, 2009, 278 с.
11. Івахненко С.В. Організація бухгалтерського обліку в умовах застосування комп'ютерної техніки (на прикладі підприємств Житомирської області): дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04. Житомир, 1998. 225 с.
12. Осмятченко В.О., Олійник В.С. Стан та перспективи розвитку бухгалтерського обліку в контексті зміни технологічних укладів. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип. 2. С. 131–138.

References

1. Hrytsai O.I. Rozvytok informatsiinykh tekhnolohii v Ukraini ta yikh intehruvannia u sferi bukhholderskoho obliku. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 61 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-88>
2. Yeliseieva O.K., Bielozertsev V.S. Tendentsii rozvytku informatsiinykh system ta tekhnolohii v obliku v umovakh hlobalizatsii. *Tekhnolohiichni audyt i rezervy vyrobnytstva*. 2015. № 3(5). S. 79–85 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_3\(5\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_3(5)_17)
3. Nazarova I. Ia. Evoliutsiinyi rozvytok oblikovo-informatsiinykh system v Ukraini. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2024. № 77. S.50–56.
4. Osmiatchenko V.O. Stan ta rozvytok kompiuternykh tekhnolohii bukhholderskoho obliku. *Ekonomichni nauky. Seriya "Oblik i finansy"*. 2009. Vyp. 6 (24). Ch. 1. S.195–206.
5. Ivakhnenkov S.V. Informatsiini tekhnolohii v orhanizatsii bukhholderskoho obliku: istoriia, teoriia, perspektyvy: monohrafiia. Zhytomyr: ASA, 2001. 416 s.
6. Informatsiini systemy bukhholderskoho obliku: pidruchnyk / za red. F.F. Butyntsia. Zhytomyr: PP "Ruta", 2002. 544 s.
7. Melnychenko S.V. Informatsiini tekhnolohii v turyzmi: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia. K.: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2007. 493 s.
8. Klymenko O.V. Informatsiini systemy i tekhnolohii obliku. K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2008. 320 s.
9. Brukhanskyi Ruslan, Spilnyk Iryna. Tsyfrovyi oblik: poniattia, vytoky ta aktualnyi dyskurs. Instytut bukhholderskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii. 2020. Vyp. 3–4. S. 7–20.
10. Ostapiuk M. Ia., Luchko M. R., Dankiv Y. Ia. Istoriia bukhholderskoho obliku: navch. posibnyk. K.: Znannia, 2009, 278 s.
11. Ivakhnenkov S.V. Orhanizatsiia bukhholderskoho obliku v umovakh zastosuvannia kompiuternoi tekhniki (na pryklad di pidpriemstv Zhytomyrskoi oblasti): dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.04. Zhytomyr, 1998. 225 s.
12. Osmiatchenko V.O., Oliinyk V.S. Stan ta perspektyvy rozvytku bukhholderskoho obliku v konteksti zminy tekhnolohichnykh ukladiv. *Ekonomichniy visnyk. Seriya: finansy, oblik, opodatkuвання*. 2018. Vyp. 2. S. 131–138.

УДК 657.1:004:658

Шпак Валентин Аркадійович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів і обліку
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

Shpak Valentin

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Finance & Accounting
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
ORCID: 0000-0001-8512-2741*

Райковська Інна Тадеушівна

*кандидат економічних наук, доцент,
проректор з навчально-методичної та наукової роботи
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

Raikovska Inna

*Candidate of Economic Sciences, PhD, Associate Professor,
Vice-Rector for Academic and Scientific Affairs
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
ORCID: 0000-0003-2670-7277*

Костенко Олександр Миколайович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і обліку
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

Kostenko Oleksandr

*Candidate of Economic Sciences, PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance & Accounting
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law*

Співаковський Олександр Дмитрович

*магістрант кафедри фінансів і обліку
Київського кооперативного інституту бізнесу і права*

Spivakovskiy Oleksandr

*Master's Student of the Department of Finance and Accounting
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11551

**ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ,
КОНТРОЛІНГУ ТА АНАЛІЗУ: ОРГАНІЗАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ
ТА ОПОДАТКУВАННІ ТА ФОРМУВАННІ КОНСОЛІДОВАНОЇ
ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ**

**INFORMATION SYSTEMS FOR MANAGEMENT
ACCOUNTING, CONTROLLING, AND ANALYSIS:
ORGANIZATION IN MANAGEMENT AND TAXATION AND
FORMATION OF CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS**

Анотація. Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки важливого значення набуває ефективна організація інформаційних систем управлінського обліку, контролінгу та аналізу як основи для прийняття управлінських рішень, планування й контролю фінансових результатів підприємства. Використання інтегрованих інформаційно-аналітичних платформ сприяє формуванню достовірних даних, необхідних для побудови системи контролінгу, податкового планування та підготовки консолідованої фінансової звітності. Недосконалість інформаційних потоків або невідповідність систем обліку сучасним вимогам може призвести до управлінських помилок, неефективного розподілу ресурсів і фінансових ризиків. Отже, дослідження процесів організації та удосконалення інформаційних систем управлінського обліку й контролінгу є актуальним завданням, що забезпечує підвищення результативності управління підприємством і прозорості його фінансової звітності.

Мета. Метою статті є всебічне дослідження та поглиблення теоретико-методологічних засад організації інформаційних систем управлінського обліку, контролінгу та аналізу, визначення їх ролі в системі менеджменту, оподаткування та формування консолідованої фінансової звітності, а також обґрунтування напрямів їх удосконалення з урахуванням вимог цифрової економіки та міжнародних стандартів.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти, міжнародні стандарти фінансової звітності, наукові праці з питань управлінського обліку, контролінгу та інформаційних технологій. Використано методи системного аналізу, узагальнення, моделювання, індукції та дедукції для виявлення взаємозв'язків між обліковими, аналітичними та контрольними процесами; порівняльний метод – для аналізу національних і міжнародних підходів до формування інформаційних систем управлінського обліку; методи структурно-логічного аналізу – для визначення ролі інформаційних технологій у консолідації фінансових даних.

Результати. У статті розкрито концептуальні засади побудови інформаційних систем управлінського обліку та контролінгу, що інтегрують облікові, аналітичні й податкові процеси в єдину інформаційно-аналітичну платформу. Визначено структуру управлінського обліку в системі менеджменту підприємства, його зв'язок із податковим плануванням і контролінгом, а також особливості автоматизації збору та обробки даних для формування консолідованої фінансової звітності. Показано, що впровадження сучасних IT-рішень сприяє підвищенню точності аналітичних показників, своєчасності управлінських рішень і зменшенню ризиків фінансових помилок. Запропоновано підхід до формування інтегрованої системи управлінського обліку, що поєднує інструменти контролінгу, бюджетування та аналізу ефективності бізнес-процесів.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку моделей цифрових платформ управлінського обліку з елементами штучного інтелекту та автоматизованого аналізу, а також на інтеграцію цих систем у процеси корпоративного управління і податкового моніторингу.

Ключові слова: інформаційні системи, управлінський облік, контролінг, аналіз ефективності бізнес-процесів, менеджмент, оподаткування, консолідована фінансова звітність, цифровізація обліку.

Summary. Introduction. In the current conditions of digital transformation of the economy, effective organization of information systems for management accounting, controlling, and analysis is becoming increasingly important as a basis for making management decisions, planning, and controlling the financial results of an enterprise. The use of integrated information and analytical platforms contributes to the formation of reliable data necessary for building a system of controlling, tax planning, and preparing consolidated financial statements. Imperfect information flows or accounting systems that do not meet modern requirements can lead to management errors, inefficient allocation of resources, and financial risks. Therefore, researching the processes of organizing and improving management accounting and controlling information systems is a pressing task that ensures increased enterprise management effectiveness and transparency of its financial reporting.

Purpose. The purpose of the article is to comprehensively study and deepen the theoretical and methodological foundations of organizing information systems for management accounting, controlling, and analysis, to determine their role in the management system, taxation, and the formation of consolidated financial statements, as well as to justify areas for their improvement, taking into account the requirements of the digital economy and international standards.

Materials and methods. The information base of the study consists of current legislative and regulatory acts, international financial reporting standards, scientific works on management accounting, controlling, and information technologies. The following methods were used: systematic analysis, generalization, modeling, induction, and deduction to identify the relationships between accounting, analytical, and control processes; the comparative method was used to analyze national and international approaches to the formation of management accounting information systems; methods of structural and logical analysis were used to determine the role of information technologies in the consolidation of financial data.

Results. The article reveals the conceptual foundations of building management accounting and controlling information systems that integrate accounting, analytical, and tax processes into a single information and analytical platform. It defines the structure of management accounting in the enterprise management system, its connection with tax planning and controlling, as well as the features of automating data collection and processing for the formation of consolidated financial statements. It is shown that the implementation of modern IT solutions contributes to improving the accuracy of analytical indicators, the timeliness of management decisions, and reducing the risks of financial errors. An approach to the formation of an integrated management accounting system that combines the tools of controlling, budgeting, and analysis of business process efficiency is proposed.

Discussion. Further research should focus on developing models of digital management accounting platforms with elements of artificial intelligence and automated analysis, as well as integrating these systems into corporate governance and tax monitoring processes.

Key words: information systems, management accounting, controlling, business process efficiency analysis, management, taxation, consolidated financial reporting, accounting digitization.

Постановка проблеми. У сучасному світі автоматизація процесів управління стала одним із головних чинників, що забезпечують сталий розвиток та конкурентоспроможність підприємств незалежно від їх масштабів, галузевої належності чи регіонального розташування. Інтеграція новітніх інформаційних технологій в управлінський облік та контролінг відкриває нові горизонти для ефективного прийняття рішень, зменшення витрат, покращення точності обробки даних та вдосконалення стратегічного планування. Управлінський облік та контролінг, як ключові елементи системи управління підприємством, сьогодні трансформуються завдяки обліково-інформаційним автоматизованим системам, які виступають важливим інструментом для аналізу, прогнозування та оптимізації бізнес-процесів. Обліково-інформаційні автоматизовані системи ведення управлінського обліку та контролінгу забезпечують інтеграцію різноманітних функціональних сфер підприємства, дозволяючи створювати єдину інформаційну платформу для моніторингу та управління. Це включає як стратегічні аспекти, такі як управління фінансами та планування інвестицій, так і оперативні задачі, наприклад, облік запасів чи контроль витрат. Окрім цього, такі системи стають інструментами прогнозу аналітики, що дозволяє моделювати сценарії розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні аспекти використання обліково-інформаційних автоматизованих систем в управлінському обліку та контролінгу розглядали в своїх роботах багато вітчизняних і зарубіжних вчених. Однак, потребують фахової порівняльності їх потенційні можливості, а також детальнішого наукового висвітлення методичні аспекти практичного застосування. Тому питанням концептуальних засад результативного застосування обліково-інформаційних автоматизованих систем в управлінському обліку та контролінгу приділено увагу у запропонованому дослідженні.

Метою статті є всебічне дослідження та поглиблення теоретико-методологічних засад організації інформаційних систем управлінського обліку, контролінгу та аналізу, визначення їх ролі в системі менеджменту, оподаткування та формування консолідованої фінансової звітності, а також обґрунтування напрямів їх удосконалення з урахуванням вимог цифрової економіки та міжнародних стандартів.

Виклад основного матеріалу. Вітчизняні обліково-інформаційні автоматизовані системи для управлінського обліку та контролінгу є важли-

вим інструментом для підтримки підприємницької діяльності, оскільки вони враховують специфіку українського законодавства, регуляторних вимог та економічного середовища.

Однією з найпоширеніших і водночас найефективніших програм у цій категорії до початку воєнної агресії російської федерації проти України була «1С: Підприємство». Сьогодні використання цього програмного продукту заборонено на законодавчому рівні. Втім розглянемо його основні технічні характеристики для порівняння з аналогами.

Програмний продукт «1С: Підприємство» забезпечує комплексну автоматизацію обліку, управління фінансами, персоналом, запасами та виробництвом. Його модульна структура дозволяє підприємствам обирати лише потрібні функції — від управління фінансовими потоками до обліку запасів і логістики. Система інтегрована з державними стандартами звітності, що спрощує підготовку податкових документів, та містить потужні аналітичні інструменти для моніторингу фінансового стану підприємства в реальному часі [2; 3; 4; 5]. Завдяки гнучкості та адаптивності, «1С» ефективно використовується як у малому бізнесі, так і у великих корпораціях, підтримуючи інтеграцію з іншими програмами та хмарними сервісами. Це забезпечує прозорість, оперативність і безпечність управління, роблячи «1С: Підприємство» одним із провідних рішень на ринку програм для управлінського обліку в Україні. На сьогодні слід обирати ефективні заміники програмного продукту «1С», якими можуть бути як українські системи — BAS, Dilovod, Topcoft, SMARTFIN.UA, так і іноземні — SAP, Microsoft Dynamics, Oracle, Odoo. Вибір програмного забезпечення залежить від масштабу підприємства, специфіки його діяльності та фінансових можливостей.

Вагомим прикладом вітчизняного програмного забезпечення є система BAS, яка демонструє мультифункціональний підхід до управління бізнесом. Її особливість полягає у поєднанні функцій управлінського обліку, контролінгу та аналітики в єдиному інформаційному середовищі, що дозволяє підприємствам отримувати оперативну та достовірну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Система підтримує модульну структуру, що забезпечує гнучкість у виборі функціоналу відповідно до специфіки діяльності конкретного підприємства та масштабу його операцій. Завдяки інтеграції з бухгалтерським та податковим обліком, BAS дозволяє оптимізувати документообіг, контролювати фінансові потоки, здійснювати пла-

нування та прогнозування, а також формувати детальні аналітичні звіти для оцінки ефективності бізнес-процесів. Науковий аналіз демонструє, що впровадження таких систем сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, зниженню ризиків, пов'язаних з людським фактором, та інтеграції інноваційних підходів у сфері корпоративного управління. Отже, BAS є ефективним інструментом для модернізації управлінського обліку та контролінгу в українських підприємствах.

Для великих підприємств, які потребують комплексних рішень для управління своїми процесами, особливо актуальними є продукти компанії «SoftPro». Ця компанія пропонує широкий спектр рішень для автоматизації управлінського обліку, орієнтованих на підтримку стратегічного та оперативного управління. Їхні програмні рішення забезпечують детальну аналітику, яка є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Програми від «SoftPro» вирізняються своєю здатністю інтегрувати різноманітні аспекти діяльності підприємства в єдину інформаційну систему (табл. 1).

Як видно з табл. 1, програмні рішення «SoftPro» формують комплексну платформу для аналітичного та управлінського забезпечення діяльності підприємства. Їх функціональні можливості охоплюють ключові напрями контролінгу — від аналізу витрат і бюджетування до прогнозування фінансових результатів та інтеграції з іншими інформаційними системами. Завдяки цьому «SoftPro» забезпечує високий рівень прозорості управлінських процесів, підвищує оперативність прийняття рішень і спри-

яє стратегічній стабільності бізнесу. Використання таких систем дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, оптимізувати ресурси та формувати інформаційне підґрунтя для сталого розвитку.

Закордонні системи управлінського обліку та контролінгу демонструють глобальний підхід до управління бізнес-процесами, орієнтуючись на забезпечення високого рівня інтеграції, масштабованості та аналітичних можливостей. Серед таких рішень платформа «SAP» займає провідне місце, завдяки своєму багатofункціональному підходу та здатності адаптуватися до потреб міжнародних корпорацій. «SAP» пропонує інструменти для управління фінансами, логістикою, виробництвом та людськими ресурсами, створюючи єдину екосистему для управління всім підприємством. Важливим аспектом «SAP» є її здатність обробляти великі обсяги даних у реальному часі, що дозволяє керівникам оперативно реагувати на зміни, аналізувати продуктивність та оптимізувати процеси. Наприклад, інтегровані модулі логістики дозволяють ефективно управляти постачанням і запасами, а фінансові модулі забезпечують точний контроль над витратами, доходами та інвестиціями. «SAP» також активно впроваджує інновації, зокрема використання штучного інтелекту для прогнозуної аналітики та автоматизації рутинних завдань [5; 8].

Важливою системою є «Oracle NetSuite», яка пропонує хмарне рішення для комплексного управління бізнесом. Її головні переваги — це мобільність, доступність із будь-якої точки світу та широкий спектр функцій для різних галузей. «NetSuite» інтегрує

Таблиця 1

Функціональні можливості програмних рішень «SoftPro» для управлінського обліку, контролінгу та аналізу

Напрямок функціоналу	Зміст та призначення	Очікувані результати для підприємства
Аналіз витрат	Визначення найбільш витратних сегментів діяльності, оцінка структури витрат, пошук шляхів оптимізації ресурсів	Зменшення непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів
Управління бюджетами	Планування фінансових потоків, моніторинг виконання бюджету, оперативна адаптація планів до змін середовища	Підвищення фінансової дисципліни, забезпечення контролю за використанням коштів
Прогнозування фінансових результатів	Моделювання сценаріїв розвитку, оцінка ризиків і вигод для різних стратегічних варіантів	Своєчасне прийняття обґрунтованих управлінських рішень, зниження рівня ризиків
Багатовимірний аналіз даних	Інтегрований аналіз фінансових, виробничих і маркетингових показників; обробка великих масивів даних	Комплексна оцінка ефективності діяльності, формування цілісної аналітичної картини
Аналіз рентабельності та інвестицій	Визначення прибутковості продукції, оцінка ефективності інвестиційних проектів	Підвищення рентабельності бізнесу, обґрунтування інвестиційних рішень
Галузева адаптація системи	Налаштування програмного забезпечення відповідно до специфіки діяльності підприємства	Підвищення точності аналізу, покращення релевантності управлінських даних
Інтеграція з іншими системами	Підтримка взаємодії з ERP, CRM, BI-платформами, створення єдиної інформаційної екосистеми	Оптимізація управлінських процесів, підвищення продуктивності та оперативності роботи

Джерело: розроблено авторами

модулі для управління фінансами, інвентаризації, CRM та управління проектами, створюючи універсальний інструмент для бізнесу. Хмарна інфраструктура цієї платформи забезпечує не лише гнучкість, але й високу безпеку даних, що особливо важливо для підприємств, які працюють у глобальному середовищі. «Oracle NetSuite» також пропонує можливості для автоматизації фінансових операцій, моніторингу запасів у реальному часі та управління взаємодією з клієнтами. Завдяки модулю CRM, компанії можуть не лише зберігати клієнтські дані, але й аналізувати їх для побудови довгострокових відносин та оптимізації продажів. Інструменти для управління проектами дозволяють стежити за виконанням завдань, контролювати витрати та оцінювати ефективність проектів, що робить систему незамінною для компаній, які працюють із великими командами чи розгалуженими структурами [5; 6]. Наведемо характеристику функціональних можливостей інформаційних систем «SAP» і «Oracle NetSuite» в табл. 2.

Обидві системи — «SAP» і «Oracle NetSuite» — є яскравими прикладами рішень, які поєднують у собі передові технології та глибоку інтеграцію бізнес-процесів. Вони дозволяють міжнародним корпораціям ефективно управляти своїми операціями, підтримувати високий рівень прозорості та забезпечувати гнучкість у мінливому ринковому середовищі. Водночас ці платформи відкривають нові можливості для адаптації бізнесу до сучасних технологічних викликів, таких як використання

великих даних, хмарних обчислень та штучного інтелекту. Таким чином, закордонні системи управлінського обліку, такі як «SAP» і «Oracle NetSuite», встановлюють стандарти ефективності та інновацій у бізнес-середовищі, забезпечуючи підприємства всім необхідним для сталого розвитку та глобальної конкурентоспроможності.

Отже, SAP підходить для великих підприємств з комплексною структурою, багатьма підрозділами та глобальною присутністю, де важлива інтеграція фінансових, виробничих і HR-процесів. Oracle NetSuite оптимальна для компаній малого та середнього бізнесу, що потребують швидкого впровадження ERP, хмарного доступу та зручних аналітичних інструментів для управління фінансами, продажами та CRM.

Зарубіжні системи управлінського обліку та контролінгу, орієнтовані на потреби глобального бізнесу, пропонують інноваційні комплексні рішення, що поєднують високу функціональність, масштабованість та інтеграцію з сучасними технологіями. Однією з найефективніших платформ є «Microsoft Dynamics 365», яка поєднує можливості управлінського обліку, контролінгу та аналітики. Завдяки інтеграції з продуктами Microsoft, зокрема «Excel» і «Power BI», система забезпечує зручний обмін даними, швидку обробку інформації та наочне подання результатів аналізу. Це сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень і гнучкому реагуванню на зміни ринкового середовища. «Microsoft Dynamics 365» є оптимальним рішенням для підприємств, які використовують екосистему Microsoft,

Таблиця 2

Характеристика функціональних можливостей інформаційних систем «SAP» і «Oracle NetSuite» та їх значення для ефективності управління підприємством

Система	Функціональні можливості	Переваги / відмінності	Значення для управління підприємством
SAP	- Фінансовий облік і контролінг (FI/CO) - Управління ланцюгами поставок (SCM) - Управління персоналом та HR (HCM) - CRM і маркетинг - Аналітика великих даних (Big Data, SAP Analytics Cloud) - Планування виробництва та ресурсів (PP, MM) - Інтеграція з BI-системами та сторонніми додатками	- Підтримка великих корпорацій і складних організаційних структур - Потужна модульна архітектура - Глибока інтеграція фінансових та виробничих процесів - Відповідність міжнародним стандартам IFRS та локальному законодавству	- Комплексне управління всіма бізнес-процесами - Забезпечує прозорість фінансової та виробничої діяльності - Підвищує швидкість і обґрунтованість управлінських рішень - Сприяє стратегічному плануванню та контролю
Oracle NetSuite	- Хмарна ERP-система з модулем фінансів та обліку (GL, AP, AR) - CRM і управління клієнтською базою - Управління замовленнями та інвентаризацією - Модуль електронної комерції та POS - Аналітика та дашборди в реальному часі - Підтримка багатовалютності та багатопідприємницьких структур - Автоматизація бізнес-процесів і workflow	- Повна хмарна архітектура, доступ з будь-якого пристрою - Швидке впровадження та масштабування - Орієнтована на середній та малий бізнес, але підходить і великим компаніям - Гнучка інтеграція з іншими бізнес-додатками	- Підвищує ефективність управління фінансами та продажами - Забезпечує інтеграцію даних з усіх бізнес-процесів - Полегшує стратегічне планування, прогнозування та моніторинг - Підтримує прийняття обґрунтованих рішень у реальному часі

Джерело: розроблено авторами

оскільки відзначається високою сумісністю, простотою у впровадженні та масштабованістю. Система дозволяє автоматизувати ключові бізнес-процеси — фінансовий облік, логістику, продажі, маркетинг — і налаштовується відповідно до індивідуальних потреб компанії. Завдяки модульній архітектурі підприємства можуть поступово розширювати функціонал системи у міру свого розвитку, що робить її особливо цінною для організацій, орієнтованих на цифрову трансформацію та аналітичну ефективність.

Популярною системою для малого бізнесу є «QuickBooks», яка поєднує простоту, доступність і функціональність. Вона забезпечує ефективне управління фінансами — виставлення рахунків, контроль витрат, облік доходів і підготовку податкової звітності. Зручний інтерфейс дає змогу користуватися програмою навіть без спеціальної фінансової підготовки. Крім базових можливостей, «QuickBooks» підтримує облік оплати праці, інтеграцію з банківськими системами та автоматичні нагадування про платежі [7]. Ці функції особливо корисні для малого бізнесу, де важливі швидкість і точність фінансових операцій. Система також інтегрується з різними сторонніми сервісами, що дозволяє адаптувати її під індивідуальні потреби підприємства. Як «Microsoft Dynamics 365», так і «QuickBooks» демонструють, як сучасні технології спрощують управлінський облік і створюють конкурентні переваги для бізнесу різного масштабу.

Яскравим прикладом закордонної системи управлінського обліку є «Xero» — хмарна платформа, яка спеціалізується на фінансовому та управлінському обліку. Вона здобула визнання серед малого та середнього бізнесу завдяки інтуїтивно зрозумілому інтерфейсу, гнучкості функціоналу та адаптації до потреб сучасного бізнесу. Унікальність «Xero» полягає в її орієнтації на інтеграцію з іншими системами та створення максимально зручних умов для управління фінансами навіть у динамічних і багатозадачних середовищах [9].

Система «Xero» надає потужні інструменти для автоматизації ключових фінансових процесів: облік доходів і витрат, управління грошовими потоками, обробку рахунків-фактур та підготовку податкової звітності. Її хмарна архітектура забезпечує миттєвий доступ до даних з будь-якого пристрою, що особливо важливо для віддалених команд і розподілених операцій. Автоматичне синхронізування з банківськими рахунками та інтеграція з понад 800 сторонніми додатками, такими як «PayPal», «Stripe», «Shopify», роблять систему універсальним інструментом для електронної комерції та сервісного бізнесу. Підтримка багатовалютного обліку дозволяє вести міжнародні розрахунки з високою точністю. Аналітичні інструменти платформи дають змогу формувати детальні звіти, відстежувати фінансові результати в реальному часі та прогнозувати майбутні показники [9]. Використання машинного навчання та штучного інтелекту автоматизує складні завдання, такі як класи-

фікація витрат і розпізнавання даних із документів. Постійне оновлення функціоналу та багаторівневий захист даних забезпечують конкурентоспроможність системи у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Таким чином, «Xero» є не лише сучасним інструментом для автоматизації управлінського обліку, але й стратегічним партнером для бізнесів, які прагнуть оптимізувати процеси, знижувати витрати та підвищувати ефективність. Її орієнтованість на інновації, простоту у використанні та багатofункціональність робить цю систему однією з провідних у своєму сегменті, яка відповідає найвищим стандартам сучасного управлінського обліку.

Порівнюючи розглянуті вітчизняні та закордонні обліково-інформаційні автоматизовані системи управлінського обліку та контролінгу, можна відзначити їх суттєві особливості, які визначають вибір залежно від масштабів, галузевої специфіки та стратегічних цілей підприємства. Вітчизняні системи (BAS, MASTER Бухгалтерія та ін.) мають чітку орієнтацію на відповідність локальним законодавчим нормам і податковим вимогам. Це дозволяє підприємствам легко адаптуватися до нормативних змін, що особливо важливо в умовах частоті трансформації регуляторного середовища в Україні. Крім того, такі системи враховують специфіку локального ринку, що дозволяє малим і середнім підприємствам ефективно працювати в межах своїх ресурсів, не витрачаючи значні кошти на складні міжнародні платформи.

Закордонні системи, такі як «SAP», «Oracle NetSuite» або «Microsoft Dynamics 365», натомість акцентують увагу на масштабованості, інтеграції з глобальними ланцюгами поставок та відповідності міжнародним стандартам фінансової звітності (IFRS). Такі рішення оптимально підходять для великих компаній та корпорацій, які здійснюють діяльність у багатьох країнах. Завдяки хмарним технологіям, інструментам для роботи з великими даними (Big Data) та інтеграції з передовими аналітичними сервісами, ці системи дозволяють вирішувати складні задачі управління та забезпечують детальну аналітику в реальному часі. Наприклад, використання «SAP» у міжнародних корпораціях забезпечує можливість централізованого управління фінансами, логістикою та персоналом навіть у найбільш децентралізованих організаціях. Вибір конкретної системи залежить від багатьох факторів, серед яких найважливішими є масштаби бізнесу, його географічний охоплення, інтенсивність операційної діяльності та специфічні вимоги до облікових і аналітичних процесів. Наприклад, для компаній, які прагнуть швидко масштабувати свою діяльність на міжнародних ринках, найбільш доцільними будуть рішення типу «SAP» чи «Oracle NetSuite». Вони забезпечують інтеграцію з глобальними ринками, підвищують прозорість операцій та сприяють довгостроковій стійкості бізнесу. Водночас для локальних підприємств, які зосереджені на оптимізації витрат та спрощенні облікових

процесів, найкращим вибором залишаються BAS та ін., що пропонують збалансоване співвідношення функціональності та вартості. Автоматизовані системи управлінського обліку не лише спрощують операційні процеси, але й змінюють сам підхід до управління підприємством. Вони дозволяють керівникам сфокусуватися на стратегічних задачах, таких як розвиток нових ринків чи оптимізація бізнес-процесів, замість витрати часу на рутинну обробку даних. Це забезпечує підприємствам додаткові конкурентні переваги в умовах швидких змін і високої конкуренції. Зростання попиту на такі системи вказує на їхню важливість для забезпечення стабільності та розвитку бізнесу як в Україні, так і за її межами. У світлі глобалізації та цифровізації економіки автоматизовані системи управлінського обліку стають необхідним інструментом для всіх підприємств, які прагнуть залишатися актуальними, ефективними та конкурентоспроможними. Вони не лише сприяють підвищенню продуктивності й оптимізації витрат, але й забезпечують бізнесу можливість швидко адаптуватися до нових викликів, що виникають у динамічному ринковому середовищі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи вищенаведене дослідження, дійшли висновків, що в умовах глобалізації та цифровізації бізнесу автоматизація управлінського обліку та контролінгу сприяє адаптації підприємств до міжнародних стандартів та інтеграції у глобальні ланцюги постачання. Сучасні автоматизовані обліково-інформаційні системи забезпечують дотримання IFRS та інших регуляторних вимог, що робить їх ключовим інструментом для виходу на міжнародні ринки. Крім того, вони створюють платформу для впровадження інновацій, зокрема використання штучного інтелекту, який дозволяє будувати адаптивні моделі управління на основі історичних і поточних даних для прогнозування, виявлення аномалій у витратах та оптимізації ресурсів. Автоматизація знижує ризики, пов'язані з людським фактором, що особливо актуально для великих підприємств із складною структурою. Інтеграція з блокчейн-технологіями відкриває нові можливості для забезпечення прозорості та безпеки фінансових операцій, а смарт-контракти дозволяють автоматично виконувати угоди без посередників, підвищуючи точність і надійність облікових даних.

Література

1. Луканьов І.В., Райковська І.Т. Критична оцінка стану економічного аналізу на промислових підприємствах. Бухгалтерський облік, контроль і аналіз: соціальні орієнтири: Результати наукових досліджень проблем бухгалтерського обліку і контролю Житомирської наукової бухгалтерської школи : монографія / Ф.Ф. Бутинець та ін.; под. заг. ред. Ф.Ф. Бутинця. Житомир : ЖДТУ, 2008. 484 с.
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 29.10.2025).
3. Теорія, методологія, організація аналізу і синтезу в науці та практиці господарської діяльності: монографія / В.М. Краєвський, О.М. Костенко, Л.С. Воробйова, М.І. Скрипник. К. : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 172 с.
4. Шпак В.А. Організація бухгалтерського обліку: концептуальний підхід: монографія. К. : Бізнес медіа консалтинг, 2011. 312 с.
5. International Financial Reporting Standards (IFRS). URL: <https://www.ifrs.org> (дата звернення: 10.10.2025).
6. Oracle NetSuite Documentation. URL: <https://www.netsuite.com> (дата звернення: 15.10.2025).
7. QuickBooks Online Documentation. URL: <https://quickbooks.intuit.com> (дата звернення: 15.10.2025).
8. SAP SE. SAP Integrated Business Planning for Supply Chain. URL: <https://www.sap.com> (дата звернення: 15.10.2025).
9. Xero Accounting Software. URL: <https://www.xero.com> (дата звернення: 15.10.2025).

References

1. Lukanov, I. V., Raikovska, I. T. (2008). Krytychna otsinka stanu ekonomichnoho analizu na promyslovykh pidpriemstvakh. Bukhhalterskyi oblik, kontrol i analiz: sotsialni oriiientyry: Rezultaty naukovykh doslidzhen problem bukhhalterskoho obliku i kontroliu Zhytomyrskoi naukovo bukhhalterskoi shkoly: monohrafiia. / F. F. Butynets ta in.; pod. zah. red. F. F. Butyntsia. Zhytomyr: ZhDTU. 484 s. [in Russian].
2. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini (1999): Zakon Ukrainy vid 16 lypnia 1999 roku № 996-XI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (data zvernennia: 29.10.2025) [in Ukrainian].
3. Teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia analizu i syntezy v nautsi ta praktytsi hospodarskoi diialnosti: monohrafiia (2020). / V. M. Kraievskiy, O. M. Kostenko, L. S. Vorobiova, M. I. Skrypnyk. K.: FOP Yamchynskiy O. V. 172 s. [in Ukrainian].
4. Shpak, V. A. (2011). Orhanizatsiia bukhhalterskoho obliku: kontseptualnyi pidkhid: monohrafiia. K.: Biznes media konsaltingh. 312 s. [in Ukrainian].
5. International Financial Reporting Standards (IFRS). URL: <https://www.ifrs.org>
6. Oracle NetSuite Documentation. URL: <https://www.netsuite.com>
7. QuickBooks Online Documentation. URL: <https://quickbooks.intuit.com>
8. SAP SE. SAP Integrated Business Planning for Supply Chain. URL: <https://www.sap.com>
9. Xero Accounting Software. URL: <https://www.xero.com>

УДК 657:336.22

Шулик Ірина-Людмила Анатоліївна

здобувачка вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (PhD)

кафедри обліку та аналізу

Національного університету «Львівська політехніка»

Shulyl Iryna-Liudmyla

PhD Student of the Department of Accounting and Analysis of the

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0002-3570-1654

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11588

РОЗРОБКА КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ АДАПТИВНОГО ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

DEVELOPMENT OF A CONCEPTUAL MODEL FOR ADAPTIVE ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF AN ENTITY'S TAX POLICY

Анотація. Вступ. Перехід до ринкових умов, посилений глобалізацією та економічною нестабільністю, висуває нові вимоги до управління підприємствами. Державна податкова політика виступає потужним і мінливим фактором. Існуючі системи обліково-аналітичного забезпечення (ОАЗ) часто є статичними, ретроспективними та неготовими до таких викликів. Це створює «управлінський дисонанс»: керівництво потребує оперативної та прогностичної інформації, тоді як облікова система генерує її із запізненням. Ця невідповідність призводить до податкових ризиків та втрачених вигод, формуючи науково-практичну проблему розриву між динамікою фіскального середовища та статичністю інформаційного фундаменту підприємства.

Мета дослідження полягає у вирішенні цієї проблеми через розробку концептуальної моделі обліково-аналітичного забезпечення принципово нового, адаптивного типу. Модель має бути здатною не просто реагувати на зміни, а проактивно реконфігурувати свій функціонал, методологію та аналітичні інструменти.

Матеріали і методи. Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці у сфері податкової політики, обліку та управління. Для досягнення мети використано комплекс методів: методи аналізу та синтезу (для виявлення проблеми «управлінського дисонансу» та формування базових вимог до моделі); системно-структурний метод (для проектування архітектури моделі як сукупності взаємопов'язаних елементів – «ядра», «надбудови», модулів та зворотних зв'язків); метод моделювання (для візуалізації та опису функціонування концептуальної моделі ОАЗ).

Результати. Запропоновано концептуальну модель адаптивного ОАЗ, що базується на чотирьох фундаментальних принципах: проактивності, модульності, варіативності та стратегічної відповідності. Архітектура моделі чітко розмежовує «Базове ядро ОАЗ» (що виконує стандартні ретроспективні функції) та нову проактивну «управлінську надбудову». Ця надбудова керується «Підсистемою стратегічного вибору», яка формалізує податкову політику підприємства, інтегруючи не лише фінансові дані, але й поведінкові фактори (схильність до ризику, податковий менталітет). Модель використовує гнучку систему спеціалізованих модулів (ТЦУ, комплаєнс, інвестиції тощо), які активуються залежно від обраної стратегії. Механізми зворотного зв'язку перетворюють ОАЗ з пасивного реєстратора на проактивний «інструмент симуляції», здатний надавати варіативну інформацію для відповідей на питання «що-як». Це дозволяє усунути «управлінський дисонанс» та забезпечити адекватність інформаційної підтримки в умовах невизначеності.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на деталізацію організаційно-методичного механізму функціонування розробленої моделі, а також на її практичну апробацію на базі вітчизняних підприємств для підтвердження її ефективності та гнучкості в реальних умовах господарювання.

Ключові слова: обліково-аналітичне забезпечення (ОАЗ), податкова політика, адаптивна модель, концептуальна модель, управлінський дисонанс, проактивність, модульність, варіативність, стратегічна відповідність, поведінкові фактори.

Summary. Introduction. The transition to market conditions, amplified by globalization and economic instability, places new demands on enterprise management. State tax policy acts as a powerful and volatile factor. Existing accounting and analytical support systems are often static, retrospective, and unprepared for such challenges. This creates a “managerial dissonance”: management needs operational and forward-looking information, while the accounting system generates it with a delay. This mismatch leads to tax risks and missed opportunities, forming a scientific-practical problem of a gap between the dynamic fiscal environment and the static information foundation of the enterprise.

The purpose of the study is to solve this problem by developing a conceptual model of accounting and analytical support of a fundamentally new, adaptive type. The model must be capable not just of reacting to changes, but of proactively reconfiguring its functionality, methodology, and analytical tools.

Materials and methods. The theoretical basis of the research consists of scientific works in the field of tax policy, accounting, and management. To achieve the goal, a set of methods was used: methods of analysis and synthesis (to identify the problem of “managerial dissonance” and form basic requirements for the model); a system-structural method (to design the model's architecture as a set of interconnected elements – “core,” “superstructure,” modules, and feedbacks); and modeling (to visualize and describe the functioning of the conceptual model).

The results. A conceptual model is proposed, based on four fundamental principles: proactivity, modularity, variability, and strategic alignment. The model's architecture clearly delineates the “Basic Core” (performing standard retrospective functions) from a new proactive “management superstructure”. This superstructure is guided by a “Subsystem of Strategic Choice,” which formalizes the company's tax policy by integrating not only financial data but also behavioral factors (risk appetite, tax mentality). The model uses a flexible system of specialized modules (Transfer Pricing, compliance, investments, etc.) that are activated depending on the chosen strategy. Feedback mechanisms transform AAS from a passive recorder into a proactive “simulation tool” capable of providing variable information to answer “what-if” questions. This eliminates “managerial dissonance” and ensures the adequacy of information support under uncertainty.

Prospects. Further research should focus on detailing the organizational-methodical mechanism for the functioning of the developed model, as well as its practical approbation at domestic enterprises to confirm its effectiveness and flexibility in real business conditions.

Key words: accounting and analytical support, tax policy, adaptive model, conceptual model, managerial dissonance, proactivity, modularity, variability, strategic alignment, behavioral factors.

Постановка проблеми. Перехід до ринкових умов господарювання, посилений глобалізаційними викликами та поточною економічною нестабільністю, висуває фундаментально нові вимоги до системи управління вітчизняними підприємствами. В цьому контексті, державна податкова політика виступає одним із найбільш потужних та водночас мінливих факторів зовнішнього середовища. Вона може кардинально змінювати свій вектор — від лібералізації та впровадження стимулів до посилення фіскального тиску чи запровадження ситуативних податкових режимів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика податкової політики та її інформаційного забезпечення є предметом активної наукової дискусії у працях багатьох вітчизняних вчених.

Теоретико-методологічні засади сутності «податкової політики» закладено у працях, які розглядають її з різних позицій: як інструмент державного регулювання (Євтушевська О. О., Лагодієнко Н. В., Іванченкова Л. В. [1]), стратегічний компонент (Соколовська А. М. [2]), фінансовий механізм (Іванов Ю. Б., Тищенко В. Ф. [3]) та як систему управлінських заходів на мікрорівні (Короткова О. В. [4]).

Концептуальні аспекти формування податкової політики безпосередньо на підприємстві, її класифікацію та етапи реалізації досліджували такі науковці, як А. Загородній, І. Яремко, А. Крисоватий, А. Кізіма [5–7]. Фундаментальні основи

обліково-аналітичного забезпечення як ключової інформаційної основи управління закладено у працях А. Г. Загороднього, П. О. Куцика, І. Й. Яремка та Т. М. Безродної, А. М. Герасимовича [8–10].

Водночас, аналізуючи сучасний стан ОАЗ, низка авторів (зокрема А. М. Герасимович [10]) вказує на його суттєву обмеженість. На практиці досі домінує «традиційна» модель ОАЗ, основне завдання якої — ретроспективна фіксація фактів та підготовка регламентованої звітності для контролюючих органів, а не підтримка прийняття випереджувальних управлінських рішень. Ця система є уніфікованою та нездатною гнучко налаштуватися під кардинально різні інформаційні потреби, які генерують різні моделі податкової політики. Крім того, на прийняття податкових рішень впливають поведінкові аспекти, що досліджуються в рамках податкової психології (Гюнтер Шмольдерс) та необіхевіористських моделей, як-от S-O-R (Стимул-Організм-Реакція).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Існуючі на багатьох підприємствах системи обліково-аналітичного забезпечення (ОАЗ) часто виявляються неготовими до таких викликів. Будучи розробленими в умовах відносної стабільності, вони є переважно статичними, орієнтованими на ретроспективне відображення фактів господарського життя та підготовку регламентованої звітності. Така інерційність створює значний управлінський дисонанс: керівництво потребує оператив-

ної, прогнозової та варіативної інформації для прийняття податкових рішень, тоді як облікова система генерує її із запізненням та у невідповідному форматі. Ця невідповідність призводить до суттєвих негативних наслідків: від зростання прямих податкових ризиків (штрафів, донарахувань) до втрачених вигод через нездатність своєчасно скористатися податковими пільгами чи оптимізаційними механізмами.

Таким чином, виникає науково-практична проблема, яка полягає у розриві між динамікою фіскального середовища та статичністю інформаційного фундаменту підприємства.

Мета дослідження полягає у розробці принципово нової моделі ОАЗ — моделі адаптивного типу, що інтегрує зовнішні та внутрішні чинники, тобто у розробці концептуальних засад такої моделі, визначенні її ключових принципів побудови, архітектури та функціональних компонентів.

Зважаючи на мету, ключовими **завданнями дослідження є** обґрунтування проблеми «управлінського дисонансу», що виникає через розрив між динамікою фіскального середовища та статичністю ОАЗ, та формулювання чотирьох фундаментальних принципів побудови нової адаптивної моделі: проактивності, модульності, варіативності та стратегічної відповідності. Це включає розробку архітектури, що чітко розмежовує «Базове ядро ОАЗ» та проактивну управлінську надбудову, визначення «Підсистеми стратегічного вибору» та обґрунтування необхідності інтеграції «поведінкових факторів», як-от схильність до ризику, та опис механізму функціонування, що перетворює ОАЗ з пасивного реєстратора на проактивний «інструмент симуляції».

Матеріали і методи. Теоретико-методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці провідних вчених у галузі обліку, аналізу, оподаткування та стратегічного управління. У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових методів:

- Методи аналізу і синтезу — для ідентифікації недоліків існуючих статичних систем ОАЗ та обґрунтування необхідності переходу до адаптивної моделі.
- Системно-структурний метод — застосовано для проектування архітектури моделі як складної системи, що складається з взаємопов'язаних підсистем («Базове ядро», «управлінська надбудова», «Підсистема стратегічного вибору») та модулів.
- Метод моделювання — для розробки та візуалізації концептуальної моделі, що відображає логіку її функціонування та інформаційні потоки.
- Принцип-орієнтований підхід — для формування фундаментальних засад моделі (проактивності, модульності, варіативності, стратегічної відповідності).

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні системи обліково-аналітичного забезпечення (ОАЗ) часто є статичними та орієнтованими

на минулі події, що створює «управлінський дисонанс». Керівництву потрібна прогнозна та варіативна інформація, яку традиційний облік надати не в змозі. Це призводить до податкових ризиків та втрачених вигод.

Для вирішення цієї проблеми пропонується розробка адаптивної моделі ОАЗ. Її ключова відмінність — здатність не просто реагувати на зміни, а проактивно реконфігурувати свій функціонал.

Ця модель базується на чотирьох фундаментальних принципах:

1. Принцип проактивності. Це перехід від ретроспективного обліку до «випереджувального аналізу». Система має моніторити не лише чинні закони, але й індикатори майбутніх змін: законопроекти, судову практику та стратегічні документи уряду. Це дозволяє моделювати ризики до їхньої появи.

2. Принцип модульності. Архітектура ОАЗ складається з набору незалежних, але інтегрованих блоків (модулів), кожен з яких відповідає за специфічну ділянку (наприклад, ПДВ, ТЦУ, інвестиції). Коли держава змінює політику (наприклад, посилює контроль за ТЦУ), підприємство оновлює лише один конкретний модуль, а не всю систему. Це забезпечує швидкість реакції та знижує витрати.

3. Принцип варіативності. Надає можливість відповідати на питання «що-як». Модель має функціонал сценарного моделювання, дозволяючи прораховувати різні варіанти управлінських рішень до їх прийняття (наприклад, порівняти ефект від різних методів амортизації). ОАЗ перетворюється з інструменту реєстрації на «інструмент симуляції».

4. Принцип стратегічної відповідності. Встановлює, що архітектура ОАЗ має бути похідною від обраної підприємством податкової політики (агресивної, помірної, консервативної тощо). Наприклад, для агресивної моделі ОАЗ має бути юридично-захисним інструментом (пріоритет — модулі ТЦУ та судових спорів), а для інвестиційної — інструментом адміністрування пільг та стимулів.

Концептуальна модель (рис. 1) реалізує ці принципи, чітко розмежовуючи два рівні:

1. «Базове ядро ОАЗ». Це центральний блок, що продовжує виконувати стандартні ретроспективні функції: ведення обліку та формування регламентованої звітності. У новій моделі воно слугує фундаментальним джерелом даних.

2. Проактивна управлінська надбудова. Це новий елемент, що ініціюється «Підсистемою стратегічного вибору».

«Керуючим центром» всієї моделі є «Підсистема стратегічного вибору». Її ключова інновація полягає в тому, що вибір податкової політики ґрунтується не лише на фінансових даних з «Ядра», але й на врахуванні поведінкових факторів. Такі аспекти, як податкова психологія, схильність керівництва до ризику та податковий менталітет, стають ключовими детермінантами у прийнятті рішень.

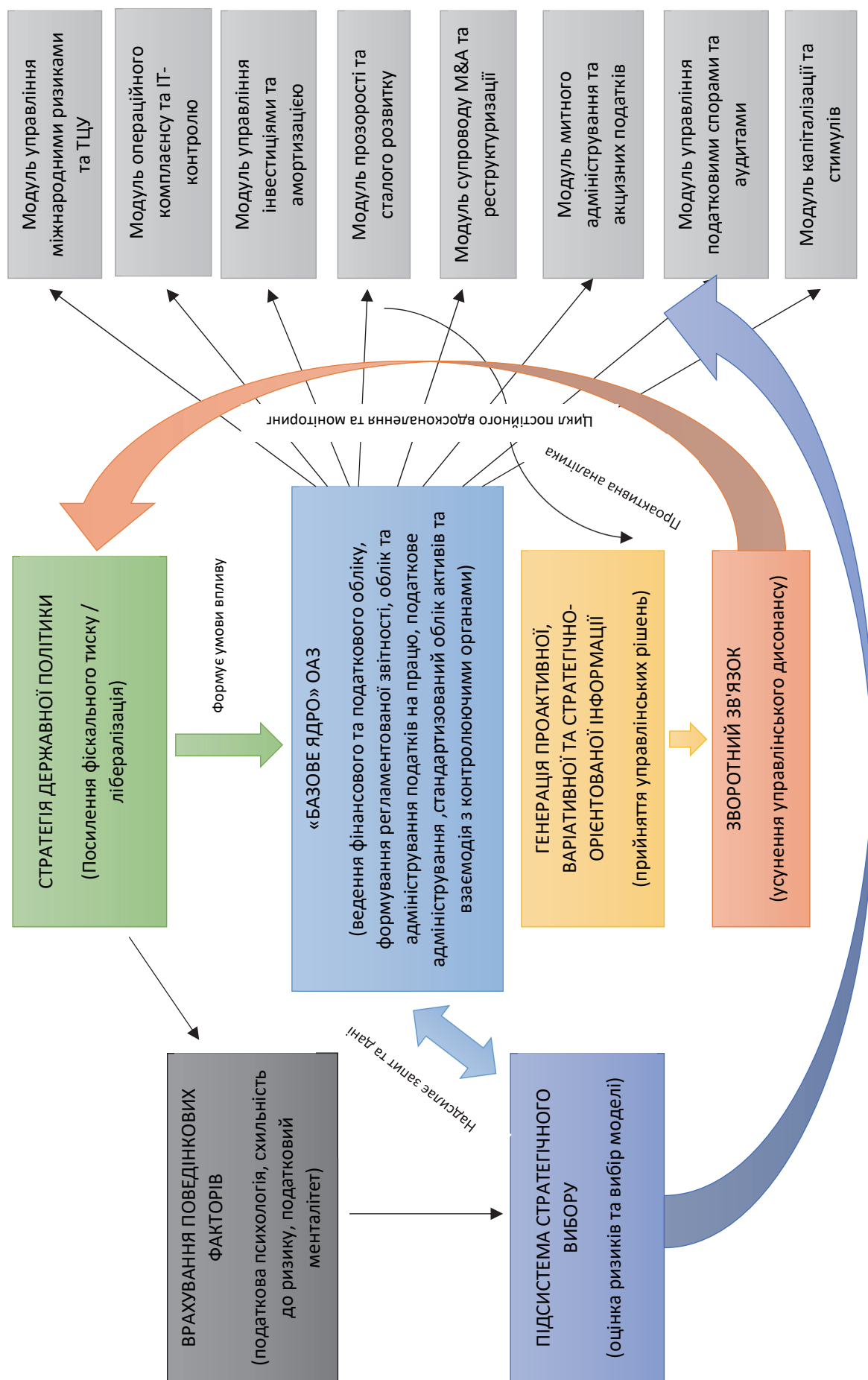


Рис. 1. Концептуальна модель адаптивного ОАЗ як інструмент реалізації податкової політики суб'єкта господарювання
Джерело: розробка автора

На основі цього вибору, підсистема активує необхідні модулі в модульній архітектурі (реалізація принципу модульності та стратегічної відповідності).

Активовані модулі генерують кінцевий продукт — «проактивну, варіативну та стратегічно-орієнтовану інформацію». Це і є рішенням проблеми «управлінського дисонансу». Інформація надається у вигляді прогнозів (проактивність), сценаріїв «що-як» (варіативність) та аналітики для конкретної стратегії (стратегічна відповідність).

Модель є динамічною завдяки механізму зворотного зв'язку. Внутрішній цикл забезпечує саморегуляцію (рішення активують модулі), а зовнішній — постійний моніторинг змін у державній політиці для запуску нового циклу адаптації.

Таким чином, запропонована модель поєднує стабільне «Базове ядро» та гнучку «Підсистему стратегічного вибору», що враховує психологічний профіль керівництва. Це перетворює ОАЗ з пасивного реєстратора на проактивний інструмент симуляції, що усуває «управлінський дисонанс» та забезпечує адекватну підтримку рішень в умовах невизначеності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, розроблена концептуальна модель є відповіддю на виклики динамічного фіскального середовища. Вона системно реалізує чотири ключові принципи — проактивності, модульності, варіатив-

ності та стратегічної відповідності. Завдяки чіткому розмежуванню фундаментального «Базового ядра» та адаптивної управлінської надбудови, що керується «Підсистемою стратегічного вибору», система набуває необхідної гнучкості.

Механізми зворотного зв'язку перетворюють ОАЗ з пасивного реєстратора фактів на проактивний «інструмент симуляції». Це, у свою чергу, дозволяє підприємству не просто реагувати на фіскальні зміни постфактум, а й забезпечувати пряму, стратегічну відповідність обліково-аналітичної функції обраній податковій політиці. Таким чином, модель усуває ключову проблему «управлінського дисонансу», надаючи керівництву інструментарій для прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності.

З огляду на отримані результати, перспективи подальших досліджень лежать у площині деталізації організаційно-методичного механізму функціонування розробленої концептуальної моделі. Наступними кроками є розробка логічної послідовності процесів та руху інформаційних потоків між елементами моделі, а також проведення практичної апробації запропонованої моделі (наприклад, шляхом експертного опитування або впровадження на пілотних підприємствах) для підтвердження її дієвості та вимірювання ефекту від її впровадження.

Література

1. Євтушевська О. О., Лагодієнко Н. В., Іванченкова Л. В. Податкова політика як складова державного податкового менеджменту. *Економічна наука*. 2022. С. 32–37.
2. Соколовська А. М. Основи теорії податків : навч. посібник. К., 2010. 326 с.
3. Іванов Ю. Б., Тищенко В. Ф., Найдено О. Є. та ін. Податкова система : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 408 с.
4. Короткова О. В. Особливості формування податкової політики підприємства в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1743> (дата звернення: 14.10.2025).
5. Загородній А. Г., Оліховський В. Я., Партин Г. О., Оліховська М. В. Навчальний посібник. 2-ге вид., без змін. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 216 с.
6. Яремко І. Інформаційна функція обліку і внутрішнього контролю в управлінні операційною діяльністю торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5947> (дата звернення: 17.10.2025).
7. Крисоватий А. І., Кізима А. Я. Податковий менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 304 с.
8. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту економічних систем: проблеми і шляхи розвитку : колект. монографія / за ред. П. О. Куцика, І. Й. Яремка. Львів : ЛТЕУ, 2024. 450 с.
9. Безродна Т. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: визначення сутності поняття. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2008. № 10 (129), Ч. 2. С. 35–38.
10. Герасимович А. М. Нові інструменти обліково-аналітичного забезпечення управління сучасним підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 13–16.

References

1. Yevtushevska, O. O., Lahodiienko, N. V., & Ivanchenkova, L. V. (2022). Tax policy as a component of state tax management [Podatkova polityka yak skladova derzhavnoho podatkovoho menedzhmentu]. *Ekonomichna nauka*, 32–37 [in Ukrainian].
2. Sokolovska, A. M. (2010). *Fundamentals of tax theory* [Osnovy teorii podatkov: navch. posibnyk]. Kyiv [in Ukrainian].
3. Ivanov, Yu. B., Tyshchenko, V. F., & Naidenko, O. Ye. (2018). *Tax system: textbook* [Podatkova systema: navchalnyi posibnyk]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia [in Ukrainian].

4. Korotkova, O. V. (2013). Features of the formation of the enterprise's tax policy in modern economic conditions [Osoblyvosti formuvannia podatkovoï polityky pidpriemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh]. *Efektivna ekonomika*, (1). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1743> [in Ukrainian].
5. Zahorodnii, A. H., Olikhovskiy, V. Ya., Partyn, H. O., & Olikhovska, M. V. (2024). *Textbook* [Navchalnyi posibnyk] (2nd ed.). Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House [in Ukrainian].
6. Yaremko, I. (2025). Information function of accounting and internal control in managing the operational activities of trade enterprises [Informatsiina funktsiia obliku i vnutrishnoho kontroliu v upravlinni operatsiinoiu diialnistiu torhovelykh pidpriemstv]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (73). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5947> [in Ukrainian].
7. Krysovaty, A. I., & Kizyma, A. Ya. (2004). *Tax management: textbook* [Podatkovyi menedzhment: navchalnyi posibnyk]. Ternopil: Kart-blansh [in Ukrainian].
8. Kutsyk, P. O., & Yaremka, I. Y. (Eds.). (2024). *Accounting and analytical support for the management of economic systems: problems and ways of development: collective monograph* [Oblikovo-analitychne zabezpechennia menedzhmentu ekonomichnykh system: problemy i shliakhy rozvytku: kolekt. monohrafiia]. Lviv: LTEU [in Ukrainian].
9. Bezrodna, T. M. (2008). Accounting and analytical support of enterprise management: defining the essence of the concept [Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom: vyznachennia sutnosti poniattia]. *Visnyk Shkhydnoукраїнського національного університету ім. В. Дала*, 10(129), 35–38 [in Ukrainian].
10. Herasymovych, A. M. (2019). New tools for accounting and analytical support of modern enterprise management [Novi instrumenty oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia suchasnym pidpriemstvom]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (7), 13–16 [in Ukrainian].

УДК 658.7:332.1

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Дзюбинський Андрій Володимирович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри товарознавства та експертизи в митній справі
Луцький національний технічний університет

Dziubynskyi Andrii

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Commodity Science and Expertise in Customs Affairs
Lutsk National Technical University
ORCID: 0000-0001-5156-9852

Безп'ятко Олег Григорович

аспірант кафедри товарознавства та експертизи в митній справі
Луцького національного технічного університету

Bezpiatko Oleh

Postgraduate Student of the Department of Commodity Science and Expertise in Customs Affairs
Lutsk National Technical University
ORCID:0009-0005-5139-6775

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11600

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНІВ У ДОВОЄННИЙ ТА ВОЄННИЙ

ANALYSIS AND ASSESSMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE LOGISTICS INFRASTRUCTURE OF THE REGIONS IN THE PRE-WAR AND WAR PERIOD

Анотація. Вступ. Сучасні процеси глобалізації, посилення конкуренції та структурної трансформації економіки України зумовлюють необхідність підвищення ефективності логістичної інфраструктури як базового елементу економічного розвитку. Логістика набуває стратегічного значення не лише у сфері підприємницької діяльності, а й у забезпеченні національної безпеки та стійкості регіональних економік. В умовах війни система логістичних зв'язків зазнала глибоких змін: руйнування транспортних шляхів, переорієнтація торговельних потоків, зміщення логістичних центрів на захід країни та обумовлює потребу у переосмисленні підходів до аналізу та оцінки розвитку логістичної інфраструктури, визначенні нових напрямів її модернізації та цифровізації у контексті післявоєнного відновлення.

Мета. Метою дослідження є комплексний аналіз і оцінка розвитку логістичної інфраструктури регіонів України у довоєнний та воєнний періоди, виявлення регіональних диспропорцій, чинників впливу воєнних дій на функціонування логістичних систем, а також розроблення рекомендацій щодо підвищення їх стійкості, диверсифікації та цифрової трансформації в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові акти України, що регламентують розвиток транспортно-логістичної інфраструктури та відновлення транспортної системи в умовах воєнного стану; праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені питанням регіонального розвитку, стійкості логістичних систем, цифровізації транспортних мереж та інтеграції до європейського логістичного простору.

У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення та групування (для визначення сутності логістичної інфраструктури й систематизації наукових підходів до її оцінки); аналізу та синтезу (для дослідження структури та динаміки розвитку у довоєнний і воєнний періоди); порівняльного аналізу (для виявлення регіональних диспропорцій і тенденцій трансформації).

Результати. У статті розкрито особливості розвитку логістичної інфраструктури регіонів України у довоєнний та воєнний періоди, виявлено структурні зміни та тенденції перерозподілу логістичних потоків. Здійснено порівняльну оцінку стану логістичних систем за статистичними та просторовими показниками, визначено ключові фактори впливу воєнних

гій на транспортно-логістичну сферу. Доведено, що війна спричинила суттєву асиметрію у розвитку інфраструктури: схід і південь країни зазнали критичних руйнувань, тоді як західні регіони стали новими центрами логістичного зростання. Запропоновано підхід до формування інтегрального індексу розвитку логістичної інфраструктури, який враховує показники транспортної доступності, інвестиційної активності, цифровізації та стійкості системи.

Інформаційне значення результатів полягає у тому, що отримані дані можуть бути використані для розроблення державних і регіональних стратегій відновлення логістики, планування інвестиційних програм, удосконалення управлінських рішень у сфері транспорту та регіональної економіки. Запропоновані підходи сприятимуть підвищенню ефективності логістичних процесів, покращенню взаємодії між бізнесом і державою, а також зміцненню позицій України у міжнародних логістичних мережах.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробленні методики кількісної оцінки стійкості логістичних систем, моделюванні сценаріїв післявоєнного розвитку транспортної інфраструктури, удосконаленні підходів до цифровізації управління логістичними потоками та формуванні нормативно-організаційних засад інтеграції України до європейського транспортного простору.

Ключові слова: зовнішня торгівля, митне регулювання, митні посередники, воєнний стан, післявоєнне відновлення, транспортні коридори.

Summary. Introduction. Modern processes of globalization, increasing competition, and the structural transformation of Ukraine's economy determine the need to enhance the efficiency of logistics infrastructure as a fundamental element of economic development. Logistics has acquired strategic importance not only in the sphere of entrepreneurial activity but also in ensuring national security and the resilience of regional economies. During the war, the system of logistics connections has undergone significant changes: destruction of transport routes, reorientation of trade flows, and the relocation of logistics centers to the western part of the country. These processes highlight the necessity to rethink approaches to the analysis and assessment of logistics infrastructure development, as well as to identify new directions for its modernization and digitalization in the context of post-war recovery.

Purpose. The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis and assessment of the development of logistics infrastructure in Ukraine's regions during the pre-war and wartime periods, to identify regional disparities and the factors influencing logistics systems under wartime conditions, and to develop recommendations for enhancing their resilience, diversification, and digital transformation within the framework of post-war recovery and European integration.

Materials and Methods. The materials of the study include: normative and legal acts of Ukraine regulating the development of transport and logistics infrastructure and the restoration of the transport system under martial law; and the works of domestic and foreign scholars devoted to regional development, logistics system resilience, transport network digitalization, and integration into the European logistics space.

The following methods were applied: theoretical generalization and grouping (to determine the essence of logistics infrastructure and systematize scientific approaches to its assessment); analysis and synthesis (to study the structure and dynamics of development during pre-war and wartime periods); and comparative analysis (to identify regional disparities and transformation trends).

Results. The article reveals the specific features of logistics infrastructure development in Ukraine's regions during the pre-war and wartime periods, identifying structural changes and trends in the redistribution of logistics flows. A comparative assessment of the state of logistics systems based on statistical and spatial indicators was conducted, and key factors of wartime influence on the transport and logistics sector were determined. It was proven that the war caused significant asymmetry in infrastructure development: the eastern and southern regions suffered critical destruction, while the western regions became new centers of logistics growth. A methodological approach to forming an integrated index of logistics infrastructure development is proposed, which considers indicators of transport accessibility, investment activity, digitalization, and system resilience.

The informational significance of the results lies in their applicability for developing national and regional logistics recovery strategies, planning investment programs, and improving management decisions in the fields of transport and regional economy. The proposed approaches will contribute to enhancing logistics efficiency, improving cooperation between business and government, and strengthening Ukraine's position within international logistics networks.

Perspectives. Future research should focus on developing methodologies for the quantitative assessment of logistics system resilience, modeling post-war transport infrastructure recovery scenarios, improving approaches to the digitalization of logistics flow management, and shaping the regulatory and organizational foundations for Ukraine's integration into the European transport network.

Key words: foreign trade, customs regulation, customs intermediaries, martial law, post-war recovery, transport corridors.

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України з лютого 2022 року радикально змінила умови функціонування транспортно-логістичної системи країни. Логістична інфраструктура, сформована у довоєнний період як складний комплекс транспортних кори-

дорів, портів, залізничних вузлів, автомобільних магістралей, логістичних центрів і складських потужностей, опинилася під безпрецедентним тиском через прямі руйнування, блокаду морських портів, переорієнтацію вантажопотоків на західний кордон та зростання ролі гуманітарних і військових

перевезень. За даними різних оцінок, лише у сфері транспортної інфраструктури пошкоджено й зруйновано десятки тисяч кілометрів автодоріг та сотні мостів, що суттєво вплинуло на регіональну доступність та цілісність національного логістичного простору. У довоєнний період Україна формувала свій логістичний потенціал переважно як транзитна держава та один із ключових експортерів аграрної продукції, понад 90% якої вивозили морем через чорноморські порти. Паливно-сировинні, металургійні та аграрні вантажопотоки були зорієнтовані на морську інфраструктуру (порти Одеси, Чорноморська, Миколаєва, Маріуполя тощо) та на залізничні коридори, інтегровані в систему міжнародних транспортних мереж. Війна призвела до фактичної блокади більшості морських портів, різкого скорочення обсягів переробки вантажів (транзит через порти України у 2023 р. зменшився більш ніж удвічі порівняно з 2021 р.), а також до необхідності термінового пошуку альтернативних маршрутів через Дунайські порти, сухопутні переходи з ЄС і розширення «солідарних ланцюгів» з Європейським Союзом. Статистичні дані Державної служби статистики України свідчать про різке падіння обсягів вантажних перевезень усіма видами транспорту в 2022 р. порівняно з 2021 р., насамперед залізничним і водним транспортом, тоді як у 2023 р. простежуються ознаки часткової адаптації та перерозподілу вантажопотоків на користь автомобільного та залізничного сполучення з країнами ЄС. Одночасно з цим прикордонна транспортно-логістична інфраструктура на напрямку Україна — ЄС виявила свою обмежену пропускну здатність, що призвело до заторів, зростання часу простою вантажів, додаткових витрат для бізнесу та загострення соціально-економічних ризиків у прикордонних регіонах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що проблематика розвитку ринку логістичних послуг та логістичної інфраструктури України активно досліджується вітчизняними науковцями, однак здебільшого у фокусі мирного або умовно стабільного періоду, а не повномасштабної війни. У працях Б. Самойленка, К. Павлова, О. Павлової, О. Сергійчука проаналізовано тенденції розвитку ринку логістичних послуг України в умовах євроінтеграційних процесів, акцент зроблено на впливі зовнішньоекономічних факторів, вимог ЄС до логістичного сервісу, необхідності підвищення конкурентоспроможності вітчизняних логістичних операторів та гармонізації нормативно-правового регулювання. Автори підкреслюють, що інтеграція до європейського ринку логістичних послуг вимагає модернізації інфраструктури, підвищення якості сервісу та розвитку інституційного середовища [1].

У іншій праці Б. Самойленка запропоновано понятійне моделювання механізму регулювання ринку логістичних послуг, у якому ринок розглядається як цілісна система взаємодії суб'єктів, інструментів

державного впливу, інфраструктурних елементів та зовнішніх чинників. Науковець приділяє значну увагу визначенню сутності логістичних послуг, структурі ринку, ролі держави в його регулюванні, а також окреслює теоретичні засади формування механізму регулювання. Однак у роботі ці процеси розглядаються переважно в умовах мирного розвитку економіки, без урахування масштабних безпекових шоків та руйнування логістичної інфраструктури [2].

Суттєвий внесок у дослідження стратегічних аспектів розвитку логістики зроблено О. Шкуренком та А. Григоренком, які визначили стратегічні напрями розвитку ринку логістичних послуг в Україні з позицій підвищення його ефективності, якості сервісу, диверсифікації логістичних продуктів і розширення спектра послуг. У їхніх працях обґрунтовано необхідність орієнтації на міжнародні стандарти логістичного обслуговування, впровадження інноваційних технологій та розвитку партнерських відносин між учасниками ринку. Водночас питання воєнних ризиків, руйнування інфраструктури та вимушеної просторової трансформації логістичних потоків ще не було в центрі уваги цих досліджень [3].

У публікаціях С. Лихолат, М. Гаврилюк уже з'являється фокус на аналізі ринку логістичних послуг в умовах війни. Автори підкреслюють різке зниження обсягів окремих видів перевезень, переорієнтацію маршрутів, зростання ролі автотранспорту та логістичних операцій у західних регіонах, а також посилення ризиків і витрат для логістичних компаній. Однак їхні праці зосереджені переважно на ринкових аспектах (попит, пропозиція, ціни, обсяги послуг), тоді як регіональний зріз розвитку логістичної інфраструктури, просторові диспропорції та інтегральна оцінка її стану висвітлені фрагментарно [4].

Я. Величко приділяє увагу комплексній оцінці результативності логістичної діяльності підприємств в умовах сучасного ринку, пропонуючи систему показників ефективності логістичних процесів, що враховує витрати, швидкість та якість обслуговування [5].

У роботах В. Самостяна, І. Павлової, В. Придюка розглядаються підходи до удосконалення логістичної стратегії підприємств на ринку транспортних послуг, зокрема в частині адаптації до змін зовнішнього середовища, підвищення гнучкості логістичних ланцюгів, оптимізації витрат та використання сучасних інструментів управління [6].

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій дає підстави стверджувати, що науковий інтерес до проблем розвитку ринку логістичних послуг, логістичних стратегій та ефективності логістичної діяльності є стійким і системним. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання саме регіональної логістичної інфраструктури як матеріально-просторової основи логістичних процесів, її трансформації під впливом воєнних дій, оцінки регіональних диспропорцій і стійкості до шоків та зумовлює актуальність даного дослідження,

спрямованого на аналіз та оцінку розвитку логістичної інфраструктури регіонів України у довоєнний та воєнний періоди з урахуванням як ринкових, так і просторово-інфраструктурних аспектів.

Метою статті є комплексний аналіз і оцінка розвитку логістичної інфраструктури регіонів України у довоєнний та воєнний періоди, виявлення основних тенденцій, диспропорцій та чинників стійкості регіональних логістичних систем, а також формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення їх ефективності та адаптивності в умовах післявоєнного відновлення.

Матеріали і методи. Матеріалами даного дослідження стали нормативно-правові акти України, які регламентують розвиток та функціонування логістичної інфраструктури, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що присвячені проблематиці управління транспортно-логістичними системами в умовах економічних і безпекових викликів.

У процесі роботи застосовано комплекс взаємопов'язаних наукових методів, які забезпечили системність, глибину й достовірність отриманих результатів. Метод теоретичного узагальнення та групування дозволив систематизувати наукові підходи до визначення сутності логістичної інфраструктури, її ролі у забезпеченні економічної стійкості держави та конкурентоспроможності регіонів. Методи аналізу та синтезу застосовано для дослідження динаміки розвитку логістичної інфраструктури за період 2018–2024 рр., виявлення тенденцій зміни транспортних потоків, ступеня збереження інфраструктурних потужностей та адаптації логістичних систем до умов війни. Порівняльний метод використано для зіставлення показників стану та рівня розвитку логістичної інфраструктури між регіонами, а також

для визначення ступеня регіональних диспропорцій, що виникли під впливом воєнних подій. Метод формалізації дозволив побудувати логічну схему формування обліково-аналітичної інформації про стан інфраструктури, а також визначити основні етапи оцінювання її стійкості та рівня цифровізації.

Поеднання зазначених методів забезпечило комплексність дослідження та дозволило отримати науково обґрунтовані результати та дало змогу не лише всебічно оцінити стан і тенденції розвитку логістичної інфраструктури регіонів України, а й визначити ключові фактори впливу війни на її функціонування та сформулювати стратегічні напрями модернізації логістичних систем у контексті європейської інтеграції.

Виклад основного матеріалу. У процесі дослідження розвитку логістичної інфраструктури регіонів у довоєнний та воєнний періоди застосовано низку теоретико-методологічних підходів, які дозволяють забезпечити системність, глибину та комплексність аналізу. Логістична інфраструктура розглядається як складна багаторівнева система, що охоплює транспортні, складські, інформаційні та фінансові компоненти, тісно пов'язані між собою. Саме тому базовим став системний підхід, який забезпечує можливість виявити взаємозалежності між окремими елементами логістичної системи та оцінити їхню ефективність у різних фазах економічного циклу — від стабільного розвитку до кризових умов війни (табл. 1).

Інституційний підхід дає змогу дослідити роль державних і корпоративних інститутів у формуванні логістичного середовища, визначити ступінь їхньої участі у фінансуванні, регулюванні та стратегічному плануванні. В умовах війни цей підхід став ключовим для розуміння того, як зміни у правовому полі,

Таблиця 1

Теоретико-методологічні підходи до оцінки розвитку логістичної інфраструктури

Підхід	Зміст підходу	Застосування у дослідженні
Системний підхід	Розглядає логістичну інфраструктуру як цілісну систему взаємопов'язаних елементів — транспортних, складських, інформаційних і фінансових потоків.	Використано для побудови моделі взаємозв'язку елементів логістичної системи у довоєнний і воєнний періоди.
Інституційний підхід	Акцентує на ролі державних, муніципальних та корпоративних інститутів у регулюванні та розвитку логістичних процесів.	Застосовано для аналізу впливу інституційного середовища та державної політики на розвиток логістичної інфраструктури під час війни.
Регіональний підхід	Оцінює просторово-територіальні особливості логістичної інфраструктури, її вплив на регіональний розвиток і конкурентоспроможність.	Застосовано для порівняння регіональних диспропорцій і виявлення зон логістичного зростання або занепаду.
Інтеграційний підхід	Передбачає узгодження регіональних логістичних систем із міжнародними транспортними коридорами та європейською мережею TEN-T.	Використано для оцінки рівня інтегрованості транспортно-логістичної системи України у європейські мережі.
Інноваційно-цифровий підхід	Фокусується на впровадженні цифрових технологій, автоматизації управління потоками та створенні «розумної логістики».	Використано для аналізу процесів цифровізації логістичних операцій, впливу інновацій на стійкість логістичних ланцюгів.

Джерело: розроблено авторами

системі управління транспортом і митній політиці впливають на здатність регіонів підтримувати стійкість логістичних процесів. Застосування регіонального підходу дало можливість дослідити просторові аспекти розвитку логістики, зокрема відмінності у щільності транспортних мереж, рівні інвестицій, ступені інтегрованості регіонів у міжнародні коридори, що дозволило виділити регіони з потенціалом логістичного зростання (наприклад, Львівська, Волинська, Закарпатська області) та ті, що зазнали найбільших втрат (Донецька, Луганська, Херсонська). Не менш важливим став інтеграційний підхід, який передбачає аналіз включення регіональних логістичних систем у європейські транспортні коридори TEN-T. Саме цей підхід дозволив оцінити ступінь адаптації української логістики до вимог ЄС, а також визначити вузлові точки, через які може здійснюватися відновлення логістичних зв'язків після завершення війни [7].

Сучасні умови цифрової трансформації логістики потребують врахування інноваційно-цифрового підходу, який базується на застосуванні технологій автоматизації, аналітики великих даних, електронного документообігу та інтелектуальних систем управління ланцюгами постачання. Цей підхід дозволяє оцінити не лише матеріальну складову логістичної інфраструктури, а й інформаційно-комунікаційну, що має вирішальне значення для підвищення її ефективності та стійкості в умовах воєнних викликів. Отже, об'єднання наведених методологічних підходів створює комплексну основу для побудови алгоритму оцінки розвитку логістичної інфраструктури, що враховує як матеріально-просторові, так і організаційно-інституційні та цифрові аспекти її функціонування.

Найвищу значущість у цьому дослідженні мають системний та інноваційно-цифровий підходи, оскільки саме вони забезпечують багатовимірний аналіз адаптивності логістичної системи в умовах воєнних трансформацій. У процесі оцінювання стану, структури та динаміки розвитку логістичної інфраструктури регіонів України у довоєнний (2018–2021 рр.) та воєнний (2022–2024 рр.) періоди ключовим є поєднання статистичних показників із просторовим аналізом. У довоєнні роки логістична інфраструктура формувалася відносно рівномірно в межах історично сформованих промислових і транзитних зон: потужні транспортні вузли зосереджувалися на сході та півдні (промислові регіони, морські порти), а також у центральних областях, де сходилися основні автомобільні та залізничні коридори. Статистичні дані щодо обсягів вантажних перевезень, протяжності доріг із твердим покриттям, вантажообігу портів і залізничних станцій дозволяли говорити про зростання логістичного потенціалу країни, хоча й зі збереженням регіональних диспропорцій.

Структурно довоєнна логістична система України характеризувалася високою роллю морських

портів Чорного й Азовського морів, розгалуженою мережею залізниць та магістральних автодоріг, а також поступовим формуванням логістичних центрів і складських кластерів у великих агломераціях (Київ, Дніпро, Харків, Одеса, Львів). Просторові дані, відображені у вигляді карт транспортних коридорів, показували високу концентрацію логістичних потоків уздовж напрямків «схід–захід» і «північ–південь», що забезпечувало транзитну роль України між ЄС, Чорноморським регіоном та країнами Азії. Воєнний період 2022–2024 рр. радикально змінив як конфігурацію, так і функціональне навантаження логістичної інфраструктури. Частина транспортних об'єктів у східних і південних регіонах була зруйнована або втратила можливість повноцінної експлуатації; блокада й обмеження роботи портів спричинили різке скорочення морських перевезень, що відобразилося в статистиці у вигляді падіння загального вантажообігу та зміни структури перевезень за видами транспорту: зменшення частки водного та зростання ролі залізничного й автомобільного транспорту, особливо на західному напрямку. Просторові карти транспортних потоків демонструють зміщення «центрів тяжіння» логістики до західних регіонів, прикордонних переходів та дунайських портів [8–10].

Динаміка показників у воєнний період свідчить не лише про спад, але й про адаптацію системи. У низці регіонів (насамперед західних) спостерігається зростання обсягів перевезень, розвиток складської інфраструктури, формування нових логістичних хабів, орієнтованих на взаємодію з ринками ЄС, що проявляється в збільшенні пропускної спроможності окремих автомобільних і залізничних переходів, активізації інтермодальних перевезень, розширенні можливостей дунайських портів. Отже, статистичні ряди 2018–2024 рр. демонструють різку фазову зміну: від поступового зростання до шокового падіння й подальшої часткової перебудови потоків. Структурний аналіз регіональної логістичної інфраструктури з використанням просторових даних (GIS-шарів транспортних мереж, розташування терміналів, складів, логістичних центрів) дозволяє виокремити кілька типів регіонів: регіони з критичними руйнуваннями й втратою значної частини логістичного потенціалу; регіони-реципієнти нових потоків і центрів релокації бізнесу; регіони відносно стабільності, де зміни мають переважно структурний характер. Для кожного типу спостерігаються різні траєкторії динаміки показників: від різкого спаду до стрімкого росту на тлі перерозподілу логістичних функцій. Узагальнення статистичних та просторових даних дає підстави стверджувати, що логістична інфраструктура України за період 2018–2024 рр. пройшла етап від відносно збалансованого, хоча й асиметричного розвитку до глибокої диференціації між регіонами, зумовленої воєнними подіями. Оцінка стану, структури та динаміки цієї інфраструктури в обох періодах є необхідною передумовою для

формування обґрунтованих сценаріїв післявоєнного відновлення: визначення пріоритетних регіонів і коридорів для інвестицій, створення резервних маршрутів, посилення інтеграції з європейською транспортною мережею та забезпечення стійкості на випадок майбутніх шоків [11–12].

В умовах воєнного стану логістичні системи України зазнали комплексного впливу низки факторів, що мають як безпосередній, так і опосередкований характер. Найсуттєвішим став фактор фізичних руйнувань транспортної та складської інфраструктури. Зруйновано або пошкоджено тисячі кілометрів автомобільних і залізничних шляхів, десятки мостів, порти та термінали, що призвело до втрати пропускної спроможності цілих логістичних коридорів, особливо в східних і південних регіонах, що спричинило регіональну нерівномірність розвитку логістики (табл. 2).

Другим визначальним чинником стали безпекові ризики, пов'язані з веденням бойових дій, мінуванням територій, ризиками для персоналу та транспорту. Логістичні компанії змушені були переорієнтувати маршрути перевезень, створювати обхідні коридори, організовувати конвої з військовим супроводом. Унаслідок цього значна частина логістичних потоків перемістилася у безпечніші регіони заходу та центру країни, що підвищило їхнє навантаження та призвело до утворення нових логістичних вузлів.

Економічні та фінансові фактори відіграли не менш важливу роль. Зниження обсягів промислового виробництва, скорочення експорту, зростання вартості палива й перевезень, дефіцит оборотних коштів та зменшення інвестицій обмежили можливості підприємств підтримувати стабільну діяльність. Для багатьох компаній критичною стала проблема утри-

мання складів і персоналу, що зумовило зміну бізнес-моделей та оптимізацію логістичних операцій. Поряд із цим відбулися значні організаційно-інституційні зміни [13]. Держава спростила митні процедури, активізувала розвиток «зелених» смуг на кордоні з ЄС, ініціювала створення тимчасових логістичних хабів для гуманітарних і військових вантажів. Водночас посилюється державно-приватне партнерство у сфері транспортного відновлення, зокрема через залучення міжнародних фінансових інституцій та донорів.

Окремої уваги заслуговують технологічні та цифрові фактори, що стали каталізатором адаптації логістичних систем. Використання GPS-моніторингу, цифрових платформ управління перевезеннями, аналітики даних у реальному часі дозволило підвищити ефективність і контрольованість логістичних процесів навіть в умовах постійних ризиків. Найбільше цей тренд проявився у західних та центральних регіонах, де зосередилися підприємства, що впроваджують інноваційні логістичні рішення. Нарешті, міжнародна підтримка та інтеграційні процеси сприяли стабілізації окремих логістичних напрямків. Розширення співпраці з ЄС, створення «Шляхів солідарності», приєднання до європейських транспортних коридорів TEN-T та фінансова допомога міжнародних партнерів дозволили частково компенсувати втрати транспортного потенціалу й забезпечити альтернативні маршрути експорту [14].

Зрештою, воєнні дії зумовили глибокі регіональні диспропорції у розвитку логістичної інфраструктури: якщо схід і південь країни характеризуються деградацією логістичних потужностей, то захід і центр стали новими ядрами логістичного зростання, і відображають не лише типологію впливу, а й відносну інтенсивність факторів, серед яких найвищий рівень

Таблиця 2

Ключові фактори впливу воєнних дій на логістичні системи та регіональні диспропорції

Група факторів	Ключовий зміст	Регіональний вплив
Фізичні руйнування та втрата потужностей	Знищення транспортних шляхів, мостів, портів, складів і терміналів; втрата матеріально-технічної бази логістики.	Найбільші втрати зазнали східні та південні регіони (Донецька, Луганська, Херсонська, Запорізька області).
Безпекові та військово-політичні ризики	Небезпека ведення бойових дій, обмеження руху, ризики для персоналу та вантажів, потреба у маршрутах обходу.	Високий рівень ризику у прифронтових зонах, зростання навантаження на західні коридори.
Економічні та фінансові обмеження	Падіння інвестицій, дефіцит пального, підвищення вартості перевезень, скорочення внутрішнього попиту.	Фінансове навантаження зросло для всіх регіонів, особливо у зонах із руйнуванням основних об'єктів.
Організаційно-інституційні зміни	Реформування системи управління транспортом, спрощення митних процедур, активізація державно-приватного партнерства.	Активізація управлінських ініціатив у західних регіонах, розвиток нових логістичних хабів.
Технологічні та цифрові чинники	Розвиток цифрових платформ, моніторинг маршрутів у режимі реального часу, автоматизація обліку вантажів.	Цифровізація найбільш активно розвивається у центральних і західних областях.
Міжнародна підтримка та інтеграційні процеси	Залучення міжнародної допомоги, розширення співпраці з ЄС, включення до транспортних ініціатив TEN-T.	Західні регіони отримали вигоду від розширення міжнародних торгових і транспортних зв'язків.

Джерело: розроблено авторами

мають фізичні руйнування та безпекові ризики, тоді як міжнародна інтеграція — чинник компенсаторного характеру, що сприяє стабілізації та відновленню логістичних потоків.

Війна продемонструвала вразливість логістичних систем до зовнішніх шоків, але водночас виявила потенціал адаптації та внутрішньої мобільності. Попри значні руйнування, частина регіонів (передусім західних і центральних) змогла швидко перебудувати логістичні ланцюги, створивши нові транспортно-логістичні вузли, хаби та склади, що засвідчує наявність гнучких механізмів перерозподілу ресурсів і високий рівень людського капіталу у сфері логістики. Одним із ключових висновків є те, що післявоєнне відновлення логістичної інфраструктури повинно відбуватися на засадах стійкості (resilience), що означає не просто відбудову зруйнованих об'єктів, а створення системи, здатної витримувати кризові впливи та швидко відновлювати функціонування.

Доцільним є формування багаторівневої структури логістичної стійкості: резервні маршрути перевезень, дублювання ключових вузлів, використання моделі «інтермодальної взаємозамінності», коли різні види транспорту можуть компенсувати один одного у разі блокування певних напрямків. Наступним напрямом є диверсифікація логістичних потоків і джерел фінансування. Необхідно зменшити залежність від одного виду транспорту чи окремого регіонального коридору.

У перспективі важливо розвивати мультимодальні хаби на перетині автомобільних, залізничних і річкових шляхів, зокрема в межах західного прикордоння та Центральної України, що дозволить забезпечити сталість експорту, розширити транзитні можливості та підвищити конкурентоспроможність регіонів. Крім того, диверсифікація джерел фінансування через державно-приватне партнерство та міжнародні програми (наприклад, CEF, Horizon Europe, European Investment Bank) сприятиме модернізації інфраструктури без надмірного навантаження на державний бюджет. У сучасних умовах цифровізація стає визначальним фактором підвищення ефективності логістичних процесів. Розвиток систем електронного документообігу, GPS-моніторингу, автоматизованих платформ управління вантажопотоками та аналітики великих даних дозволяє мінімізувати часові й фінансові витрати. Україна має інтегрувати свої цифрові рішення з європейськими платформами (наприклад, eFTI — Electronic Freight Transport Information) для забезпечення прозорості, безпеки та сумісності логістичних операцій. Важливо також створити національний реєстр логістичних потужностей та інтерактивну карту транспортної інфраструктури для оперативного управління. Умовою ефективного відновлення є європейська інтеграція транспортно-логістичних систем.

Включення України до мережі TEN-T відкриває можливості для фінансування стратегічних проєк-

тів, зокрема реконструкції залізничних переходів, будівництва терміналів і логістичних хабів, стандартизації технічних параметрів транспортних засобів. Синхронізація логістичних політик із європейськими нормами забезпечить не лише покращення інфраструктури, а й підвищення довіри іноземних інвесторів і логістичних операторів. Отже, практичні рекомендації зводяться до необхідності комплексного підходу: поєднання інфраструктурного відновлення, інституційних реформ і цифрових трансформацій. Серед першочергових дій — розроблення Національної стратегії стійкості логістичної інфраструктури, впровадження систем моніторингу ризиків, формування мережі регіональних логістичних кластерів і створення сприятливих умов для міжнародного партнерства. Лише синергія державної політики, бізнес-ініціатив та технологічних інновацій забезпечить Україні перехід від моделі відновлення до моделі розумного, інтегрованого та стійкого розвитку логістичної системи в європейському просторі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження було отримано низку висновків, які комплексно відображають стан, тенденції та перспективи розвитку логістичної інфраструктури регіонів України у довоєнний та воєнний періоди. Теоретико-методологічний аналіз показав, що ефективна оцінка розвитку логістичної інфраструктури можлива лише за умови поєднання системного, регіонального, інституційного, інтеграційного та інноваційно-цифрового підходів. Дослідження факторів впливу війни на логістичні системи дозволило виокремити шість ключових груп: фізичні руйнування, безпекові ризики, економічні обмеження, інституційні зміни, технологічні інновації та міжнародну підтримку. Аналітичні результати показують, що майбутня політика у сфері логістики має ґрунтуватися на принципах стійкості, диверсифікації та цифровізації. Отже, результати дослідження підтверджують необхідність комплексного підходу до модернізації логістики в Україні, що поєднує інфраструктурне відновлення, цифрову трансформацію та міжнародну інтеграцію. Реалізація цих напрямів дозволить створити ефективну, безпечну та конкурентоспроможну логістичну систему, здатну стати одним із драйверів післявоєнного економічного зростання та зміцнення позицій України у європейському транспортному просторі.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на поглибленому аналізі механізмів відновлення та модернізації логістичної інфраструктури України з урахуванням регіональної специфіки та потреб галузевого розвитку. Особливо актуальним є розроблення методичних інструментів оцінки стійкості логістичних систем, які б поєднували кількісні індикатори (рівень пошкоджень, пропускну спроможність, швидкість відновлення) з якісними показниками ефективності управління, цифровізації та адаптивності.

Література

1. Самойленко Б. В., Павлов К. В., Павлова О. М., Сергійчук О. М. Аналіз розвитку ринку логістичних послуг України в умовах євроінтеграційних процесів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 10(1). С. 143–149. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-9997
2. Самойленко Б. В. Понятійне моделювання механізму регулювання ринку логістичних послуг. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 9(1). С. 89–99. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10102
3. Шкуренко О. В., Григоренко А. В. Стратегічні напрями розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2021. Вип. 11. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-06)
4. Лихолат С. М., Гаврилюк М. Аналіз ринку логістичних послуг в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.89>
5. Величко Я. І. Комплексна оцінка результативності логістичної діяльності підприємства в умовах сучасного ринку. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 215–241. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.215>
6. Самостян В. Р., Павлова І. О., Придюк В. М. Удосконалення логістичної стратегії підприємства на ринку транспортних послуг. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2024. № 1. С. 285–295. DOI: <https://doi.org/10.36910/automash.v1i22.1371>
7. Литвиненко С. Л., Василенко І. В., Габрієлова Т. Ю., Банар К. В. Розвиток глобальних ринків перевезень і логістики: світові тренди та можливості для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.4.12>
8. Артюх Т. М., Тернова А. С., Григоренко І. В. Стан світового ринку логістичних послуг та основні тренди його розвитку. *Товарознавчий вісник*. 2023. Вип. 16. С. 116–128. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-10>
9. Загурський О. М. Сучасні тенденції розвитку логістичного ринку. *Machinery & Energetics*. 2021. Vol. 12, № 1. С. 17–24. DOI: <http://dx.doi.org/10.31548/machenergy2021.01.017>
10. Гуштан Т. В. Логістика в діяльності торговельних підприємств України, що виходять на ринки ЄС. *Український журнал прикладної економіки*, 2021. Т. 6, № 1. С. 269–279. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-32>
11. Новальська Н. І., Клименко В. В., Москаленко О. І., Селіщев С. В. Особливості трансформації ринку транспортно-логістичних послуг в Україні. *Науковий журнал «Інтернаука»*, 2021. № 4. С. 389–397. DOI: 10.18372/2310-5461.52.16073
12. Клименко В. В., Лозова Г. М. Ефективність діяльності підприємств на ринку логістичних послуг в Україні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2021. Вип. 17(2). С. 94–108. DOI: 10.15330/apred.2.17.94-108
13. Показник рівня логістичного обслуговування. Вища освіта в Україні. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13481/#~:text=дата звернення: 01.11.2025.>
14. Михайлик Н. І. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2024. Вип. 20(1). С. 163–172. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172>

References

1. Samoilenko, B. V., Pavlov, K. V., Pavlova, O. M., & Serhiichuk, O. M. (2024). Analiz rozvytku rynku lohistychnykh posluh Ukrainy v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv [Analysis of the development of the logistics services market of Ukraine in the conditions of European integration processes]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, № 10(1), Pp. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9997> [in Ukrainian].
2. Samoilenko, B. V. (2024). Poniatiiine modeliuвання mekhanizmu rehuliuвання rynku lohistychnykh posluh [Conceptual modeling of the mechanism for regulating the logistics services market]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, № 9(1), Pp. 89–99. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-9-10102> [in Ukrainian].
3. Shkurenko, O. V., & Hryhorenko, A. V. (2021). Stratehichni napriamy rozvytku rynku lohistychnykh posluh v Ukraini [Strategic directions of logistics services market development in Ukraine]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*, № 11. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-06) [in Ukrainian].
4. Lykholat, S. M., & Havryliuk, M. (2024). Analiz rynku lohistychnykh posluh v umovakh viiny [Analysis of the logistics services market in wartime conditions]. *Efektivna ekonomika*, № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.89> [in Ukrainian].
5. Velychko, Ya. I. (2024). Kompleksna otsinka rezultatyvnosti lohistychnoi diialnosti pidpriemstva v umovakh suchasnoho rynku [Comprehensive assessment of the effectiveness of enterprise logistics activity in modern market conditions]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, № 44, Pp. 215–241. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.215> [in Ukrainian].
6. Samostian, V. R., Pavlova, I. O., & Prydiuk, V. M. (2024). Udoskonalennia lohistychnoi stratehii pidpriemstva na rynku transportnykh posluh [Improvement of enterprise logistics strategy in the transport services market]. *Suchasni tekhnologii v mashynobuduvanni ta transporti*, № 1, Pp. 285–295. DOI: <https://doi.org/10.36910/automash.v1i22.1371> [in Ukrainian].
7. Lytvynenko, S. L., Vasylenko, I. V., Habriielova, T. Yu., & Banar, K. V. (2023). Rozvytok hlobalnykh ryнкiv perevezen i lohistyky: svitovi trendy ta mozhlyvosti dlia Ukrainy [Development of global transport and logistics markets: world trends and opportunities for Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.4.12> [in Ukrainian].

8. Artiukh, T. M., Ternova, A. S., & Hryhorenko, I. V. (2023). Stan svitovoho rynku lohistychnykh posluh ta osnovni trendy yoho rozvytku [State of the global logistics services market and key trends in its development]. *Tovaroznavechyi visnyk*, № 16, Pp. 116–128. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-10> [in Ukrainian].

9. Zahurskyi, O. M. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku lohistychnoho rynku [Modern trends in the development of the logistics market]. *Machinery & Energetics*, Vol. 12(1), Pp. 17–24. DOI: <https://doi.org/10.31548/machenergy2021.01.017> [in Ukrainian].

10. Hushtan, T. V. (2021). Lohistyka v diialnosti torhovelnykh pidpriemstv Ukrainy, shcho vykhodiat na rynky YeS [Logistics in the activities of Ukrainian trading enterprises entering EU markets]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, Vol. 6(1), Pp. 269–279. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-32> [in Ukrainian].

11. Novalska, N. I., Klymenko, V. V., Moskalenko, O. I., & Selishchev, S. V. (2021). Osoblyvosti transformatsii rynku transportno-lohistychnykh posluh v Ukraini [Features of the transformation of the transport and logistics services market in Ukraine]. *Naukoiemni tekhnolohii*, № 4, Pp. 389–397. DOI: <https://doi.org/10.18372/2310-5461.52.16073> [in Ukrainian].

12. Klymenko, V. V., & Lozova, H. M. (2021). Efektyvnist diialnosti pidpriemstv na rynku lohistychnykh posluh v Ukraini [Efficiency of enterprises in the logistics services market in Ukraine]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, Vol. 17(2), pp. 94–108. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.17.94-108> [in Ukrainian].

13. Pokaznyk rinvia lohistychnoho obsluhovuvannia [Indicator of logistics service level]. *Vyshcha osvita v Ukraini*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13481> [in Ukrainian].

14. Mykhailyk, N. I. (2024). Osnovni vyklyky ta perspektyvy rozvytku transportnoi lohistyky v umovakh viiny [Main challenges and prospects for the development of transport logistics in wartime]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, № 20(1). Pp. 163–172. <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172> [in Ukrainian].

Алієв Азер Аріф огли

*аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*

Aliyev Azer

*Postgraduate Student of the International Relations and Political Consulting Department
“Ukraine” University*

ORCID: 0009-0009-2040-1323

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11606

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ МЕХАНІЗМ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ГАРАНТУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

CONCEPTUAL MECHANISM OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A FACTOR IN GUARANTEEING NATIONAL SECURITY

Анотація. Вступ. Сучасні виклики глобалізації та технологічного розвитку створюють нові вимоги до ефективності державного управління та забезпечення національної безпеки. В даному контексті цифрова трансформація публічного управління виступає ключовим інструментом модернізації державних інституцій і підвищення їхньої стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Мета. Метою дослідження є розробка концептуального механізму цифрової трансформації публічного управління, здатного підвищити ефективність та прозорість державного управління, забезпечити інтеграцію цифрових технологій у державні процеси та гарантувати національну безпеку України в умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові акти України, що регламентують процеси цифрової трансформації, розвиток електронного урядування та забезпечення національної безпеки; стратегічні документи Європейського Союзу та міжнародних організацій, присвячені цифровізації публічного сектору та кібербезпеці; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, які досліджують проблематику цифрового управління, кіберзахисту та інституційної модернізації держави; аналітичні звіти провідних міжнародних експертних центрів та ІТ-компаній щодо впровадження цифрових технологій у публічному управлінні.

У процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: системного аналізу (для визначення взаємозв'язків між цифровими технологіями, державними інституціями та безпековою сферою); структурно-функціонального підходу (для розкриття функціональних характеристик інституційного, організаційного та безпекового компонентів механізму цифрової трансформації); порівняльного аналізу (для оцінки досвіду цифровізації публічного управління у країнах ЄС та визначення релевантних практик для України); методу теоретичного узагальнення (для формування авторського концептуального механізму цифрової трансформації публічного управління); логічного моделювання (для побудови концептуальної схеми цифрової трансформації як фактора гарантування національної безпеки).

Результати. У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади цифрової трансформації публічного управління в контексті забезпечення національної безпеки. Цифровізація розглядається не лише як інструмент модернізації державного управління, але й як стратегічний чинник зміцнення стійкості держави до внутрішніх та зовнішніх викликів. Показано, що цифрові технології створюють нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості діяльності органів влади, зміцнення довіри громадян до державних інституцій та протидії гібридним загрозам. Запропоновано концептуальний механізм цифрової трансформації публічного управління, який поєднує інституційний, нормативно-правовий, організаційний, технологічний та безпековий компоненти. Визначено, що його реалізація має ґрунтуватися на принципах відкритості, інтегрованості, інноваційності та кіберзахисності. Особливу увагу приділено ролі кібербезпеки як ключового елемента забезпечення національної безпеки в умовах цифровізації. Наголошено, що

запропонований механізм сприяє підвищенню адаптивності та стійкості системи державного управління до глобальних викликів, таких як інформаційні війни, кібератаки, дезінформація та технологічна залежність. Водночас підкреслюється необхідність міжвідомчої координації, розвитку кадрового потенціалу та впровадження сучасних цифрових рішень для формування єдиного безпечного цифрового середовища держави.

Результати дослідження можуть бути використані у процесі розробки стратегічних документів цифрової трансформації, програм реформування публічного управління та державної політики у сфері національної безпеки. Запропонований концептуальний підхід створює підґрунтя для формування комплексної моделі цифрової держави, здатної ефективно реагувати на сучасні загрози та забезпечувати сталий розвиток України.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробці індикаторів оцінювання ефективності цифрової трансформації публічного управління в контексті національної безпеки, а також на визначенні рівня готовності державних інституцій до впровадження цифрових інновацій. Перспективним напрямом є дослідження взаємозв'язку між розвитком цифрової інфраструктури та підвищенням кіберстійкості держави, а також аналіз кадрового потенціалу у сфері цифрового управління.

Ключові слова: механізм, цифрова трансформація, публічне управління, національна безпека, кібербезпека, цифрова держава.

Summary. Introduction. The modern challenges of globalization and technological development create new requirements for the effectiveness of public administration and national security. In this context, the digital transformation of public administration is a key tool for modernizing state institutions and increasing their resilience to external and internal threats.

Purpose. The purpose of the study is to develop a conceptual mechanism for the digital transformation of public administration that can increase the efficiency and transparency of public administration, ensure the integration of digital technologies into public processes, and guarantee Ukraine's national security in the face of modern internal and external challenges.

Materials and methods. The research materials include: regulatory and legal acts of Ukraine governing the processes of digital transformation, the development of e-government, and national security; strategic documents of the European Union and international organizations devoted to the digitization of the public sector and cybersecurity; scientific works by domestic and foreign authors researching issues of digital governance, cyber security, and institutional modernization of the state; analytical reports by leading international expert centers and IT companies on the implementation of digital technologies in public administration.

The following scientific methods were used in the research process: system analysis (to determine the interrelationships between digital technologies, state institutions, and the security sphere); a structural-functional approach (to reveal the functional characteristics of the institutional, organizational, and security components of the digital transformation mechanism); comparative analysis (to assess the experience of digitalization of public administration in EU countries and identify relevant practices for Ukraine); theoretical generalization (to form the author's conceptual mechanism of digital transformation of public administration); logical modeling (to build a conceptual scheme of digital transformation as a factor in ensuring national security).

Results. The article substantiates the theoretical and methodological foundations of digital transformation of public administration in the context of ensuring national security. Digitalization is considered not only as a tool for modernizing public administration, but also as a strategic factor in strengthening the state's resilience to internal and external challenges. It is shown that digital technologies create new opportunities for improving the efficiency of management processes, the transparency of government activities, strengthening citizens' trust in state institutions, and countering hybrid threats. A conceptual mechanism for the digital transformation of public administration is proposed, combining institutional, regulatory, organizational, technological, and security components. It is determined that its implementation should be based on the principles of openness, integration, innovation, and cyber security. Particular attention is paid to the role of cybersecurity as a key element in ensuring national security in the context of digitalization. It is emphasized that the proposed mechanism contributes to increasing the adaptability and resilience of the public administration system to global challenges such as information warfare, cyberattacks, disinformation, and technological dependence. At the same time, the need for interagency coordination, human resource development, and the implementation of modern digital solutions to create a unified secure digital environment for the state is emphasized.

The results of the study can be used in the process of developing strategic documents for digital transformation, public administration reform programs, and state policy in the field of national security. The proposed conceptual approach creates the basis for the formation of a comprehensive model of a digital state capable of effectively responding to modern threats and ensuring the sustainable development of Ukraine.

Discussion. In further scientific research, it is advisable to focus on developing indicators for assessing the effectiveness of digital transformation of public administration in the context of national security, as well as determining the level of readiness of state institutions to implement digital innovations. A promising area of research is the study of the relationship between the development of digital infrastructure and the improvement of the state's cyber resilience, as well as the analysis of human resources in the field of digital governance.

Key words: mechanism, digital transformation, public administration, national security, cybersecurity, digital state.

Постановка проблеми. Сучасні держави стикаються зі значними викликами, пов'язаними зі швидким розвитком інформаційних та цифрових технологій, глобалізацією, зростанням кібератак і гібридних загроз. Україна, перебуваючи в умовах постійних політичних, економічних та безпекових викликів, потребує ефективних механізмів управління, здатних гарантувати стабільність та національну безпеку. Традиційні моделі публічного управління дедалі більше виявляють обмеженість у забезпеченні оперативності, прозорості та стійкості державних інституцій. Водночас цифровізація відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів, інтеграції міжвідомчих систем та своєчасного реагування на загрози національній безпеці. Проте відсутність чітко структурованого, концептуально обґрунтованого механізму цифрової трансформації публічного управління ускладнює системне впровадження інноваційних рішень та створює ризики для кібербезпеки та стійкості держави.

Таким чином, проблемою дослідження є розробка концептуального механізму цифрової трансформації публічного управління, який би забезпечував інтеграцію цифрових технологій у систему державного управління та гарантував національну безпеку в умовах сучасних викликів і загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях питання цифрової трансформації публічного управління та її значення для забезпечення національної безпеки отримало широке висвітлення. Зокрема дане питання, досліджували ряд вітчизняних та зарубіжних вчених.

Наприклад, Руденко Є. [1] зазначає, що розвиток інформаційних технологій формує основу мережевого суспільства, де цифрові інструменти стають ключовим чинником політичних і соціальних процесів. На думку, Губанової Н. [2] цифровізація відкриває нові можливості для розвитку електронного врядування, забезпечує прозорість діяльності органів влади та сприяє формуванню довіри громадян до державних інституцій. Медведенко І. [3] стверджує, що цифрова трансформація в Україні має розглядатися як стратегічний інструмент зміцнення державності, зокрема в контексті гібридних загроз. Чуба Н. [4] зазначає, що побудова цифрової держави неможлива без розвитку системи кіберзахисту, адже саме інформаційна безпека визначає стійкість країни до зовнішніх та внутрішніх викликів. Пташенко О. [5] підкреслює, що ефективність цифрових перетворень значною мірою залежить від кадрового забезпечення, готовності державних службовців до роботи в умовах цифрової екосистеми та наявності чіткої міжвідомчої координації.

Таким чином, аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє зробити висновок, що цифрова трансформація публічного управління розглядається науковцями та міжнародними інституціями як багатовимірний процес, який поєднує модернізацію

управління, впровадження інноваційних технологій і забезпечення національної безпеки.

Метою статті є розробка концептуального механізму цифрової трансформації публічного управління, здатного підвищити ефективність та прозорість державного управління, забезпечити інтеграцію цифрових технологій у державні процеси та гарантувати національну безпеку України в умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові акти України, що регламентують процеси цифрової трансформації, розвиток електронного урядування та забезпечення національної безпеки; стратегічні документи Європейського Союзу та міжнародних організацій, присвячені цифровізації публічного сектору та кібербезпеці; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, які досліджують проблематику цифрового управління, кіберзахисту та інституційної модернізації держави; аналітичні звіти провідних міжнародних експертних центрів та ІТ-компаній щодо впровадження цифрових технологій у публічному управлінні.

У процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: системного аналізу (для визначення взаємозв'язків між цифровими технологіями, державними інституціями та безпековою сферою); структурно-функціонального підходу (для розкриття функціональних характеристик інституційного, організаційного та безпекового компонентів механізму цифрової трансформації); порівняльного аналізу (для оцінки досвіду цифровізації публічного управління у країнах ЄС та визначення релевантних практик для України); методу теоретичного узагальнення (для формування авторського концептуального механізму цифрової трансформації публічного управління); логічного моделювання (для побудови концептуальної схеми цифрової трансформації як фактора гарантування національної безпеки).

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій, глобалізації та зростання комплексних загроз безпеці держави публічне управління стає ключовим інструментом забезпечення національної стабільності. Цифрова трансформація державних інституцій не лише підвищує ефективність управлінських процесів, а й створює нові можливості для гарантування національної безпеки. Виклики, пов'язані з інформаційною безпекою, кіберзагрозами та гібридними впливами, вимагають від держави нових підходів до організації управлінських процесів. Саме тому цифрова трансформація розглядається не лише як інструмент модернізації державного сектору, але й як ключовий чинник забезпечення національної безпеки.

Теоретико-методологічні засади цифрової трансформації публічного управління в контексті національної безпеки ґрунтуються на кількох ключових підходах [6]:

- системний підхід — розглядає цифровізацію як комплексну зміну всієї системи публічного управління, де технології інтегруються у взаємодію держави, суспільства й бізнесу.
- інституційний підхід — пояснює роль державних органів та нормативно-правової бази у створенні цифрової інфраструктури, що здатна гарантувати безпеку даних та ефективність управління.
- безпековий підхід — акцентує на тому, що цифрові технології є не лише інструментом оптимізації, а й чинником протидії загрозам: кіберзлочинності, інформаційним атакам, гібридним викликам.
- гуманітарно-ціннісний підхід — підкреслює значення довіри громадян, прозорості державних процесів і захисту прав людини у цифровому середовищі.

Разом з тим, цифрова трансформація виступає не лише технічною модернізацією державного управління, а й стратегічним ресурсом зміцнення національної безпеки, підвищення стійкості держави до внутрішніх і зовнішніх викликів. Її стратегічне значення полягає у формуванні стійкості держави до широкого спектра внутрішніх та зовнішніх викликів. Адже, з одного боку, цифрові технології забезпечують прозорість та підзвітність управлінських рішень, сприяють боротьбі з корупцією та посилюють довіру громадян до інституцій влади. Таким чином, цифровізація виступає стратегічним чинником національної безпеки, адже вона формує адаптивну, гнучку й водночас захищену систему управління, здатну ефективно функціонувати навіть у кризових умовах [7].

Доцільно розглянути як цифрові технології впливають на публічне управління та національну безпеку (табл. 1).

Таким чином, цифровізація одночасно підвищує якість управління та зміцнює безпековий потенціал держави, поєднуючи зручність для громадян із захистом національних інтересів. Розробка концептуального механізму цифрової трансформації публічного управління має ключове значення, оскільки дозволяє поєднати різні елементи державної політики в єдину узгоджену систему. Вона забезпечує не лише

технологічне оновлення управлінських процесів, а й створює основу для їхньої безпеки, прозорості та ефективності. Саме системність і комплексність підходу робить можливим перетворення цифровізації з окремих ініціатив на стратегічний інструмент зміцнення державності та національної безпеки (рис. 1).

Доцільно розглянути всі ключові елементи запропонованого механізму [12]:

1) Інституційний компонент — формування організаційної структури, відповідальної за цифрову трансформацію; визначення ролей державних органів, громадянського суспільства та бізнесу у процесі цифровізації.

2) Нормативно-правовий компонент — розробка законодавства та регуляторних актів, що забезпечують легітимність і безпеку цифрових процесів; створення стандартів для електронних послуг, захисту персональних даних та кібербезпеки.

3) Організаційний компонент — оптимізація управлінських процесів під цифрові формати; впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем прийняття рішень і внутрішньої комунікації.

4) Технологічний компонент — впровадження сучасних IT-рішень: хмарних платформ, аналітики Big Data, штучного інтелекту; забезпечення сумісності цифрових систем і інтеграції між різними рівнями влади та галузями.

5) Безпековий компонент — розбудова кіберзахищеної інфраструктури, систем моніторингу та реагування на загрози; протидія гібридним атакам, забезпечення захисту персональних та державних даних.

6) Принципи реалізації механізму — відкритість — доступність інформації та послуг для громадян і бізнесу; прозорість прийняття рішень; інтегрованість — взаємодія усіх компонентів механізму та сумісність із наявними системами управління; інноваційність — впровадження сучасних технологій і нових методів управління; кіберзахищеність — пріоритет безпеки даних і стійкості державної цифрової інфраструктури.

Таблиця 1

Вплив цифрових технологій на ефективність управління, прозорість та національну безпеку

№	Можливість	Приклад впровадження	Результат
1	Підвищення ефективності управлінських процесів	Електронний документообіг, автоматизація послуг (e-government)	Швидше ухвалення рішень, зменшення бюрократії, економія ресурсів
2	Прозорість діяльності органів влади	Відкриті дані, електронні закупівлі, онлайн-декларації посадовців	Зниження корупції, контроль громадян за владою
3	Зміцнення довіри громадян до інституцій	Доступ до онлайн-сервісів, електронні петиції, публічні консультації	Підвищення довіри, активна участь громадян у прийнятті рішень
4	Протидія гібридним загрозам	Кібербезпекові системи, моніторинг інформаційного простору, захист критичної інфраструктури	Стійкість до кібератак, протидія дезінформації, координація дій у кризових умовах

Джерело: сформовано автором на основі даних [8]



Рис. 1. Концептуальний механізм цифрової трансформації публічного управління

Джерело: сформовано автором на основі даних [9–11]

Впровадження концептуального механізму цифрової трансформації публічного управління у практичну діяльність є необхідною умовою підвищення ефективності державного сектору та зміцнення національної безпеки. Такий механізм дозволяє забезпечити цілісність і узгодженість інституційних, нормативно-правових, організаційних, технологічних та безпекових складових, що формують єдину основу для модернізації управлінських процесів. Реалізація запропонованого механізму доцільна у поєднанні з впровадженням єдиної національної цифрової платформи, що інтегруватиме інституційні, технологічні та безпекові рішення, а також забезпечить залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень через інструменти е-демократії. Це дозволить зробити цифрову трансформацію не лише інструментом модернізації, а й ефективною моделлю сталого розвитку та захисту державності. Необхідною умовою ефективної реалізації механізму цифрової трансформації є міжвідомча координація, адже саме вона дозволяє узгодити діяльність різних органів влади, уникнути дублювання функцій і забезпечити єдині стандарти у сфері цифрового врядування. Не менш важливим є розвиток кадрового потенціалу, оскільки цифрова трансформація потребує фахівців із сучасними компетентностями у сфері інформаційних технологій, кібербезпеки та управління даними [13].

Разом з тим, концептуальний підхід до побудови цифрової держави має ґрунтуватися на інтеграції

управлінських, технологічних і безпекових складових у єдину систему, що забезпечує ефективне функціонування держави у цифровому середовищі та її стійкість до сучасних викликів. Його сутність полягає у поєднанні трьох взаємопов'язаних вимірів [14]:

1) **Управлінський вимір** — побудова прозорої та підзвітної системи публічного управління; впровадження принципів е-демократії для посилення взаємодії з громадянами; забезпечення міжвідомчої координації та узгодженості цифрових політик.

2) **Технологічний вимір** — розбудова сучасної цифрової інфраструктури (хмарні рішення, Big Data, штучний інтелект, блокчейн); забезпечення сумісності та інтегрованості державних електронних сервісів; створення інноваційних платформ для тестування та впровадження нових технологій.

3) **Безпековий вимір** — формування єдиної системи кіберзахисту критичної інфраструктури; розвиток механізмів протидії дезінформації та гібридним загрозам; захист персональних даних і гарантування цифрових прав громадян.

Варто звернути увагу і на принципи реалізації підходу [15]: відкритість — прозорість державних процесів і доступність інформації для громадян; інтегрованість — єдність управлінських і технологічних рішень; інноваційність — постійне оновлення та використання новітніх технологій; кіберзахищеність — пріоритетна увага до захисту даних і цифрової інфраструктури.

Таким чином, запропонований концептуальний підхід створює підґрунтя для формування комплексної моделі цифрової держави, яка здатна не лише ефективно реагувати на сучасні загрози, а й забезпечувати сталий розвиток України шляхом підвищення ефективності управління, зміцнення національної безпеки та розширення можливостей громадян. Його практична реалізація дозволить вибудувати цілісну цифрову екосистему, у якій управлінські, технологічні та безпекові компоненти функціонуватимуть у взаємодії та взаємодоповненні.

Отже, цифрова держава, побудована на запропонованих засадах, постає не лише як відповідь на виклики сьогодення, а й як стратегічний інструмент модернізації країни, що формує нову якість публічного управління та забезпечує конкурентоспроможність України у глобальному цифровому просторі.

Зважаючи на визначену концептуальну основу цифрової трансформації публічного управління, доцільно виокремити низку практичних кроків, спрямованих на забезпечення її ефективної реалізації у вітчизняному контексті:

1) Розробити національну стратегію цифрової трансформації публічного управління, яка б поєднувала інституційні, правові, організаційні, технологічні та безпекові аспекти в єдину систему.

2) Створити єдину інтегровану цифрову платформу державних послуг, що забезпечить сумісність і взаємодію між усіма органами влади та унеможливить дублювання функцій.

3) Посилити міжвідомчу координацію, запровадивши механізми постійної взаємодії та обміну даними між центральними і місцевими органами влади.

4) Інвестувати у розвиток кадрового потенціалу, зокрема через системи підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців у сфері цифрових технологій і кібербезпеки.

5) Запроваджувати сучасні цифрові рішення (Big Data, штучний інтелект, блокчейн, хмарні техноло-

гії) для прогнозування ризиків, оптимізації управлінських процесів і підвищення прозорості.

6) Розбудувати комплексну систему кіберзахисту, яка включатиме моніторинг загроз, швидке реагування на кіберінциденти та міжнародне співробітництво у сфері безпеки.

7) Сприяти розвитку інструментів е-демократії, що забезпечать ширшу участь громадян у прийнятті державних рішень і підвищать рівень довіри до інституцій влади.

Запропоновані практичні рекомендації створюють цілісне підґрунтя для втілення концепції цифрової держави у практичну площину. Їх реалізація дозволить не лише оптимізувати діяльність органів влади, а й сформувати стійке, безпечне та інноваційне цифрове середовище, здатне зміцнити національну безпеку, підвищити ефективність управління та забезпечити активну участь громадян у розвитку України.

Висновки. Цифрова трансформація публічного управління виступає не лише інструментом модернізації державних інституцій, а й стратегічним чинником зміцнення національної безпеки та стійкості держави до внутрішніх і зовнішніх викликів. Запропонований концептуальний підхід та механізм, що поєднує інституційний, нормативно-правовий, організаційний, технологічний і безпековий компоненти, формують основу для побудови комплексної моделі цифрової держави. Реалізація цього підходу на засадах відкритості, інтегрованості, інноваційності та кіберзахисності створює умови для підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення прозорості діяльності органів влади, розширення можливостей громадян, а також посилення спроможності України протидіяти сучасним загрозам.

Таким чином, цифрова держава має розглядатися як довгострокова стратегія розвитку країни, що поєднує управлінську ефективність, технологічний прогрес та національну безпеку, забезпечуючи при цьому сталий розвиток та конкурентоспроможність України у глобальному цифровому середовищі.

Література

1. Руденко Є., Шапран О., Махно Є. Цифрова трансформація як фактор покращення національної безпеки України. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2024. № 2. С. 65–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-2-9>. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/612> (дата звернення: 12.11.2025).
2. Косич М. В., Губанова Н. Н. Розвиток електронного урядування в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 52–59. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287126>
3. Медведенко І. В. Електронне урядування: міжнародний досвід та перспективи для України. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-9>
4. Чуба Н. В. Електронне урядування та адаптація державної служби України до стандартів ЄС. *Публічне урядування*. 2022. № 2(30). С. 101–109. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-13)
5. Птащенко О. В. Система соціальної безпеки міста в умовах цифрової трансформації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2023. № 280–4. С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-41-46>
6. Арсенович Л. А. Сутність кібербезпеки як напрямку вироблення державної політики цифрового розвитку. *Ефективність державного управління*. 2024. № 68/69. С. 9–21. DOI: <https://doi.org/10.36930/506801>

7. Засуха М.В. Сутність цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746/2024-12-02-04>
8. Данильян О.Г., Дзьобань О.Р., Білоусов Є.М., Калиновський Ю.Ю., Яковчук І.В. *Національна безпека у філософсько-правовому дискурсі: монографія*. Харків: ХНУПС, 2019. 244 с.
9. Вовк А. Сучасні проблеми публічного управління забезпеченням кібербезпеки в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 28–35. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-28-35>
10. Харитонюк К.Х. Механізми державного управління кібер- та інформаційною безпекою: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 3(97). С. 36–40. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-36-40](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-36-40)
11. Панченко О.А., Гнатенко В.С. *Економічна кібербезпека в державній системі національної безпеки. Публічне урядування*. 2021. № 2(27). С. 22–31. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)-3](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27)-3)
12. Біленець Д.А., Веселий В.С., Возняковська К.А., Волощук О.Т., Демчук Т.І., Латковська Т.А., Марчук В.В., Глиняний І.В., Факас І.Б., Цуркан-Сайфуліна Ю.В. *Національна безпека України в реаліях масштабної військової агресії: колективна монографія*. Чернівці, 2024. 550 с.
13. Пролорензо А. Кібербезпека в українських літературних джерелах: політичний огляд. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2025. № 20. С. 31–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2025-20-4>
14. Федорчук О., Пилипенко В., Бунік Ю., Блинда Ю. Вплив електронного урядування на економічний розвиток України. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2024. Том 5, № 58. С. 390–407. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.58.2024.4494>
15. Таран Є.І. Трансформація підходів до розуміння державної політики національної безпеки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 1.12. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.1.12>

References

1. Rudenko, Ye., Shapran, O., & Makhno, Ye. (2024). Tsyfrova transformatsiia yak faktor pokrashchennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Digital transformation as a factor in improving Ukraine's national security]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. № 2. Pp. 65–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-2-9>. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/612> [in Ukrainian].
2. Kosych, M. V., & Hubanova, N. N. (2023). Rozvytok elektronnoho uriaduvannia v Ukraini [Development of e-government in Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 81–82. Pp. 52–59. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287126>. [in Ukrainian].
3. Medvedenko, I. V. (2024). Elektronne uriaduvannia: mizhnarodnyi dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy [E-government: International experience and prospects for Ukraine]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*. № 6. Pp. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-9> [in Ukrainian].
4. Chuba, N. V. (2022). Elektronne uriaduvannia ta adaptatsiia derzhavnoi sluzhby Ukrainy do standartiv YeS [E-government and adaptation of Ukraine's civil service to EU standards]. *Publichne uriaduvannia*. № 2(30). Pp. 101–109. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-13) [in Ukrainian].
5. Ptashchenko, O. V. (2023). Systema sotsialnoi bezpeky mista v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Urban social security system under digital transformation]. *Visnyk Shkhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni V. Dalia*. № 280–4. Pp. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-41-46> [in Ukrainian].
6. Arsenovych, L. A. (2024). Sutnist kiberbezpeky yak napriamu vyroblennia derzhavnoi polityky tsyfrovoho rozvytku [The essence of cybersecurity as a direction of forming the state policy of digital development]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. № 68/69. Pp. 9–21. DOI: <https://doi.org/10.36930/506801> [in Ukrainian].
7. Zasukha, M. V. (2024). Sutnist tsyfrovoi transformatsii publichnoho upravlinnia [The essence of digital transformation of public administration]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746/2024-12-02-04> [in Ukrainian].
8. Danylyan, O. H., Dzoban, O. R., Bilousov, Ye. M., Kalynovskyi, Yu. Yu., Yakoviuk, I. V., & others. (2019). Natsionalna bezpeka u filosofsko-pravovomu dyskursi [National security in philosophical and legal discourse]. Kharkiv: KhNUP S. 244 p. [in Ukrainian].
9. Vovk, A. (2024). Suchasni problemy publichnoho upravlinnia zabezpechenniam kiberbezpeky v Ukraini [Modern problems of public administration in ensuring cybersecurity in Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*. № 8. Pp. 28–35. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-28-35> [in Ukrainian].
10. Kharytoniuk, K. Kh. (2021). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia kiber- ta informatsiinoiu bezpekoiu: problemy ta shliakhy vyrishennia [Mechanisms of public administration of cyber and information security: problems and solutions]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. № 3(97). 36–40. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-36-40](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-36-40) [in Ukrainian].

11. Panchenko, O.A., & Hnatenko, V.S. (2021). Ekonomichna kiberbezpeka v derzhavnii systemi natsionalnoi bezpeky [Economic cybersecurity in the state system of national security]. *Publichne uriaduvannia*. 2(27). Pp. 22–31. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)-3](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27)-3) [in Ukrainian].
12. Bilents, D.A., Veselyi, V.S., Vozniakovska, K.A., Voloshchuk, O.T., Demchuk, T.I., & others. (2024). Natsionalna bezpeka Ukrainy v realiakh masshtabnoi viiskovoi ahresii [National security of Ukraine under large-scale military aggression]: Collective monograph. Chernivtsi. 550 p. [in Ukrainian].
13. Prolorenzo, A. (2025). Kiberbezpeka v ukrainskykh literaturnykh dzherelakh: politychnyi ohliad [Cybersecurity in Ukrainian literary sources: A political review]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Serii: Politolohiia*. (20). Pp. 31–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2025-20-4> [in Ukrainian].
14. Fedorchak, O., Pylypenko, V., Bunyk, Yu., Blynda, Yu., & others. (2024). Vplyv elektronnoho vriaduvannia na ekonomichnyi rozvytok Ukrainy [The impact of e-governance on Ukraine's economic development]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. № 5(58). Pp. 390–407. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4494>
15. Taran, Ye.I. (2025). Transformatsiia pidkhodiv do rozuminnia derzhavnoi polityky natsionalnoi bezpeky [Transformation of approaches to understanding national security policy]. *Tavriiskyi naukovi visnyk. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. № (1.12). DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.1.12> [in Ukrainian].

УДК 351.824.11:004.9

Коцюбинський Олег Володимирович

*аспірант за спеціальністю публічне управління та адміністрування
Карпатського національного університету імені Василя Стефаника*

Kotsiubynskyi Oleh

PhD Student in Public Administration and Management

Vasyl Stefanyk Carpathian National University

ORCID: 0009-0008-9817-1102

Томашевська Антоніна Василівна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Tomashevska Antonina

PhD in Economics, Associate Professor,

Head of the Department of Management and Business Administration

Vasyl Stefanyk Carpathian National University

ORCID: 0000-0002-8182-5906

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11585

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДИСПЕТЧЕРСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄДНАНОЮ ЕНЕРГОСИСТЕМОЮ УКРАЇНИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ТА КООРДИНАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ

DIGITAL INSTRUMENTS OF SUPERVISORY CONTROL FOR UKRAINE'S INTEGRATED ENERGY SYSTEM: TRANSFORMATION OF MANAGERIAL PROCESSES AND COORDINATION MECHANISMS

Анотація. Вступ. Цифрова трансформація критичної інфраструктури є одним із ключових викликів сучасного управління, що особливо гостро проявляється в енергетичній сфері. Автоматизація управлінських процесів змінює традиційні координаційні механізми, створюючи нову парадигму взаємодії між суб'єктами управління енергетичною системою. В умовах війни та євроінтеграційних процесів Україна опинилася перед необхідністю прискореної модернізації механізмів управління електроенергетичною мережею, що робить актуальним питання ефективності цифрових інструментів диспетчерського контролю.

Попри зростаючу увагу дослідників до цифровізації енергетики (OECD, 2019; World Bank, 2020), більшість наукових праць зосереджені на технологічних аспектах Smart Grid та IoT, тоді як управлінський вимір трансформації залишається недостатньо вивченим. Зокрема, бракує емпіричних досліджень, що аналізують зміни у швидкості та якості управлінських рішень, адаптивності системи до зовнішніх викликів та бар'єрах впровадження цифрових технологій у різних регіонах країни.

Ця стаття спрямована на заповнення зазначеної прогалини шляхом емпіричного аналізу діяльності НЕК «Укренерго» та регіональних операторів мереж. Особлива увага приділяється організаційно-інституційним механізмам подолання виявлених обмежень та прискорення цифрової трансформації управлінських процесів у воєнних умовах.

Метою дослідження є обґрунтування механізмів цифрової трансформації управлінських процесів в енергетичній системі України задля виявлення змін у швидкості, якості та характері прийняття управлінських рішень внаслідок впровадження автоматизованих систем диспетчерського контролю, що дозволяє систематизувати бар'єри цифровізації та розробити організаційно-інституційні заходи для їх подолання на рівні багаторівневого управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) стратегічні та нормативні документи сектору енергетики України (Енергетична стратегія до 2050 року, План цифрової трансформації енергетичного сектору на 2025–2030 роки);

2) операційні звіти НЕК «Укренерго», регіональних операторів розподільних мереж та енергетичних компаній (ДТЕК Мережі) за 2018–2023 роки; 3) аналітичні доповіді міжнародних організацій та донорських програм (USAID Energy Security Project, ЄБРР, ENTSO-E, IEA) щодо цифровізації енергетичних систем; 4) наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з публічного управління, цифрового врядування та енергетичної політики.

В процесі дослідження застосовано такі методи: емпіричного аналізу (для виявлення змін у швидкості та якості управлінських рішень внаслідок цифровізації на основі операційних даних НЕК «Укренерго» та регіональних операторів); порівняльного аналізу (для зіставлення параметрів ієрархічної та мережевої моделей управління, а також цифрової зрілості різних регіонів); систематизації (для класифікації бар'єрів цифрової трансформації за фінансовими, технічними та організаційними критеріями); моделювання (для побудови схеми багаторівневої інтеграції даних у системі управління енергетикою); узагальнення результатів (для формулювання висновків про трансформацію координаційних механізмів).

Результати. У статті розкрито механізми трансформації управлінських процесів в об'єднаній енергосистемі України через впровадження автоматизованих систем диспетчерського контролю. Виявлено перехід від послідовної моделі управлінського циклу до паралельної моделі безперервного моніторингу з оновленням інформації кожні 2–4 секунди, що скоротило час реагування на аварійні ситуації з 45–60 хвилин до 15–20 хвилин. Встановлено зміну координаційних практик між НЕК «Укренерго» та регіональними операторами – від вертикальних директив до горизонтального обміну даними через спільний інформаційний простір.

Зафіксовано суттєву асиметрію цифрової зрілості між регіональними операторами: західні області забезпечують онлайн-передачу даних з оновленням кожні 5–10 секунд, тоді як у центральних і східних регіонах зберігаються 20–30-хвилинні затримки через ручні процедури контролю. Класифіковано бар'єри масштабування цифрових інструментів за трьома групами: фінансові, технічні та організаційні. Обґрунтовано трансформацію професійної ролі диспетчера від оператора комутаційного обладнання до аналітика енергетичних процесів і запропоновано організаційно-інституційні заходи для вирівнювання цифрових спроможностей регіональних операторів.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на механізмах інтеграції технологій штучного інтелекту та машинного навчання у системи диспетчерського управління для переходу до предиктивної моделі прийняття рішень, а також на розробці методики оцінки цифрової зрілості регіональних операторів енергетичних мереж. Це дозволить обґрунтувати організаційно-фінансові механізми прискорення цифрової трансформації публічного управління енергетичною системою та забезпечити ефективну інтеграцію України до європейського цифрового енергетичного простору ENTSO-E.

Ключові слова: публічне управління, цифровізація енергетики, енергетична система України, управлінські рішення, інституційна взаємодія, цифрова трансформація.

Summary. Introduction. Digital transformation of critical infrastructure represents one of the key challenges for contemporary public administration, particularly acute in the energy sector. Automation of management processes is reshaping traditional coordination mechanisms, creating a new paradigm of interaction among energy system governance actors. Under conditions of war and European integration processes, Ukraine faces the necessity of accelerated modernization of electricity grid management mechanisms, making the effectiveness of digital dispatch control instruments a pressing issue.

Despite growing research attention to energy digitalization (OECD, 2019; World Bank, 2020), most scholarly work concentrates on technological aspects of Smart Grid and IoT, while the managerial dimension of transformation remains insufficiently explored. Specifically, there is a shortage of empirical studies analyzing changes in the speed and quality of management decisions, system adaptability to external challenges, and barriers to implementing digital technologies across different regions of the country.

This article aims to address this gap through empirical analysis of the activities of NPC “Ukrenenergo” and regional network operators. Special attention is devoted to organizational and institutional mechanisms for overcoming identified constraints and accelerating digital transformation of management processes under wartime conditions.

Objective. The research objective is to substantiate mechanisms of digital transformation of management processes in Ukraine's energy system in order to identify changes in the speed, quality, and nature of management decision-making resulting from implementation of automated dispatch control systems, which enables systematization of digitalization barriers and development of organizational and institutional measures to overcome them at the multi-level governance scale.

Materials and Methods. Research materials include: 1) strategic and regulatory documents of Ukraine's energy sector (Energy Strategy until 2050, Digital Transformation Plan for the Energy Sector 2025–2030); 2) operational reports of NPC “Ukrenenergo”, regional distribution network operators, and energy companies (DTEK Merezhi) for 2018–2023; 3) analytical reports of international organizations and donor programs (USAID Energy Security Project, EBRD, ENTSO-E, IEA) on energy system digitalization; 4) scholarly works by domestic and foreign authors on public administration, digital governance, and energy policy.

The following methods were applied: empirical analysis (to identify changes in the speed and quality of management decisions resulting from digitalization based on operational data from NPC “Ukrenenergo” and regional operators); comparative analysis (to contrast parameters of hierarchical and network governance models, as well as digital maturity across different regions); systematization (to classify digital transformation barriers by financial, technical, and organizational criteria); modeling (to construct a scheme of multi-level data integration in the energy management system); generalization of results (to formulate conclusions about transformation of coordination mechanisms).

Results. The article reveals mechanisms of transformation of management processes in Ukraine's integrated energy system through implementation of automated dispatch control systems. The transition from a sequential management cycle model to a parallel continuous monitoring model with information updates every 2–4 seconds has been identified, reducing response time to emergency situations from 45–60 minutes to 15–20 minutes. A shift in coordination practices between NPC "Ukrenergo" and regional operators has been established – from vertical directives to horizontal data exchange through a shared information space.

Significant asymmetry in digital maturity among regional operators has been documented: western regions ensure online data transmission with updates every 5–10 seconds, while central and eastern regions maintain 20–30-minute delays due to manual control procedures. Barriers to scaling digital instruments have been classified into three groups: financial, technical, and organizational. The transformation of the dispatcher's professional role from equipment operator to energy process analyst has been substantiated, and organizational and institutional measures proposed for equalizing digital capabilities of regional operators.

Prospects. Further research is proposed to focus on mechanisms for integrating artificial intelligence and machine learning technologies into dispatch management systems to transition toward a predictive decision-making model, as well as on developing a methodology for assessing digital maturity of regional energy network operators. This will enable substantiation of organizational and financial mechanisms to accelerate digital transformation of public energy system governance and ensure Ukraine's effective integration into the European digital energy space ENTSO-E.

Key words: public administration, energy digitalization, Ukraine's energy system, management decisions, institutional interaction, digital transformation.

Постановка проблеми. Енергетична система України функціонує в умовах воєнних викликів та євроінтеграційних зобов'язань, що вимагає переосмислення механізмів публічного управління критичною інфраструктурою. Традиційна модель диспетчерського управління, побудована на ієрархічних директивах та ручному контролі з інтервалами оновлення інформації 15–30 хвилин, виявляє обмежену спроможність забезпечувати оперативне реагування на аварійні ситуації та координацію між національним оператором системи передачі та регіональними операторами розподільних мереж. Впровадження автоматизованих систем диспетчерського контролю змінює характер управлінських рішень, скорочуючи час між виявленням проблеми та прийняттям рішення, що набуває критичного значення за умов систематичних атак на енергетичну інфраструктуру.

Цифровізація управлінських процесів трансформує координаційні практики між суб'єктами управління енергосистемою. НЕК «Укренерго» та регіональні оператори переходять від вертикальної моделі командування до горизонтальної моделі обміну даними через спільний інформаційний простір, що забезпечує синхронізацію управлінських дій у режимі реального часу. Водночас цифрова зрілість регіональних операторів розподільних мереж залишається неоднорідною: західні області експлуатують системи онлайн-моніторингу з автоматизацією 70–85% операцій, тоді як центральні та східні регіони зберігають ручні процедури контролю з обмеженими можливостями дистанційного керування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти цифрової трансформації публічного управління енергетичними системами досліджували вітчизняні та зарубіжні автори. Сурай А. В. [1] обґрунтував концептуальні засади цифрового врядування у системі публічного управління. Войтко С. В. [2] розглянув трансформацію механізмів державного управління в умовах

цифровізації. Волкова О. В. [3] сформулювала принципи цифровізації управлінських процесів у публічному секторі. Романюк С. А. [4] дослідив теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління в державному секторі.

Міжнародні організації приділяють увагу питанню цифровізації енергетичних систем. Міжнародне енергетичне агентство у звіті «Digitalisation & Energy» [5] проаналізувало вплив цифрових технологій на функціонування енергетичних систем. Європейська мережа операторів систем передачі електроенергії (ENTSO-E) у річному звіті [6] висвітлює питання цифрової та операційної готовності енергетичних систем. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) [7] дослідив модернізацію енергетичної інфраструктури України. Група дослідників на чолі з К. Мелоні (С. Meloni) [8] вивчила інструменти цифровізації для енергетичних спільнот в Італії. Р. Г. Дженсен (R. H. Jensen) з колегами [9] розглянув проєктування майбутніх цифрових технологій для сталих енергетичних спільнот.

Аналітичні центри та донорські програми готують доповіді про цифровізацію енергетики України. USAID Energy Security Project підготував аналітичний звіт про цифровізацію енергосистеми України [10]. DiXi Group опублікував аналітичну записку про стан цифровізації енергетики України [11]. Kyivstar Business Hub представив дослідження про впровадження розумного обліку електроенергії [12]. Національний інститут стратегічних досліджень розробив аналітичну доповідь про енергетичну безпеку України [13]. Міністерство енергетики України підготувало план цифрової трансформації енергетичного сектору [14].

Водночас залишаються недостатньо дослідженими питання управлінського виміру цифрової трансформації енергетичних систем: механізми зміни швидкості та якості управлінських рішень внаслідок автоматизації диспетчерського контролю;

трансформація координаційних практик між національним оператором системи передачі та регіональними операторами розподільних мереж; бар'єри масштабування цифрових інструментів у різних регіонах країни; організаційно-інституційні заходи подолання фрагментації цифрової зрілості регіональних операторів.

Метою статті є обґрунтування механізмів цифрової трансформації управлінських процесів в енергетичній системі України задля виявлення змін у швидкості, якості та характері прийняття управлінських рішень внаслідок впровадження автоматизованих систем диспетчерського контролю, що дозволяє систематизувати бар'єри цифровізації та розробити організаційно-інституційні заходи для їх подолання на рівні багаторівневого управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) стратегічні та нормативні документи сектору енергетики України (Енергетична стратегія до 2050 року, План цифрової трансформації енергетичного сектору на 2025–2030 роки); 2) операційні звіти НЕК «Укренерго», регіональних операторів розподільних мереж та енергетичних компаній (ДТЕК Мережі) за 2018–2023 роки; 3) аналітичні доповіді міжнародних організацій та донорських програм (USAID Energy Security Project, ЄБРР, ENTSO-E, IEA) щодо цифровізації енергетичних систем; 4) наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з публічного управління, цифрового врядування та енергетичної політики.

В процесі дослідження застосовано такі методи: емпіричного аналізу (для виявлення змін у швидкості та якості управлінських рішень внаслідок цифровізації на основі операційних даних НЕК «Укренерго» та регіональних операторів); порівняльного аналізу (для зіставлення параметрів ієрархічної та мережевої моделей управління, а також цифрової зрілості різних регіонів); систематизації (для класифікації бар'єрів цифрової трансформації за фінансовими, технічними та організаційними критеріями); моделювання (для побудови схеми багаторівневої інтеграції даних у системі управління енергетикою); узагальнення результатів (для формулювання висновків про трансформацію координаційних механізмів).

Виклад основного матеріалу. Цифрові інструменти диспетчерського управління являють собою інтегровані програмно-технічні комплекси, що забезпечують моніторинг, аналіз і контроль енергетичних процесів у режимі реального часу, перетворюючи інформаційні потоки на основу для управлінських рішень [5]. На відміну від традиційних систем ручного контролю, сучасні комплекси SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition) та EMS (Energy Management System) формують єдиний інформаційний простір для візуалізації стану мережі, прогнозування навантажень і моделювання сценаріїв аварійних ситуацій [6; 10]. Їх ключова управлінська функція полягає у скороченні часу між

виявленням проблеми та прийняттям рішення, що особливо важливо в кризових умовах, коли навіть хвилинна затримка може призвести до значних втрат для споживачів і економіки [2].

Використання таких систем трансформує класичний управлінський цикл від послідовної моделі «планування — організація — контроль — коригування» до паралельної моделі безперервного моніторингу та адаптивного реагування [3]. Якщо раніше рішення ухвалювались на основі ретроспективних даних, що надходили з інтервалом 15–30 хвилин, то сьогодні інформація оновлюється кожні 2–4 секунди. Це дозволяє виявляти відхилення на ранніх стадіях та здійснювати превентивні дії до розгортання каскадних аварій. У результаті диспетчер переходить від ролі оператора, який реагує на події, до аналітика, що керує ризиками через прогностичні моделі — що особливо актуально в умовах систематичних кібератак на енергетичну інфраструктуру.

Цифровізація також змінює механізми вертикальної координації між НЕК «Укренерго», регіональними операторами розподільних мереж і місцевими диспетчерськими центрами. Якщо раніше взаємодія ґрунтувалася на ієрархічних командах «зверху вниз», то сьогодні автоматизовані системи забезпечують синхронізацію управлінських рішень через спільний доступ до актуальних даних [1; 3]. Це сприяє переходу від централізованого контролю до моделі розподіленої координації, коли кожен рівень управління має достатній обсяг інформації для оперативних дій, але водночас діє в межах загальносистемних параметрів, що гарантує баланс між автономією та узгодженістю рішень [4].

Використання цифрових інструментів у диспетчерському управлінні відображає системний перехід від ієрархічної до мережевої моделі публічного управління енергосистемою, у якій інформаційна прозорість стає основою горизонтальної взаємодії між суб'єктами управління [1]. Традиційна структура, де НЕК «Укренерго» володіла монополією на оперативну інформацію та приймала централізовані рішення, поступається місцем моделі розподіленої координації, що передбачає спільний доступ регіональних операторів до даних у режимі реального часу.

Автоматизація рутинних процесів моніторингу та контролю змінила професійну роль диспетчера — від оператора комутаційного обладнання до аналітика енергетичних процесів, який працює з великими даними, прогностичними моделями та багатосценарними рішеннями [3; 5]. Це потребує нових компетенцій — системного мислення, цифрової аналітики та здатності приймати управлінські рішення в умовах невизначеності [4].

На регіональному рівні зберігається значна асиметрія цифрової зрілості, що впливає на якість координації з національним диспетчерським центром. Оператори західних регіонів, модернізовані в межах програм USAID Energy Security Project

Таблиця 1

Порівняльна характеристика цифрової зрілості регіональних операторів розподільних мереж

Параметр	Регіони з високою цифровою зрілістю (Західна Україна)	Регіони з низькою цифровою зрілістю (Центр, Схід)
Системи моніторингу	SCADA з оновленням даних кожні 5–10 сек	Ручний збір даних, телефонні звіти
Час передачі даних до Укренерго	Режим реального часу (онлайн)	20–30 хвилин затримки
Автоматизація диспетчерських процесів	70–85% операцій автоматизовано	15–25% автоматизації
Можливість дистанційного керування	Повний дистанційний контроль	Переважно ручні комутації
Джерела фінансування модернізації	USAID, ЄБРР, власні кошти	Обмежені власні кошти
Синхронізація з Укренерго	Високий рівень координації	Фрагментована координація

Джерело: складено автором на основі аналітичних звітів DiXi Group [11], НЕК «Укренерго» [15]

і ЄБРР, забезпечують обмін даними з «Укренерго» в режимі онлайн із оновленням кожні 5–10 секунд, тоді як у центральних і східних областях зберігаються 20–30-хвилинні затримки [7; 10; 11].

Розвиток цифрових платформ також трансформує взаємодію між операторами та споживачами. У компаніях, що впровадили системи Smart Metering, зокрема «ДТЕК Мережі», споживачі отримали доступ до персональних кабінетів із деталізацією споживання, аналітичними рекомендаціями та дистанційним керуванням договорами. Це змінює модель «оператор — споживач» із патерналістської на партнерську, де користувач стає активним учасником управління власним енергоспоживанням.

Результати емпіричного аналізу підтверджують суттєве зростання ефективності управління енергосистемою після впровадження цифрових інструментів диспетчеризації. Середній час реагування на аварійні ситуації скоротився з 45–60 хвилин до 15–20 хвилин, а ухвалення управлінських рішень — із 15–20 хвилин до 2–3 хвилин. Точність прогнозування навантаження зросла до 95–97%, а комерційні втрати електроенергії у регіонах із високим рівнем цифровізації зменшились утричі.

Попри виміряні позитивні ефекти цифровізації на пілотних проєктах, масштабування цифро-

вих інструментів на всю енергосистему стикається з комплексом бар'єрів фінансового, технічного та організаційного характеру. Капітальні інвестиції у впровадження систем Smart Metering для 18 мільйонів точок обліку в Україні оцінюються у 2,5–3 мільярди доларів, що перевищує фінансові можливості більшості регіональних операторів без залучення міжнародних кредитів або механізмів державно-приватного партнерства. Технічні виклики пов'язані з необхідністю забезпечення кібербезпеки цифрових систем управління критичною інфраструктурою в умовах систематичних кібератак, що вимагає додаткових інвестицій у багаторівневі системи захисту інформації та постійного моніторингу вразливостей програмного забезпечення.

Описані розбіжності у цифровій зрілості різних рівнів управління енергосистемою формують складну архітектуру інформаційних потоків, де швидкість та якість обміну даними варіюється від режиму реального часу до багатогодинних затримок залежно від технологічної спроможності конкретного оператора. Візуалізація цієї багаторівневої структури дозволяє ідентифікувати критичні розриви в координації, де фрагментація цифрових інструментів безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень (рис. 1).

Таблиця 2

Порівняння ключових показників ефективності управління енергосистемою до та після цифровізації

Показник	До цифровізації (2018–2019)	Після цифровізації (2022–2023)	Зміна, %
Час реагування на аварійні ситуації (нац. рівень)	45–60 хвилин	15–20 хвилин	-67%
Час прийняття управлінського рішення диспетчером	15–20 хвилин	2–3 хвилини	-85%
Точність прогнозування навантаження	85–88%	95–97%	+10%
Комерційні втрати електроенергії (регіони з високою цифровізацією)	12–15%	4–6%	-60%
Кількість аварійних відключень споживачів на рік	8–12 випадків	3–5 випадків	-58%
Час обробки звернень споживачів	24–48 годин	2–4 години	-90%

Джерело: складено автором на основі звітів НЕК «Укренерго» [15], USAID [10]

Представлена модель (рис. 1) демонструє структурну асиметрію цифрової інфраструктури управління. Національний рівень, представлений НЕК «Укренерго» з системами SCADA/EMS, функціонує майже в реальному часі (оновлення кожні 2–10 секунд), тоді як ефективність цього рівня обмежується якістю зворотного зв'язку з регіональними операторами. У західних областях забезпечено онлайн-інтеграцію даних через SCADA-системи, тоді як у центральних і східних регіонах контроль залишається ручним із затримками 20–30 хвилин, що формує «інформаційні пляшкові горла» та підвищує ризик каскадних аварій.

Локальний рівень демонструє аналогічну неоднорідність: Smart Metering з передачею даних кожні 15–60 хвилин співіснує з механічними лічильниками, які потребують ручного зняття показників. Таким чином, цифрова трансформація енергетики має системний характер — модернізація окремих елементів без узгодження між рівнями не забезпечує пропорційного підвищення ефективності управління.

Наступним етапом еволюції цифрових інструментів диспетчерського управління є інтеграція технологій штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), що забезпечують перехід від реактивного реагування на аномалії до предиктивного управління на основі прогнозних моделей поведінки енергосистеми. Пілотні проекти НЕК «Укренерго» із застосування алгоритмів машинного навчання для прогнозування аварійних ситуацій на основі історичних даних про режими роботи обладнання засвід-

чили можливість ідентифікації потенційних відмов за 24–48 годин до їх настання з точністю 87–92%.

Синтез виявлених механізмів трансформації управлінських процесів і координаційних практик свідчить про формування нової парадигми публічного управління енергетичною системою, у якій відбувається перехід від централізованого ієрархічного контролю до розподіленої мережевої координації, побудованої на спільному інформаційному просторі. Якщо в традиційній моделі ефективність визначалась швидкістю передачі команд від центрального диспетчера до виконавців, то у цифровій ключовим фактором стає якість даних, їхня доступність та здатність кожного рівня приймати автономні рішення в межах загальносистемних алгоритмів.

Така трансформація потребує переосмислення інституційного дизайну енергетичного сектору: від жорсткого розмежування повноважень між рівнями управління до створення гнучких координаційних механізмів через інформаційний обмін і моделі спільної відповідальності. Особливо це актуально в умовах воєнних викликів і поступової інтеграції України до європейських енергетичних мереж ENTSO-E.

Зіставлення параметрів ієрархічної та мережевої моделей демонструє, що цифровізація управління енергосистемою змінює не лише інструменти, а й філософію прийняття рішень. У центрі управлінського процесу опиняється не ланцюг команд, а динамічна система взаємодії, де кожен суб'єкт володіє релевантною інформацією й може оперативно діяти в межах визначених алгоритмів. Завдяки цьому управління

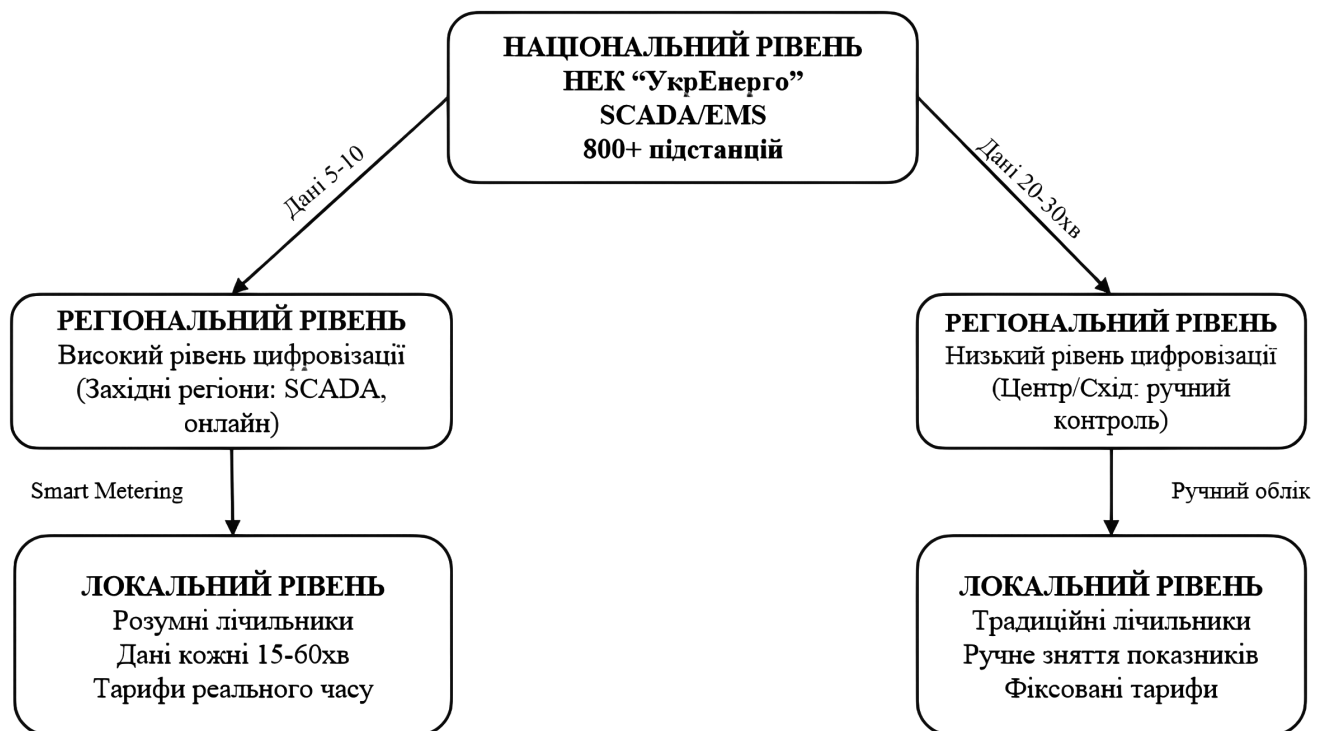


Рис. 1. Модель інтеграції даних у багаторівневій системі управління енергетикою України

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3

Порівняльна характеристика моделей публічного управління енергосистемою

Параметр управління	Традиційна ієрархічна модель	Цифрова мережева модель
Принцип координації	Вертикальні команди «зверху вниз»	Горизонтальний обмін даними
Джерело інформації	Телефонні звіти, затримка 15–30 хв	Автоматизовані системи, 2–10 сек
Роль диспетчера	Оператор комутаційного обладнання	Аналітик енергетичних процесів
Тип рішень	Реактивне реагування на аварії	Проактивне управління ризиками
Автономія регіонів	Низька (очікування директив)	Висока (в межах системних обмежень)
Час реагування на кризу	45–60 хвилин	15–20 хвилин
Компетенції персоналу	Технічні (електротехніка)	Міждисциплінарні (дані + енергетика)
Прозорість інформації	Фрагментована (монополія центру)	Загальнодоступна (єдиний простір)
Адаптивність	Низька (жорсткі процедури)	Висока (сценарне моделювання)

Джерело: складено автором на основі емпіричного аналізу

набуває рис адаптивного та колективного інтелекту, коли рішення формуються не в одному центрі, а узгоджуються між різними рівнями системи на основі спільних даних. Такий підхід наближає українську модель публічного управління енергетикою до європейських принципів data-driven governance та забезпечує підґрунтя для інтеграції в єдиний цифровий енергетичний простір ENTSO-E.

Висновок. Цифрова трансформація диспетчерського управління об'єднаною енергосистемою України змінює публічне управління енергетичним сектором. Ключовими елементами цих змін є інтеграція даних у режимі реального часу, горизонтальна координація між інституційними суб'єктами та здатність системи адаптуватися до змін операційного середовища. Дослідження показало, що впровадження автоматизованих систем диспетчерського контролю впливає не лише на технологічні процеси. Управлінські механізми також зазнають істотних змін — від централізованої ієрархічної моделі директив до мережевої системи розподіленої координації. У такій системі кожен рівень управління отримує достатній обсяг інформації для автономного прийняття рішень, але діє в межах загальносистемних обмежень.

Фрагментація цифрових спроможностей регіональних операторів розподільних мереж залишається ключовим бар'єром на шляху до реалізації потен-

ціалу цифрової трансформації. На національному рівні НЕК «Укренерго» експлуатує системи SCADA/EMS з оновленням даних кожні 2–4 секунди. Водночас окремі регіональні оператори досі застосовують ручні процедури контролю із затримками 20–30 хвилин. Така асиметрія створює «інформаційні пляшко-ві горла» у координації управлінських дій і підвищує системні ризики. Усунення цих розривів потребує державної політики вирівнювання цифрових спроможностей. Серед необхідних заходів — цільове фінансування модернізації, створення стимулів для обміну досвідом між операторами різних регіонів, запровадження єдиних мінімальних стандартів автоматизації в енергетичному управлінні.

Роль диспетчера змінилася від оператора комутаційного обладнання до аналітика енергетичних процесів. Це вимагає оновлення системи професійної підготовки управлінського персоналу. Сучасний диспетчер повинен поєднувати технічні знання з компетенціями у сфері роботи з великими даними, прогностного моделювання та прийняття рішень за умов невизначеності. Державна політика у сфері публічного управління енергетикою має враховувати ці потреби. Актуальними завданнями є модернізація освітніх програм з енергетичного профілю через інтеграцію курсів із цифрової аналітики, системного мислення та управління ризиками.

Література

- Сурай А. В. Цифрове врядування в системі публічного управління: монографія. Київ : НАДУ, 2021. 212 с.
- Войтко С. В. Трансформація механізмів державного управління в умовах цифровізації : монографія. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 228 с.
- Волкова О. В. Принципи цифровізації управлінських процесів у публічному секторі. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 2. С. 47–58.
- Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
- International Energy Agency (IEA). Digitalisation & Energy. Paris: OECD/IEA, 2017. 216 p.
- ENTSO-E. Annual Report 2023: Digital and Operational Readiness. Brussels, 2024. 102 p.
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Ukraine Energy Infrastructure Modernization Report. London, 2024. 78 p.

8. Meloni C., Blaso L., Branchetti S. та ін. Energy and Digital Transitions for Energy Communities: Tools and Methodologies to Promote Digitalization in Italy. *Electronics*. 2025. Vol. 14, No. 10. DOI: 10.3390/electronics14102027.
9. Jensen R. H., Smith R. C., Laursen K. Imagining Sustainable Energy Communities: Design Narratives of Future Digital Technologies, Sites and Participation. CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI'24), Honolulu, 2024. DOI: 10.1145/3613904.3642609.
10. USAID Energy Security Project. Digitalization of Ukraine's Power System: Analytical Report. Washington / Kyiv, 2024. 64 p.
11. DiXi Group. Цифровізація енергетики України : аналітична записка. Київ : DiXi Group, 2024. 32 с.
12. Kyivstar Business Hub. Smart Metering in Ukraine : аналітичний звіт. Київ, 2023. 24 с.
13. National Institute for Strategic Studies (NISS). Енергетична безпека України: аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2023. 64 с.
14. Ministry of Energy of Ukraine. План цифрової трансформації енергетичного сектору на 2025–2030 роки. Київ, 2024. 35 с.
15. НЕК «Укренерго». Фінансова звітність за 2023 рік / Звіт незалежного аудитора. London Stock Exchange, 2024. URL: https://ua.energy/about_us/reporting/financial-reports/ (дата звернення: 10.11.2025)

References

1. Surai, A. V. (2021). Tsyfrove vriaduvannia v systemi publicnogo upravlinnia [Digital governance in the system of public administration]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
2. Voitko, S. V. (2020). Transformatsiia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of public administration mechanisms in the digitalization context]. Kharkiv: V. N. Karazin KhNU [in Ukrainian].
3. Volkova, O. V. (2021). Pryntsyipy tsyfrovizatsii upravlynskykh protsesiv u publichnomu sektori [Principles of digitalization of management processes in the public sector]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, 2, 47–58 [in Ukrainian].
4. Romaniuk, S. A. (2019). Teoriia ta praktyka stratehichnoho upravlinnia [Theory and practice of strategic management]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
5. International Energy Agency (IEA). (2017). Digitalisation & Energy. Paris: OECD/IEA.
6. ENTSO-E. (2024). Annual Report 2023: Digital and Operational Readiness. Brussels: ENTSO-E.
7. European Bank for Reconstruction and Development. (2024). Ukraine Energy Infrastructure Modernization Report. London: EBRD.
8. Meloni, C., Blaso, L., Branchetti, S., et al. (2025). Energy and Digital Transitions for Energy Communities: Tools and Methodologies to Promote Digitalization in Italy. *Electronics*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/electronics14102027>
9. Jensen, R. H., Smith, R. C., & Laursen, K. (2024). Imagining Sustainable Energy Communities: Design Narratives of Future Digital Technologies, Sites and Participation. In CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI'24), Honolulu, USA. <https://doi.org/10.1145/3613904.3642609>.
10. USAID Energy Security Project. (2024). Digitalization of Ukraine's Power System: Analytical Report. Washington, DC / Kyiv.
11. DiXi Group. (2024). Tsyfrovizatsiia enerhetyky Ukrainy: Analitychna zapyska [Digitalization of Ukraine's energy sector: Analytical note]. Kyiv: DiXi Group [in Ukrainian].
12. Kyivstar Business Hub. (2023). Smart Metering in Ukraine: Analytical Report. Kyiv.
13. National Institute for Strategic Studies (NISS). (2023). Enerhetychna bezpeka Ukrainy: Analitychna dopovid [Energy security of Ukraine: Analytical report]. Kyiv: NISS [in Ukrainian].
14. Ministry of Energy of Ukraine. (2024). Plan tsyfrovoi transformatsii enerhetychnoho sektoru na 2025–2030 roky [Plan for digital transformation of the energy sector 2025–2030]. Kyiv [in Ukrainian].
15. National Power Company Ukrenergo. (2024). Annual Report 2023: Financial Statements and Independent Auditor's Report. London Stock Exchange. Available at: https://ua.energy/about_us/reporting/financial-reports/

УДК 005.53:[351.751:004.056]

Кудрявський Іван Володимирович
докторант
Міжрегіональної Академії управління персоналом
Kydriavskiy Ivan
Doctoral Student of the
Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: 0009-0009-5167-7648

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11574

РОЗРОБКА АЛГОРИТМУ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ХОДІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ БЕЗПЕКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ

DEVELOPMENT OF A DECISION SUPPORT ALGORITHM FOR THE APPLICATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE FIELD OF INFORMATION SPACE SECURITY PROTECTION

Анотація. Механізми державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору можуть застосовуватися ефективно лише за умов оперативності, проактивності та обґрунтованості у прийнятті управлінських рішень. Особливо це стосується функціонування таких механізмів в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення, яке супроводжується та підтримується усіма потужностями ворожих засобів пропаганди та інформаційно-психологічних операцій. Прийняття обґрунтованих рішень вимагає належного пропрацювання питання в кожному окремому випадку, що буває складно, коли діяти необхідно швидко. Крім того, для прийняття швидкого, але обґрунтованого рішення, необхідний навчений персонал, який володіє належною підготовкою і досвідом, що теж нерідко стає проблемою в умовах кадрової кризи, яка в тій чи іншій мірі завжди має місце поряд з іншими ресурсними проблемами у функціонуванні механізмів державного управління. Можливість підвищення ефективності механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору за таких умов вбачається у розробці алгоритму підтримки прийняття управлінських рішень та системи оцінки інформаційних дій. Поєднання таких інструментів дозволить прискорити навчання персоналу, задіяного у захисті безпеки інформаційного простору. З одного боку, шляхом прискорення прийняття рішення завдяки заздалегідь визначеним критеріям та послідовності дій, з іншого боку – завдяки оцінці результатів прийнятого рішення, що дозволить систематизувати типові кейси і, з високою вірогідністю, застосовувати їх у майбутньому з урахуванням пріоритетності більш ефективних перед менш ефективними. Звісно, кінцеве рішення повинно прийматися з урахуванням людського фактору, і жоден алгоритм, з урахуванням обстановки в інформаційному просторі, що швидко змінюється, не може замінити людину, яка повинна прийняти рішення. Як прийняття рішення у сфері захисту безпеки інформаційного простору, так і оцінка прийнятого рішення є складними процесами. Але за результатами попередньо проведених досліджень, на основі систематизації українського та іноземного досвіду останнього десятиріччя, із урахуванням тенденцій розвитку процесів в інформаційному просторі, видається можливим описати основні закономірності з метою формування механізмів підтримки прийняття рішень та оцінки прийнятих рішень. Такі механізми планується розробляти шляхом декомпозиції складної проблематики на окремі більш прості складові із застосуванням інструментарію багатокритерійного аналізу.

Мета запропонованого дослідження – підвищення ефективності механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору шляхом розробки алгоритму підтримки прийняття управлінських рішень та алгоритму оцінки результатів прийнятих управлінських рішень.

Завдання дослідження полягає у розробці механізмів підтримки прийняття управлінських рішень та оцінки результатів управлінських рішень у сфері захисту безпеки інформаційного простору.

Наукова новизна дослідження і його результатів полягає у прикладному застосуванні інструментарію багатофакторного аналізу та розробці інструментів систематизації прийняття управлінських рішень з метою вирішення проблемних питань сучасного державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору України.

Методологія. В ході роботи застосовано такі методи наукового дослідження: історичний, порівняльного аналізу, ретроспективного аналізу, аналізу та синтезу, дедукції, індукції, системно-структурний, лінгвістичний, формально-логічний.

У висновках зазначається:

В ході дослідження на основі поточного та попередніх напрацювань розроблено методику підтримки прийняття рішень під час реалізації державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору. Методика складається з двох основних частин: алгоритму підтримки прийняття управлінських рішень та методики оцінки прийнятих рішень.

Оскільки методика розроблялася як прикладний інструмент, в ході розробки пріоритетними були принципи простоти, практичності та економічності у застосуванні.

Принцип дії методики заснований на декомпозиції складного завдання, яким є, по суті, кожна окрема ситуація у сфері державного управління захистом безпеки інформаційного простору, на окремі прості питання, послідовна відповідь на які дає можливість відповідному спеціалісту, по-перше, самостійно краще зрозуміти ситуацію, і, по-друге, отримати рекомендацію щодо оптимальних дій, яка з високою вірогідністю буде доречною.

Також методика оцінки прийнятих управлінських рішень дозволяє в процесі діяльності коригувати саму методику підтримки прийняття рішень під індивідуальні потреби спеціаліста у сфері захисту безпеки інформаційного простору, а головне – більш ефективно систематизувати досвід, який він отримує в процесі своєї діяльності.

Напрямки подальшого дослідження вбачаються у:

- описі та обґрунтуванні методики;
- верифікації методики;
- формуванні методичних рекомендацій щодо застосування методики.

Ефективне продовження дослідження за умов практичного впровадження його результатів дозволить без додаткових матеріальних чи інших ресурсів, громіздких правових чи складних організаційних змін підвищити ефективність державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення, однією з ключових складових якого виступають заходи деструктивного інформаційно-психологічного впливу.

Ключові слова: державне управління, інформаційний простір, інформаційна війна, стратегічні комунікації, російська агресія, інформаційно-психологічний вплив.

Summary. The mechanisms of public administration in the field of information space security protection can be used effectively only under conditions of efficiency, proactivity and validity in making managerial decisions. This is especially true for the functioning of such mechanisms in the context of repulsion by the Ukrainian Defense Forces of the Russian large-scale invasion, which is accompanied and supported by all the capabilities of enemy propaganda and information and psychological operations. Making informed decisions requires a proper study of the issue in each individual case, which can be difficult when it is necessary to act quickly. In addition, to make a quick but informed decision, trained personnel with proper training and experience are needed, which also often becomes a problem in the context of the personnel crisis, which to some extent always takes place along with other resource problems in the functioning of public administration mechanisms. The possibility of increasing the efficiency of public administration mechanisms in the field of information space security under such conditions is seen in the development of an algorithm for supporting management decision-making and a system for evaluating information actions. The combination of such tools will accelerate the training of personnel involved in the protection of information space security. On the one hand, by accelerating decision-making through predefined criteria and sequence of actions, and on the other hand, by evaluating the results of the decision, which will allow systematizing typical cases and, with a high probability, applying them in the future, taking into account the priority of more effective over less effective ones. Of course, the final decision must be made taking into account the human factor, and no algorithm can replace a human decision maker in a rapidly changing information space. Both decision-making in the field of information space security protection and evaluation of the decision are complex processes. However, based on the results of preliminary research, systematization of Ukrainian and foreign experience of the last decade, and taking into account the trends in the development of processes in the information space, it seems possible to describe the main patterns in order to form mechanisms for supporting decision-making and evaluating decisions. Such mechanisms are planned to be developed by decomposing a complex problem into separate simpler components using the tools of multicriteria analysis.

The purpose of the proposed study is to increase the efficiency of public administration mechanisms in the field of information space security by developing an algorithm for supporting management decision-making and an algorithm for evaluating the results of management decisions.

The task of the study is to develop mechanisms for supporting management decision-making and evaluating the results of management decisions in the field of information space security.

The scientific novelty of the study and its results is the applied use of multifactor analysis tools and the development of tools for systematizing management decision-making in order to solve the problematic issues of modern public administration in the field of information space security protection in Ukraine.

Methodology. The following methods of scientific research were applied in the course of the work: historical, comparative analysis, retrospective analysis, analysis and synthesis, deduction, induction, systemic and structural, linguistic, formal and logical.

The conclusions

In the course of the study, on the basis of current and previous developments, a methodology for supporting decision-making in the implementation of public administration in the field of information space security protection has been developed. The methodology consists of two main parts: an algorithm for supporting managerial decision-making and a methodology for evaluating decisions.

Since the methodology was developed as an applied tool, the principles of simplicity, practicality and cost-effectiveness in application were prioritized during the development.

The principle of the methodology is based on the decomposition of a complex task, which is essentially every single situation in the field of public administration of information space security, into separate simple questions, the consistent answer to which allows the relevant specialist to firstly, better understand the situation on his/her own, and secondly, receive a recommendation on optimal actions that is likely to be appropriate.

Also, the methodology for assessing the management decisions made allows, in the course of activity, to adjust the decision support methodology itself to the individual needs of a specialist in the field of information space security, and most importantly, to more effectively systematize the experience gained in the course of his or her activities.

The directions for further research are as follows:

- description and justification of the methodology;
- verification of the methodology;
- development of methodological recommendations for the application of the methodology.

Effective continuation of the study, subject to practical implementation of its results, will allow, without additional material or other resources, cumbersome legal or complex organizational changes, to increase the efficiency of public administration in the field of information space security protection in the context of repulsion by the Ukrainian Defense Forces of a large-scale Russian invasion, one of the key components of which is the measures of destructive information and psychological influence.

Key words: public administration, information space, information warfare, strategic communications, Russian aggression, information and psychological influence.

Постановка проблеми. Будь-яка управлінська система, як у державному, так і в приватному секторі, на практиці зустрічається з типовою проблематикою: значна кількість завдань при браку ресурсів для їхнього розв'язання. Це стосується кадрового ресурсу, фінансового ресурсу, людських і програмно-технічних аналітичних спроможностей та одного з найбільш ключових, невідновлюваного ресурсу — часу. Спроби оптимізації управлінських систем та підвищення їх ефективності за одним чи декількома критеріями ми часто можемо бачити у вигляді різноманітних реорганізацій. Лише незначна частина таких заходів на практиці доводить свою ефективність, в той час як після більшості з них ефективність роботи управлінських систем падає і призводить до зворотної реорганізації. Скорочення штатів з метою зекономити фінанси при нераціональному здійсненні таких заходів зазвичай призводять до нездатності управлінського підрозділу виконувати свої завдання і зворотного розширення штатів через деяких час. Розширення штатів з надмірною диференціалізацією управлінських процесів при невдалому варіанті також може призводити до погіршення комунікації і зниження оперативності виконання завдань підрозділу, що, з часом, змушує вищі органи управління приймати рішення про спрощення системи. Це найбільш поширені приклади, які ми можемо спостерігати у повсякденному житті. Поряд з організаційними та правовими заходами підвищення ефективності механізмів державного управління

у сфері захисту безпеки інформаційного простору найбільш економічним та прогресивним видається розробка необхідного інструментарію — протоколу дій, який дозволить при наявності підготовки, характерної для середньостатистичного державного службовця з невеликим досвідом приймати складні рішення у прийнятний для цього час і з прийнятною обґрунтованістю. Однак у питаннях протистояння в інформаційному просторі та власне в умовах сучасної когнітивної війни будь-який жорсткий протокол: — по-перше, неможливий, оскільки інформаційну боротьбу часто вважають сферою, де єдиним правилом є відсутність правил, і така думка цілком має право на існування, як показує практика; — по-друге, навіть при наявності можливості розробки ідеального жорсткого протоколу прийняття рішення, за сучасних розвідувальних можливостей усіх сторін інформаційного протистояння такий протокол одразу стане надбанням протиборчих сторін і буде більш ефективно використовуватися не суб'єктом, який його застосує, а якраз в ході роботи проти такого суб'єкта, оскільки його дії будуть апіорі передбачуваними.

За таких умов більш оптимальним видається не протокол з жорстко визначеною послідовністю дій, а орієнтовний алгоритм підтримки прийняття рішень, який підрозділу із середніми інформаційно-обчислювальними можливостями, укомплектованому середньостатистичними кадрами з посередньою підготовкою, надасть механізм декомпозиції склад-

ного рішення шляхом його розподілу на більш прості питання і вибір із декількох можливих сценаріїв, щонайменше один з яких вірогідно буде ефективним. Такий алгоритм дозволить прискорити процес прийняття управлінських рішень при збереженні їх обґрунтованості за рахунок врахування основних критичних факторів і при цьому залишить особі, яка приймає рішення, достатньо простору для маневру, щоб не бути передбачуваною для противника чи інших суб'єктів наповнення інформаційного простору.

Однак сам по собі алгоритм підтримки прийняття управлінського рішення на основі систематичного багатокритерійного аналізу може бути ефективно застосований в одиничних випадках, але недостатньо ефективно сприятиме набуттю спроможностей та акумулюванню досвіду — як індивідуального, так і колективного — в рамках певного підрозділу. Гнучкість методики в управлінському процесі є однією з характеристик, яка може бути реалізована максимально ефективно у тому випадку, коли враховуються результати застосування тих чи інших варіантів за схожих або аналогічних вихідних умов. Крім того, управлінська діяльність у сфері захисту безпеки інформаційного простору характерна тим, що систематизація і типологізація кейсів завжди залишатиметься досить умовною. Кожна конкретна ситуація вимагає конкретної реакції та способу дій. Незначна зміна тактики суб'єктів, які реалізують деструктивний інформаційно-психологічний вплив, може вимагати значних змін навіть в успішних методиках нейтралізації (мінімізації) такого впливу для того, щоб відповідні заходи залишалися ефективними.

Враховуючи викладене, для комплексного підвищення ефективності механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору, поряд із алгоритмом підтримки прийняття управлінських рішень, необхідна максимально проста у застосуванні але при цьому достатньо ефективна та інформативна система оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень та вжитих заходів (інформаційних дій).

Завдання дослідження полягає у розробці механізмів підтримки прийняття управлінських рішень та оцінки результатів управлінських рішень у сфері захисту безпеки інформаційного простору.

Методологія. В ході роботи застосовано такі методи наукового дослідження: історичний, порівняльного аналізу, ретроспективного аналізу, аналізу та синтезу, дедукції, індукції, системно-структурний, лінгвістичний, формально-логічний.

Аналіз досліджень і публікацій. Інформаційний матеріал, необхідний для аналізу, міститься: в наукових працях українських та іноземних дослідників [1; 2; 13; 14]; в українських та іноземних нормативно-правових актах [6; 7; 8; 9; 10; 11; 12]; у публікаціях у медіа [3; 4; 5].

Мета запропонованого дослідження — підвищення ефективності механізмів державного

управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору шляхом розробки алгоритму підтримки прийняття управлінських рішень та алгоритму оцінки результатів прийнятих управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих результатів.

Застосування багатфакторного аналізу для оптимізації систем, діяльність яких стосується безпеки, розглядалося дослідниками і раніше, зокрема у контексті кібербезпеки як складової інформаційної безпеки. Висока складність та масштабованість архітектури сучасних розподілених систем, різноманітність обладнання та інфраструктури, а також постійні зміни конфігурації та масштабування середовища породжують ряд проблем, пов'язаних зі збором та аналізом інформації для оцінки ризиків, необхідністю оперативної обробки великих масивів складних за структурою та гетерогенних за природою даних, що надходять із диференційованих систем безпеки та моніторингу, журналів подій, аудиторських звітів та інших джерел, а також відсутністю єдиного формату їх представлення [1]. Ця проблематика характерна і при формуванні підходів до реагування на інформаційні загрози, зокрема спрямований деструктивний інформаційно-психологічний вплив противника, не кажучи вже про становлення системи проактивної комунікації з урахування щонайменше короткострокового прогнозування сценаріїв розвитку ситуації.

Проблематика аналізу та оцінки інформації, поширеної у відкритому інформаційному просторі, характерна не лише для України, але навіть для провідних держав та армій, які стикаються з інтенсивним деструктивним інформаційно-психологічним впливом у сучасних умовах. Так, американські дослідники говорять про відсутність в армії США інституціоналізованої програми розвитку освіти, призначеної для військовослужбовців, які навчаються виявляти, ретельно перевіряти та аналізувати шкідливу інформацію (тобто — дезінформацію, пропаганду тощо) у відкритому інформаційному середовищі [2]. Очевидна необхідність у формуванні такої програми та її ефективному застосуванні в умовах сучасної інформаційної та когнітивної війни, зокрема для забезпечення когнітивної переваги.

Тільки громадська організація «Детектор медіа», яка у режимі реального часу збирає та документує хроніку Кремлівської пропаганди навколо військового наступу на Україну, станом на 05 квітня 2025 року, 1136-й день широкомасштабного вторгнення, зафіксувала 2733 фейки, 817 маніпуляцій, 774 меседжі російської пропаганди та здійснила 559 викриттів [3]. Центр протидії дезінформації при Раді Національної безпеки і оборони України лише за один тиждень з 24.03.2025 р. по 30.03.2025 р., проаналізувавши 14060 000 меседжів, виявив 20472 інформаційні загрози [4]. База даних Оперативної групи Європейського союзу зі стратегічних комунікацій, яка

є частиною дипломатичної служби ЄС, очолюваної Верховним представником ЄС, станом на 05 квітня 2025 року налічує 18 759 випадків поширення спрямованої дезінформації [5]. Наведені цифри характеризують здебільшого виявлені факти поширення дезінформації з метою реалізації деструктивного інформаційно-психологічного впливу, пов'язані з російською інформаційною агресією, яка ведеться не лише проти України, але й проти європейських країн та інших країн світу. Для хоча б приблизного розуміння масштабів інформаційної війни та власне когнітивної війни, яку розв'язав і веде наш ворог, необхідно враховувати, що до цих цифр входять лише опрацьовані, перевірені, доказані та описані випадки, причому, за кожним з них стоять різні версії інформаційного контенту, різні форми його подачі, не кажучи вже про десятки, сотні, а часто і тисячі каналів поширення такої інформації. Тобто, лише наведені цифри, якщо спробувати перевести їх в кількість інформаційних повідомлень, які бачить суб'єкт моніторингу інформаційного простору, необхідно збільшувати в рази. І це без урахування інформаційних дій деструктивного характеру, які не були зафіксовані відповідними профільними організаціями і, відповідно, не увійшли в наведену статистику.

Якщо ж врахувати, що російська інформаційна агресія як супровід російської збройної широкомасштабної агресії є безумовно основною, але точно не єдиною проблемою захисту безпеки інформаційного простору України і в сучасних умовах, і щонайменше — у найближчому майбутньому, стає абсолютно зрозумілою неможливість навіть відстеження, не кажучи вже про адекватну оцінку і професійне реагування на повідомлення, які можуть становити реальну або потенційну інформаційну загрозу, без належної систематизації цієї роботи. За таких масштабів аналітичної діяльності, що вимагає величезної кількості достатньо складних та обґрунтованих рішень, жоден кадровий ресурс, фінансовий ресурс, і навіть ресурс спеціального програмно-технічного забезпечення, не дозволить ефективно виконувати завдання щодо управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору без ефективного і водночас простого алгоритму, що дозволить прискорити прийняття рішень без збільшення різноманітних ресурсів та оцінити ефективність рішень у ретроспективі для формування порядку пріоритетності у виборі сценаріїв майбутніх дій.

Указ Президента України «Про стратегію інформаційної безпеки» покладає моніторинг інформаційного простору, прогнозування та виявлення інформаційних загроз національній безпеці держави у воєнній сфері на Міністерство оборони України, а також сили оборони в межах їх компетенції [6]. Стаття 45 Стратегії національної безпеки України першим серед пріоритетних завдань правоохоронних, спеціальних, розвідувальних та інших державних органів, відповідно до їх компетенції, визначає

активну та ефективну протидію розвідувально-підривної діяльності, спеціальним інформаційним операціям та кібератакам, російській та іншій підривній пропаганді [7]. Однак, зі зрозумілих причин, жоден зі згаданих документів не описує та не визначає конкретних механізмів моніторингу й аналізу інформаційного простору, і тим більше — як повинна здійснюватися протидія російській та іншій «підривній пропаганді».

Доктрини зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України та Національної гвардії України можуть розглядатися як цікавий, хоча і не зовсім вдалий приклад впровадження стандартів НАТО на рівні національних підзаконних актів у сфері стратегічних комунікацій та власне державного управління процесами захисту безпеки інформаційного простору. Попри те, що ці документи більш наближені до визначення порядку дій безпосередніх виконавців, аніж загальнодержавні стратегії, — вони теж не дають відповідей на запитання, яким чином має здійснюватися моніторинг інформаційного простору і реагування на інформаційні загрози чи недопущення виникнення інформаційних загроз [8; 9]. Чи не єдине суттєве досягнення документів — декларація необхідності проєктивної ініціативної позиції персоналу, який бере участь у процесах державного управління захистом безпеки інформаційного простору, та відхід від концепцій реагування за фактом, що в принципі виключає здобуття когнітивної переваги.

Дещо цікавіші у контексті конкретних механізмів відстеження реальних та потенційних інформаційних загроз першоджерела, під суттєвим впливом яких, очевидно, формувалися наведені доктрини. Мова йде про документи Північноатлантичного альянсу, а саме доктрини НАТО зі стратегічних комунікацій, з інформаційних операцій та з психологічних операцій [10; 11; 12]. Вони містять цілу низку інструментів, які військовим штабам оперативного рівня, відповідно до різних процедур прийняття військового рішення у процесі кризового планування, рекомендується використовувати для досягнення максимального ефекту, зокрема й інформаційних дій. Ці методики достатньо детальні, а самі протоколи виписані досить чітко. Зокрема цікавими для нас є принципи побудови аналізу PMESII (політичних, військових, економічних, суспільних, інформаційних та інфраструктурних факторів), а особливо — SCAME — Analysis of an adversary's psychological activity involves the detailed examination of the Source, Content, Audience, Media and Effects, тобто Аналіз психологічної активності противника з детальним вивченням джерела, контенту, аудиторії, носіїв та ефектів [12]. Згадані методики розроблені для планування та реалізації інформаційного супроводу воєнних операцій із різним ступенем застосування сили, але використовуються у найрізноманітніших сферах, починаючи від

реклами й закінчуючи контрпропагандою та іншою діяльністю, пов'язаною з протидією деструктивному інформаційно-психологічному впливу.

Зміст згаданих та інших методик містить ключові характеристики й запитання, на які повинен дати відповідь спеціаліст, який аналізує інформацію і приймає рішення щодо подальших дій.

Попри те, що деструктивний інформаційно-психологічний вплив може здійснюватися різноманітними методами, включаючи застосування неелектронних ресурсів, чуток, друкованої продукції тощо, доцільно побудувати алгоритм підтримки прийняття рішення шляхом аналізу контенту, розміщеного в Інтернет-просторі. Достатньо потужні інформаційні дії, здатні вплинути на умови виконання завдань державної організації та функціонування держави, усе одно будуть там відображені тим чи іншим чином, навіть якщо вони у своїй основі ведуться засобами, не пов'язаними із діями саме в Інтернет-просторі.

Враховуючи значний обсяг завдань та брак ресурсів будь-якої управлінської системи, в алгоритм підтримки прийняття рішень посадових осіб необхідно одразу закласти максимальну точність та економічність витрати кадрового ресурсу і часу, наскільки це можливо, тобто реалізувати максимально раціональний розподіл зусиль.

Як показує практика і чисельні дослідження, зокрема [13; 14] та інші, одним з найбільш ефективних є метод моніторингу інформаційного простору за ключовими словами. Він може здійснюватися як із застосуванням автоматичних систем моніторингу інформаційного простору, так і персоналом із використанням загальнодоступних пошукових систем без спеціального програмного забезпечення. З метою раціонального розподілу зусиль персоналу доцільно виділити до трьох ключових слів та словосполучень, за якими реалізовується періодичний моніторинг. Зазвичай, якщо поширений контент є частиною активності, яка вимагає залучення механізмів державного управління захистом безпеки інформаційного простору, — він так чи інакше потрапить у пошукову вибірку. В ідеальному варіанті обирається один комплект ключових слів (словосполучення), який може перевірятися у періодичному моніторингу різними мовами. Оптимальний період пошуку та, відповідно, періодичність, для більшості загальнодоступних пошукових систем і новинних агрегаторів станом на зараз — 24 години. При застосуванні автоматичних систем моніторингу інформаційного простору ця цифра теж має значення, але не настільки суттєве.

Визначення ключового для пошуку словосполучення доцільно здійснювати найпростішим способом. Це має бути поняття, сфера діяльності, державний орган або посадова особа, діяльність якої забезпечує відповідний підрозділ, що входить до системи державного управління захистом безпеки інформаційного простору та реалізовує проти-

дію деструктивному інформаційно-психологічному впливу противника. До прикладу, якщо завдання підрозділу (прес-служби, підрозділу інформаційної протидії тощо) включає забезпечення сприятливих умов в інформаційному просторі для діяльності Бориспільської районної державної адміністрації, — ключовими словами доцільно буде вибрати, відповідно, «Бориспільська районна адміністрація», опціонально, додатково, як варіант, слово «Бориспіль», а з урахуванням наявності у місті міжнародного аеропорту, після закінчення дії воєнного стану та відновлення авіасполучення проводити моніторинг не лише за пошуком українською мовою, але й англійською та, бажано, іншими іноземними, якими найчастіше публікуються новини, пов'язані з містом чи районом.

За ключовими словами у періодичному пошуку щодо організацій середнього (оперативного) рівня управління зазвичай може бути виявлено від п'яти до 50 інформаційних повідомлень, об'єднаних у тематичні групи в кількості від однієї до трьох, причому інформація з повідомлень всередині тематичних груп повністю або частково дублюється, хоча і може відрізнятися контекстами.

З метою прийняття обґрунтованого рішення щодо подальших дій, або утримання від них слід послідовно відповісти на низку запитань:

1. Чи є вказаний інформаційний контент достатньо поширеним (або чи може мати тенденції для достатнього поширення) серед цільової аудиторії, аби мати вплив на ситуацію?

У разі негативної відповіді на це запитання подальша робота з таким матеріалом є недоцільною витратою ресурсів. Застосовується метод «Тиша».

У разі позитивної відповіді формулюється наступне запитання:

2. Чи створює вказаний контент несприятливі умови в інформаційному просторі для виконання завдань організації, діяльність якої забезпечує відповідний підрозділ захисту безпеки інформаційного простору, або чи має тенденцію до створення таких несприятливих умов у майбутньому? При відповіді на це запитання також слід враховувати контекст, попередні повідомлення в інформаційному просторі, поширені за пов'язаною тематикою.

У разі чіткої негативної відповіді подальша робота з таким матеріалом є недоцільною витратою ресурсів. Застосовується метод «Тиша».

У разі позитивної відповіді необхідно виявити першоджерело. У подальшому доцільно визначити, сірим, білим чи чорним є першоджерело інформації, та діяти за наступною схемою (в останньому рядку викладені пропозиції щодо оптимальних дій, відповідно до розділу VI АЖР 3.10.1 [12] (рис. 1, 2, 3)).

Алгоритм має своїм завданням лише прискорити роботу відповідних спеціалістів, а його рекомендації не є догмою. В окремих випадках, з урахуванням конкретних обставин, рішення можуть прийматися

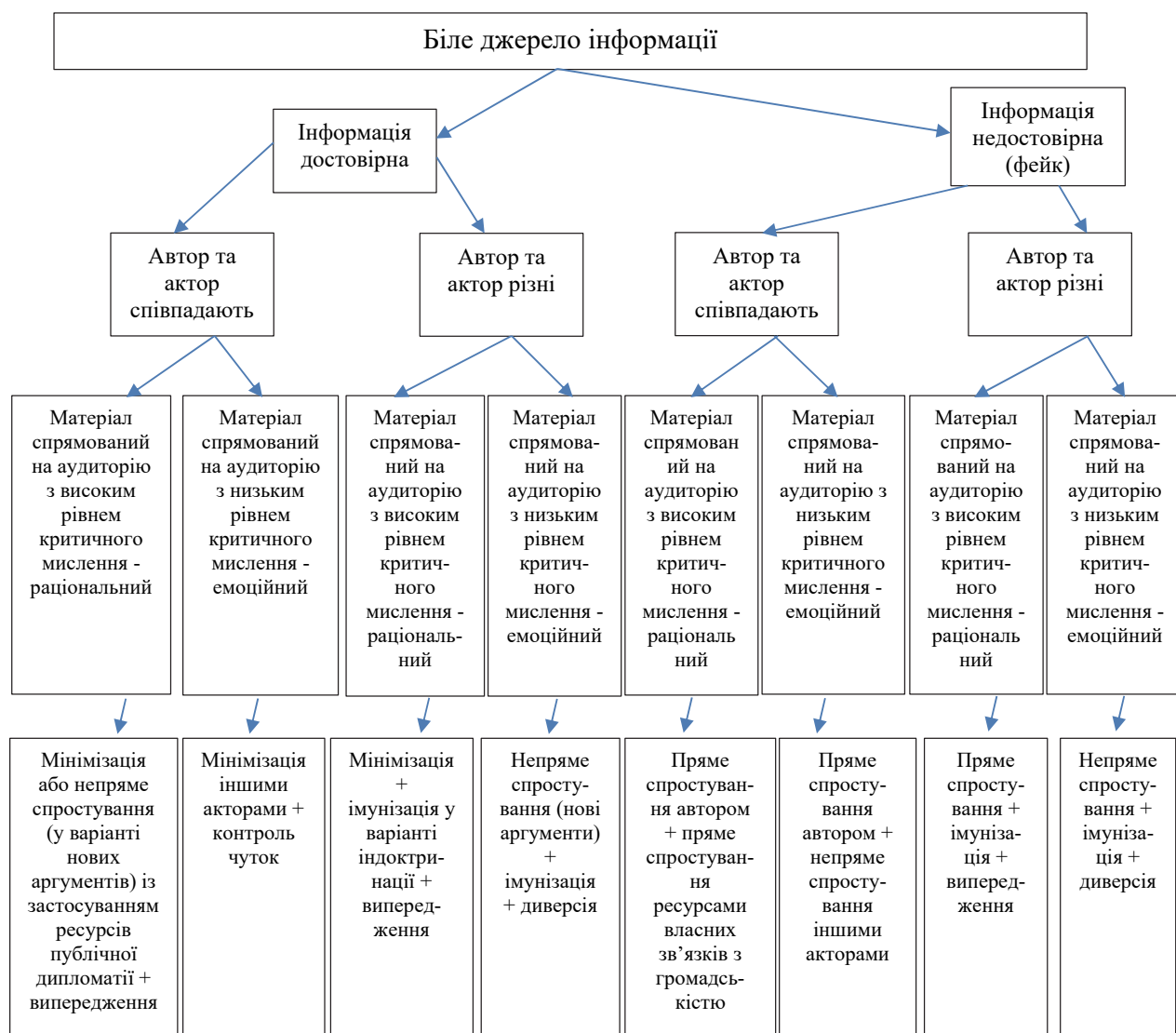


Рис. 1

за ситуацією. Для ефективної роботи методики також необхідна її друга частина — методика оцінки прийнятих рішень.

У випадку негативних відповідей на перші два запитання, коли застосовується метод «Тиша», пропонується вважати рішення ефективним, якщо в результаті його прийняття протягом наступних трьох діб (актуально для сучасного стану інформаційного простору, у майбутньому показник вірогідно змінюватиметься) не відбулося відомих відповідному спеціалісту злочинів, людських жертв, матеріальних втрат, і ситуація не змінилася до стану позитивної відповіді на перших два запитання. У випадку, якщо через п'ять діб пошукові системи не виявляють нових повідомлень за відповідною тематикою, відстеження поширення відповідного контенту тематичного деструктивного інформаційно-психологічного впливу можна призупиняти.

У випадку, якщо приймаються рішення на застосування інших заходів, пов'язаних з інформаційними діями, пропонується оцінювати їх ефективність

шляхом аналізу статистичних даних щодо подій, які відбулися фізично, а за відсутності таких даних якість відпрацювання матеріалів та сприйняття їх цільовими аудиторіями оцінювати за формулою:

$$E_1 = r_{\text{(цільового матеріалу)}} - r_{\text{(сер.1)}}$$

де

E_1 — ефективність інформаційних дій за першим (1) каналом поширення інформації;

$r_{\text{цільового матеріалу}}$ — реакції аудиторії та інші доступні статистичні дані (коментарі, поширення, тощо) у кількісному відношенні на каналі поширення інформації 1.

$r_{\text{сер.1}}$ — середнє арифметичне, що визначається сумою усіх реакцій (коментарів, поширень, інших доступних даних про реагування аудиторії) двох матеріалів, що передували за часом публікації на каналі поширення інформації 1 цільовому матеріалу та двом матеріалам, опублікованим після цільового матеріалу, поділену на 4.

Відповідно,

$$E_{\text{інформаційних дій}} = (E_1 + E_2 + E_3):3,$$

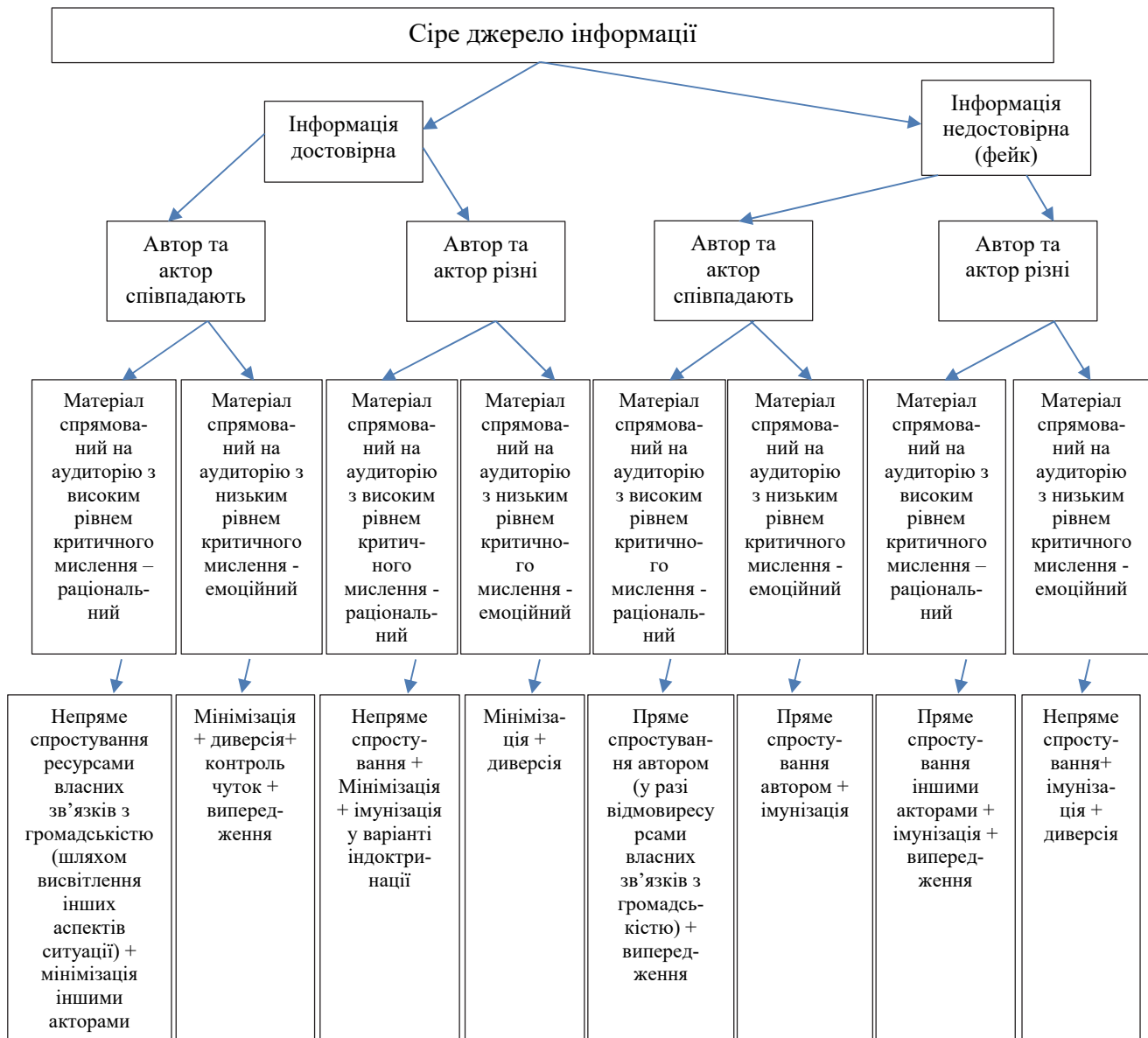


Рис. 2

де E_1 , E_2 та E_3 — ефективність поширення цільового матеріалу через 1-й, 2-й і 3-й канал поширення інформації. E_1 , E_2 та E_3 обираються з загальної кількості каналів поширення інформації за принципом максимального охоплення аудиторії або, якщо має критичне значення реакція саме цільової аудиторії, — за принципом максимальної відповідності каналів поширення інформації запитам певної цільової аудиторії.

Від'ємний показник $E_{\text{інформаційних дій}}$ свідчить про недостатній рівень ефективності прийняття рішень у сфері захисту безпеки інформаційного простору та необхідності коригування тактики дій, інших аспектів управління, аж до кадрових змін.

Нульовий показник $E_{\text{інформаційних дій}}$ свідчить про достатній, але невисокий рівень ефективності прийняття рішень, необхідність удосконалювати в подальшому тактику дій і підготовку персоналу.

Додатний показник $E_{\text{інформаційних дій}}$ свідчить про достатній рівень ефективності прийняття рішень. Стабільне зростання додатного показника $E_{\text{інформаційних дій}}$ свідчить про правильний напрямок набуття досвіду та розвитку тактики дій персоналу, залученого до реалізації механізмів державного управління захисту безпеки інформаційного простору.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. В ході дослідження на основі поточного та попередніх напрацювань розроблено методику підтримки прийняття рішень під час реалізації державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору. Методика складається з двох основних частин: алгоритму підтримки прийняття управлінських рішень та методики оцінки прийнятих рішень.

Оскільки методика розроблялася як прикладний інструмент, в ході розробки пріоритетними були

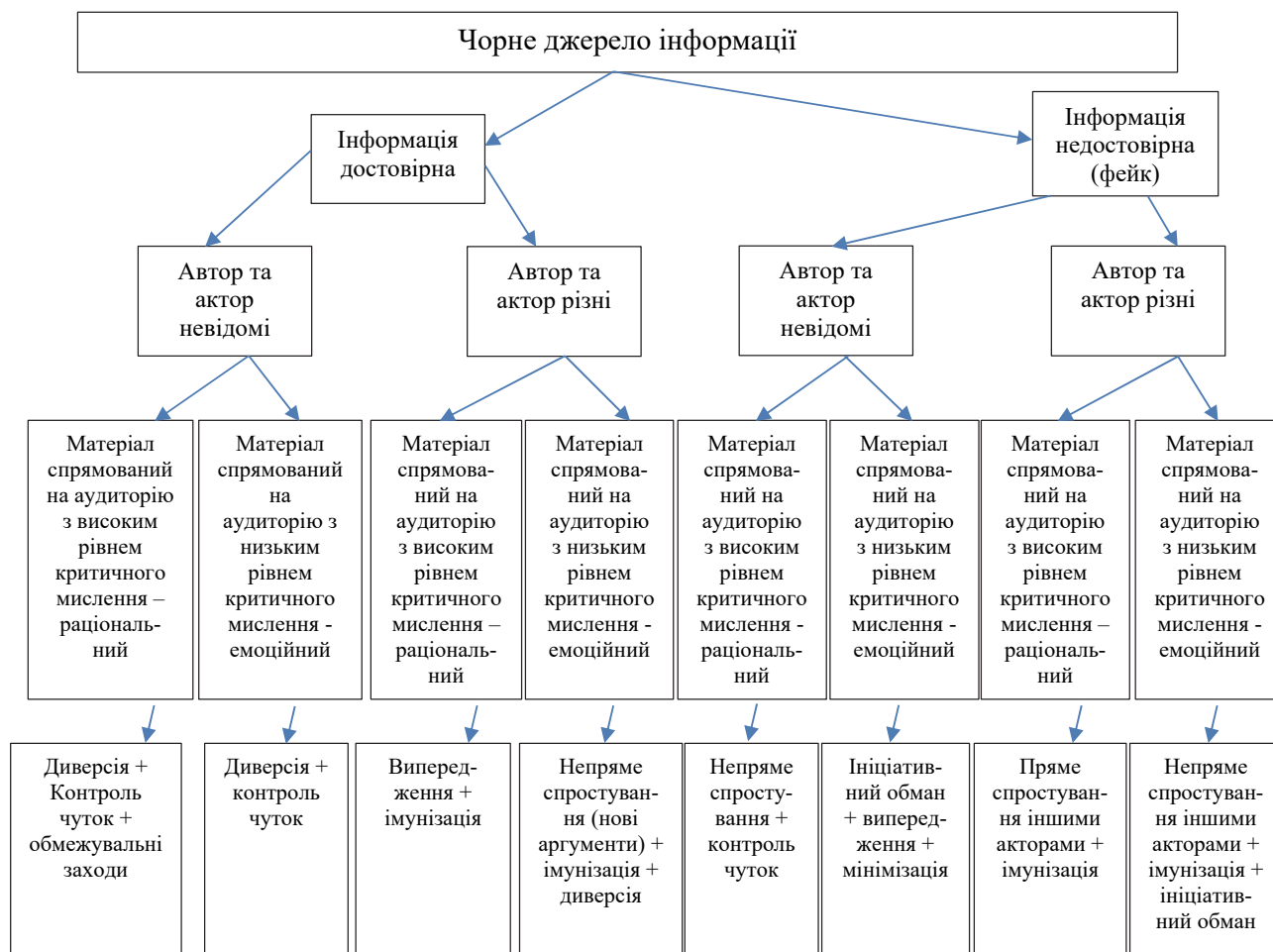


Рис. 3

принципи простоти, практичності та економічності у застосуванні.

Принцип дії методики заснований на декомпозиції складного завдання, яким є, по суті, кожна окрема ситуація у сфері державного управління захистом безпеки інформаційного простору, на окремі прості питання, послідовна відповідь на які дає можливість відповідному спеціалісту, по-перше, самостійно краще зрозуміти ситуацію, і, по-друге, отримати рекомендацію щодо оптимальних дій, яка з високою вірогідністю буде доречною.

Також методика оцінки прийнятих управлінських рішень дозволяє в процесі діяльності коригувати саму методику підтримки прийняття рішень під індивідуальні потреби спеціаліста у сфері захисту безпеки інформаційного простору, а головне — більш ефективно систематизувати досвід, який він отримує в процесі своєї діяльності.

Напрямки подальшого дослідження вбачаються у:

- описі та обґрунтуванні методики;
- верифікації методики;
- формуванні методичних рекомендацій щодо застосування методики.

Ефективне продовження дослідження за умов практичного впровадження його результатів дозволить без додаткових матеріальних чи інших ресурсів, громіздких правових чи складних організаційних змін підвищити ефективність державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення, однією з ключових складових якого виступають заходи деструктивного інформаційно-психологічного впливу.

Література

1. Палко Д., Мирутенко Л. Метод комплексної оцінки ризиків кібербезпеки в розподілених інформаційних системах. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2024. № 2. С. DOI: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2024.26.731>
2. Вайтсайд Р.Д. Розгляд основ засобів масової інформації, інформації та даних армії США проти шкідливої інформації у відкритому інформаційному середовищі: якісне прикладне дослідження. *Рукопис дисертації, поданий до Національного університету Санфордського педагогічного коледжу на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук. Національний університет ProQuest*. Дисертації та тези, 2024. URL: <https://www.proquest.com/openview/4bad2c7f9236292c9bcb14389acde41f1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar> (дата звернення: 05.04.2025).
3. Будь на сторожі якісної інформації — ставай частиною спільноти «Детектор медіа». URL: <https://disinfo.detector.media> (дата звернення: 05.04.2025).
4. Центр протидії дезінформації. URL: <https://cpd.gov.ua> (дата звернення: 05.04.2025).
5. База даних. URL: <https://euvsdisinfo.eu/disinformation-cases/> (дата звернення: 05.04.2025).
6. Про Стратегію інформаційної безпеки : Указ Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021/print> (дата звернення: 05.04.2025).
7. Про Стратегію національної безпеки України : Указ президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/220. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення: 05.04.2025).
8. Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України : наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 12.10.2020 року № ВКП 10-00(49).01. *Сили територіальної оборони ЗСУ*. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/%D0%92%D0%9A%D0%9F-10-0049.01-%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%D0%B7%D1%96-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B8%CC%86.pdf> (дата звернення: 05.04.2025).
9. Доктрина стратегічних комунікацій Національної гвардії України ВКП НГУ. Наказ командувача Національної гвардії України від 22.11.2021 № 541. *Національна гвардія України*. URL: <https://ngu.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/vkp-11-0101.01-doktryna-strategichnyh-komunikacij-ngu.pdf> (дата звернення: 05.04.2025).
10. NATO standard AJP-10. Allied Joint Doctrine for strategic communications. March 2023. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6525459d244f8e00138e7343/AJP_10_Strat_Comm_Change_1_web.pdf (дата звернення: 05.04.2025).
11. NATO standard AJP-10.1. Allied Joint Doctrine for information operations. January 2023. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/650c03bf52e73c000d9425bb/AJP_10_1_Info_Ops_UK_web.pdf (дата звернення: 05.04.2025).
12. NATO standard AJP-3.10.1(A) Allied Joint Doctrine for psychological operations. October 2007. URL: <https://info.publicintelligence.net/NATO-PSYOPS.pdf> (дата звернення: 05.04.2025).
13. Фабрикатор М., Яганов П. Інтелектуальні технології телекомунікацій для систем моніторингу та оперативного інформування. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*. 2024. 339(4). Р. 97–101. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-339-4-15>
14. Глобенко С. Моделювання публічного управління захистом інформаційного простору в контексті застосування ризик-орієнтованого підходу. *Державне управління*. 2024. 1 (15). С. 67–81. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-67-81](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-67-81)

References

1. Palko D., Myrutenko L. Metod kompleksnoi otsinky ryzykiv kiberbezpeky v rozpodilenykh informatsiinykh systemakh [Method of comprehensive assessment of cybersecurity risks in distributed information systems]. *Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika — Cybersecurity: Education, Science, Technology*. 2024. № 2. С. DOI: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2024.26.731> https://lsej.org.ua/6_2016/70.pdf [in Ukrainian].
2. Vaitsaid R. D. Rozghliad osnov zasobiv masovoi informatsii, informatsii ta danykh armii SShA proty shkidlyvoi informatsii u vidkrytomu informatsiinomu seredovyshchi: yakisne prykladne doslidzhennia. Rukopys dysertatsii, podanyi do Natsionalnoho universytetu Sanfordskoho pedahohichnoho koledzhu na zdobuttia naukovooho stupenia doktora pedahohichnykh nauk [Examining the U. S. Army's media, information, and data framework against malicious information in an open information environment: a qualitative case study. Manuscript submitted to the National University of Sanford College of Education for the degree of Doctor of Education]. Natsionalnyi universytet ProQuest. Dysertatsii ta tezy. National University ProQuest. Dissertations and theses. 2024. № 2. С. URL: <https://www.proquest.com/openview/4bad2c7f9236292c9bcb14389acde41f1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>
3. Bud na storozhi yakisnoi informatsii — stavai chastynoiu spilnoty “Detektor media” [Be on the lookout for quality information — become part of the Detector Media community]. URL: <https://disinfo.detector.media> [in Ukrainian].
4. Tsentr protydyi dezinformatsii [Center for Countering Disinformation]. URL: <https://cpd.gov.ua> [in Ukrainian].
5. Baza danykh [Database]. URL: <https://euvsdisinfo.eu/disinformation-cases/> [in Ukrainian].
6. Pro Stratehiiu informatsiinoi bezpeky: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 28 hrudnia 2021 roku № 685/2021 [On the Information Security Strategy: Decree of the President of Ukraine of December 28, 2021 No. 685/2021]. *Verkhovna Rada Ukrainy — Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021/print> [in Ukrainian].

7. Pro Stratehiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy: Ukaz prezidenta Ukrainy vid 14 veresnia 2020 r. № 392/220 [On the National Security Strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine of September 14, 2020, No. 392/220]. *Verkhovna Rada Ukrainy — Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>. [in Ukrainian].
8. Doktryna zi stratehichnykh komunikatsii Zbroinykh Syl Ukrainy: nakaz Holovnokomanduvacha Zbroinykh Syl Ukrainy vid 12.10.2020 roku № VKP 10-00(49).01 [Doctrine on Strategic Communications of the Armed Forces of Ukraine: Order of the Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine of 12.10.2020 No. VKP 10-00(49).01]. *Syly terytorialnoi oborony ZSU — Territorial Defense Forces of the Armed Forces of Ukraine*. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/%D0%92%D0%9A%D0%9F-10-0049.01-%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%D0%B7%D1%96-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B8%CC%86.pdf> [in Ukrainian].
9. Doktryna stratehichnykh komunikatsii Natsionalnoi hvardii Ukrainy VKP NHU. Nakaz komanduvacha Natsionalnoi hvardii Ukrainy vid 22.11.2021 № 541 [The Doctrine of Strategic Communications of the National Guard of Ukraine of the NGU. Order of the Commander of the National Guard of Ukraine of 22.11.2021 No. 541]. *Natsionalna hvardiia Ukrainy — The National Guard of Ukraine*. URL: <https://ngu.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/vkp-11-0101.01-doktryna-strategichnyh-komunikacij-ngu.pdf> [in Ukrainian].
10. NATO standard AJP-10. Allied Joint Doctrine for strategic communications. March 2023. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6525459d244f8e00138e7343/AJP_10_Strat_Comm_Change_1_web.pdf
11. NATO standard AJP-10.1. Allied Joint Doctrine for information operations. January 2023. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/650c03bf52e73c000d9425bb/AJP_10_1_Info_Ops_UK_web.pdf
12. NATO standard AJP-3.10.1(A) Allied Joint Doctrine for psychological operations. October 2007. URL: <https://info.publicintelligence.net/NATO-PSYOPS.pdf>
13. Fabrykator M., Yahanov P. Intelktualni tekhnolohii telekomunikatsii dlia system monitorynhu ta operatyvnoho informuvannia [Intelligent telecommunications technologies for monitoring and operational information systems]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*. 2024. 339(4). P. 97–101 [in Ukrainian].
14. Hlobenko S. Modeliuvannia publicnogo upravlinnia zakhystom informatsiinoho prostoru v konteksti zastosuvannia ryzyk-orientovanoho pidkhodu [Modeling of public management of information space protection in the context of risk-based approach]. *Derzhavne upravlinnia — Public Administration*. 2024. 1 (15). P. 67–81. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-67-81](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-67-81) [in Ukrainian].

УДК 340.11:331.5

Найда Інна Володимирівна

кандидат наук з державного управління, доцент,
декан економіко-правового факультету
Київський кооперативний інститут бізнесу і права

Naida Inna

Candidate of Public Administration, Associate Professor,
Dean of the Faculty of Economics and Law,
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
ORCID: 0000-0001-7296-7884

Козенко Аліна Олександрівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів і обліку
Київський кооперативний інститут бізнесу і права

Kozenko Alina

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Finance and Accounting
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
ORCID: 0000-0001-7384-0236

Бульда Сергій Васильович

викладач кафедри фінансів і обліку
Київський кооперативний інститут бізнесу і права

Bulda Serhii

Lecturer of the Department of Finance and Accounting
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
ORCID: 0009-0002-5255-768X

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11643

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ В КОНТЕКСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ В УКРАЇНІ

STATE REGULATION OF THE INSURANCE MARKET IN THE CONTEXT OF IMPROVING ECONOMIC AND LEGAL MECHANISMS IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Сучасний страховий ринок України є важливою складовою фінансової системи держави та потребує ефективного державного регулювання. В умовах економічних викликів і євроінтеграційних процесів актуальним є удосконалення господарсько-правових механізмів, які забезпечують стабільність, прозорість і конкурентоспроможність страхового сектору відповідно до європейських стандартів управління та нагляду.

Мета. Метою даної роботи є аналіз сучасного стану державного регулювання страхового ринку України, виявлення основних проблем і недоліків господарсько-правових механізмів у цій сфері та розроблення пропозицій щодо їх удосконалення з урахуванням європейських стандартів фінансового нагляду та потреб сталого розвитку національної економіки.

Матеріали і методи. У роботі використано офіційні нормативно-правові акти України у сфері страхування, включно із Законом України «Про страхування», а також аналітичні та наукові публікації вітчизняних дослідників, присвячені державному регулюванню страхового ринку та господарсько-правовим механізмам страхових відносин.

Методологічну основу дослідження становлять системний, порівняльний та аналітичний методи. Системний підхід дозволив розглядати страхову сферу як частину фінансово-господарської системи держави, взаємозалежність нормативно-

правових, інституційних та договірних механізмів. Порівняльний метод застосовано для зіставлення українського законодавства із європейськими стандартами, що сприяло виявленню нормативних прогалин та потреби гармонізації.

Також застосовано метод експертної оцінки та аналізу практичної діяльності страховиків, що дозволило визначити проблемні зони у виконанні договірних зобов'язань та ефективності контролю регулятора. Використання цих методів забезпечило комплексний підхід до оцінки державного регулювання страхового ринку та формування рекомендацій щодо удосконалення господарсько-правових механізмів.

Результати. Проведене дослідження показало, що система державного регулювання страхового ринку України перебуває у стані активної трансформації, зумовленої економічними реформами, посиленням ролі фінансового нагляду та прагненням інтеграції до європейського економічного простору. Основним напрямом змін є перехід від адміністративно-контрольної моделі регулювання до ризик-орієнтованої системи нагляду, яка передбачає більш глибоку оцінку фінансової стійкості страховиків, управління ризиками та підвищення рівня прозорості у сфері страхових послуг.

Аналіз чинного законодавства засвідчив, що нормативно-правова база страхового ринку зазнала істотних змін, спрямованих на зміцнення капіталу страхових компаній, запровадження стандартів корпоративного управління та покращення системи звітності. Це сприяє підвищенню стабільності ринку та захисту прав страхувальників, водночас вимагаючи подальшого удосконалення механізмів контролю за дотриманням законодавчих вимог.

Виявлено, що господарсько-правові механізми страхового ринку потребують модернізації. Залишається актуальною проблема невиконання окремими страховиками договірних зобов'язань, недостатньої прозорості страхових операцій та обмеженого контролю за діяльністю посередників. Відсутність єдиних стандартів договірної практики і чітких правил врегулювання страхових спорів знижує рівень довіри громадян до страхових компаній та гальмує розвиток галузі.

Крім того, спостерігається необхідність посилення інституційної взаємодії між центральним регулятором, саморегулювальними організаціями, регіональними структурами та науковою спільнотою. Така координація сприятиме підвищенню якості регуляторних рішень, формуванню єдиної політики фінансової стабільності та впровадженню міжнародних стандартів управління ризиками.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективне державне регулювання страхового ринку має базуватися на поєднанні правових, економічних та організаційних інструментів, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості галузі, забезпечення прозорості діяльності страхових компаній та формування довіри громадян до системи страхового захисту.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень у сфері державного регулювання страхового ринку України пов'язані з поглибленим аналізом ефективності впровадження нових законодавчих норм і механізмів нагляду, а також з вивченням їх впливу на фінансову стійкість страхових компаній та рівень захисту споживачів. Особливої уваги потребує оцінка результатів гармонізації українського законодавства з європейськими директивами, зокрема у частині корпоративного управління, ризик-менеджменту та системи звітності.

У перспективі важливо дослідити питання цифровізації страхового ринку, зокрема розвиток електронних страхових послуг, автоматизацію процесів ліцензування та контролю, а також використання технологій штучного інтелекту для оцінки ризиків і запобігання шахрайству. Впровадження інноваційних технологій може стати каталізатором для підвищення ефективності державного регулювання та прозорості страхових операцій.

Подальші наукові пошуки також мають бути спрямовані на розроблення нових господарсько-правових моделей взаємодії між державою, страховими компаніями та споживачами послуг. Це передбачає створення гнучкої правової системи, здатної швидко реагувати на зміни ринку, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність фінансової системи.

Загалом перспективним напрямом є формування комплексної стратегії розвитку страхового ринку України, яка поєднуватиме державне регулювання, саморегулювання та міжнародну співпрацю, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного страхового сектору та його інтеграцію у європейський фінансовий простір.

Ключові слова: державне регулювання, страховий ринок, господарсько-правові механізми, фінансова стабільність, Національний банк України, страхові компанії, євроінтеграція, правове забезпечення, страхові послуги.

Summary. Introduction. The modern insurance market of Ukraine is an important component of the country's financial system and requires effective state regulation. In the context of economic challenges and European integration processes, it is essential to improve the economic and legal mechanisms that ensure the stability, transparency, and competitiveness of the insurance sector in accordance with European standards of governance and supervision.

Purpose. The purpose of this study is to analyze the current state of government regulation of Ukraine's insurance market, identify the main problems and shortcomings of the economic and legal mechanisms in this field, and develop proposals for their improvement, taking into account European financial supervision standards and the needs of sustainable development of the national economy.

Materials and methods. The study employs official regulatory and legal acts of Ukraine in the field of insurance, including the Law of Ukraine «On Insurance,» as well as analytical and scholarly publications by domestic researchers devoted to state regulation of the insurance market and the economic and legal mechanisms of insurance relations.

The methodological basis of the research consists of systemic, comparative, and analytical methods. The systemic approach made it possible to consider the insurance sector as part of the country's financial and economic system, emphasizing the

interdependence of regulatory, institutional, and contractual mechanisms. The comparative method was applied to juxtapose Ukrainian legislation with European standards, which helped identify regulatory gaps and the need for harmonization.

The study also employs the expert evaluation method and an analysis of insurers' practical activities, which made it possible to determine problem areas in the fulfillment of contractual obligations and the effectiveness of regulatory oversight. The use of these methods ensured a comprehensive approach to assessing state regulation of the insurance market and to formulating recommendations for improving economic and legal mechanisms.

Results. The conducted research has shown that the system of state regulation of Ukraine's insurance market is undergoing an active transformation driven by economic reforms, the strengthening of financial supervision, and the country's aspiration to integrate into the European economic space. The main direction of change involves a transition from an administrative-control model of regulation to a risk-based supervisory system, which entails a deeper assessment of insurers' financial stability, risk management, and an increased level of transparency in the field of insurance services.

An analysis of the current legislation revealed that the regulatory and legal framework of the insurance market has undergone significant changes aimed at strengthening the capital base of insurance companies, introducing corporate governance standards, and improving the reporting system. These developments contribute to greater market stability and protection of policyholders' rights, while also necessitating further improvement of mechanisms for monitoring compliance with legislative requirements.

It was found that the economic and legal mechanisms of the insurance market require modernization. Persistent issues include non-fulfillment of contractual obligations by certain insurers, insufficient transparency of insurance operations, and limited oversight of intermediary activities. The absence of unified standards for contractual practices and clear rules for resolving insurance disputes reduces public trust in insurance companies and hinders industry development.

Moreover, there is a need to strengthen institutional cooperation between the central regulator, self-regulatory organizations, regional structures, and the academic community. Such coordination would enhance the quality of regulatory decisions, promote the development of a unified financial stability policy, and support the implementation of international risk management standards.

Thus, the research results confirm that effective state regulation of the insurance market should be based on a combination of legal, economic, and organizational instruments aimed at strengthening the financial resilience of the industry, ensuring transparency in insurers' activities, and fostering public trust in the system of insurance protection.

Discussion. The prospects for further research in the field of state regulation of Ukraine's insurance market are related to an in-depth analysis of the effectiveness of implementing new legislative norms and supervisory mechanisms, as well as examining their impact on the financial stability of insurance companies and the level of consumer protection. Particular attention should be paid to assessing the outcomes of harmonizing Ukrainian legislation with European directives, especially in the areas of corporate governance, risk management, and reporting systems.

In the future, it is important to explore the issue of digitalization of the insurance market, including the development of electronic insurance services, automation of licensing and supervision processes, and the use of artificial intelligence technologies for risk assessment and fraud prevention. The implementation of innovative technologies may serve as a catalyst for enhancing the efficiency of state regulation and transparency of insurance operations.

Further scientific research should also focus on developing new economic and legal models of interaction between the state, insurance companies, and consumers of insurance services. This involves creating a flexible legal system capable of responding quickly to market changes, minimizing risks, and ensuring the stability of the financial system.

Overall, a promising direction is the formation of a comprehensive strategy for the development of Ukraine's insurance market that combines state regulation, self-regulation, and international cooperation, aimed at increasing the competitiveness of the domestic insurance sector and promoting its integration into the European financial space.

Key words: state regulation, insurance market, economic and legal mechanisms, financial stability, National Bank of Ukraine, insurance companies, European integration, legal framework, insurance services.

Постановка проблеми. Проблематика державного регулювання страхового ринку України зумовлена поєднанням економічної нестабільності, структурних змін у фінансовій системі та активного євроінтеграційного курсу держави. Незважаючи на модернізацію законодавства та впровадження ризик-орієнтованого нагляду, існують суттєві прогалини у господарсько-правових механізмах, що забезпечують виконання страхових договорів, прозорість діяльності компаній і захист прав споживачів.

Недостатня відповідальність деяких страховиків, обмежений контроль за посередниками та невідпо-

відність національного законодавства європейським нормам підбивають довіру до ринку та гальмують його розвиток. Крім того, недостатній рівень інституційної взаємодії між регулятором, саморегулювальними організаціями та науковою спільнотою обмежує ефективність наглядових та превентивних заходів.

Враховуючи ці проблеми, постає потреба у комплексному удосконаленні державного регулювання та господарсько-правових механізмів, що забезпечить фінансову стабільність, прозорість ринку та інтеграцію українського страхового сектора у європейський економічний простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Стан державного регулювання страхового ринку України є об'єктом систематичних досліджень у вітчизняній науковій літературі. Сучасні автори приділяють особливу увагу як нормативно-правовим, так і господарсько-правовим аспектам регуляторної діяльності, підкреслюючи їх взаємозалежність у забезпеченні стабільності функціонування страхового сектору [2; 3; 4]. Страховий ринок, як ключова складова фінансової системи держави, виконує функцію захисту майнових інтересів громадян і бізнесу, сприяє зниженню економічних ризиків та створює передумови для інвестиційного розвитку [1; 5].

У контексті сучасної економічної нестабільності та інтеграційних процесів, що набувають особливої актуальності на тлі євроінтеграційного курсу України, посилюється потреба у підвищенні ефективності державного нагляду та відповідності національного законодавства міжнародним стандартам [2; 4]. Науковці відзначають, що ефективність регулювання визначається не лише наявністю нормативних актів, але й здатністю органів контролю забезпечувати їх практичне виконання, здійснювати ризик-орієнтований нагляд, контролювати фінансову стабільність страховиків і дотримання стандартів корпоративного управління [1; 5; 6].

Додатково підкреслюється необхідність розвитку інституційної взаємодії між центральним регулятором, регіональними ринками та саморегулювальними організаціями, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень та мінімізації системних ризиків у страхуванні, а також створенню прозорого та стабільного правового середовища для учасників ринку [2; 3; 5]. Таким чином, сучасні наукові дослідження свідчать про те, що комплексне поєднання нормативно-правових та господарсько-правових інструментів є ключовим фактором підвищення довіри до страхового ринку, забезпечення його стійкості та інтеграції у європейський фінансовий простір [4; 6].

Мета статті. Мета статті полягає в комплексному аналізі стану державного регулювання страхового ринку України, виявленні проблемних господарсько-правових механізмів, що впливають на ефективність діяльності страховиків та захист прав страхувальників, а також у виробленні пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правових та регуляторних інструментів з метою підвищення фінансової стабільності, прозорості та інтеграції українського страхового ринку у європейський фінансовий простір.

Матеріали і методи. У процесі підготовки статті були використані офіційні нормативно-правові акти України у сфері страхування, включно із Законом України «Про страхування», а також аналітичні та наукові публікації вітчизняних дослідників, присвячені державному регулюванню страхового ринку та господарсько-правовим механізмам страхових відносин.

Методологічну основу дослідження становлять системний, порівняльний та аналітичний методи. Системний підхід дозволив розглядати страхову сферу як частину фінансово-господарської системи держави, взаємозалежність нормативно-правових, інституційних та договірних механізмів. Порівняльний метод застосовано для зіставлення українського законодавства із європейськими стандартами, що сприяло виявленню нормативних прогалин та потреби гармонізації.

Також застосовано метод експертної оцінки та аналізу практичної діяльності страховиків, що дозволило визначити проблемні зони у виконанні договірних зобов'язань та ефективності контролю регулятора. Використання цих методів забезпечило комплексний підхід до оцінки державного регулювання страхового ринку та формування рекомендацій щодо удосконалення господарсько-правових механізмів.

Застосування обраних методів дозволило всебічно проаналізувати стан державного регулювання страхового ринку України, оцінити ефективність взаємодії нормативно-правових і господарсько-правових механізмів та визначити ключові напрями їх удосконалення для забезпечення фінансової стабільності та захисту прав учасників ринку.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах економічної нестабільності та активного євроінтеграційного курсу України значення страхового ринку як складової фінансової системи держави зростає. Сектор страхування виконує функцію захисту майнових інтересів бізнесу та громадян, а також слугує інструментом подальшого економічного розвитку. Водночас ефективність цього механізму значною мірою залежить від надійності державного регулювання та зрілості господарсько-правових механізмів, які забезпечують дотримання договорів, захист прав учасників ринку та відкритість діяльності страхових компаній. Метою даної роботи є аналіз стану державного регулювання страхового ринку України, виявлення проблемних господарсько-правових механізмів та вироблення пропозицій щодо їх удосконалення.

Система державного регулювання страхового ринку України формується в умовах постійних трансформацій як нормативно-правової бази, так і функціональної ролі регулятора, що зумовлено загальноекономічними, політичними та інтеграційними процесами, які відбуваються в державі. За останні роки вітчизняний страховий сектор переживає суттєві структурні зміни, пов'язані з імплементацією європейських стандартів фінансового нагляду, адаптацією до нових вимог ринкової прозорості та посиленням державного контролю за діяльністю страхових компаній.

Зміни у нормативно-правовому полі спрямовані на приведення законодавства України у відповідність до Директив Європейського Союзу, зокрема

Solvency II, які визначають вимоги до капіталу, управління ризиками, корпоративного управління та звітності страховиків. У цьому контексті значну роль відіграє оновлений Закон України «Про страхування» від 2021 року, який започаткував нову модель нагляду, орієнтовану на ризик, та розширив повноваження Національного банку України як центрального регулятора страхового ринку [1].

Такий підхід має забезпечити не лише стабільність фінансових потоків у галузі, а й захист прав споживачів страхових послуг, що є одним із ключових завдань державної політики у фінансовій сфері.

Роль регулятора, яка раніше зводилася переважно до адміністративного контролю, нині суттєво розширюється і включає функції стратегічного планування, моніторингу ризиків, впровадження міжнародних стандартів звітності, а також формування сприятливого середовища для інвестиційного розвитку страхового бізнесу. Національний банк поступово трансформується із наглядового органу у стратегічного координатора фінансової стабільності, який не лише реагує на порушення, але й запобігає системним ризикам.

Таким чином, формування системи державного регулювання страхового ринку України відбувається у динамічному середовищі, де від ефективності взаємодії законодавчих ініціатив, регуляторних механізмів та практичної діяльності страховиків залежить рівень довіри громадян до фінансових інститутів і загальна стійкість національної економіки.

Зокрема, у статті Морозова Л., Тимошук О. «Розвиток державного регулювання страхової діяльності в Україні» зазначено, що державне регулювання здійснюється за допомогою методів, форм та інструментів, що базуються на певних принципах, і акцентується необхідність врегулювання інституційного забезпечення у зв'язку з євроінтеграційними процесами [2].

Аналіз ситуації в Україні свідчить про наявність таких проблемних зон, а саме:

- недостатній рівень відповідальності деяких страхових компаній та агентів перед страхувальниками, що знижує довіру до ринку;
- невідповідність вітчизняного законодавства європейським нормам у сфері страхового посередництва;

- невирішеність інституційних зв'язків між центральним регулятором, регіональними ринками й недержавними інститутами [3].

Також концептуальні засади державного регулювання страхового ринку розглянуто в роботі Баранова А. й Баранової О., де визначено поняття «державне регулювання» та «державний нагляд» і запропоновано авторське визначення державного регулювання страхового ринку [4].

Господарсько-правові механізми, які стосуються страхування, включають договірні відносини між страховиком і страхувальником, виконання зобов'язань за договорами, ліцензування, вимоги до капіталу, звітності та прозорості. Державне регулювання інтегрується з господарсько-правовим механізмом, який забезпечує функціонування страхового ринку як частини системи господарювання [5].

У господарсько-правовому сенсі це означає, що договірні механізми, виконання страхових зобов'язань, захист прав споживачів та контролюючі процедури не завжди належно забезпечені правовими інструментами або їх практичним застосуванням.

У зв'язку з цим удосконалення державного регулювання страхового ринку потребує активізації господарсько-правових механізмів. Пропонуються такі напрями:

1. Підвищення вимог до капіталу, ліквідності та корпоративного управління страхових компаній, що сприятиме фінансовій стійкості та захисту страхувальників. Наприклад, у документі Національного банку України відзначено необхідність підходу, аналогічного банківському, із запровадженням прозорості та ризик-орієнтованого нагляду.

2. Гармонізація законодавства України зі стандартами ЄС, особливо щодо страхового посередництва, захисту прав споживачів та моніторингу ринку. Це дозволить забезпечити ефективність господарських договорів, які укладають суб'єкти господарської діяльності зі страховиками.

3. Удосконалення договірних механізмів у господарсько-правовому полі: забезпечення чіткого виконання страхових договорів, підвищення прозорості умов, застосування санкцій за порушення. Держава та регулятор повинні мати дієві адміністративно-правові важелі впливу на страховиків, які не виконують своїх зобов'язань.

Таблиця 1

Проблемні зони страхового ринку України (візуалізація)

Проблема	Прояви
Низька дисципліна виконання договірних зобов'язань	Затримки виплат, відмова страхових відшкодуваннях
Невідповідність європейським стандартам	Відставання у сфері посередництва, захисту прав споживачів
Недостатній нагляд за посередниками	Нерегульовані ризики, слабкий контроль
Інституційна фрагментованість	Брак взаємодії між НБУ, СРО, науковцями

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Таблиця 2

Основні напрями удосконалення господарсько-правових механізмів

Напрямок удосконалення	Очікуваний ефект
Підвищення вимог до капіталу та ліквідності страховиків	Зростання фінансової стійкості компанії
Гармонізація з директивами ЄС	Інтеграція на європейський ринок, захист прав страхувальників
Посилення договірної дисципліни.	Зменшення кількості спорів, підвищення довіри
Контроль за посередниками	Прозорість каналів продажів, зниження ризиків шахрайства
Інституційна координація	Узгодженість рішень та стабільність ринку

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

4. Розвиток інституційної взаємодії між центральним регулятором, регіональними ринками, саморегулювальними організаціями й науковою спільнотою. Це створить більш гнучкий механізм, що враховуватиме регіональні особливості господарсько-правового середовища [6].

Таким чином, державне регулювання страхового ринку — це не лише фінансово-технічна складова, але й господарсько-правовий механізм, який забезпечує правове середовище для укладання, виконання та захисту страхових договорів.

Удосконалення цих механізмів сприятиме підвищенню довіри до страхового ринку, розвитку конкуренції, залученню міжнародних інвестицій та сталому розвитку економіки держави.

Для України важливо розглядати страхування не як ізольований фінансовий сегмент, а як невід'ємну складову господарської системи з чіткою правовою базою.

Публічне управління та адміністрування у сфері страхування має базуватися на засадах прозорості, законності, відповідальності та конкурентної ефективності.

Удосконалення державного регулювання та господарсько-правових механізмів діяльності страховиків стане вагомим кроком до інтеграції українського ринку страхових послуг у європейський простір і до забезпечення економічної безпеки держави.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження показало, що система державного регулювання страхового ринку України перебуває у стані активної трансформації, зумовленої економічними реформами, посиленням ролі фінансового нагляду та прагненням інтеграції до європейського економічного простору. Основним напрямом змін є перехід від адміністративно-контрольної моделі регулювання до ризик-орієнтованої системи нагляду, що передбачає більш глибоку оцінку фінансової стійкості страховиків, управління ризиками та підвищення рівня прозорості у сфері страхових послуг.

Аналіз чинного законодавства засвідчив, що нормативно-правова база страхового ринку зазнала істотних змін, спрямованих на зміцнення капіта-

лу страхових компаній, запровадження стандартів корпоративного управління та покращення системи звітності. Це сприяє підвищенню стабільності ринку та захисту прав страхувальників, водночас вимагаючи подальшого удосконалення механізмів контролю за дотриманням законодавчих вимог.

Виявлено, що господарсько-правові механізми страхового ринку потребують модернізації. Залишається актуальною проблема невиконання окремими страховиками договірних зобов'язань, недостатньої прозорості страхових операцій та обмеженого контролю за діяльністю посередників. Відсутність єдиних стандартів договірної практики і чітких правил врегулювання страхових спорів знижує рівень довіри громадян до страхових компаній та гальмує розвиток галузі.

Крім того, спостерігається необхідність посилення інституційної взаємодії між центральним регулятором, саморегулювальними організаціями, регіональними структурами та науковою спільнотою. Така координація сприятиме підвищенню якості регуляторних рішень, формуванню єдиної політики фінансової стабільності та впровадженню міжнародних стандартів управління ризиками.

Перспективи подальших досліджень у сфері державного регулювання страхового ринку України пов'язані з поглибленим аналізом ефективності впровадження нових законодавчих норм і механізмів нагляду, оцінкою їх впливу на фінансову стійкість страхових компаній та рівень захисту споживачів. Особливу увагу слід приділити гармонізації законодавства України з європейськими директивами, цифровізації страхового ринку, впровадженню електронних страхових послуг, автоматизації процесів ліцензування та контролю, а також використанню технологій штучного інтелекту для оцінки ризиків і запобігання шахрайству.

Таким чином, ефективне державне регулювання страхового ринку має базуватися на комплексному поєднанні правових, економічних та організаційних інструментів, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості галузі, підвищення прозорості діяльності страхових компаній та формування довіри громадян до системи страхового захисту, що є ключовим фактором інтеграції українського страхового ринку у європейський фінансовий простір.

Література

1. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Морозова Л., Тимошук О. Розвиток державного регулювання страхової діяльності в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2(26). С. 134–140. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua> (дата звернення: 31.10.2025).
3. Шербаков В., Свистун Л. Зміни в державному регулюванні ринку страхових послуг України: безпековий аспект. *Економіка і регіон*. 2021. № 2(81). С. 86–92. URL: <https://journals.nupp.edu.ua> (дата звернення: 04.11.2025).
4. Баранов А., Баранова О. Концептуальні засади державного регулювання страхового ринку. *Фінансовий простір*. 2022. URL: <https://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua> (дата звернення: 04.11.2025).
5. Юздепська А., Волкова В. Регулювання страхового ринку. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 5(90). С. 134–141. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua> (дата звернення: 24.10.2025).
6. Бойко А.Л. Державне регулювання страхового ринку в Україні. Магістерська робота. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2024. URL: <https://ir.kneu.edu.ua> (дата звернення: 03.11.2025).

References

1. Zakon Ukrainy “Pro strakhuvannia”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/98-vp#Text> [in Ukrainian].
2. Morozova L., Tymoshchuk O. Rozvytok derzhavnoho rehuliuvannia strakhovoi diialnosti v Ukraini. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, № 2(26), 134–140, 2021. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua> [in Ukrainian].
3. Shcherbakov V., Svystun L. Zminy v derzhavnomu rehuliuvanni rynku strakhovykh posluh Ukrainy: bezpekovi aspekt. Ekonomika i rehion — Economics and Region, № 2(81), 86–92, 2021. URL: <https://journals.nupp.edu.ua> [in Ukrainian].
4. Baranov A., Baranova O. Kontseptualni zasady derzhavnoho rehuliuvannia strakhovoho rynku. Finansovi prostir, 2022. URL: <https://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua> [in Ukrainian].
5. Yuzdepska A., Volkova V. Rehuliuvannia strakhovoho rynku. Halytskyi ekonomichnyi visnyk, № 5(90), 134–141, 2024. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua> [in Ukrainian].
6. Boiko A. L. Derzhavne rehuliuvannia strakhovoho rynku v Ukraini. Mahisterska robota. Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Vadima Hetmana, 2024. URL: <https://ir.kneu.edu.ua> [in Ukrainian].

Пілат Роман Степанович

*аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету*

Pilat Roman

*PhD in Department of Management, Public Administration and Personnel,
West Ukrainian National University*

ORCID: 0009-0009-1039-1184

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11648

ВИКЛИКИ ТА ПОТЕНЦІЙНІ НАПРЯМКИ АКТИВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО МУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

CHALLENGES AND POTENTIAL DIRECTIONS FOR ACTIVATING INTERNATIONAL MUNICIPAL COOPERATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Анотація. Вступ. У статті досліджено сучасні тенденції та виклики міжнародної муніципальної співпраці українських місцевих органів влади. Проведено аналіз динаміки кількості міжнародних партнерів територіальних громад України, що вказує на помірне зростання міжнародної активності та нерівномірність її розподілу між регіонами. Виокремлено ключові чинники ефективності співпраці. Визначено основні виклики налагодження ефективного міжнародного муніципального співробітництва територіальних громад. Обґрунтовано потенційні напрями активізації співпраці.

Метою статті є визначення ключових викликів, які впливають на ефективність та розвиток міжнародного муніципального співробітництва на сучасному етапі, а також формування науково обґрунтованих підходів щодо його активізації в подальшому.

Матеріали і методи. Методологічна основа дослідження включає наукові напрацювання вчених, аналітичні матеріали та статистичні дані, зокрема результати моніторингу реформи місцевого самоврядування та офіційні звіти. Під час написання статті використовувались методи порівняльного аналізу, системного узагальнення, статистичного аналізу динаміки партнерських відносин та структурно-функціональний підхід для оцінки інституційного потенціалу муніципалітетів.

Результати. За результатами дослідження встановлено, що на сучасному етапі міжнародне муніципальне співробітництво територіальних громад залишається нестабільним, незважаючи на розширення кількості міжнародних партнерів. Причинами впливу на таку тенденцію є існування різного рівня розвитку регіонів, нерівний доступ до ресурсів, недостатній інституційний потенціал громад, складність процедур міжнародної взаємодії, відсутність стандартизованої правової бази та значні ризики для безпеки. Аналіз зібраної інформації підтвердив існування нерівномірності між українськими територіальними громадами щодо зростання кількості міжнародних партнерів. Дисбаланс проявляється в динамічному розширенні партнерських відносин в окремих регіонах та відсутністю розвитку співпраці в інших. Визначено, що в подальшому ключовими факторами ефективного міжнародного муніципального співробітництва мають бути взаємна вигода проєктів, наявність посередницьких установ, а також існування стабільних фінансово-правових механізмів.

Перспективи. В подальшій перспективі міжнародна муніципальна співпраця має визначитися як стратегічно важлива платформа зміцнення стійкості територіальних громад, що сприятиме демократичним процесам та формуванню майбутнього, яке базуватиметься на солідарності, інтеграції місцевих ініціатив у глобальний контекст та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку держави в цілому.

Ключові слова: міжнародне муніципальне співробітництво, територіальні громади України, місцеві органи влади, муніципалітети, інтеграційні процеси, управлінські стратегії.

Summary. Introduction. The article examines current trends and challenges of international municipal cooperation of Ukrainian local authorities. The dynamics of the number of international partners of Ukrainian territorial communities is analyzed, which indicates a moderate growth in international activity and its uneven distribution between regions. Key factors of

cooperation effectiveness are identified. The main challenges of establishing effective international municipal cooperation of territorial communities are identified. Potential directions for intensifying cooperation are substantiated.

Purpose. The aim of the article is to identify key challenges that affect the effectiveness and development of international municipal cooperation at the current stage, as well as to form scientifically based approaches to its further activation.

Materials and methods. The methodological basis of the study includes scientific developments of scientists, analytical materials and statistical data, in particular the results of monitoring the reform of local self-government and official reports. When writing the article, the methods of comparative analysis, systemic generalization, statistical analysis of the dynamics of partnership relations and a structural-functional approach were used to assess the institutional potential of municipalities.

Results. According to the results of the study, it was found that at the present stage, international municipal cooperation of territorial communities remains unstable, despite the expansion of the number of international partners. The reasons for the influence on this trend are the existence of different levels of development of regions, unequal access to resources, insufficient institutional potential of communities, the complexity of international interaction procedures, the lack of a standardized legal framework and significant security risks. Analysis of the collected information confirmed the existence of unevenness between Ukrainian territorial communities in terms of the growth of the number of international partners. The imbalance is manifested in the dynamic expansion of partnership relations in some regions and the lack of development of cooperation in others. It was determined that in the future, the key factors of effective international municipal cooperation should be the mutual benefit of projects, the presence of intermediary institutions, as well as the existence of stable financial and legal mechanisms.

Discussion. In the future, international municipal cooperation should be defined as a strategically important platform for strengthening the resilience of territorial communities, which will contribute to democratic processes and the formation of a future based on solidarity, the integration of local initiatives into the global context, and ensuring sustainable socio-economic development of the state as a whole.

Key words: International municipal cooperation, territorial communities of Ukraine, local authorities, municipalities, integration processes, management strategies.

Постановка проблеми. В період глобальної трансформації державного управління та євроінтеграційних процесів місцевого самоврядування міжнародне муніципальне співробітництво набуває все більш важливого стратегічного значення. Головною особливістю такого партнерство на світовому рівні є те, що воно не лише позитивно впливає на обмін позитивним досвідом, ресурсами та інноваційними технологіями, але й безпосередньо надає можливість формувати стійкі соціальні, економічні та культурні зв'язків, зміцнюючи при цьому довіру між муніципалітетами різних країн та покращуючи їхню адаптивність до сучасних динамічних умов.

Сьогодні під час реформування місцевого самоврядування, українські територіальні громади стикаються з численними перешкодами налагодження ефективної міжнародної співпраці, які пов'язані з внутрішніми проблемами провадження муніципального управління, викликами безпеки та вимогами післявоєнної відбудови. Насамперед, варто відмітити, що факторну систему впливу, яка суттєво ускладнює укладання ефективних міжнародних угод та реалізацію спільних проєктів формують такі чинники, як нерівні інституційні можливості муніципалітетів, правові та організаційні перешкоди, обмежені фінансові та людські ресурси, а також недостатній досвід в управлінні проєктами. Окрім того, на сучасному етапі негативно впливають на розвиток муніципальної співпраці такі фактори, як геополітична нестабільність, соціально-економічні наслідки війни та недостатня цифровізація муніципальних адміністративних процесів.

Незважаючи на значну кількість перепон, сучасним українським територіальним громадам є

притаманний високий потенціал щодо реалізації подальшої муніципальної інтеграції, яка формує нові можливості для участі в транскордонних проєктах, програмах фінансування, побратимстві міст та мережах обміну знаннями. При цьому головним аспектом налагодження успішної міжнародної співпраці є обов'язкове врахування таких елементів, як багатопланова корисність визначених проєктів для усім учасникам, ефективність підтримки з боку міжнародних та регіональних інституцій, а також наявність стабільних правових та фінансових механізмів щодо реалізації спільних ініціатив.

Сьогодні головним завданням кожної територіальної громади України є визначення пріоритетних напрямків міжнародної співпраці, які передбачатимуть не лише дотримання основних засад муніципальної інтеграції, але й враховуватимуть стратегічні цілі повоєнної відбудови країни. Тому вивчення даної проблематики має бути у пріоритеті як українських науковців, так і представників різних гілок влади.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні дослідження в галузі міжнародного муніципального співробітництва визначають існування взаємозв'язку між процесами децентралізації, європейською інтеграцією та розвитком місцевих ініціатив. За твердженням В. Балдинюка, співпраця між українськими місцевими органами влади не лише сприяє підвищенню ефективності місцевого самоврядування, але й об'єднанню ресурсів для спільних соціально-економічних проєктів. Це, в свою чергу, дозволяє покращити якість послуг та сприяє розвитку інфраструктури. Науковець, також зазначає про

існування ключових проблем, які пов'язані з нерівномірним розвитком муніципалітетів, обмеженими фінансовими ресурсами та необхідністю більшого професіоналізму в місцевих органах влади. В. Балдинюка наголошує на існуванні значного потенціалу в українських територіальних громадах для подальшого посилення міжнародної співпраці, зокрема через транскордонні програми та партнерські проекти [1]. У своєму науковому доробку Л. Возненко аналізує проблеми європейської інтеграції місцевого самоврядування та наголошує, що впровадження європейських стандартів створює як можливості, так і виклики. Вимоги європейської інтеграції, зокрема у сферах прозорості, планування проектів та фінансового управління, діють як каталізатор розвитку, але одночасно вимагають від муніципалітетів нових навичок та ресурсів. Ці висновки підтверджують твердження, що успішна інтеграція в міжнародну спільноту вимагає комплексного підходу та навчання місцевих органів влади [2]. В той час, Н. Гончарук наголошує на ролі децентралізації як фундаментального механізму, що формує умови для ефективної міжнародної співпраці. Науковець зазначає, що хоча децентралізація надає муніципалітетам більшу автономію в ініціюванні партнерств, вона також виявляє проблеми в правовому регулюванні, кадровому забезпеченні та управлінських навичках, які можуть перешкоджати міжнародним ініціативам [3]. У своїй науковій праці, М. Прокопів докладно вивчає зарубіжний досвід міжнародної співпраці між територіальними муніципалітетами та зазначає, що успішні міжнародні партнерства поєднують чітко визначені, взаємовигідні проекти, наявність регіональних та міжнародних структур підтримки, а також стабільні правові та фінансові механізми. Науковець зауважує, що адаптація зарубіжних практик до українського контексту є ефективнішою, ніж їх пряме перенесення [6; 7]. О. Стохова та В. Панкратова, досліджуючи дану проблематику, стверджують, що розвиток місцевого самоврядування в Україні в контексті європейської інтеграції вимагає системного підходу, який поєднує регуляторну підтримку, інституційну підготовку та практичну підготовку фахівців. Науковці зазначають, що на сучасному етапі міжнародна співпраця не тільки сприяє обміну досвідом, але й розробці стійких стратегій розвитку місцевого самоврядування в глобальному контексті.

Сучасна наукова та управлінська спільнота визначає, що міжнародне муніципальне співробітництво є вирішальним інструментом розвитку територіальних громад, зміцнення їхнього інституційного потенціалу та соціально-економічної стабільності. При цьому успішна міжнародна взаємодія вимагає одночасної наявності ресурсів, експертизи, стабільної правової бази та підтримки з боку держави та міжнародних партнерів. Досвід інших країн та практичні програми уже сьогодні демонструють ефективність партнерства в адаптації до місцевого

контексту українських муніципалітетів. Водночас існування проблем щодо нерівномірного розвитку муніципалітетів, недостатнього доступу до фінансування та кваліфікованого персоналу, організаційно-правових бар'єрів, а також значний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів безпеки надалі існують. Саме ці аспекти визначають ключові напрямки для проведення подальших досліджень щодо інтеграції передового досвіду, формування рекомендацій задля підвищення ефективності міжнародної співпраці та оцінки її впливу на сталий розвиток територіальних громад в Україні в майбутньому.

Мета статті. Головною метою даної статті є визначення системних викликів, що впливають на ефективність та розвиток міжнародного муніципального співробітництва на сучасному етапі, а також формування науково обґрунтованих підходів щодо його активізації в подальшому.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні міжнародне муніципальне співробітництво територіальних громад стає ключовим стратегічним фактором інтеграції України в європейський та міжнародний простір. Місцеві органи самоврядування більше не обмежуються виконанням традиційних адміністративних завдань, а активно здійснюють пошуки шляхів залучення зовнішніх ресурсів для розвитку підконтрольних територій, обміну передовим ефективним досвідом та практиками щодо впровадження інноваційних моделей розвитку, а також модернізації соціально-економічної інфраструктури. Варто відмітити, що уже на сучасному етапі участь у міжнародних проектах забезпечує можливість українським муніципалітетам зміцнити власний інституційний потенціал, забезпечити фінансування від міжнародних донорів та грантових програм, а також сприяти професійному розвитку місцевих посадовців та фахівців [1].

Українські територіальні громади поступово та впевнено розширюють свою мережу міжнародних партнерів. Так, протягом 10 місяців 2025 року можна спостерігати тенденцію до посилення міжнародної активності, пошуку нових можливостей для співпраці та інтеграції в міжнародні проекти (табл. 1). Загалом, за цей період кількість міжнародних партнерів територіальних громад України збільшилась на 17 суб'єктів, при цьому кількість країн-партнерів залишилась та сама — 64 країни світу (Польща, Німеччина, Франція, Чехія, США, Словаччина, Литва та інші).

Про те, як вказують дані моніторингу реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади існує територіальна нерівномірність зростання кількості міжнародних партнерів, яка свідчить про відмінності у стратегічних підходах та ресурсному потенціалі окремих регіонів. Такі регіони, як Дніпропетровська (+3 партнера), Івано-Франківська (+3) та Львівська (+2), демонструють за 10 місяців 2025 року динамічне розширення

партнерських мереж, тоді як інші області залишаються на більш стабільному рівні та підтримують уже налагодженні взаємозв'язки.

Сучасні тенденції збільшення кількості міжнародних партнерів територіальних громад чітко відображають сучасний стан міжнародної взаємодії між українськими муніципалітетами та визначають ключові орієнтири стосовно формування засад регіональної політики у сфері міжнародного співробітництва. В той час, існування дисбалансу міжнародної співпраці у регіональному розрізі вказують на необхідність формування збалансованого підходу стосовно розвитку зовнішніх відносин, які мають базуватися на підтримці стабільності розвитку уже існуючих партнерських відносин та активізації заходів щодо залучення нових партнерів, особливо це стосується регіонів з низькою динамічністю (Чернігівська, Вінницька, Житомирська, Закарпатська, Київська, Хмельницька, Сумська, Рівненська та інші області).

Незважаючи на суттєві перспективи, активізація міжнародних відносин між українськими та міжнародними муніципалітетами має подолати ряд

недосконалостей, щоб співпраця була дійсно ефективною для кожної із сторін. Сьогодні головною перешкодою розвитку міжнародного муніципального партнерства в Україні є нерівномірний рівень розвитку територіальних громад, який проявляється в існуванні різного рівня фінансової безпеки, відсутності досвіду реалізації міжнародних проєктів та кваліфікованого персоналу. Дані моніторингу Міністерства муніципального розвитку, територій та інфраструктури України, вказують на те, що в даний час частина малих та середніх муніципалітетів не має достатнього фінансово-економічного та організаційного потенціалу для ефективної участі в міжнародних програмах. Зауважимо, що саме дані фактори є найбільш впливовими на формування дисбалансу, оскільки максимально обмежують можливості міжнародної інтеграції територіальних громад [4; 5]. Окрім того, на гальмування розвитку муніципального партнерства також має вплив відсутність досконалої нормативно-правової бази, яка б чітко регулювала увесь процес міжнародного співробітництва. На сучасному етапі в Україні немає

Таблиця 1

**Динаміка кількості міжнародних партнерів територіальних громад України
за 10 місяців 2025 року**

Область	01.01.2025	01.10.2025	Відхилення +/-
Вінницька	86	86	0
Волинська	134	135	+1
Дніпропетровська	54	57	+3
Донецька	37	37	0
Житомирська	79	79	0
Закарпатська	284	284	0
Запорізька	27	28	+1
Івано-Франківська	112	115	+3
Київ	39	39	0
Київська	133	133	0
Кіровоградська	14	14	0
Луганська	5	5	0
Львівська	284	286	+2
Миколаївська	45	45	0
Одеська	128	128	0
Полтавська	55	56	+1
Рівненська	67	67	0
Сумська	43	43	0
Тернопільська	109	111	+2
Харківська	34	36	+2
Херсонська	30	30	0
Хмельницька	95	95	0
Черкаська	59	60	+1
Чернівецька	93	94	+1
Чернігівська	52	52	0
Всього	2098	2115	+17

Джерело: сформовано автором на основі даних джерел [4; 5]

стандартизованих правил співпраці, визначених процедур укладання міжнародних угод та сформованого механізму контролю, що значно ускладнює реалізацію проєктів на регіональному рівні. Загалом, усі зазначенні перешкоди формують систему викликів для муніципалітетів, подолання яких залежить не лише від діяльності органів місцевого самоврядування, але й вимагає додаткової підтримки з боку не лише загальнодержавних органів влади [3, с. 26].

Європейський інтеграційний курс України також формує ряд вимог для національних територіальних громад, дотримання яких є обов'язковою умовою при налагодженні повноцінного міжнародного партнерства. Насамперед вони включають дотримання високих стандартів щодо прозорості, бюджетування та звітності, що в своїй сукупності формує перспективні можливості для отримання донорського фінансування та участі в міжнародних партнерських програмах. Про те, варто відмітити, що дані вимоги накладають додаткове навантаження на місцеві органи влади, змушуючи їх максимально адаптувати усі внутрішні процеси управління до міжнародних стандартів та розвивати нові інноваційні навички серед співробітників [2, с. 47].

Існуючий міжнародний досвід вказує на важливість застосування комплексного підходу щодо налагодження міжнародної співпраці між муніципалітетами, який має базуватися на трьох основних засадах:

- чітко визначені та взаємовигідні проєкти, які відповідають на однаковому рівні потребам територіальних громад та міжнародних партнерів;
- наявність посередницьких установ (агентств, донорських організацій регіональних мереж), які здійснюють координування усіх процесів під час реалізації спільного проєкту та надають методологічну підтримку;
- сформовані стабільні фінансово-правові механізми, які забезпечують мінімізацію усіх можливих ризиків та довгострокову співпрацю [7].

Зауважимо, що ефективність вище зазначених даних засад сьогодні підтверджується Програмою «U-LEAD з Європою» в рамках проєкту «Відбудова України через партнерство з муніципалітетами ЄС». Вона прикладово демонструє, що співпраця українських територіальних громад з європейськими муніципалітетами значно пришвидшує темпи відбудови інфраструктури, зміцнюючи при цьому навички регіональних фахівців та ефективно залучаючи міжнародні ресурси для розвитку певного регіону. Окрім того, існуючий досвід міжнародного муніципального партнерства в Україні надає можливість стверджувати, що вирішальне значення для сталості та ефективності впровадження будь-яких ініціатив співпраці на світовому рівні мають такі управлінські інструменти як: формування мережових платформ, організація навчальних програм та планування довгострокових стратегій [9].

Також суттєвими виклики, з якими стикаються сьогодні українські регіональні та місцеві органи влади є фінансова нестабільність як на загальнодержавному, так і регіональному рівнях, нестача кваліфікованого персоналу, недосконалість мережевого об'єднання та обмежений доступ до каналів налагодження міжнародних партнерств [8]. Незважаючи на війну в країні та геополітичну нестабільність, іноземні країни все ж таки налагоджують муніципальну співпрацю з українськими територіальними громадами, хоча ризик безпеки реалізації міжнародних проєктів є досить високим. В таких умовах, головним завданням є планування міжнародних проєктів муніципальної співпраці, які включатимуть інструментарій оцінки ризиків та сценарії миттєвого реагування на кризові ситуації, щоб усі сторони партнерства могли швидко адаптуватися до непередбачуваних змін.

В даний час перед територіальними громадами України постає надзвичайно складне завдання інтеграції міжнародного досвіду та пошуку ефективних шляхів швидкої відбудови у післявоєнний період. Саме активізація міжнародної муніципальної співпраці у даному ракурсі виступає ключовим інструментом, тому її потенційні напрямки мають бути основою під час формування комплексної стратегії регіонального розвитку (рис. 1).

На сучасному етапі пріоритетним завданням муніципального управління в Україні має бути формування та зміцнення посередницьких установ з метою забезпечення належної координації міжнародних ініціатив, а також належного рівня надання методологічної та технічної підтримки на усіх етапах міжнародного партнерства. Одночасно важливим заходом є розвиток людських ресурсів завдяки формуванню освітніх програм та навчанню з управління міжнародними проєктами, при цьому бюджетування та отримання грантів значно підвищуватиме інституційні можливості регіональних та місцевих органів влади [10, с. 485]. Такий захід активізації міжнародної муніципальної співпраці територіальних громад, як адаптація європейських стандартів управління, закупівель та фінансової звітності забезпечуватиме успішну інтеграцію українських місцевих органів влади до міжнародних проєктних мереж [2]. Варто зазначити, що уже сьогодні особливу увагу необхідно приділити формуванню довгострокових партнерських проєктів, які сприятимуть сталому розвитку інфраструктури в післявоєнний період, а також матимуть позитивний вплив на формування інноваційних соціальних та екологічних ініціатив в рамках ведення «зеленої економіки». Потенційним напрямком також можна визначити, розробку механізмів співфінансування, яка базуватиметься на участі міжнародних донорів та формуванні резервних фондів, що сприятиме суттєвому зменшенню економічних бар'єрів для муніципалітетів. Ще одним вагомим заходом подальшої активізації

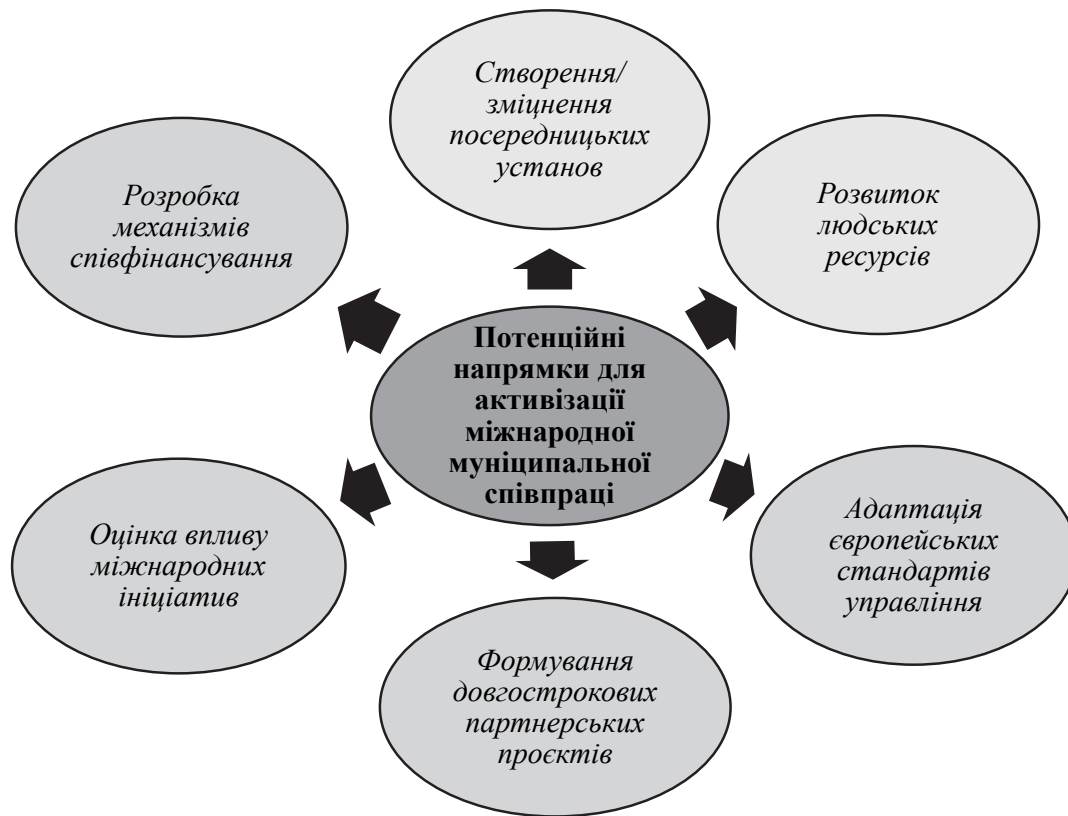


Рис. 1. Потенційні напрямки для активізації міжнародної муніципальної співпраці територіальних громад

* Джерело: сформовано автором на основі даних джерел [1; 6; 7; 10]

муніципальної співпраці територіальних громад з іноземними муніципалітетами є належна оцінка впливу міжнародних економічних і соціальних ініціатив на досконалу адаптацію стратегії розвитку, що в свою чергу підвищить ефективність існуючої співпраці та сприятиме налагодженню нових партнерств [6].

Існуючий досвід вказує на те, що міжнародне партнерство може бути ефективним «каталізатором» соціально-економічного розвитку українських муніципалітетів. Воно не тільки забезпечує можливість налагодженню доступу до найновіших процесів і технологій муніципального управління та розвитку, але й зміцнює інституційний потенціал регіону, а також сприяє розвитку професійних навичок фахівців органів місцевого самоврядування. При цьому ефективне застосування даного потенціалу на пряму залежить від інтеграції комплексних управлінських стратегій, які повинні досконало об'єднувати нормативно-правові бази, зміцнення управлінських інституцій, розвиток людських ресурсів, а також фінансову стабільність та механізми безпеки. Відповідно до цього, активізацію міжнародного муніципального співробітництва територіальних громад варто розглядати як багатовимірний процес, який включає не тільки розвиток інституційний та управлінський розвиток, але й соціально-економічну, культурно-освітню та екологічну інтеграцію. Таким чином, лише системний підхід сприятиме сталому розвитку

вітчизняних муніципалітетів, а також забезпечить ефективну інтеграцію в міжнародні партнерські мережі та активізацію глобальної взаємодії, що в післявоєнний період сприятиме формуванню конкурентоспроможних та інноваційних місцевих органів влади в Україні.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження сучасного міжнародного муніципального співробітництва територіальних громад України вказує на те, що сьогодні воно набуває значення стратегічного інструменту, який сприятиме подальшій трансформації місцевого самоврядування в контексті процесів глобалізації та європейської інтеграції. Існуючі інституційні, кадрові, правові та фінансові виклики є не досить значними, але потребують врегулювання на загальнодержавному рівні, адже їх вирішення має базуватися на систематичному та стратегічному підґрунті.

Ключові потенційні напрямки щодо активізації міжнародного муніципального партнерства мають включати: формування посередницьких установ, розвиток професійних навичок управлінського персоналу, розвиток довгострокових партнерських відносин, адаптація європейських стандартів управління, впровадження запобіжних заходів, забезпечення стабільного фінансування та систематична оцінка впливу ініціатив. Кожен із цих заходів в своїй основі передбачає посилення потенціалу українських муніципалітетів перед міжнародними партнерами. При

цьому, варто відмітити, що їх успішна реалізація є залежною від таких факторів, як належна координація територіальних громад з усіма державними інституціями, підтримки міжнародних донорів, а також активної участі громадянського суспільства.

Отже, в подальшому активізація міжнародної муніципальної співпраці має визначати її як стратегічну важливу платформу зміцнення стійкості територіальних громад, сприяння демократичним процесам та формування майбутнього, яке базуватиметься на солідарності, інтеграції місцевих ініціатив у глобальний контекст та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави в цілому.

Всі перспективні напрямки академічних досліджень із даної тематики мають базуватися на поглибленому аналізі механізмів інституційної підтримки міжнародного муніципального партнерства територіальних громад, проведені оцінки ефективності існуючих моделей співробітництва на світовому рівні та визначені оптимальних інструментів для їх подальшого розвитку. Окрім того, з метою подальшої адаптації європейських інноваційних управлінських підходів та розробки нових стратегічних моделей міжнародного муніципального у науковій напрацюванні необхідно включати порівняння вітчизняного досвіду з існуючою практикою країн-членів ЄС.

Література

1. Балдинюк В. М. Співробітництво територіальних громад України: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-29>
2. Возненко Л. В. Виклики та проблеми європейської інтеграції місцевого самоврядування в Україні. *Актуальні проблеми політики*. 2024. Вип. 73. С. 44–48.
3. Гончарук Н. Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2023. 11(2), С. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.15421/152315>
4. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади станом на 01.01.2025. URL: [https://www.mtu.gov.ua/files/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20IV%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%202024%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%20\(1\).pdf](https://www.mtu.gov.ua/files/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20IV%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%202024%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%20(1).pdf) (дата звернення: 11.11.2025).
5. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади станом на 01.10.2025. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/monitoring-iii-kvartal-2025-roku-10.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).
6. Прокопів М. В. Зарубіжний досвід міжнародного співробітництва територіальних громад. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. Вип. 43. С. 63–70
7. Прокопів М. В. Зміст та вектори міжнародного співробітництва територіальних громад. *Академічні візії*, 2024. Вип. 37. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14185345>
8. Супрун М., Янг Д. Як євроінтеграція вплине на місцеве самоврядування в Україні. Вебсайт «Децентралізація». 19 березня 2025 року. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/19369> (дата звернення: 11.11.2025).
9. Rebuilding Ukraine through Partnerships with EU Municipalities: project report. *Kyiv: U-LEAD with Europe Programme*, 2024. 42 p. URL: <https://www.u-lead.org.ua/en/news/642> (дата звернення: 11.11.2025).
10. Stohova O. V., Pankratova V. O. Development of local self-government in Ukraine in the conditions of European integration. *Scientific monograph "Legal support of European integration: general legal and sectoral aspect"*, 2024. PP. 483–500. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-424-5-23>

References

1. Baldyniuk, V. M. (2024). Spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-29> [in Ukrainian].
2. Voznenko, L. V. (2024). Vyklyky ta problemy yevropeiskoi intehtratsii mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini. *Aktualni problemy polityky*, Vyp. 73. PP. 44–48 [in Ukrainian].
3. Honcharuk, N. (2023). Spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 11(2), PP. 24–30. <https://doi.org/10.15421/152315> [in Ukrainian].
4. Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy. Monitorynh reformy mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady stanom na 01.01.2025. URL: [https://www.mtu.gov.ua/files/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20IV%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%202024%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%20\(1\).pdf](https://www.mtu.gov.ua/files/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20IV%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%202024%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%20(1).pdf) [in Ukrainian].
5. Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy. Monitorynh reformy mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady stanom na 01.10.2025. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/monitoring-iii-kvartal-2025-roku-10.pdf> [in Ukrainian].
6. Prokopiv, M. V. (2024). Zarubizhnyi dosvid mizhnarodnoho spivrobitnytstva terytorialnykh hromad. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, Vyp. 43. P. 63–70 [in Ukrainian].

7. Prokopiv, M. V. (2024). Zmist ta vektory mizhnarodnoho spivrobitnytstva terytorialnykh hromad. *Akademichni vizii*, Vyp. 37. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14185345> [in Ukrainian].
8. Suprun, M., Yanh, D. (2025). Yak yevrointehratsiia vplyne na mistseve samovriaduvannia v Ukraini. *Vebsait "Detsentralizatsiia"*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/19369> [in Ukrainian].
9. Rebuilding Ukraine through Partnerships with EU Municipalities: project report. (2024). *Kyiv: U-LEAD with Europe Programme*, 42 p. URL: <https://www.u-lead.org.ua/en/news/642>
10. Stohova, O. V., Pankratova, V. O. (2024). Development of local self-government in Ukraine in the conditions of European integration. *Scientific monograph "Legal support of European integration: general legal and sectoral aspect"*, PP. 483–500. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-424-5-23>

УДК 351.863

Чеховський Андрій Анатолійович

*аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*

Chekhovskyi Andrii

Postgraduate Student of the

International Relations and Political Consulting Department

“Ukraine” University

ORCID: 0000-0001-5001-0483

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11605

ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

INSTITUTIONAL AND ORGANIZATIONAL MECHANISM FOR IMPLEMENTING ENERGY POLICY IN THE NATIONAL SECURITY SYSTEM OF UKRAINE

Анотація. Вступ. Сучасні виклики, що постають перед Україною, значною мірою пов'язані з проблемами енергетичної залежності, трансформаціями на світових енергетичних ринках та зростанням загроз у сфері національної безпеки. Забезпечення енергетичної безпеки виступає одним із ключових чинників стабільності держави, а ефективна реалізація енергетичної політики стає критично важливим завданням у контексті захисту національних інтересів. Проблема посилюється недостатньою узгодженістю дій інституцій, що беруть участь у формуванні та впровадженні енергетичної політики, а також потребою у вдосконаленні організаційно-правових механізмів управління.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних підходів до вдосконалення інституційно-організаційного механізму реалізації енергетичної політики України в системі національної безпеки з урахуванням сучасних викликів, загроз та стратегічних пріоритетів держави.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові акти України у сфері енергетичної політики та національної безпеки, включно із стратегіями, концепціями та програмами розвитку енергетики; аналітичні документи центральних органів виконавчої влади, спеціалізованих відомств і регуляторних органів, що визначають засади функціонування енергетичного сектору; наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, присвячені проблематиці інституційного забезпечення енергетичної безпеки, інтеграції національної енергетичної політики з міжнародними зобов'язаннями та практиками ЄС; офіційні звіти міжнародних організацій (МЕА, ЄС, Світовий банк), що містять рекомендації та приклади кращих практик у сфері енергетичної політики й управління безпековими ризиками. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: системного аналізу (для визначення місця та ролі інституційно-організаційного механізму в системі національної безпеки України); структурно-функціонального підходу (для розкриття функціональних зв'язків між органами державного управління, регуляторами та міжнародними партнерами у сфері енергетики); порівняльного аналізу (для вивчення досвіду європейських країн у сфері інституційного забезпечення енергетичної безпеки та виділення релевантних практик для України); теоретичного узагальнення (для формування висновків щодо вдосконалення механізму реалізації енергетичної політики); логічного моделювання (для побудови концептуальної схеми взаємодії інституцій у забезпеченні енергетичної безпеки).

Результати. У статті досліджуються ключові інституційні та організаційні чинники, що визначають ефективність реалізації енергетичної політики України. Розглянуто роль центральних органів виконавчої влади, спеціалізованих відомств, регуляторних органів, а також міжнародних партнерів у формуванні цілісної системи енергетичної безпеки. Акцент зроблено на потребі налагодження горизонтальної та вертикальної взаємодії між інституціями, а також на узгодженні національних стратегій із міжнародними зобов'язаннями у сфері енергетики та кліматичної політики. У ході дослідження встановлено, що підвищення ефективності інституційно-організаційного механізму можливе шляхом посилення ролі стратегічного планування, впровадження інноваційних управлінських рішень, зміцнення координації між інституціями та підвищення рівня прозорості у сфері енергетичного регулювання. Обґрунтовується доцільність інтеграції енергетичної

політики у загальну систему державного управління безпековою сферою та необхідність її адаптації до сучасних викликів, зокрема гібридних загроз і ризиків критичній інфраструктурі. Результати дослідження мають прикладне значення і можуть бути використані при розробці стратегічних документів державної політики у сфері енергетичної безпеки, вдосконаленні нормативно-правової бази, а також для формування практичних рекомендацій, спрямованих на посилення інституційної спроможності органів державної влади та підвищення стійкості енергетичної системи України.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці механізмів удосконалення координації між ключовими інституціями у сфері енергетичної політики, а також на методах оцінки ефективності реалізації державних стратегій у галузі енергетичної безпеки.

Ключові слова: енергетична політика, національна безпека, інституційно-організаційний механізм, державне управління, стратегія безпеки, енергетична стратегія.

Summary. Introduction. The current challenges facing Ukraine are largely related to energy dependence, transformations in global energy markets, and growing threats to national security. Ensuring energy security is one of the key factors for the stability of the state, and the effective implementation of energy policy is becoming a critically important task in the context of protecting national interests. The problem is exacerbated by insufficient coordination between the institutions involved in the formation and implementation of energy policy, as well as the need to improve organizational and legal management mechanisms.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical approaches to improving the institutional and organizational mechanism for implementing Ukraine's energy policy in the national security system, taking into account current challenges, threats, and strategic priorities of the state.

Materials and methods. The research materials include: regulatory and legal acts of Ukraine in the field of energy policy and national security, including strategies, concepts, and programs for energy development; analytical documents of central executive bodies, specialized agencies, and regulatory bodies that determine the principles of the energy sector's functioning; scientific works by domestic and foreign researchers devoted to the issues of institutional support for energy security, integration of national energy policy with international obligations and EU practices; official reports of international organizations (IEA, EU, World Bank) containing recommendations and examples of best practices in the field of energy policy and security risk management. The following scientific methods were used in the course of the study: system analysis (to determine the place and role of the institutional and organizational mechanism in Ukraine's national security system); structural-functional approach (to reveal the functional links between government bodies, regulators, and international partners in the energy sector); comparative analysis (to study the experience of European countries in the field of institutional support for energy security and identify relevant practices for Ukraine); theoretical generalization (to draw conclusions on improving the mechanism for implementing energy policy); logical modeling (to construct a conceptual scheme of interaction between institutions in ensuring energy security).

Results. The article examines the key institutional and organizational factors that determine the effectiveness of Ukraine's energy policy implementation. The role of central executive bodies, specialized agencies, regulatory bodies, and international partners in forming a comprehensive energy security system is considered. Emphasis is placed on the need to establish horizontal and vertical interaction between institutions, as well as on the coordination of national strategies with international commitments in the field of energy and climate policy. The study found that the effectiveness of the institutional and organizational mechanism can be improved by strengthening the role of strategic planning, introducing innovative management decisions, strengthening coordination between institutions, and increasing transparency in the field of energy regulation. The study substantiates the expediency of integrating energy policy into the overall system of state security management and the need to adapt it to modern challenges, in particular hybrid threats and risks to critical infrastructure. The results of the study are of practical importance and can be used in the development of strategic documents on state policy in the field of energy security, the improvement of the regulatory framework, and the formulation of practical recommendations aimed at strengthening the institutional capacity of state authorities and increasing the resilience of Ukraine's energy system.

Discussion. Further research should focus on developing mechanisms to improve coordination between key institutions in the field of energy policy, as well as methods for assessing the effectiveness of state strategies in the field of energy security.

Key words: energy policy, national security, institutional and organizational mechanism, public administration, security strategy, energy strategy.

Постановка проблеми. Енергетична безпека є невід'ємною складовою національної безпеки України та визначальним чинником стабільності її соціально-економічного розвитку. В умовах воєнної агресії, політичної та економічної нестабільності, зростання залежності від імпортих енергоресурсів та загроз для функціонування критичної інфраструктури особливої актуальності набуває формування ефективного механізму реалізації

енергетичної політики. Однак сучасна система управління цією сферою характеризується недостатньою узгодженістю дій між державними органами, розпорошеністю повноважень, обмеженою ефективністю координаційних інструментів та слабким інституційним забезпеченням. Це зумовлює потребу у поглибленому аналізі інституційно-організаційного механізму реалізації енергетичної політики в контексті національної безпеки та пошуку шляхів його

вдосконалення відповідно до сучасних викликів і загроз.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Актуальність досліджень інституційного забезпечення енергетичної політики України зумовлена необхідністю підвищення стійкості енергетичної системи та її інтеграції у загальну систему національної безпеки. Аналіз останніх українських і зарубіжних публікацій дозволяє визначити ключові тенденції, інноваційні підходи та практики, що можуть бути застосовані для підвищення ефективності державного управління енергетичною безпекою.

Наприклад, на думку, Галини Зеленько [1] енергетична політика України тісно пов'язана з питаннями національної безпеки, однак недосконалість інституційних механізмів та слабка координація між органами влади знижують ефективність її реалізації. Сергій Кудря [2] зазначив, що розвиток відновлюваних джерел енергії має стратегічне значення для енергетичної незалежності України, проте потребує системної державної підтримки та інтеграції у ширшу політику безпеки. Олександр Суходоля [3] сказав, що сучасні гібридні загрози створюють новий вимір енергетичної безпеки, де критична інфраструктура стає мішенню для атак, що вимагає комплексного інституційного реагування. Марія Бурковська [4] підкреслила, що успішне реформування енергетичного сектору можливе лише за умови прозорого регулювання, підзвітності інституцій та тісної співпраці держави з міжнародними партнерами. Ігор Демченко [5] зазначив, що інтеграція енергетичної політики у загальну систему національної безпеки дозволяє підвищити стійкість держави до зовнішніх і внутрішніх викликів. Людмила Ковальчук [6] підкреслила важливість стратегічного планування та координації між центральними органами виконавчої влади для забезпечення надійності енергетичної інфраструктури. Андрій Плахотнюк [7] зазначив, що успішна енергетична трансформація потребує поєднання інноваційних управлінських рішень із розвитком правової та регуляторної бази.

Отже, сучасні дослідження підтверджують, що ефективність енергетичної політики України залежить від комплексного поєднання інституційної спроможності, стратегічного планування, прозорості регулювання та інтеграції з міжнародними енергетичними структурами. Використання досвіду українських і зарубіжних науковців дозволяє виокремити практики, релевантні для підвищення стійкості національної енергетичної системи та зміцнення її ролі у загальній системі безпеки держави.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних підходів до вдосконалення інституційно-організаційного механізму реалізації енергетичної політики України в системі національної безпеки з урахуванням сучасних викликів, загроз та стратегічних пріоритетів держави.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові акти України у сфері енергетичної політики та національної безпеки, включно із стратегіями, концепціями та програмами розвитку енергетики; аналітичні документи центральних органів виконавчої влади, спеціалізованих відомств і регуляторних органів, що визначають засади функціонування енергетичного сектору; наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, присвячені проблематиці інституційного забезпечення енергетичної безпеки, інтеграції національної енергетичної політики з міжнародними зобов'язаннями та практиками ЄС; офіційні звіти міжнародних організацій (МЕА, ЄС, Світовий банк), що містять рекомендації та приклади кращих практик у сфері енергетичної політики й управління безпековими ризиками.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: системного аналізу (для визначення місця та ролі інституційно-організаційного механізму в системі національної безпеки України); структурно-функціонального підходу (для розкриття функціональних зв'язків між органами державного управління, регуляторами та міжнародними партнерами у сфері енергетики); порівняльного аналізу (для вивчення досвіду європейських країн у сфері інституційного забезпечення енергетичної безпеки та виділення релевантних практик для України); теоретичного узагальнення (для формування висновків щодо вдосконалення механізму реалізації енергетичної політики); логічного моделювання (для побудови концептуальної схеми взаємодії інституцій у забезпеченні енергетичної безпеки).

Виклад основного матеріалу. Сьогодні енергетична безпека постає одним із ключових факторів забезпечення національної безпеки України, адже стабільність енергопостачання безпосередньо впливає на економічний розвиток, обороноздатність та соціальну стійкість держави. В умовах глобальних енергетичних трансформацій, загострення геополітичної ситуації та воєнної агресії питання формування дієвих механізмів реалізації енергетичної політики набуває особливої актуальності. Водночас існуючі інституційні та організаційні механізми управління енергетичною сферою характеризуються фрагментарністю, недостатньою координацією між суб'єктами державної влади та обмеженою спроможністю реагувати на новітні загрози, включаючи ризики для критичної інфраструктури. Це зумовлює потребу у комплексному переосмисленні ролі та функцій державних інституцій, вдосконаленні організаційних моделей управління й виробленні нових підходів до забезпечення енергетичної безпеки як складової національної безпеки України.

Крім того, сучасні виклики дедалі більше демонструють взаємозалежність між надійністю інституцій, які формують та реалізують енергетичну політику, та здатністю держави адаптуватися до кризових ситуацій. Підвищення рівня стійкості

енергетичного сектору можливе лише за умови узгодженої діяльності органів влади, ефективного стратегічного планування, прозорості регуляторних процесів і належного ресурсного забезпечення. Саме тому системний аналіз чинників, що визначають результативність державної енергетичної політики, набуває критичного значення у процесі формування довгострокових рішень.

Ефективність реалізації енергетичної політики України значною мірою залежить від комплексу інституційних та організаційних чинників, які визначають здатність держави забезпечувати енергетичну безпеку та стабільність енергетичного сектору. Доцільно проаналізувати ключові інституційні та організаційні чинники, що впливають на ефективність реалізації енергетичної політики України (рис. 1).

Таким чином, ефективне функціонування інституційно-організаційного механізму реалізації енергетичної політики України можливе лише за умови комплексного врахування вищенаведених чинників,

посилення координації між суб'єктами управління, удосконалення законодавчої бази та підвищення ресурсної і технологічної спроможності енергетичного сектору. Крім того, ефективне функціонування енергетичної системи України неможливе без узгодженої взаємодії ключових суб'єктів, які відповідають за стратегічне планування, регулювання, управління та міжнародну інтеграцію. Центральні органи виконавчої влади, спеціалізовані відомства, регуляторні органи та міжнародні партнери виконують різні, але взаємопов'язані функції, що забезпечують стабільність та надійність енергетичної політики держави. Взаємодія всіх суб'єктів, представлених у таблиці, є ключовим чинником формування цілісної системи енергетичної безпеки України [9].

Враховуючи зазначене, побудова ефективної системи енергетичної безпеки неможлива без глибокої координації між усіма задіяними інституціями та забезпечення узгодженості національної політики з міжнародними зобов'язаннями, що є ключовим

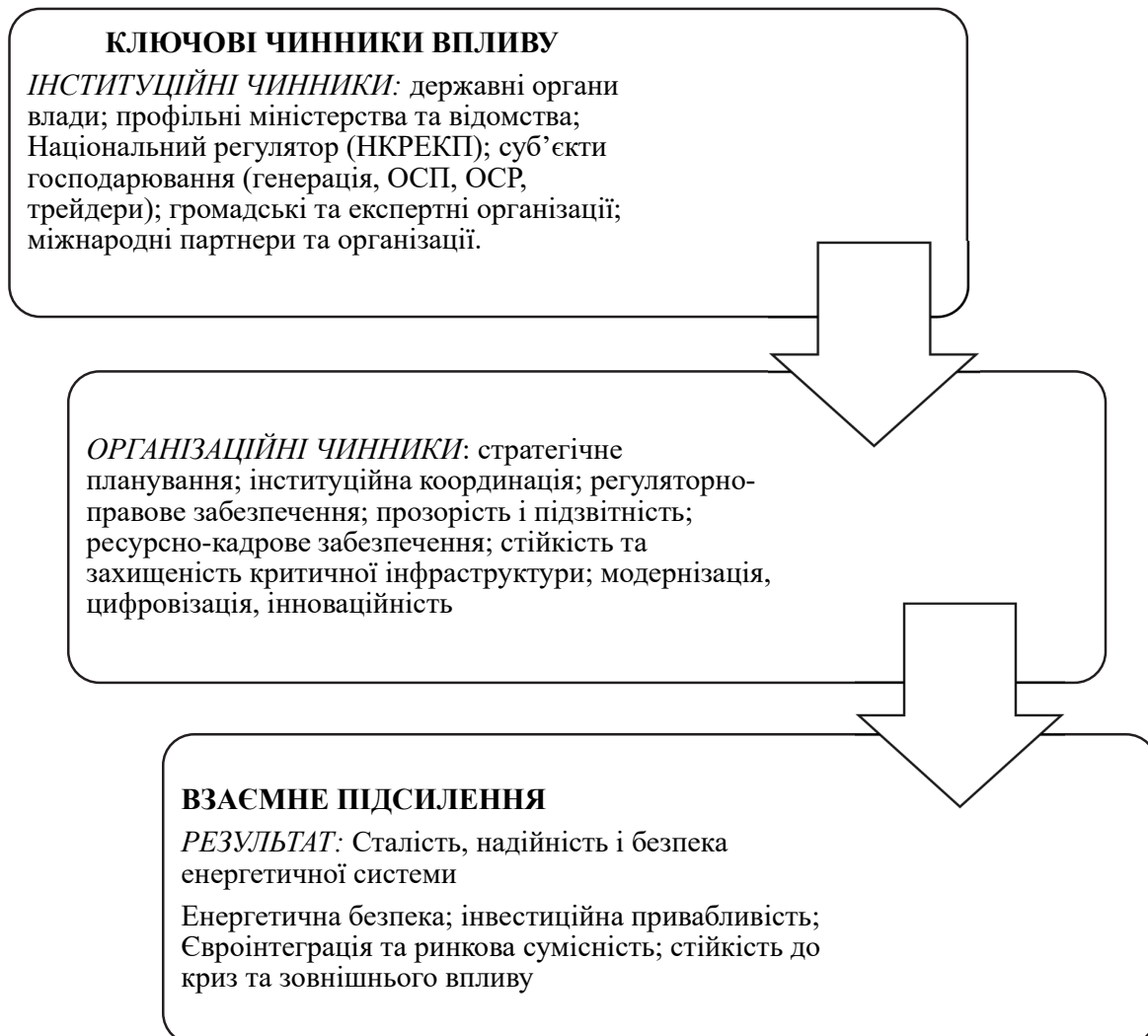


Рис. 1. Схема взаємодії інституційних та організаційних чинників у реалізації державної енергетичної політики України

Джерело: сформовано автором на основі даних [8]

чинником інтеграції України у світовий енергетичний простір. Після енергетичних шоків останніх років країни Європи прискорили реформи у сфері енергетичної безпеки. Різні держави робили ставку на диверсифікацію постачань, інституційну автономію регуляторів, розвиток інфраструктури для імпорту (LNG), механізми забезпечення ємності ринку та тісну міжнародну кооперацію. Аналіз досвіду показує кілька повторюваних моделей, які можуть бути корисними для України.

Доцільно розглянути декілька прикладів:

1. Литва [10] — стратегія енергетичної незалежності через інфраструктуру (приклад Klaipėda LNG). Практика: побудова FSRU (Klaipėda) і подальше державне володіння/контроль над цим активом дозволили Литві швидко позбутися залежності від монопольних постачальників і посилити регіональну роль у постачанні газу. FSRU стала ключовим інструментом стратегії диверсифікації та енергетичної стійкості.

Урок для України: інвестиції в інфраструктурну автономію (термінали, міжмережеві інтерконектори, запаси) дають швидкий стратегічний ефект — зниження ризику монопольного тиску на постачання.

2. Польща [11] — активна диверсифікація імпорту + ринкова лібералізація. Практика: розвиток LNG-терміналу в Świnoujście, транспортувальної мережі та активна політика імпортової диверсифікації (включно з реверсами та транзитом) посилити національну енергетичну стійкість і дали політичний інструмент для підтримки регіональної безпеки. Польща поєднувала інфраструктурні інвестиції з політикою ринку та плануванням споживання.

Урок для України: комбінація інфраструктурної побудови й розвитку гнучкого ринку постачання (різні напрямки та контракти) зменшує вразливість до одного постачальника.

3. Німеччина [12] — великі інвестиції в трансформацію енергосистеми, проблеми залежності та уроки диверсифікації. Практика: енергетична політика (Energiewende) сприяла масштабному розвитку відновлюваних джерел, водночас показала важливість резервної гнучкості та диверсифікації імпорту газу (LNG-партнерства, договори з іншими постачальниками). Німеччина підкреслює важливість державного стратегічного планування та адаптивності політик у кризах.

Урок для України: масштабна декарбонізація/модернізація — правильний курс, але потребує паралельних заходів для забезпечення коротко- і середньострокової надійності (запаси, гнучка генерація, міжмережеві лінії).

4. Великобританія [13] — регуляторна незалежність і механізми забезпечення потужності. Практика: незалежний регулятор (Ofgem) та інструменти забезпечення надійності (capacity market, стратегічні документи про енергетичну безпеку) дають можливість поєднати ринок і гарантії доступності потужності. Офшорні/інвестиційні механізми та чіт-

ка стратегія щодо енергетичної незалежності підвищують стійкість.

Урок для України: підвищення незалежності регулятора та введення ринкових інструментів для гарантування потужності (за потреби) допомагають уникати дефіцитів і стимулювати інвестиції.

5. Європейська інтеграція та синхронізація мереж [14] — колективна складова безпеки. Практика: інтеграція в європейські енергомережі (ENTSO-E), координація експорту/імпорту, спільні механізми цивільного захисту та фінансова/технічна допомога від ЄС суттєво підвищили стійкість країн регіону та дали Україні важливі можливості для підтримки і професійної інтеграції. Синхронізація з ENTSO-E та збільшення експорту потужності у 2024–2025 рр. — яскраві приклади.

Урок для України: активна інтеграція в європейські інституції й інфраструктуру підвищує як технічну, так і політичну стійкість; міжнародна кооперація дає доступ до фінансування та знань.

Узагальнення досвіду цих країн дає змогу системно порівняти ключові інструменти забезпечення енергетичної безпеки та визначити їхню ефективність у різних умовах, загалом щоб краще побачити структуру підходів і оцінити їхні сильні й слабкі сторони, доцільно представити їх у вигляді порівняльної таблиці 1.

Як видно з таблиці 1, ефективна енергетична безпека формується на поєднанні інфраструктурної автономії, ринкової гнучкості та сильної інституційної спроможності. Кожен із прикладів демонструє власний баланс між інвестиціями, регуляторною незалежністю та кооперацією. Для України найбільш результативною є стратегія, яка інтегрує найкращі інструменти — розвиток інфраструктури, диверсифікацію постачання, регуляторну стабільність та активну міжнародну взаємодію.

Узагальнення наведених моделей показує, що країни Європи досягли стійкості завдяки поєднанню інфраструктурних рішень, інституційної зрілості та міжнародної взаємодії. Для України важливо не лише врахувати успішні кейси, а й адаптувати їх з урахуванням власних безпекових викликів і структурних особливостей енергосистеми. Спираючись на проаналізований досвід, можна сформулювати низку практик, що мають потенціал бути ефективно застосованими в українських умовах. [15]:

1. Пріоритет інфраструктурної автономії та регіональної інтеграції — розглянути подібні проекти до FSRU/терміналів та посилити міждержавні інтерконектори (приклад Литви/Польщі). (регіональні LNG- та інтерконекторні рішення).

2. Посилення регуляторної незалежності та впровадження інструментів забезпечення потужності — удосконалити інституційну роль національного регулятора (ясні мандати, прозорі процедури), опціонально — механізми capacity remuneration або стратегічних запасів для критичних періодів. (досвід UK).

3. Швидке завершення/поглиблення євроінтеграційних технічних кроків — поглибити синхронізацію та механізми торгівлі з ENTSO-E, нарощувати пропускну спроможність для імпорту/експорту електроенергії. Це дає технічну і політичну подушку безпеки.

4. Гармонізація національної стратегії з міжнародними зобов'язаннями — узгоджувати національні плани декарбонізації та енергетичної безпеки з нормами ЄС і правилами енергетичного ринку; це полегшує доступ до фінансової підтримки (ЄС, WB, МВФ).

5. Поєднання масштабної модернізації з коротко-/середньостроковими заходами — паралельно з переходом на ВДЕ інвестувати в гнучкі ресурси, зберігання енергії та захист критичної інфраструктури. (уроки Німеччини).

Отже, Європейський досвід показує: інфраструктурна диверсифікація (LNG, інтерконектори) + інституційна спроможність (незалежні регулятори, стратегічне планування) + міжнародна інтеграція — це тривимірна формула стійкої енергетичної безпеки. Для України найбільш релевантні практики — це поєднання швидких інфраструктурних рішень (щоб мінімізувати зовнішню вразливість) і довгострокових реформ інституційного управління

(щоб забезпечити ефективне використання нових можливостей і фінансування).

Варто відмітити, що підвищення ефективності інституційно-організаційного механізму реалізації енергетичної політики можливе шляхом посилення ролі стратегічного планування, що забезпечить довгострокову узгодженість пріоритетів у сфері енергетичної та національної безпеки. Впровадження інноваційних управлінських рішень дозволить адаптувати систему управління до динамічних викликів, а зміцнення координації між інституціями сприятиме узгодженості дій на різних рівнях влади. Додатковим чинником є підвищення рівня прозорості у сфері енергетичного регулювання, що створить передумови для зростання довіри з боку суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів, а також забезпечить ефективний контроль за виконанням прийнятих рішень.

Інтеграція енергетичної політики у загальну систему державного управління безпековою сферою є доцільною, оскільки енергетична стабільність безпосередньо впливає на економічну, військову та соціальну складові національної безпеки. Водночас адаптація цієї політики до сучасних викликів, зокрема гібридних загроз і ризиків для критичної інфраструктури, є необхідною умовою для підвищення

Таблиця 1

Порівняння європейських моделей енергетичної безпеки

Країна / Модель	Позитивні сторони	Негативні / обмеження
Литва — інфраструктурна автономія (FSRU Klaipėda)	- швидке усунення залежності від монопольного постачальника; - формування власного інструменту регіонального впливу; - гарантований доступ до газових ресурсів завдяки FSRU.	- високі початкові інвестиції в інфраструктуру; - потреба в постійному утриманні та модернізації FSRU; - обмежена гнучкість моделі для країн без морського виходу.
Польща — диверсифікація імпорту + ринкова лібералізація	- зменшення вразливості до окремих постачальників; - розвиток конкуренції на ринку газу; - створення умов для регіонального лідерства у постачанні.	- необхідність складного балансування між ринком і державною політикою; - значні витрати на транспортну інфраструктуру; - ризики політизації ринку імпортованих контрактів.
Німеччина — системна трансформація (Energiewende)	- масштабний розвиток відновлюваних джерел; - підвищення технологічного рівня та інноваційності енергосистеми; - гнучке державне планування у кризові періоди.	- довготривалі перехідні ризики залежності від імпорту газу; - висока вартість енергетичного переходу; - потреба у значних резервних потужностях для стабільності.
Великобританія — регуляторна незалежність та ринки потужності	- стабільність через незалежного регулятора (Ofgem); - забезпечення достатніх генеруючих потужностей через capacity market; - чіткість стратегічного планування та інвестиційні стимули.	- ринкові механізми можуть збільшувати вартість для споживачів; - системи забезпечення потужності потребують регулярного перегляду; - залежність від політичних рішень щодо енергетичного переходу.
Європейська інтеграція (ENTSO-E, спільні механізми)	- зміцнення стійкості через колективну інфраструктуру; - доступ до фінансування, технічної допомоги та спільних резервів; - підвищення оперативності реагування на кризові ситуації.	- необхідність узгодження дій з багатьма країнами; - залежність від рішень європейських інституцій; - технічні та регуляторні вимоги, які потребують адаптації.

Джерело: сформовано автором

стійкості держави та забезпечення її здатності ефективно протидіяти комплексним загрозам у динамічному безпековому середовищі.

Ефективність інституційно-організаційного механізму реалізації енергетичної політики визначається здатністю держави поєднувати стратегічне планування з оперативним реагуванням на нові виклики. Важливим є впровадження інноваційних управлінських рішень та посилення координації між ключовими інституціями, що забезпечить узгодженість дій на всіх рівнях. Підвищення прозорості та підзвітності у сфері енергетичного регулювання створить умови для зміцнення довіри суспільства й партнерів та підвищення стійкості енергетичної системи України.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, енергетична політика є невід'ємною складовою системи національної безпеки України, оскільки від її ефективності залежить економічна стабільність, обороноздатність та соціальна стійкість держави. Сучасні виклики, зокрема гібридні загрози та ризики для критичної інфраструктури, потребують оновлення інституційно-організаційного механізму реалізації енергетичної політики та його

інтеграції у загальну систему державного управління безпекою. Підвищення ефективності цього механізму можливе шляхом посилення стратегічного планування, впровадження інноваційних управлінських рішень, зміцнення координації між інституціями та забезпечення прозорості регуляторних процесів. Вивчення досвіду європейських країн свідчить, що ключовими чинниками енергетичної безпеки є диверсифікація джерел і маршрутів постачання, незалежність регуляторних органів та тісна міжнародна співпраця, що має бути враховано у вітчизняній практиці. Подальший розвиток енергетичної політики України потребує поєднання внутрішніх реформ із активною інтеграцією до європейського енергетичного простору та гармонізації національних стратегій із міжнародними зобов'язаннями у сфері енергетики та клімату.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці механізмів удосконалення координації між ключовими інституціями у сфері енергетичної політики, а також на методах оцінки ефективності реалізації державних стратегій у галузі енергетичної безпеки.

Література

1. Зеленько Г.І. Політико-інституційні детермінанти національної стійкості України : монографія. Київ : Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2022. 478 с. DOI: 10.32782/ripiend.2022.478.
2. Кудря С.О., Зур'ян О.В. Інтеграція відновлювальної енергетики в глобальні стратегії енергетичної безпеки. *Відновлювана енергетика та енергоефективність у XXI столітті: матеріали XXVI міжнародної науково-практичної онлайн — конференції*. Київ : Інститут відновлювальної енергетики НАН України, 2025. С. 15–17. URL: <https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/ПРОГРАМА-2025–3-дні-docx-1.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
3. Суходоля О.М., Харазішвілі Ю.М., Рябцев Г.Л. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками: монографія. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. 178 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ad_mono_sukhodolia_do_druku_na_site_02_01_2024.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
4. Бурковська М.В. Інституційні аспекти забезпечення енергетичної безпеки України : монографія. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. 210 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/burkovska_mono.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
5. Сотник І.М., Кулик Л.А. Ефективний енергоменеджмент: теоретичні основи фінансової діяльності енергосервісних компаній. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 212–225.
6. Ковальчук Н.О. Енергетична безпека як складова національної безпеки в умовах війни. 2025. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/02/351.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
7. Бурик З.М. Правові засади реформування системи кадрової безпеки в органах влади в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2020. № 2 (69). С. 191–200.
8. Горник В.Г., Євмешкіна О.Л., Сімак С.В. Цифровізація як інструмент публічного управління в контексті забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2024. Том 35(74). № 6. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/6_2024/6_2024.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
9. Суходоля О.М. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування: аналітична доповідь. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2020. 117 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/sukhodolia_energy_security_sayt-1.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
10. Ружицький І.Ю. Теоретико-концептуальні засади інституційного забезпечення економічної безпеки України. Чернівці: НУ «Чернігівська політехніка», 2021. 298 с.
11. Шевчук І.В. Нормативно-правове забезпечення економічної безпеки України в контексті захисту національних інтересів держави. *Університетські наукові записки*. 2018. № 67–68. С. 313–321.
12. Ковальчук Л.В. Оцінка і оптимізація безпекових ризиків для критичної інфраструктури енергетики. 2023. URL: <https://www.kdpu-nt.gov.ua/uk/content/ocinka-i-optymizaciya-bezpekovyh-ryzykiv-dlya-krytychnoy-infrastruktury> (дата звернення: 10.11.2025).

13. Ільєнко А. С. Енергетична безпека України: сутність, загрози та механізми регулювання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2019. № 4. С. 61–66.
14. Мильніченко С. Проблеми функціонування та розвитку енергетичного комплексу регіону. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 36(3). С. 74–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2014_36%283%29__15 (дата звернення: 10.11.2025).
15. Бірол Ф. Executive Director rebuts three myths about today's global energy crisis. 2022. URL: <https://www.iea.org/news/executive-director-rebuts-three-myths-about-todays-global-energy-crisis> (дата звернення: 10.11.2025).

References

1. Zelenko, H. I. (2022). Polityko-institutsiini determinanty natsionalnoi stiikosti Ukrainy [Political and institutional determinants of Ukraine's national resilience]. Kyiv: Instytut politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy. 478 p. DOI: 10.32782/ipiend.2022.478 [in Ukrainian].
2. Kudria, S. O., & Zur'ian, O. V. (2025). Intehratsiia vidnovliuvanoi enerhetyky v hlobalni stratehii enerhetychnoi bezpeky [Integration of renewable energy into global energy security strategies]. *Vidnovliuvana enerhetyka ta enerhoefektyvnist u XXI stolitti: proceedings of the XXVI International Scientific and Practical Online Conference*. Kyiv: Instytut vidnovliuvanoi enerhetyky NAN Ukrainy. Pp. 15–17. URL: <https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/ППОГПАМА-2025-3-дні-docx-1.pdf> [in Ukrainian].
3. Sukhodolia, O. M., Kharazishvili, Yu. M., & Riabtsev, H. L. (2023). Enerhetychna bezpeka Ukrainy: perspektyvna model upravlinnia ryzykamy: monohrafiia [Energy security of Ukraine: a prospective model of risk management: monograph]. Kyiv: Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. 178 p. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ad_mono_sukhodolia_do_druku_na_site_02_01_2024.pdf [in Ukrainian].
4. Burkovska, M. V. (2024). Instytutsiini aspekty zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky Ukrainy: monohrafiia [Institutional aspects of ensuring Ukraine's energy security: monograph]. Kyiv: Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. 210 p. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/burkovska_mono.pdf [in Ukrainian].
5. Sotnyk, I. M., & Kulyk, L. A. (2015). Efektyvnyi enerhomenedzhment: teoretychni osnovy finansovoi diialnosti enerhoservisnykh kompanii [Effective energy management: theoretical foundations of financial activities of energy service companies]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, № 3, pp. 212–225 [in Ukrainian].
6. Kovalchuk, N. O. (2025). Enerhetychna bezpeka yak skladova natsionalnoi bezpeky v umovakh viiny [Energy security as part of national security under wartime conditions]. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/02/351.pdf> [in Ukrainian].
7. Buryk, Z. M. (2020). Pravovi zasady reformuvannia systemy kadrovoy bezpeky v orhanakh vlady v Ukraini [Legal principles of reforming the personnel security system in public authorities of Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, № 2 (69), pp. 191–200 [in Ukrainian].
8. Hornyk, V. H., Yevmieshkina, O. L., & Simak, S. V. (2024). Tsyfrovizatsiia yak instrument publichnogo upravlinnia v konteksti zabezpechennia informatsiinoi ta enerhetychnoi bezpeky [Digitalization as a tool of public administration in the context of information and energy security]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho*, Vol. 35(74), № 6. URL: https://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2024/6_2024/6_2024.pdf [in Ukrainian].
9. Sukhodolia, O. M. (2020). Enerhetychna bezpeka Ukrainy: metodolohiia systemnoho analizu ta stratehichnoho planuvannia: analitychna dopovid [Energy security of Ukraine: methodology of system analysis and strategic planning: analytical report]. Kyiv: Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. 117 p. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/sukhodolia_energy_security_sayt-1.pdf [in Ukrainian].
10. Ruzhytskyi, I. Yu. (2021). Teoretyko-kontseptualni zasady instytutsiinoho zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Theoretical and conceptual foundations of institutional support for Ukraine's economic security]. Chernihiv: NU «Chernihivska politehnika». 298 p. [in Ukrainian].
11. Shevchuk, I. V. (2018). Normatyvno-pravove zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy v konteksti zakhystu natsionalnykh interesiv derzhavy [Regulatory and legal support of economic security of Ukraine in the context of protecting national interests]. *Universytetski naukovyi zapysky*, № 67–68, pp. 313–321 [in Ukrainian].
12. Kovalchuk, L. V. (2023). Otsinka i optymizatsiia bezpekovykh ryzykiv dlia krytychnoi infrastruktury enerhetyky [Assessment and optimization of security risks for critical energy infrastructure]. URL: <https://www.kdpu-nt.gov.ua/uk/content/ocinka-i-optimizaciya-bezpekovyh-ryzykiv-dlya-krytychnoy-infrastruktury> [in Ukrainian].
13. Iliencko, A. S. (2019). Enerhetychna bezpeka Ukrainy: sutnist, zahrozy ta mekhanizmy rehuliuвання [Energy security of Ukraine: essence, threats and regulation mechanisms]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*, № 4, pp. 61–66 [in Ukrainian].
14. Mylnichenko, S. (2014). Problemy funktsionuvannia ta rozvytku enerhetychnoho kompleksu rehionu [Problems of functioning and development of the regional energy complex]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDT U. Seriia: Ekonomichni nauky*, Issue 36(3), pp. 74–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2014_36%283%29__15 [in Ukrainian].
15. Birol, F. (2022). Executive Director rebuts three myths about today's global energy crisis. URL: <https://www.iea.org/news/executive-director-rebuts-three-myths-about-todays-global-energy-crisis> [in English].

Achkasova Svitlana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Trade, Customs and Financial Technologies
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Ачкасова Світлана Анатоліївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: 0000-0001-7233-0189*

Hunko Kateryna

*PhD in Economics,
Senior Lecturer at the Department of International Trade, Customs and Financial Technologies
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Гулько Катерина Ігорівна

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: 0000-0002-1717-5937*

Skliar Alona

*Master's degree Student of the
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Скляр Альона Русланівна

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11584

ORGANIZATION OF TAXATION AND CUSTOMS CONTROL OF CONTROLLED FOREIGN COMPANIES IN THE SYSTEM OF FINANCIAL REGULATION

ОРГАНІЗАЦІЯ ОПОДАТКУВАННЯ ТА МИТНОГО КОНТРОЛЮ КОНТРОЛЬОВАНИХ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Summary. Introduction. The article examines modern approaches to the taxation of profits of controlled foreign companies (CFCs) and the improvement of customs control in Ukraine within the context of financial regulation. It outlines the regulatory framework for the introduction of CFC rules consistent with the BEPS Plan and analyzes the reporting requirements for controlling persons.

Purpose. The purpose of the study is to analyse the organisation of controlled foreign company (CFC) taxation and customs control in Ukraine, to identify the interrelations between tax and customs control measures, and to determine priority directions for improving the digital infrastructure for tax data exchange within the framework of financial regulation.

Materials and methods: The study is based on an analysis of: the regulatory and legal framework of Ukraine; international BEPS and CRS standards; scientific works by Ukrainian and foreign authors; tax and customs control practices. **Methods:** comparative, systematic, analytical and institutional approaches; statistical analysis of post-customs audit results; assessment of digital infrastructure development priorities through the Decision Support System (DSS) 'Decision Making Helper'.

Results. The peculiarities of customs control under conditions of European integration and martial law are highlighted, with emphasis on risk-based methods, post-clearance audit, and combating shadow schemes. Innovations in tax and customs

control are compared to identify synergies in countering tax evasion and the movement of illegal goods. The results of the post-audit implementation (violations detected in 72% of audited declarations) are presented, and the conditions under which CFC profits are exempt from taxation are analyzed. The findings confirm that the integrated combination of control mechanisms over financial flows (through CFCs) and the movement of goods (through customs authorities) enhances the efficiency of the state's financial regulation system.

Key words: controlled foreign companies, CFC taxation, customs control, post-clearance audit, BEPS, financial regulation.

Анотація. Вступ. У статті розглядаються сучасні підходи до оподаткування прибутку контрольованих іноземних компаній (КІК) та вдосконалення митного контролю в Україні в контексті фінансового регулювання. Викладено нормативно-правову базу запровадження правил щодо КІК відповідно до Плану BEPS та проаналізовано вимоги до звітності контролюючих осіб.

Мета. Метою дослідження є аналіз організації оподаткування контрольованих іноземних компаній (КІК) та митного контролю в Україні, виявлення взаємозв'язків між заходами податкового та митного контролю, а також визначення пріоритетних напрямків вдосконалення цифрової інфраструктури для обміну податковими даними в рамках фінансового регулювання.

Матеріали та методи: Дослідження базується на аналізі: нормативно-правової бази України; міжнародних стандартів BEPS та CRS; наукових праць українських та зарубіжних авторів; практики податкового та митного контролю. Методи: порівняльний, систематичний, аналітичний та інституційний підходи; статистичний аналіз результатів післямитного аудиту; оцінка пріоритетів розвитку цифрової інфраструктури за допомогою системи підтримки прийняття рішень (СППР) "Decision Making Helper".

Результати. Висвітлено особливості митного контролю в умовах європейської інтеграції та воєнного стану, з акцентом на методах, заснованих на ризиках, пост митному аудиті та боротьбі з тіньовими схемами. Порівняно інновації в податковому та митному контролі з метою виявлення синергії у протидії ухиленню від оподаткування та переміщенню незаконних товарів. Представлено результати впровадження після аудиторних заходів (порушення виявлено в 72% перевірених декларацій) та проаналізовано умови, за яких прибутки КІК звільняються від оподаткування. Отримані результати підтверджують, що інтегроване поєднання механізмів контролю за фінансовими потоками (через КІК) та переміщенням товарів (через митні органи) підвищує ефективність системи державного фінансового регулювання.

Ключові слова: контрольовані іноземні компанії, оподаткування КІК, митний контроль, пост митний аудит, BEPS, фінансове регулювання.

Problem statement and its connection with important tasks. Ukraine is undergoing a transformation of its financial regulation system, driven by both internal reforms and external challenges. One of the key areas of these reforms is the fight against capital flight and tax evasion. To solve this problem in the tax sphere, rules for the taxation of controlled foreign companies (hereinafter referred to as CFCs) have been introduced. Thus, the problem of combining tax mechanisms, in particular through CFCs and customs control instruments to strengthen financial security, is extremely relevant and has both scientific and practical significance.

Analysis of recent studies and publications. The issue of improving tax control, especially in the context of the implementation of international standards BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) and CRS (Common Reporting Standard), is being actively studied by scientists. Thus, V. P. Bazov [2] analysed the legal nature of CFCs and defined the basic principles of their taxation in accordance with the provisions of the Tax Code of Ukraine. The author draws attention to the concepts of 'control' and 'effective ownership', which are important for determining taxpayers who are required to declare CFC income [2]. Continuing in this vein, A. Monayenko [16] examines the criteria for determining the controlling person of a CFC, in particular taking into account the share of ownership, actual influence on management decisions

and profit distribution. The author emphasises that a correct understanding of the signs of control is key to reducing the risks of tax evasion through offshore structures [16].

Y. I. Grynenko and I. M. Grynenko [6] in their work consider the tax risks associated with the activities of controlled foreign companies, drawing attention to possible evasion schemes and the complexity of proving beneficial ownership of income. The authors emphasise that the effective application of CFC rules requires a comprehensive approach, both at the legislative level and at the level of tax administration [6]. The publication by M. Vasilyeva and G. Nazarova [4] focuses on the consequences of the introduction of CFC rules for taxpayers, both legal entities and individuals. The authors reveal the problems of double taxation, the need for international data exchange and the harmonisation of Ukrainian legislation with the terms of double taxation conventions [4]. Works devoted to the implementation of the BEPS plan in Ukraine occupy a special place among the studies. In her article, G. Nazarova [21] analyses the state and prospects of development of BEPS control mechanisms, highlighting the main directions for the implementation of the 15 steps of the OECD Action Plan. The author emphasises the importance of automatic exchange of information, Country-by-Country Reporting (CbCR) and restrictions on the use of preferential regimes [21]. Similar conclusions are made by L. G. Oleynikova and I. I. Dolzhenko [17],

who propose improving the national tax control system by combining BEPS tools with CRS mechanisms. They argue that the automatic exchange of financial information is one of the most effective ways to combat transfer pricing and ensure the transparency of international transactions [17].

The detailed aspects of Ukraine's participation in the international automatic exchange of tax information system are studied by A. O. Bakhmach [3]. The author analyses the legal and technical aspects of the implementation of the CRS standard and considers its impact on the prevention of tax evasion and the imposition of criminal liability for violations [3]. Scientific works also attest to the growing attention to integrated control over transnational financial flows. Thus, Yu. Golynskiy and I. Hrynk [5] outlined the structural shortcomings of customs control that remain despite the automation of procedures [5]. A. Maslova [14] emphasised the effectiveness of post-customs audits as a tool for detecting hidden schemes [14], and I. Hutsul [7] recommends their introduction, based on the practice of the US and the EU [7]. In the tax dimension, I. Kravchuk analysed the implementation of BEPS standards and the introduction of the CFC regime through Law No. 466-IX [12]. L. Babenko and T. Yedynak consider the need to synchronise tax and customs audits to reduce the risks of evasion in foreign economic transactions [1]. Finally, the OECD emphasises the importance of transparency in ownership structures and transfer pricing for global tax fairness [22]. Summarising the results of the scientific works reviewed, it can be concluded that contemporary Ukrainian scientific thought focuses on combining the international standards of BEPS and CRS as tools for increasing tax transparency. Particular attention is paid to the legal definition of CFC control, institutional aspects of tax administration, and information exchange between tax authorities of different countries.

Formulation of the purpose of the article: The purpose of the article is to explore the issue of Controlled Foreign Company (CFC) taxation and customs control, as well as to determine the interrelations between tax and customs control measures.

Presentation of the main research material: In Ukraine, the introduction of CFC rules was an important step in implementing the BEPS Plan and combating tax evasion [12]. Law of Ukraine No. 466-IX introduced Article 392 into the Tax Code, which defines the concepts of CFC and controlling person and provides for a gradual reduction in the threshold of ownership of a company for recognition of control [8]. The State Tax Service's explanations detail the responsibilities of controllers, the criteria for recognising CFCs, the conditions for tax exemption, and the amounts of penalties for violations [8; 9; 10; 11; 13]. Controlling persons are required to submit a notification of the acquisition of a share in a CFC within 60 days, as well as to submit an annual CFC report with the company's financial

statements [11]. Violation of these obligations entails significant fines [10]. CFC profits are taxed in Ukraine at a rate of 18%, but a reduced rate of 9% may apply if dividends are paid on time [20]. The law also specifies conditions for tax exemption, in particular if the CFC's income does not exceed €2 million or if the company is public or charitable [10]. In 2025, amendments were made to exclude dividends received from Ukrainian companies from taxation at the CFC level in order to avoid double taxation [20]. The introduction of the CFC system is aimed at increasing business transparency and strengthening tax control [12]. At the same time, researchers point to the need to integrate customs and tax supervision in the context of the risks of tax evasion. In recent years, the Customs Service of Ukraine has significantly expanded its functions: from simply collecting customs duties to ensuring national security and digitising procedures [14]. The main reform was the introduction of a risk-based approach (RBA), which made it possible to reduce physical inspections and at the same time increase the detection of violations. The time required to clear imports has been reduced to a few hours, made possible by electronic declaration, data exchange and technical equipment.

In 2023–2025, post-customs control will be introduced: auditing declarations after the release of goods. Following amendments to the Customs Code (Article 3441) [18] and the launch of a pilot project, customs authorities were granted the right to check documents for a period of 1.5–3 years. Post-control does not involve automatic penalties, but encourages voluntary additional payments. In case of disagreement or significant violations, a full audit is appointed. This approach is in line with international practices and enhances the effectiveness of customs supervision. The pilot project of post-customs audit (November 2023 — April 2025) covered 3,902 declarations, with violations found in 72% of cases. In 2,810 declarations, companies voluntarily paid an additional UAH 96 million. Another UAH 14 million was charged for 24 scheduled inspections. Post-audit proved to be an effective mechanism for additional charges and early risk detection [9].

The main violations remain inaccurate declarations, violations of customs regimes and transit deadlines. The greatest losses are associated with the smuggling of excisable goods and the export of resources during the war [5]. Strategic priorities include combating the illegal trafficking of weapons, drugs, cultural property, and customs value understatement. As part of the 'customs visa-free regime,' the exchange of customs information with the EU is being established to prevent fraud. In 2025, Ukraine will implement the EU Customs Code (Regulation No. 952/2013), simplify procedures, introduce AEO status, and harmonise IT systems. Resolution No. 703 improves the rules for preferential importation and simplified declaration.

Customs control in Ukraine is based on risk analysis, digitalisation, post-audit and international

cooperation. Results: increase in additional charges, reduction in the burden on legal businesses, reduction in physical inspections. In wartime, speed, accuracy and coordination with tax authorities remain relevant, as both services pursue a common goal: full taxation of cross-border transactions [22].

In today's environment, tax avoidance schemes often cover both tax and customs dimensions. A typical situation is the export of goods to an affiliated CFC at an undervalued price: in Ukraine, profits and tax burdens are reduced, while the offshore company accumulates profits. Thanks to the introduction of the CFC regime, tax authorities can tax such profits even if they have not been transferred. At the same time, customs authorities can detect understatement of customs value or violations of currency legislation. Thus, CFC control complements customs control and vice versa: customs post-audit data is transferred to the State Tax Service for tax audits. The regulatory framework allows for such exchange: according to the Tax Code (clause 39².5.3), state authorities are required to report the existence of CFCs. If customs identifies an affiliated foreign company, it can alert the tax authorities. Analysis of CFC reports may also reveal signs of money transfers for commodity transactions. This indicates the formation of a comprehensive control system [11].

To provide a qualitative justification for the directions for improving the system of control over controlled foreign companies (CFCs) and the digital infrastructure for the exchange of tax data, an assessment was carried out using the Decision Support System (DSS) 'Decision Making Helper.' The following selection criteria were identified: innovation, safety, and effectiveness. In the first stage, the following were evaluated: block A — Automation of reporting and risk analysis, block B — Integration of CRS and national databases, block C — Use of AI, Big Data, Blockchain, the results of which are presented in Table 1.

As shown in Figure 1, based on the results of a comparative analysis of all options, Block A received the highest rating, demonstrating an 84% positive result, which indicates its highest efficiency among the areas considered. Block C took second place (80%), demonstrating a high level of innovation, while Block B received only 68%, indicating its relatively lower development potential.

As shown in Figure 2, the radar chart demonstrates that Block A has the widest coverage in the positive zone for all criteria, which once again confirms the advantage of automation in combining the analytical and control functions of the system. In turn, Block C (AI, Big Data, Blockchain) has significant potential in terms of innovation, but lags behind in terms of security, due to the need for a developed digital infrastructure and significant investment costs. Block B shows relatively uniform but lower indicators, which is explained by its limited transformational effect compared to other areas.

Thus, the results of the study confirm that the priority direction for the development of the digital infrastructure of the KIK control system is the automation of reporting and risk analysis (Block A), as it provides an optimal combination of innovation, security and efficiency. At the same time, the gradual introduction of artificial intelligence, Big Data and Blockchain technologies (Block C), which can strengthen the analytical component of control in the medium term, should be considered as a promising direction for further modernisation of the system. Another area of assessment was digital interactions between tax authorities, namely: Block A — Introduction of automatic exchange of financial information under the CRS standard, Block B — Implementation of BEPS initiatives and electronic interaction between tax authorities, Block C — Development of electronic auditing (eAudit) and analytical audit systems, the results of which are presented in Table 2.

As shown in Figure 3, based on the results of a multi-criteria analysis of three areas CRS, BEPS and eAudit Block B (BEPS electronic interaction and transparency of transnational structures) demonstrated the highest integrated indicators. Its overall score is 92%, which indicates high effectiveness in the implementation of transparency tools and the exchange of tax information between jurisdictions. Block C (eAudit) received 88%, lagging behind only in terms of innovation, but demonstrating strong positions in terms of effectiveness. This area has the potential to improve the quality of tax audits through automation and the use of analytical modules. At the same time, Block A (CRS), with a score of 76%, remains an important element of the basic data exchange infrastructure,

Table 1

**Determining the Importance Level of Technological Development Directions
for the CFC Control System**

Criterion/weight	Block A	Block B	Block C
	Automation of reporting and risk analysis	Integration of CRS and national databases	Use of AI, Big Data, Blockchain
Innovativeness (+5)	+4	+3	+5
Security (+4)	+5	+4	+3
Effectiveness (+5)	+5	+4	+5

Source: developed by the authors

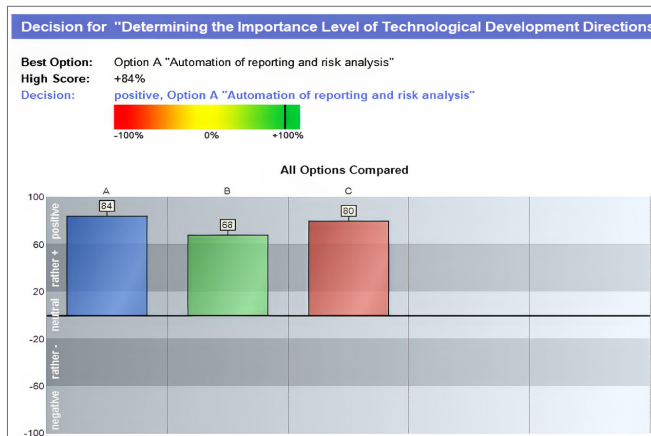


Fig. 1. Comparison of technological development directions for the CFC control system based on the results of DSS 'Decision Making Helper'

Source: developed by the authors with the use of Decision Making Helper based on the source [19]

but lags behind its competitors in terms of innovation, as its technological model is already functioning in a stable format.

Figure 4 shows a radar chart that visualises the differences between the areas under study. As can be seen from the diagram, Block B (BEPS) has the widest coverage in almost all criteria, in particular in terms of innovation (+5) and efficiency (+5). Block C (eAudit) is characterised by high levels of technological sophistication and digital security, which underlines its strategic importance for the modernisation of audit processes. Block A (CRS), on the other hand, demonstrates stability and balance in terms of security (+4), but does not show significant growth in innovation, as automatic exchange mechanisms have already been implemented in international taxation practice.

Therefore, the results of the study give grounds to conclude that the priority direction for the development of digital infrastructure for tax data exchange is electronic interaction and transparency of transnational structures (Block B — BEPS), since this component provides the greatest synergistic effect between innovation, efficiency and information security. At the same

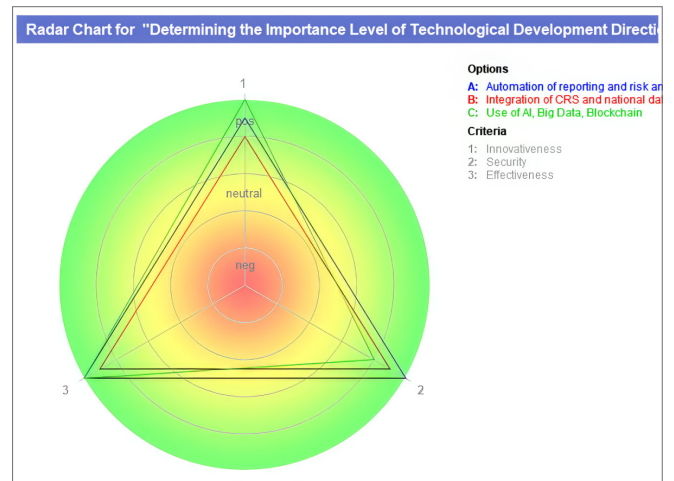


Fig. 2. Radial diagram assessing the importance of technological development directions for the CFC control system

Source: developed by the authors with the use of Decision Making Helper based on the source [19]

time, Block C (eAudit) has been identified as a promising area for the medium term, which will contribute to improving the quality of tax monitoring and the introduction of the latest data analysis technologies.

Conclusions and prospects for further research. The study showed that the implementation of controlled foreign company (CFC) rules in Ukraine has been successful and is in line with international approaches, as the legislation establishes clear criteria for determining CFCs, the responsibilities of controlling persons, and provides for a fair taxation regime, which is already generating additional revenue and increasing the transparency of financial flows. At the same time, customs control has been significantly strengthened: thanks to digitalisation, a risk analysis system and the introduction of post-customs audits, customs authorities have significantly increased the effectiveness of control and reduced processing time. Synergies between tax and customs control have been identified, as government agencies are increasingly exchanging information, which allows them to detect violations even in complex schemes of undervaluation or transfer of profits abroad. Further research

Table 2

Determining the level of importance of areas of development of digital infrastructure for tax data exchange

Criterion/weight	Block A	Block B	Block C
	CRS — automatic exchange of financial information	BEPS — electronic interaction and transparency of transnational structures	eAudit — digitisation of audits and analytical systems
Innovativeness (+5)	+3	+5	+4
Security (+4)	+4	+4	+4
Effectiveness (+5)	+3	+5	+5

Source: developed by the authors

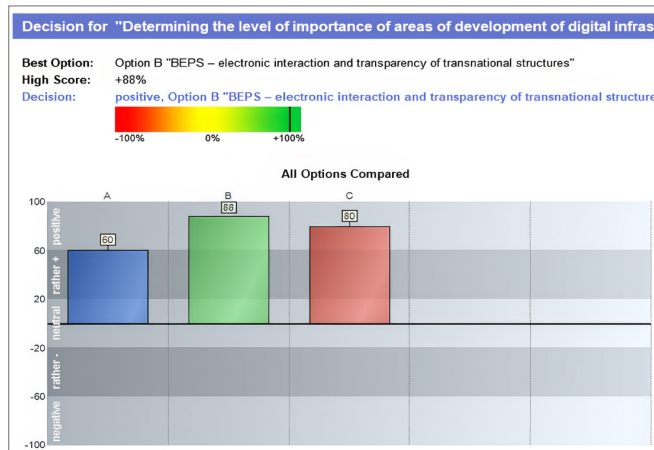


Fig. 3. Comparison of digital infrastructure development trends for tax data exchange based on the results of the DSS "Decision Making Helper"

Source: developed by the authors with the use of Decision Making Helper based on the source [19]

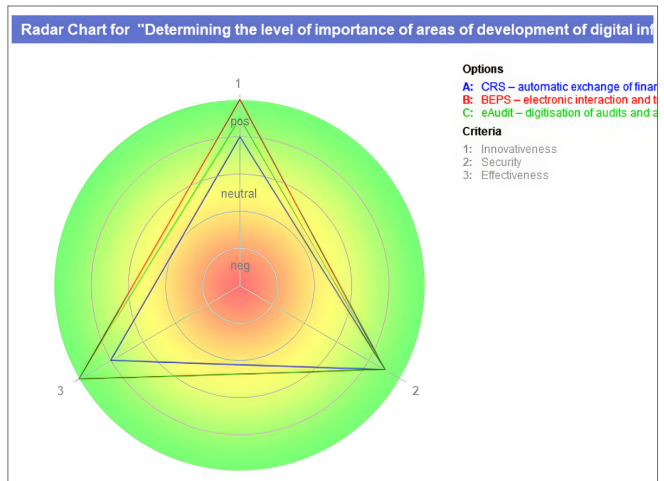


Fig. 4. Radial diagram assessing the directions of development of the digital infrastructure for tax data exchange

Source: developed by the authors with the use of Decision Making Helper based on the source [19]

should focus on assessing incentives for voluntary compliance with the CFC regime, the human resource capacity of control authorities, the possibility of automating data exchange between the State Tax Service and customs, and the feasibility of introducing simplifications for honest taxpayers. As a result, the

organisation of CFC control and customs supervision in Ukraine is taking shape as a comprehensive and coordinated system of financial regulation that provides a balanced response to tax evasion while maintaining conditions for legal business and integration with European practices.

Література

1. Бабенко Л.В., Єдинак Т.С. Методичні підходи до митно-податкового аудиту операцій з переробки сировини на митній території України. *Вісник Академії митної служби України*. 2022. Т. 3. С. 87–93.
2. Базов В.П. Контрольовані іноземні компанії (CFC/КИК): поняття та принципи оподаткування. *Слово Національної школи суддів України*. 2020. № 4. С. 110–119.
3. Бахмач А.О. Участь України в міжнародній системі автоматичного обміну податковою та фінансовою інформацією (за стандартом CRS) в контексті кримінальної відповідальності за ухилення від сплати податків в Україні. *Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник "Повітряне і космічне право"*. 2020. Т. 2, № 55. С. 177–183.
4. Васильєв М., Назарова Г. Актуальні питання оподаткування юридичних та фізичних осіб внаслідок впровадження правил контрольованих іноземних компаній. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 25.11.2020 р. Кропивницький : Ексклюзив-Систем. 2020. С. 67–70.
5. Голинський Ю., Гриник І. Митний контроль в Україні та напрями його вдосконалення. *Молодий вчений*. 2019. № 26. С. 646–650. URL: <https://scholar.google.com/citations?hl=uk&user=ad1Vo5MAAAAJ> (дата звернення: 25.10.2025).
6. Гриненко Ю.І., Гриненко І.М. Податкові ризики контрольованих іноземних компаній. *Collection of scientific papers "SCIENTIA"*. Coventry, United Kingdom, 2021. January 29. С. 89–91.
7. Гуцул І. Імплементація досвіду зарубіжних країн в українську практику митного контролю. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 35. С. 120–126. URL: https://www.researchgate.net/publication/367857599_IMPLEMENTACIA_DOSVIDU_ZARUBIZNIH_KRAIN_V_UKRAINSKU_PRAKTIKU_MITNOGO_KONTROLU (дата звернення: 25.10.2025).
8. Державна податкова служба України. Загальні відомості про контрольовані іноземні компанії. ДПС України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist/-/transfertne-tsinoutvorenniya-ta-mijnarodne-opodatкування/kontrolovani-inozemni-kompanii/zagalni-vidomosti/> (дата звернення: 27.10.2025).
9. Державна податкова служба України. Контрольовані іноземні компанії (КИК): особливості звітування. ДПС України. URL: <https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/645629.html> (дата звернення: 25.10.2025).
10. Державна податкова служба України. Про випадки, в яких прибуток КИК звільняється від оподаткування. ДПС України. URL: <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/local-news/877195.html> (дата звернення: 30.10.2025).

11. Київська обласна податкова служба. Для отримання коректної та повної інформації про звіт щодо КІК. ГУ ДПС у Київській області. URL: <https://kiyivobl.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/908634.html> (дата звернення: 25.10.2025).
12. Кравчук І.О. Сучасні тенденції удосконалення податкового контролю в Україні у контексті імплементації Плану BEPS. Фінанси, облік і аудит. 2023. Вип. 52. С. 37–45. URL: <https://scholar.google.com/scholar?cluster=9276643992443058541> (дата звернення: 25.10.2025).
13. Ліга Закон. Покрокова інструкція з підготовки та подання звіту про КІК у 2025 році. *Бізнес Ліга Закон*. URL: https://biz.ligazakon.net/aktualno/14969_pokroкова-nstruksya-z-pdgotovki-ta-podannya-zvtu-pro-kk-u-2025-rots- (дата звернення: 27.10.2025).
14. Маслова А. Митний контроль після випуску товарів у вільний обіг: стан та перспективи реалізації у митному законодавстві України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 2. С. 45–53. URL: https://www.lsej.org.ua/5_2025/87.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
15. Митний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>.
16. Монаєнко А. Критерії визначення контролюючої особи КІК. II Міжнародний податковий конгрес: зб. матеріалів. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2021. С. 522–524.
17. Олейнікова Л.Г., Долженко І.І. Удосконалення податкового контролю в Україні на основі реалізації інструментів плану BEPS та автоматичного обміну інформацією. *Наукові праці НДФІ*. 2020. № 3(92). С. 79–94.
18. Офіційна сторінка Державної митної служби. URL: <https://customs.gov.ua/news> (дата звернення: 01.11.2025).
19. Decision Making Helper. URL: <https://www.infonautics-software.ch/decisionmakinghelper> (дата звернення: 01.11.2025).
20. EY Ukraine. The rules governing taxation of dividends received by a CFC from Ukrainian legal entities at the level of a controlling person have been amended. *EY Tax Alert*. 2025. URL: https://www.ey.com/en_ua/technical/ey-ukraine-alert/the-rules-governing-taxation-of-dividends-received-by-a-cfc (дата звернення: 01.11.2025).
21. Nazarova H. Implementation of the BEPS control plan in Ukraine: current status and development prospects. *European Science*. 2023. Vol. 3 (sge20-03). P. 7–57.
22. OECD. Ukraine — Transfer Pricing Country Profile: Taxation of Controlled Foreign Companies. Paris: OECD, 2024. URL: <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/transfer-pricing-country-profile-ukraine.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).

References

1. Babenko, L. V., & Yedynak, T. S. (2022). Metodichni pidkhody do mytno-podatkovoho audytu operatsii z pererobky syrovyny na mytnii terytorii Ukrainy. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy*, 3, 87–93.
2. Bazov, V. P. (2020). Kontrolovani inozemni kompanii (CFC/KIK): poniattia ta pryntsypy opodatkovannia. *Slovo Natsionalnoi shkoly suddiv Ukrainy*, (4), 110–119.
3. Bakhmach, A. O. (2020). Uchast Ukrainy v mizhnarodnii systemi avtomatichnoho obminu podatkovoiu ta finansovoiu informatsiieiu (za standartom CRS) v konteksti kryminalnoi vidpovidalnosti za ukhylennia vid splaty podatkiv v Ukraini. *Naukovi pratsi Natsionalnoho aviatyinoho universytetu. Seriya: Yurydychnyi visnyk "Povitriane i kosmichne pravo"*, 2(55), 177–183.
4. Vasyliiev, M., & Nazarova, H. (2020). Aktualni pytannia opodatkovannia yurydychnykh ta fizychnykh osib vnaslidok vprovadzhennia pravyl kontrolovanykh inozemnykh kompanii. In *Rozvytok obliku, audytu ta opodatkovannia v umovakh innovatsiinoi transformatsii sotsialno-ekonomichnykh system: Proceedings of the VIII International scientific-practical conference* (pp. 67–70). Ekskluzyv-System.
5. Holynskiy, Yu., & Hrynyk, I. (2019). Mytnyi kontrol v Ukraini ta napriamy yoho vdoskonalennia. *Molodyi vchenyi*, (26), 646–650. <https://scholar.google.com/citations?hl=uk&user=ad1Vo5MAAAAJ>
6. Hrynenko, Yu. I., & Hrynenko, I. M. (2021). Podatkovi ryzyky kontrolovanykh inozemnykh kompanii. In *SCIENTIA: Collection of scientific papers* (pp. 89–91). Coventry, United Kingdom.
7. Hutsul, I. (2021). Implementatsiia dosvidu zarubizhnykh krain v ukrainsku praktyku mytnoho kontroliu. *Ekonomika ta suspilstvo*, 35, 120–126. https://www.researchgate.net/publication/367857599_IMPLEMENTACIA_DOSVIDU_ZARUBIZNIH_KRAIN_V_UKRAINSKU_PRAKTIKU_MITNOGO_KONTROLU
8. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy. (n.d.). Zahalni vidomosti pro kontrolovani inozemni kompanii. <https://tax.gov.ua/diyalnist-/transfertne-tsinoutvorennia-ta-mijnarodne-opodatkovannia/kontrolovani-inozemni-kompanii/zagalni-vidomosti/>
9. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy. (n.d.). Kontrolovani inozemni kompanii (KIK): osoblyvosti zvituvannia. <https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/645629.html>
10. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy. (n.d.). Pro vypadky, v yakykh prybutok KIK zvilniaietsia vid opodatkovannia. <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/local-news/877195.html>
11. Kyivska oblasna podatкова sluzhba. (n.d.). Dlia otrymannia korektnoi ta povnoi informatsii pro zvit shchodo KIK. <https://kiyivobl.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/908634.html>
12. Kravchuk, I. O. (2023). Suchasni tendentsii udoskonalennia podatkovoho kontroliu v Ukraini u konteksti implementatsii Planu BEPS. *Finansy, oblik i audyt*, 52, 37–45. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=9276643992443058541>

13. Liha Zakon. (n.d.). Pokrokovia instruktsiia z pidhotovky ta podannia zvituv pro KIK u 2025 rotsi. https://biz.ligazakon.net/aktualno/14969_pokrokovia-nstruktsiya-z-pdgotovki-ta-podannya-zvtu-pro-kk-u-2025-rots-
14. Maslova, A. (2025). Mytnyi kontrol pislia vypusku tovariv u vilnyi obih: stan ta perspektyvy realizatsii u mytnomu zakonodavstvi Ukrainy. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, (2), 45–53. https://www.lsej.org.ua/5_2025/87.pdf
15. Mytnyi kodeks Ukrainy. (n.d.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
16. Monaienko, A. (2021). Kryterii vyznachennia kontroliuiuchoi osoby KIK. In *II Mizhnarodnyi podatkovyi konhres: Proceedings* (pp. 522–524). Universytet DFS Ukrainy.
17. Oleinikova, L. H., & Dolzhenko, I. I. (2020). Udoskonalennia podatkovoho kontroliu v Ukraini na osnovi realizatsii instrumentiv planu BEPS ta avtomatychnoho obminu informatsiieiu. *Naukovi pratsi NDFI*, 3(92), 79–94.
18. Ofitsiina storinka Derzhavnoi mytnoi sluzhby. (n.d.). <https://customs.gov.ua/news>
19. Decision Making Helper. (n.d.). <https://www.infonautics-software.ch/decisionmakinghelper>
20. EY Ukraine. (2025). The rules governing taxation of dividends received by a CFC from Ukrainian legal entities at the level of a controlling person have been amended. https://www.ey.com/en_ua/technical/ey-ukraine-alert/the-rules-governing-taxation-of-dividends-received-by-a-cfc
21. Nazarova, H. (2023). Implementation of the BEPS control plan in Ukraine: Current status and development prospects. *European Science*, 3, 7–57.
22. OECD. (2024). Ukraine — Transfer Pricing Country Profile: Taxation of Controlled Foreign Companies. *OECD*. <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/transfer-pricing-country-profile-ukraine.pdf>

УДК 339.543:658.7

Бороденко Тетяна Миколаївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів ім. В. Федосова
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Borodenko Tetiana

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the V. Fedosov Department of Finance
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0003-3202-5491*

Гапонюк Микола Анатолійович

*кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів ім. В. Федосова
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Gaponiuk Mykola

*Candidate of Economic Sciences, Professor,
Professor of the V. Fedosov Department of Finance
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0002-1541-0307*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11655

МИТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

CUSTOMS SUPPORT AS A FACTOR OF RESILIENCE AND EFFICIENCY IN GLOBAL SUPPLY CHAINS

Анотація. Вступ. Статтю присвячено комплексному висвітленню митного забезпечення міжнародної торгівлі як багаторівневої системи правових, економічних, адміністративних та інституційних механізмів, що формують регуляторну парадигму транскордонного руху товарів. Розкрито визначальну роль міжнародних стандартів COT, HS та Incoterms, а також цифрових технологій EDI, ERP та SRM у формуванні прозорих й оперативних митних процедур. Висвітлено взаємозв'язок між митним регулюванням і стійкістю глобальних ланцюгів постачання, його вплив на адресність контролю, зниження ризиків та посилення економічної безпеки. Доведено, що комплексне функціонування правових, фіскальних, організаційних та інформаційних інструментів забезпечує передбачуваність торговельних операцій, скорочує транзакційні витрати і підвищує конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації.

Мета. Метою дослідження є комплексне теоретичне узагальнення та систематизація підходів до митного забезпечення міжнародної торгівлі, а також визначення його ролі у формуванні ефективних та стійких глобальних ланцюгів постачання.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження слугували статистичні, аналітичні та нормативно-правові джерела, що характеризують сучасний стан митного забезпечення міжнародної торгівлі та особливості функціонування глобальних ланцюгів постачання в умовах глобалізації й трансформації торговельної політики. Використано положення міжнародних стандартів (HS, Incoterms, ISO), регламенти COT і WCO, національне митне законодавство, наукові публікації з питань митного адміністрування, ризик-орієнтованих підходів та цифрової трансформації зовнішньоекономічної діяльності.

Методологічну основу становлять системний, структурно-функціональний та інституційний підходи, що дали можливість розглядати митне забезпечення як багаторівневу економіко-правову систему у взаємозв'язку з глобальними ланцюгами постачання. Застосовано методи порівняльного аналізу для зіставлення міжнародних і національних механізмів регулювання; контент-аналіз міжнародних угод і стандартів для оцінки їхнього впливу на формування прозорих і стійких логістичних потоків; методи логічного узагальнення та класифікації для структуризації теоретичних підходів до митного забезпечення.

Результати дослідження ґрунтуються на принципах об'єктивності, репрезентативності та доказовості, що забезпечило можливість комплексної оцінки ролі митного регулювання у підвищенні ефективності та стійкості глобальних ланцюгів постачання. Поєднання аналітичного моделювання, узагальнення практик міжнародної співпраці та аналізу цифрових інструментів (EDI, ERP, SRM) дозволило сформулювати висновки щодо здатності митних механізмів оптимізувати логістичні процеси, зменшувати транзакційні витрати та підвищувати прозорість міжнародної торгівлі.

Перспективи. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на аналітичну оцінку ефективності митного забезпечення та на прями вдосконалення з учасниками глобальних ланцюгів постачання в умовах євроінтеграції.

Ключові слова: митне забезпечення, міжнародна торгівля, глобальні ланцюги постачання, митне регулювання, торговельна політика, ризик-орієнтований контроль, цифрові технології в митниці, міжнародні стандарти, митні процедури та адміністрування

Summary. Introduction. The article offers a comprehensive examination of customs facilitation in international trade as a multilayered system of legal, economic, administrative, and institutional mechanisms that shape the regulatory paradigm governing cross-border movement of goods. It elucidates the pivotal role of international standards – WTO norms, the Harmonized System, and Incoterms – as well as digital technologies such as EDI, ERP, and SRM in establishing transparent and efficient customs procedures. The study highlights the interdependence between customs regulation and the resilience of global supply chains, emphasizing its impact on targeted control, risk mitigation, and the strengthening of economic security. It is demonstrated that the integrated functioning of legal, fiscal, organizational, and informational instruments ensures the predictability of trade operations, reduces transaction costs, and enhances the competitiveness of national economies in the context of globalization.

Purpose. The purpose of the study is to conduct a comprehensive theoretical synthesis and systematization of approaches to customs facilitation in international trade, and to determine its role in shaping efficient and resilient global supply chains.

Materials and Methods. The empirical basis of the study comprises statistical, analytical, and regulatory sources that characterize the current state of customs facilitation in international trade and the functioning of global supply chains under conditions of globalization and evolving trade policy frameworks. The research draws upon international standards (HS, Incoterms, ISO), WTO and WCO regulations, national customs legislation, and scholarly works on customs administration, risk-oriented approaches, and the digital transformation of foreign economic activity.

The methodological framework is grounded in systemic, structural-functional, and institutional approaches, which made it possible to conceptualize customs facilitation as a multilayered economic-legal system interconnected with global supply chains. Methods of comparative analysis were employed to juxtapose international and national regulatory mechanisms; content analysis of international agreements and standards was applied to assess their impact on the formation of transparent and resilient logistics flows; logical generalization and classification methods were used to structure theoretical approaches to customs facilitation.

The research findings are based on the principles of objectivity, representativeness, and evidential validity, ensuring a comprehensive assessment of the role of customs regulation in enhancing the efficiency and resilience of global supply chains. The combination of analytical modelling, generalization of international cooperation practices, and analysis of digital instruments (EDI, ERP, SRM) enabled the formulation of conclusions regarding the capacity of customs mechanisms to optimize logistics processes, reduce transaction costs, and increase transparency in international trade.

Perspectives. Further research should be directed toward analytical evaluation of the effectiveness of customs facilitation and the development of improvement strategies in cooperation with participants of global supply chains in the context of European integration.

Key words: customs support, international trade, global supply chains, customs regulation, trade policy, risk-oriented control, digital customs technologies, international standards, customs procedures and administration

Постановка проблеми. В умовах стрімкої глобалізації, посилення геополітичної нестабільності та швидкої цифрової трансформації питання забезпечення безперервності та стійкості глобальних ланцюгів постачання набуває виняткової актуальності. Часті торговельні конфлікти, зміни регуляторних режимів, наслідки пандемій, воєнні дії та зростання технологічної залежності роблять міжнародні ланцюги постачання вразливими до масштабних збоїв. За таких умов митне забезпечення міжнародної торгівлі постає ключовим інструментом регулювання, який прямо впливає на здатність країн та компаній підтримувати стабільність міжнародних потоків товарів. Актуальність проблеми обумовлена тим, що в сучасних умовах митне забезпечення виступає

не лише інструментом контролю, а стратегічним чинником забезпечення національної та економічної безпеки. Недостатній рівень наукової розробленості цього питання стримує ефективність політики у сфері міжнародної торгівлі та знижує спроможність країн адаптуватися до зовнішніх шоків та регуляторних змін. Це формує нагальну потребу у поглибленні теоретичних досліджень та виробленні комплексних наукових підходів до митного забезпечення в архітектурі глобальних ланцюгів постачання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні наукові дослідження зробили вагомий внесок у розкриття складності глобальних ланцюгів постачання та економічних взаємозалежностей. Так, дослідження Кок Бенг Лох та Ченг Ліан Тан

спрямоване на виявлення того, яким чином інтеграція ланцюгів постачання, організаційне навчання, цифрова трансформація та гнучкість логістичних процесів впливають на стійкість ланцюгів постачання малих і середніх підприємств у контексті митного забезпечення [1, с. 120].

Андрі Іраван зазначає, що митне забезпечення виступає ключовим інституційним механізмом, що визначає рівень стійкості та ефективності глобальних ланцюгів постачання, оскільки сучасні дослідження доводять його здатність мінімізувати логістичні ризики, прискорювати переміщення товарів, забезпечувати прозорість торговельних операцій та сприяти інтеграції учасників міжнародної торгівлі [2, с. 45].

Ковтуненко С. [3] звертає увагу на значущість організаційно-економічної підтримки управління міжнародними ланцюгами постачання, особливо в умовах глобалізації. Ці дослідження підкреслюють складність та багатовимірність глобальних ланцюгів постачання, а також необхідність подальших наукових розвідок у цій сфері.

Дослідники Котвицька Н. та Захарченко А. акцентують увагу на тому, що оптимізація логістичних потоків неможлива без належного функціонування митної інфраструктури, гармонізації процедур із європейськими стандартами та розбудови транспортних коридорів, які забезпечують безперебійність міжнародної торгівлі. Особлива увага приділяється викликам, що виникають унаслідок трансформації європейських транспортних маршрутів через територію України, а також ролі цифровізації митних та логістичних процедур, яка значно підвищує ефективність зовнішньоторговельних операцій [4, с. 194].

Для забезпечення ефективності та стійкості глобальних ланцюгів постачання необхідне гармонізоване законодавство, розвиток транзитних вантажопотоків і модернізація транспортної системи відповідно до міжнародних стандартів зазначають Марценюк В. та Марценюк М. [5, с. 247].

Попри значний обсяг наукових праць, присвячених функціонуванню глобальних ланцюгів постачання та економічним взаємозалежностям, сучасний науковий дискурс усе ще характеризується помітним методологічним розривом. Зокрема, недостатньо дослідженим залишається комплексний взаємозв'язок між структурними характеристиками ланцюгів постачання, їх просторово-організаційною конфігурацією та кінцевими економічними результатами в умовах прискореної глобалізації й технологічних трансформацій.

Таким чином, дослідження митного забезпечення міжнародної торгівлі є важливим науковим завданням, спрямованим на поглиблення теоретичних положень, розкриття взаємозв'язку між митними механізмами та стійкістю глобальних ланцюгів постачання.

Метою дослідження є комплексне теоретичне узагальнення та систематизація підходів до митного

забезпечення міжнародної торгівлі, а також визначення його ролі у формуванні ефективних та стійких глобальних ланцюгів постачання.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження слугували статистичні, аналітичні та нормативно-правові джерела, що характеризують сучасний стан митного забезпечення міжнародної торгівлі та особливості функціонування глобальних ланцюгів постачання в умовах глобалізації й трансформації торговельної політики. Використано положення міжнародних стандартів (HS, Incoterms, ISO), регламенти COT і WCO, національне митне законодавство, наукові публікації з питань митного адміністрування, ризик-орієнтованих підходів та цифрової трансформації зовнішньоекономічної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Зростання масштабів транснаціональних потоків товарів, капіталу та послуг супроводжується ускладненням логістичних маршрутів, розширенням мереж поставальників і підвищенням залежності національних економік від глобальних ланцюгів постачання. У таких умовах митні органи постають не лише контролюючими інституціями, а й стратегічними суб'єктами, здатними забезпечити баланс між державними інтересами та потребами бізнесу у швидкому та передбачуваному переміщенні товарів через кордони.

Митне забезпечення охоплює комплекс правових, організаційних, економічних та технологічних механізмів, спрямованих на регулювання міжнародної торгівлі, управління ризиками, захист економічної безпеки та створення сприятливих умов для легального бізнесу. Зміна світової торговельної архітектури, активізація інтеграційних процесів, впровадження міжнародних стандартів COT, WCO, ЄС, а також цифровізація митних процедур зумовлюють переосмислення ролі митних інституцій у глобальному економічному просторі. Сучасні підходи приділяють особливу увагу гармонізації регуляторних норм, автоматизації процесів декларування, впровадженню системи управління ризиками та використанню інструментів електронної взаємодії, що дозволяє підвищити прозорість та оперативність процедур.

Митне забезпечення міжнародної торгівлі спрямоване на ефективний контроль переміщення товарів, послуг і капіталу через митний кордон, забезпечення фінансової дисципліни та підтримку безпеки національної економіки. У сучасній науковій літературі виділяють декілька підходів до розгляду митного забезпечення, зокрема економічний, правовий, адміністративний та інституційний.

В теоретичному аспекті митне забезпечення розглядається через призму різних підходів.

Економічний підхід передбачає аналіз митних процедур з точки зору впливу на економічну ефективність держави, стимулювання експорту та імпорту, формування доходів бюджету та підтримку конкурентоспроможності національних виробників. Митна політика у цьому контексті сприймається

як інструмент регулювання зовнішньоекономічних потоків і оптимізації державних доходів [6].

Правовий підхід акцентує увагу на нормативно-правовому регулюванні митної діяльності. Він охоплює міжнародні угоди, регламенти Світової організації торгівлі (COT), положення Гармонізованої системи опису та кодування товарів та Інкотермс (Incoterms), які забезпечують уніфікацію міжнародної торгівлі і зменшують ризики правових суперечок, а також національні закони про митне оформлення та контроль. З цього погляду митне забезпечення розглядається як система юридичних норм, що регламентує права та обов'язки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності [7, с. 230; 8].

Адміністративний підхід передбачає організаційно-технологічні аспекти функціонування митних органів, включаючи процедури декларування товарів, використання інформаційних систем для моніторингу та контролю, впровадження ризикорієнтованого підходу та електронного обміну даними. Адміністративний аспект забезпечує оперативність та прозорість митних процедур, скорочує час оформлення та мінімізує ризики порушень [9].

Інституційний підхід розглядає митне забезпечення як результат взаємодії державних органів, міжнародних організацій та бізнес-структур. Він підкреслює важливість співпраці митних служб із підприємствами та інституціями зовнішньоекономічного середовища для створення ефективної системи контролю, спрямованої на спрощення торгівлі та підтримку економічної безпеки [10, с. 220].

Комплексне застосування цих теоретичних підходів дозволяє державам забезпечувати баланс між контролем і спрощенням процедур міжнародної торгівлі. Сприяє зниженню транзакційних витрат для учасників ринку, підвищенню прозорості та передбачуваності митного середовища, а також зміцненню інтеграційних процесів у глобальній економіці.

Важливим аспектом митного забезпечення є його безпосередній зв'язок із глобальними ланцюгами постачання. Глобальні ланцюги постачання включають міжнародні виробничі та логістичні мережі, які вимагають чіткого дотримання стандартів і правил митного оформлення для забезпечення швидкого та надійного руху товарів. Гармонізовані правила, угоди про вільну торгівлю та електронні системи дозволяють підприємствам ефективно планувати поставки, зменшувати затримки на кордонах і підвищувати стійкість ланцюгів постачання.

Таким чином, митне забезпечення міжнародної торгівлі виступає інструментом оптимізації глобальних ланцюгів постачання, знижує транзакційні витрати, підвищує прозорість та ефективність міжнародної торгівлі, а також сприяє економічній інтеграції та конкурентоспроможності держав.

Митне забезпечення міжнародної торгівлі є ключовим механізмом регулювання глобальних ланцюгів постачання, що забезпечує ефективність,

прозорість і безпеку міжнародного обігу товарів та послуг. Його функціонування базується на поєднанні міжнародних стандартів, договорів, національних нормативних актів та сучасних цифрових інструментів, які формують комплексну систему контролю та управління ризиками. Зокрема, стандарти Гармонізованої системи класифікації товарів (HS), Інкотермс, угоди COT і FTA, а також національні митні кодекси визначають порядок митного оформлення, встановлюють тарифи та правила торгівлі, сприяють законності та ефективності процедур. Електронні системи обміну даними (Electronic Data Interchange (далі — EDI), Enterprise Resource Plannin (далі — ERP), Supplier Relationship Management (далі — SRM) і сертифікації ISO забезпечують оперативність, прозорість та надійність у взаємодії між усіма учасниками ГЛП.

Отже, ефективне застосування міжнародних і національних механізмів митного регулювання є основою для стабільного функціонування глобальних ланцюгів постачання, скорочення транзакційних витрат та підвищення конкурентоспроможності економіки в умовах глобалізації (табл. 1).

Аналіз таблиці показує, що митне забезпечення міжнародної торгівлі інтегрує різні елементи регулювання: міжнародні договори, стандарти, національні регламенти та цифрові інструменти. Кожен із цих елементів виконує специфічну функцію: договори COT і FTA забезпечують передбачуваність і спрощення процедур; стандарти HS і Інкотермс уніфікують класифікацію та умови поставки; національне законодавство гарантує правомірність переміщення товарів; електронні системи і сертифікації ISO підвищують швидкість, прозорість і стійкість ланцюгів постачання.

У комплексі ці механізми створюють ефективну систему митного забезпечення, що підтримує стабільність і розвиток глобальних ланцюгів постачання. Вони зменшують ризики затримок і порушень, сприяють оптимізації логістичних процесів і підвищують загальну конкурентоспроможність міжнародної торгівлі, що робить їх невід'ємною складовою сучасної економіки.

До ключових елементів митного забезпечення належать митні процедури та декларації, що включають процеси оформлення імпорту, експорту, транзиту та тимчасового ввезення чи вивезення товарів, а також оцінку вартості і класифікацію продукції. Фіскальні механізми, включаючи митні збори, податки на імпорт/експорт та пільгові тарифи за міжнародними договорами, забезпечують фінансову дисципліну та стимулюють дотримання законодавства.

Особливе значення мають системи управління ризиками, які дозволяють ідентифікувати потенційно проблемні вантажі та забезпечувати прискорене оформлення надійних підприємств через авторизованих економічних операторів (далі — АЕО).

Таблиця 1

**Основні стандарти, договори та регуляторні механізми митного забезпечення
і їх вплив на глобальні ланцюги постачання**

Категорія	Приклади	Призначення	Вплив на глобальні ланцюги постачання
Міжнародні договори	COT, угоди про вільну торгівлю (FTA), Угода Україна-ЄС	Встановлення правил тарифів, квот, антидемпінгових заходів; спрощення процедур	Спрощують перетин кордонів, забезпечують передбачуваність, знижують ризики затримок
Міжнародні стандарти	Гармонізована система (HS), Інкотермс	Уніфікація класифікації товарів та умов поставки	Оптимізація логістичних процесів, зменшення суперечок між учасниками ГЛП
Національне законодавство	Митний кодекс України, технічні регламенти	Регулювання митного оформлення, оцінки та контролю товарів	Забезпечує законність і безпеку переміщення товарів у рамках ГЛП
Електронні та цифрові інструменти	EDI, ERP, SRM, ISO 9001, ISO 28000	Автоматизація декларування, управління ризиками та моніторинг	Підвищення прозорості, оперативності та стійкості ланцюгів постачання

Джерело: сформовано авторами

Контроль за відповідністю технічним та санітарним нормам гарантує безпеку та якість товарів, що переміщуються, шляхом сертифікації, ліцензування та проведення лабораторних досліджень.

Інформаційні та аналітичні системи, такі як ERP, EDI та SRM, інтегрують дані про рух товарів і забезпечують прозорість, контроль та оптимізацію логістичних процесів. Міжнародна співпраця і інституційні механізми, включно з обміном інформацією між митними органами різних країн та гармонізацією правил з COT і WCO, забезпечують ефективний контроль і зменшують ризики контрабанди. Нарешті, стимулюючі та спрощувальні механізми, такі як програми «Єдине вікно», електронне попереднє декларування та пільгові режими, підвищують швидкість обробки вантажів і сприяють оперативності глобальних ланцюгів постачання.

Усі ці елементи в комплексі формують ефективну систему митного забезпечення міжнародної торгівлі, яка забезпечує баланс між контролем і спрощенням процедур, підтримує прозорість і безпеку, а також сприяє стійкості і ефективності глобальних ланцюгів постачання. У Таблиці 2 систематизує основні категорії митного забезпечення, демонструючи, які механізми та інструменти використовуються для регулювання міжнародної торгівлі, та їхній вплив на оперативність, стійкість і ефективність глобальних поставок.

Аналіз показує, що митне забезпечення міжнародної торгівлі є багаторівневою системою, де кожна категорія виконує специфічну функцію. Митні процедури та декларації забезпечують формалізацію переміщення товарів, фіскальні механізми гарантують фінансову дисципліну, а системи управління ризиками підвищують безпеку та надійність глобальних ланцюгів постачання. Контроль за відповідністю стандартам і сертифікація підтримують якість і законність продукції, а інформаційні та аналітичні системи сприяють прозорості і оптимізації проце-

сів. Міжнародна співпраця і стимулюючі механізми забезпечують передбачуваність процедур і прискорення обробки вантажів. У комплексі ці елементи формують ефективну систему митного забезпечення, що сприяє стабільності, прозорості та конкурентоспроможності глобальних ланцюгів постачання.

На основі дослідження, можемо прийти до висновку, що митне забезпечення міжнародної торгівлі — це комплексна багаторівнева система правових, економічних, адміністративних, інституційних та цифрових механізмів, спрямованих на регулювання, контроль і сприяння переміщенню товарів, послуг і капіталу через митний кордон, забезпечення фіскальної дисципліни, економічної безпеки та стійкості глобальних ланцюгів постачання. Воно охоплює:

- нормативно-правову складову, що базується на міжнародних договорах (COT, FTA, Кіотська конвенція), стандартах (HS, Incoterms), регламентах WCO та національному митному законодавстві;
- економічні інструменти, включаючи митні платежі, податкові механізми, тарифне регулювання та пільгові режими;
- адміністративно-організаційні процедури, зокрема декларування, оцінку та класифікацію товарів, здійснення ризик-орієнтованого контролю, сертифікацію та забезпечення відповідності технічним і санітарним вимогам;
- інституційну взаємодію між митними органами, міжнародними організаціями, бізнес-структурами, логістичними операторами та іншими учасниками глобальних ланцюгів постачання;
- цифрові та аналітичні системи (EDI, ERP, SRM, ISO), що забезпечують прозорість, автоматизацію, швидкість обробки даних і ефективне управління ризиками.

Таким чином, митне забезпечення є ключовим елементом архітектури міжнародної торгівлі, який поєднує регуляторні та технологічні інструменти для забезпечення законності, оперативності, пе-

Таблиця 2

Основні складові митного забезпечення міжнародної торгівлі та їхній вплив на глобальні ланцюги постачання

Категорія	Механізми	Основна функція	Вплив на ГЛП
Митні процедури та декларації	Імпорт, експорт, транзит, тимчасове ввезення/вивезення, оцінка вартості, класифікація товарів	Регулювання руху товарів через кордон	Прискорює і упорядковує міжнародні поставки
Фіскальні механізми	Митні збори, податки на імпорт/експорт, пільгові тарифи	Забезпечення фінансової дисципліни та стимулів	Підвищує передбачуваність витрат та ефективність логістики
Ризик-орієнтований контроль	Системи управління ризиками, авторизовані економічні оператори (АЕО)	Виявлення проблемних вантажів, зменшення затримок	Підвищує надійність і стійкість ланцюгів постачання
Контроль за відповідністю стандартам	Сертифікація, ліцензування, технічні та санітарні вимоги	Забезпечення безпеки та якості товарів	Підтримує безпеку глобальних ланцюгів постачання
Інформаційні та аналітичні системи	ERP, EDI, SRM, ISO 9001, ISO 28000	Моніторинг, планування та аналітика	Оптимізує логістику та підвищує прозорість
Міжнародна співпраця	Обмін інформацією між митними органами, гармонізація правил COT і WCO	Узгодження стандартів і контроль	Забезпечує міжнародну координацію та передбачуваність
Стимулюючі та спрощувальні механізми	Single Window, електронне попереднє декларування, пільгові режими	Прискорення процедур, спрощення митного оформлення	Підвищує оперативність та ефективність ГЛП

Джерело: сформовано авторами

редбачуваності та безпеки транскордонного руху товарів, сприяючи стабільності та конкурентоспроможності глобальних ланцюгів постачання.

Отже, митне забезпечення, що охоплює спектр інструментів — від тарифів і торговельних угод до регуляторних рамок, — справляє істотний вплив на динаміку ланцюгів постачання та економічні взаємозалежності у глобальному бізнес-середовищі. Запровадження тарифів, наприклад, може безпосередньо впливати на вартість товарів, змінювати конфігурацію ланцюгів постачання та змушувати бізнес переглядати свої стратегії закупівель. Ефект від тарифів виходить за межі суто фінансових наслідків, впливаючи на стратегічні рішення щодо вибору виробничих локацій, відносин із постачальниками та методів управління запасами. Окрім тарифів, ключову роль у формуванні стратегій ланцюгів постачання відіграють торговельні угоди, які визначають доступ до ринків, регламентують імпоротно-експортні операції та митні процедури. Угоди про вільну торгівлю (FTA) та преференційні домовленості формують рамкові умови, що сприяють спрощенню транскордонної торгівлі, зниженню бар'єрів і гармонізації регуляторних стандартів. Так, Північноамериканська угода про вільну торгівлю (NAFTA) та її наступник — Угода між США, Мексикою і Канадою (USMCA) — мали суттєвий вплив на динаміку ланцюгів постачання у Північній Америці, стимулюючи розвиток інтегрованих виробничих мереж та оптимізаційних стратегій [11]. Усвідомлення складності таких угод є необхідною передумовою для бізнесу, щоб використовувати рин-

кові можливості, дотримуватися вимог торговельних регламентів і підвищувати стійкість ланцюгів постачання в умовах глобалізації (рис. 1) [12].

Подана схема-модель на рис. 1 відображає системний взаємозв'язок між ключовими чинниками формування стійких ланцюгів постачання в умовах глобалізації.

1. Торговельна політика виступає зовнішнім регулятором, що визначає рамкові умови функціонування ланцюгів постачання. Тарифи, митні бар'єри, угоди про вільну торгівлю та стандарти безпосередньо впливають на структуру витрат, доступність ринків і конфігурацію логістичних маршрутів.

2. Диверсифікація постачальників і виробничих локацій є ключовим інструментом зниження залежності від окремих регіонів чи контрагентів. Вона мінімізує ризики перебоїв, викликаних геополітичними конфліктами, стихійними лихами чи локальними кризами.

3. Цифрові технології (блокчейн, аналітика, автоматизація) забезпечують прозорість, відстежуваність і контроль на всіх етапах ланцюга постачання. Використання цифрових платформ підвищує швидкість ухвалення рішень та дозволяє оперативно реагувати на зміни у попиту чи збої в логістичних потоках.

4. Колаборація учасників ланцюга постачання (виробників, постачальників, логістичних компаній, торгових мереж) виступає об'єднуювальною ланкою між диверсифікацією, технологіями та торговельною політикою. Вона формує довіру, забезпечує обмін даними та створює умови для спільного управління ризиками.

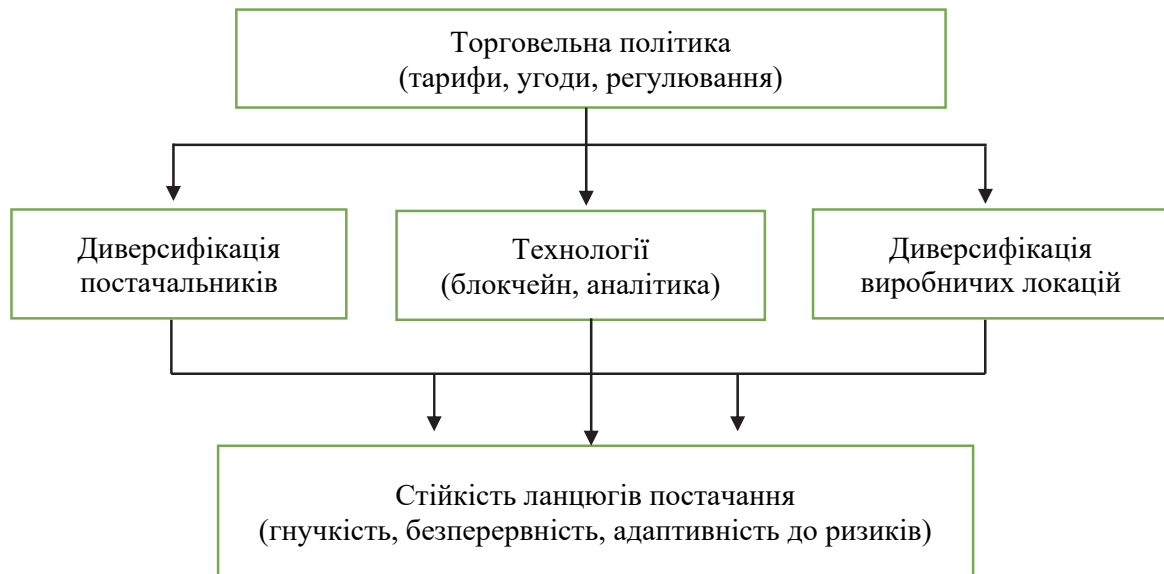


Рис. 1. Системний взаємозв'язок між ключовими чинниками формування стійких ланцюгів постачання в умовах глобалізації

Джерело: сформовано авторами

У підсумку, стійкість ланцюгів постачання є результатом комплексної взаємодії цих елементів. [13, с. 22]. Таким чином, модель демонструє, що стійкість формується не окремо завдяки кожному фактору, а через їхню синергію та взаємодоповнюваність (рис. 2).

Динамічність торговельної політики та геополітичних процесів підкреслює необхідність для бізнесу впроваджувати гнучкі та адаптивні стратегії управління ланцюгами постачання. Ринкова волатильність, торговельні суперечки та геополітична напруженість здатні порушити стабільність потоків постачання, що зумовлює потребу у сценарному плануванні, розробці планів на випадок непередбачуваних обставин і запровадженні заходів із мінімізації ризиків. Стратегічні партнерства, диверсифікація джерел постачання та використання інноваційних технологій, зокрема блокчейну й предиктивної аналітики, підвищують стійкість і адаптивність ланцюгів постачання.

Висновок. Митне забезпечення, торговельна політика і загалом міжнародна торгівля суттєво

впливає на динаміку ланцюгів постачання, визначаючи рішення щодо вибору постачальників, доступ до ринків, дотримання регуляторних норм і стратегії управління ризиками компаній, що працюють у глобальному бізнес-середовищі. Подолання складнощів, зумовлених торговельною політикою, вимагає комплексного розуміння ринкових тенденцій, нормативно-правових рамок, геополітичних ризиків та технологічних інновацій. Організації можуть підвищити ефективність функціонування ланцюгів постачання шляхом розвитку стратегічних партнерств, цифрової трансформації та впровадження гнучких управлінських практик. Це дозволить їм використовувати можливості міжнародної торгівлі та долати регуляторні виклики в умовах дедалі більшої взаємозалежності й конкуренції у глобальній економіці.

Теоретичні підходи до митного забезпечення міжнародної торгівлі свідчать, що воно є складною багаторівневою системою, яка інтегрує правові, організаційні, економічні та технологічні інструменти. Його ключова функція полягає не лише у здійсненні митного контролю та забезпеченні надходжень до бюджету

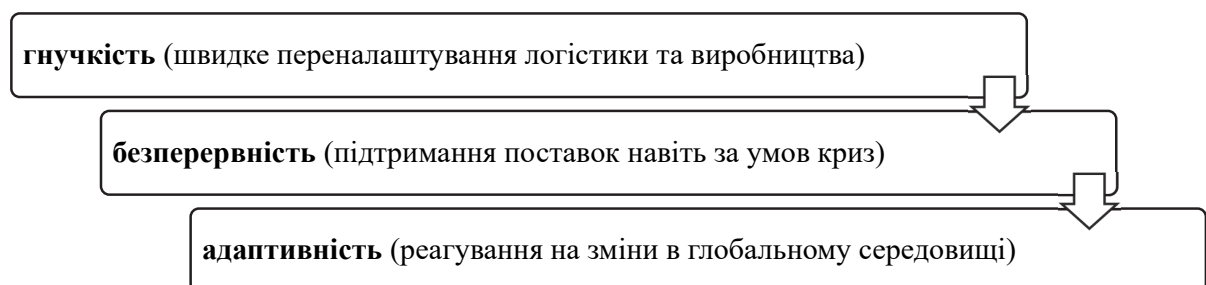


Рис. 2. Стійкість ланцюгів постачання через комплексну взаємодію елементів

Джерело: сформовано авторами

ту, але й у створенні умов для прозорості та безпечної інтеграції національних економік у світовий ринок. Сучасні концепції акцентують на переході від суто фіскальної ролі митниці до стратегічної функції — сприяння розвитку міжнародної торгівлі та забезпечення стійкості глобальних ланцюгів постачання. У цьому контексті важливе місце займають міжнародні стандарти та договори (ГАТТ/СОТ, Кіотська конвенція, SAFE Framework тощо), а також впрова-

дження цифрових технологій та систем управління ризиками, які дозволяють оптимізувати митні процедури, зменшити адміністративні бар'єри та підвищити довіру між учасниками торговельних відносин.

Таким чином, митне забезпечення виступає фундаментальною складовою глобальної торговельної архітектури, що визначає ефективність, передбачуваність та безпечність міжнародних економічних процесів.

Література

1. Loh K.B., Tan C.L. Enhancing Supply Chain Resilience through Supply Chain Integration, Learning, Agility, and Digital Transformation. *Global Business and Management Research: An International Journal*. 2024. Vol. 16, No. 3. P. 118–132.
2. Irawan A. Global Supply Chains and Economic Interdependencies: A Literature Study. *Vifada Management and Social Sciences*. 2023. Vol. 1, No. 2. P. 40–53. DOI: <https://doi.org/10.70184/g7f0wg82>
3. Ковтуненко К.В., Кравченко О.М., Манічева А.В. Організаційно-економічне забезпечення управління міжнародними ланцюгами поставок в умовах глобалізаційних перетворень. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 4/3. С. 20–22. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.4\(3\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2020.4(3).4)
4. Котвицька Н., Захарченко А. Логістичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобальних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 191–197. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-29>
5. Марценюк В., Марценюк М. Цифрова трансформація логістики у зовнішньоекономічній діяльності: виклики та перспективи. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 246–249. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.39>
6. Бережнюк І.Г. *Митне регулювання України: національні та міжнародні аспекти* : монографія. Дніпропетровськ : Академія митної служби України, 2009. 543 с.
7. Яромій І.В. Принципи реалізації державної митної політики. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2024. № 4 (86). С. 227–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-338X-2024.4.37>
8. Дорофеева Л.М. Нормативно-правове закріплення міжнародних стандартів митної справи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 26. URL: <https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc26/6.pdf> (дата звернення: 13.10.2025).
9. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. *Аналіз ризиків у митній справі*: навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2017. 245 с.
10. Яромій І.В. Інституційна спроможність митних органів. *Правова позиція*. 2023. № 3 (40). С. 221–217. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-3.42>
11. *Assessing the Impact of Free Trade Agreements on the Services Trade of India*. Research Article No. 07/2026. URL: <https://www.crfindia.org/-/media/Project/ChintanResearchFoundation/Publications%20PDF/1%20Aug/Impact%20of%20free%20trade.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).
12. Смерічевська С.В., Швець А.В. *Стратегічне управління ланцюгами постачання* : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2025. 378 с.
13. Гірна О.В. Цифрові технології в управлінні ланцюгами постачання. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.20-25>

References

1. Loh, K.B., & Tan, C.L. (2024). Enhancing supply chain resilience through supply chain integration, learning, agility, and digital transformation. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 16 (3), 118–132.
2. Irawan, A. (2023). Global supply chains and economic interdependencies: A literature study. *Vifada Management and Social Sciences*, 1 (2), 40–53. <https://doi.org/10.70184/g7f0wg82>
3. Kovtunencko, K. V., Kravchenko, O. M., & Manicheva, A. V. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia upravlinnia mizhnarodnymy lantsiuhamy postavok v umovakh hlobalizatsiinykh peretvoren' [Organizational and economic support for managing international supply chains under globalization transformations]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 4(3), 20–22. [https://doi.org/10.37634/efp.2020.4\(3\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2020.4(3).4) [in Ukrainian].
4. Kotvytska, N., & Zakharchenko, A. (2025). Lohistychne zabezpechennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv Ukrainy v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Logistics support of foreign economic activity of Ukrainian enterprises under global challenges]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3 (54), 191–197. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-29> [in Ukrainian].

5. Martsenyuk, V., & Martsenyuk, M. (2025). Tsyfrova transformatsiia lohistyky u zovnishnoekonomichnii diialnosti: vyklyky ta perspektyvy [Digital transformation of logistics in foreign economic activity: challenges and prospects]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, 34, 246–249. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.39> [in Ukrainian].
6. Berezniuk, I. H. (2009). *Mytne rehuliuвання Ukrainy: natsionalni ta mizhnarodni aspekty* [Customs regulation of Ukraine: national and international aspects]. Dnipropetrovsk: Akademiia mytnoi sluzhby Ukrainy. 543 p. [in Ukrainian].
7. Yaromii, I. V. (2024). Pryntsypy realizatsii derzhavnoi mytnoi polityky [Principles of implementation of state customs policy]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Pravo*, 4 (86), 227–232. <https://doi.org/10.32782/1813-338X-2024.4.37> [in Ukrainian].
8. Dorofieieva, L. M. (2017). Normatyvno-pravove zakriplennia mizhnarodnykh standartiv mytnoi spravy [Regulatory consolidation of international customs standards]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 26. Available at: <https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc26/6.pdf> [in Ukrainian].
9. Razumei, H. Yu., & Razumei, M. M. (2017). *Analiz ryzykiv u mytnii spravi* [Risk analysis in customs affairs]. Dnipro: Universytet mytnoi spravy ta finansiv. 245 p. [in Ukrainian].
10. Yaromii, I. V. (2023). Instytutsiina spromozhnist mytnykh orhaniv [Institutional capacity of customs authorities]. *Pravova pozytsiia*, 3 (40), 217–221. <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-3.42> [in Ukrainian].
11. Chintan Research Foundation. (2026). *Assessing the impact of free trade agreements on the services trade of India*. Research Article No. 07/2026. Available at: <https://www.cfindia.org/-/media/Project/ChintanResearchFoundation/Publications%20PDF/1%20Aug/Impact%20of%20free%20trade.pdf> [in English].
12. Smerichevska, S. V., & Shvets, A. V. (2025). *Stratehichne upravlinnia lantsiuhamy postachannia* [Strategic supply chain management]. Sumy: Universytetska knyha. 378 p. [in Ukrainian].
13. Hirna, O. B. (2025). Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni lantsiuhamy postachannia [Digital technologies in supply chain management]. *Ekonomichnyi prostir*, 199, 20–25. <https://doi.org/10.30838/EP.199.20-25> [in Ukrainian].

Брюховецька Ірина Олександрівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

Briukhovetska Iryna

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking, and Insurance
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: 0000-0002-1469-1485*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11642

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

ENSURING THE EFFECTIVENESS OF INTERNAL CONTROL IN AN INSURANCE COMPANY

Анотація. Вступ. Умови цифровізації фінансового сектору, посилення регуляторного нагляду та зростання конкуренції на страховому ринку актуалізують проблему забезпечення ефективного внутрішнього контролю в страхових компаніях. Недосконалість контрольних процедур, фрагментарність управління ризиками та відсутність чіткої координації між підрозділами можуть призводити до фінансових втрат, репутаційних ризиків і зниження довіри клієнтів. Саме тому наукового й практичного значення набуває дослідження моделі трьох ліній захисту як інструменту підвищення інтегрованості, прозорості та результативності системи внутрішнього контролю страховика.

Мета. Метою статті є комплексний аналіз механізмів реалізації моделі трьох ліній захисту в діяльності страхової компанії та оцінювання її ефективності на основі системи ключових показників результативності (KPI).

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано метод системного аналізу – для вивчення структури внутрішнього контролю; структурно-функціональний метод – для розмежування функцій між лініями захисту; порівняльний метод – для зіставлення ролей першої, другої та третьої ліній; метод кількісного аналізу – для оцінювання KPI; графічний метод – для побудови радарної (павутинної) діаграми ефективності.

Результати. У роботі сформовано узагальнену модель функціонування трьох ліній захисту в страховій компанії, систематизовано їх функції та побудовано систему KPI для кожного рівня контролю. Встановлено, що перша лінія забезпечує досягнення високих показників операційної дисципліни та якості даних, друга лінія характеризується стабільними значеннями комплаєнс-ефективності та ризик-менеджменту, а третя лінія демонструє високий рівень результативності незалежного аудиту. Радарна діаграма дозволила виявити дисбаланси між окремими складовими системи контролю та підтвердити необхідність їх інтеграції.

Перспективи. Перспективними напрямками подальших досліджень є впровадження цифрових технологій у внутрішній контроль, застосування аналітики великих даних для прогнозування ризиків та удосконалення інтегрованих моделей корпоративного управління в страхових компаніях.

Ключові слова: внутрішній контроль, страхова компанія, Solvency, внутрішній аудит, COSO.

Summary. Introduction. The conditions of digitalization of the financial sector, strengthening of regulatory supervision and increasing competition in the insurance market actualize the problem of ensuring effective internal control in insurance companies. Imperfections of control procedures, fragmentation of risk management and lack of clear coordination between departments may lead to financial losses, reputational risks and a decrease in customer confidence. Therefore, the study of the Three Lines of Defense model as a tool for increasing integration, transparency and effectiveness of the insurer's internal control system acquires scientific and practical significance.

Purpose. The purpose of the article is a comprehensive analysis of the mechanisms for implementing the Three Lines of Defense model in the activities of an insurance company and assessment of its effectiveness based on a system of key performance indicators (KPIs).

Materials and Methods. The study used the method of systems analysis – to examine the structure of internal control; the structural and functional method – to differentiate functions between the lines of defense; the comparative method – to compare the roles of the first, second and third lines; the quantitative analysis method – to assess KPIs; and the graphical method – to build a radar (spider) chart of effectiveness.

Results. The paper developed a generalized model of the functioning of the Three Lines of Defense in an insurance company, systematized their functions and constructed a system of KPIs for each level of control. It was established that the first line ensures high indicators of operational discipline and data quality, the second line is characterized by stable values of compliance effectiveness and risk management, and the third line demonstrates a high level of effectiveness of independent audit. The radar chart made it possible to identify imbalances between individual components of the control system and confirmed the need for their integration.

Prospects. areas for further research include the introduction of digital technologies in internal control, the use of big data analytics for risk forecasting and the improvement of integrated corporate governance models in insurance companies.

Key words: internal control, insurance company, Solvency, internal audit, COSO.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку страхового ринку внутрішній контроль набуває особливої значущості як інструмент забезпечення фінансової стійкості та надійності страхових компаній. Посилення регуляторних вимог, ускладнення фінансових продуктів, цифровізація процесів і зростання конкурентного тиску істотно підвищують рівень операційних, комплаєнс- та репутаційних ризиків. За таких умов традиційні підходи до організації внутрішнього контролю часто виявляються фрагментарними та недостатньо адаптованими до сучасних викликів.

Проблема полягає в тому, що в значній частині страхових компаній відсутнє чітке розмежування функцій управління ризиками, контролю та аудиту, що призводить до дублювання повноважень, прогалин у контролі та низької ефективності управлінських рішень. Недостатня інтеграція між операційними підрозділами, службами ризик-менеджменту та внутрішнього аудиту унеможливорює формування цілісної системи контролю, здатної своєчасно ідентифікувати та мінімізувати ризики.

Актуальність проблеми посилюється необхідністю імплементації міжнародних стандартів корпоративного управління та нагляду, зокрема рекомендацій COSO, вимог Solvency II та принципів IAIS. У зв'язку з цим виникає потреба в науковому обґрунтуванні та практичному впровадженні ефективних моделей організації внутрішнього контролю, серед яких особливе місце посідає модель трьох ліній захисту. Отже, основна наукова проблема полягає в обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності внутрішнього контролю страхових компаній на основі структурованого розподілу функцій, відповідальності та повноважень між рівнями управління, а також у розробці інструментарію оцінювання результативності функціонування такої системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика організації системи внутрішнього контролю та управління ризиками посідає важливе місце в наукових дослідженнях зарубіжних і вітчиз-

няних авторів. Значний внесок у теоретичне обґрунтування принципів побудови внутрішнього контролю зроблено в межах концепції COSO, яка розглядає внутрішній контроль як інтегровану систему, що поєднує контрольне середовище, оцінювання ризиків, контрольні заходи, інформацію, комунікації та моніторинг зробили вчені R.Moeller, J. Root Steven [1, с. 200–224; 2, с. 96–110]. У подальшому ці підходи були розвинуті в контексті ризик-орієнтованого управління та корпоративного управління в роботі Н. Буреннікова, А. Гордійчук, Ю. Буренніков [3, с. 387–396].

Важливим напрямом наукових досліджень є вивчення моделі трьох ліній захисту, яка була запропонована та концептуально оформлена Інститутом внутрішніх аудиторів і набула широкого застосування у практиці фінансового сектору. У праці сучасних дослідників Є. Калюги, Г. Грищук модель розглядається як інструмент розмежування повноважень між операційним менеджментом, функціями ризик-менеджменту та комплаєнсу, а також внутрішнім аудитом. Окрему увагу приділено адаптації цієї моделі до вимог Solvency II та принципів IAIS, що регламентують систему управління ризиками [4, с. 119–129].

Разом з тим більшість наукових публікацій зосереджуються або на загальнотеоретичних аспектах внутрішнього контролю, або на нормативно-правових вимогах до організації системи управління ризиками у страховиків. Питання практичної імплементації моделі трьох ліній захисту у страховій сфері, з урахуванням специфіки страхових продуктів, структури ризиків та організаційної побудови компаній, висвітлені фрагментарно. Недостатньо дослідженими залишаються підходи до кількісної оцінки ефективності кожної з ліній захисту на основі системи ключових показників результативності (KPI), а також використання інструментів візуалізації для порівняльного аналізу їх роботи.

Окремі автори, як, наприклад, А.Кваша звертають увагу на роль внутрішнього аудиту в забезпечен-

ні надійності страхової компанії, проте, як правило, аналіз обмежується описом функцій аудиторського підрозділу без глибокого ув'язування його діяльності з роботою операційних підрозділів і служб ризик-менеджменту [5, с. 210–300]. У результаті у науковій літературі недостатньо представлено комплексні дослідження, в яких модель трьох ліній захисту розглядалася б як цілісна система із чітко структурованими функціями, відповідальністю та кількісними критеріями оцінювання ефективності.

Таким чином, попри наявність значної кількості праць, присвячених внутрішньому контролю, управлінню ризиками та внутрішньому аудиту у фінансовому секторі, спостерігається наукова лакуна щодо практично орієнтованого підходу до впровадження моделі трьох ліній захисту в страховій компанії з використанням KPI та аналітичної візуалізації. Саме заповненню цієї прогалини й присвячено дане дослідження.

Метою статті є комплексний аналіз механізмів реалізації моделі трьох ліній захисту в діяльності страхової компанії та оцінювання її ефективності на основі системи ключових показників результативності (KPI).

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано метод системного аналізу — для вивчення структури внутрішнього контролю; структурно-функціональний метод — для розмежування функцій між лініями захисту; порівняльний метод — для зіставлення ролей першої, другої та третьої ліній; метод кількісного аналізу — для оцінювання KPI; графічний метод — для побудови радарної (павутинної) діаграми ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку страхового ринку та зростання регуляторних вимог внутрішній контроль є ключовим елементом забезпечення стабільності, прозорості та фінансової надійності страхової компанії. Ефективна система внутрішнього контролю не лише мінімізує ризики, але й сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії, покращенню якості управлінських рішень та зміцненню довіри клієнтів. Наразі широко застосовується модель трьох ліній захисту. Така модель є загальновизнаною міжнародною концепцією організації системи внутрішнього контролю та управління ризиками, впровадженою у страховій сфері відповідно до вимог IAIS, Solvency II та рекомендацій Комітету спонсорських організацій (COSO). Її сутність полягає у чіткому розмежуванні ролей і відповідальності серед учасників процесу управління ризиками та контролю.

Ефективність застосування Моделі трьох ліній захисту безпосередньо залежить від чіткості визначення функціональних повноважень, відповідальності та меж компетенції кожної з ліній. Недостатня формалізація ролей призводить до дублювання завдань, прогалин у контролі, недостатнього рівня відповідальності та зниження здатності організації

своєчасно виявляти, оцінювати й мінімізувати ризики. Тому структуроване розмежування функцій між лініями захисту є необхідною умовою вибудови ефективної системи внутрішнього контролю й управління ризиками страхової компанії. Перша лінія захисту забезпечує виконання операційної діяльності та здійснює первинне управління ризиками, друга лінія забезпечує нагляд, методологічну підтримку та комплаєнс-контроль, тоді як третя лінія здійснює незалежну оцінку ефективності системи контролю. Чітке окреслення функцій кожного рівня дозволяє сформувати узгоджену, прозору та дієву систему корпоративного управління.

Отже, перша лінія захисту представлена операційними підрозділами, які безпосередньо здійснюють страхову діяльність: андеррайтинг, супроводження договорів, врегулювання збитків, актуарні розрахунки, фінансові операції тощо. Саме ці підрозділи відповідають за первинну ідентифікацію ризиків, дотримання процедур, правильність документального оформлення та якість даних. На цьому рівні здійснюється «вбудований» контроль — щоденне виконання політик та інструкцій ризик-менеджменту. Ефективність першої лінії визначає ступінь операційної надійності та рівень ризиків, що передаються на вищі рівні контролю. У Табл. 1 ми згрупували функції першої лінії та показали показники ефективності.

Показники ефективності, представлені у Таблиці 1, дозволяють об'єктивно оцінити результативність роботи Першої лінії захисту та її внесок у функціонування системи внутрішнього контролю страхової компанії. Аналіз KPI свідчить, що більшість ключових індикаторів досягають високих значень, що є свідченням належної якості операційних процесів та ефективного первинного контролю.

Зокрема, високий рівень відповідності внутрішнім політикам (> 98%) та коректності оформлення документів (> 96%) підтверджує дотримання персоналом встановлених регламентів та стандартів андеррайтингу. Аналогічно, значення показника якості даних (> 97%) свідчить про низьку ймовірність помилок під час внесення інформації, що є критично важливим для точності страхових операцій та формування достовірної звітності.

Рівень успішності виконання контрольних процедур (> 95%) демонструє ефективність «вбудованого» контролю на етапі здійснення щоденних операцій. Значно нижчі, але логічно обґрунтовані показники щодо виявлення порушень (1–3% від заяв) відображають специфіку діяльності Першої лінії: оператори виявляють лише ті відхилення, які проявляються безпосередньо у процесі виконання операційних функцій, тоді як системне виявлення порушень належить до компетенції другої та третьої ліній захисту.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що високі значення KPI Першої лінії захисту свідчать про її здатність забезпечувати якісне первинне

Таблиця 1

Функції Першої лінії захисту з показниками ефективності

Функція	Зміст функції	Приклади реалізації у страховій компанії	Показники ефективності (статистика/KPI)
Ідентифікація ризиків	Виявлення ризиків у межах операцій	Виявлення помилок у договорах	% виявлених ризиків на етапі оформлення (норма: > 92%)
Оцінка ризиків	Аналіз наслідків і ймовірності ризиків	Оцінка ризику збитковості	Частка договорів із підвищеним ризиком (5–12%)
Управління ризиками	Впровадження контролів	Перевірка повноти документів	Рівень успішності контрольних процедур (> 95%)
Виконання контрольних заходів	Дотримання правил і стандартів	Контроль даних і виплат	Частка виявлених помилок у документах (< 2%)
Дотримання внутрішніх політик	Робота за регламентами	Виконання андеррайтингу, AML	Показник відповідності політикам (> 98%)
Документування операцій	Повнота та коректність записів	Внесення даних у CRM	Частка коректно оформлених документів (> 96%)
Виявлення відхилень	Фіксація інцидентів	Повідомлення про шахрайство	Кількість виявлених підозрілих випадків (1–3% від заяв)
Контроль якості даних	Перевірка достовірності інформації	Перевірка заяв і даних	Рівень коректності даних (> 97%)

Джерело: складено автором на основі [6]

управління ризиками, мінімізувати частку помилок, підвищувати надійність операційних процесів та створювати стабільний фундамент для ефективної роботи наступних рівнів контролю. Саме досягнення цільових показників ефективності підтверджує ключову роль операційного менеджменту у функціонуванні інтегрованої системи внутрішнього контролю страхової компанії.

Друга лінія захисту охоплює функції ризик-менеджменту, комплаєнсу та контролю за дотриманням внутрішніх політик. Вона забезпечує методологічну підтримку, встановлення ризик-апетиту, лімітів та нормативів, а також контроль за тим,

наскільки операційні підрозділи виконують встановлені правила. На цьому рівні здійснюється моніторинг ризиків, оцінка відповідності діяльності регуляторним вимогам, аналіз ефективності страхових продуктів, тарифів і резервів, а також виявлення системних порушень, які потребують корекції. Друга лінія захисту є елементом забезпечення узгодженості між стратегічними цілями компанії та операційними діями. Вважаємо, що до функцій другої лінії захисту можна віднести: розробку політик, моніторинг ризиків, забезпечення комплаєнсу, методологічна підтримка, контроль і координація контролю (Табл. 2).

Таблиця 2

Функції Другої лінії захисту (Ризик-менеджмент, комплаєнс, актуарна функція) з показниками ефективності

Функція	Зміст функції	Приклади реалізації	Показники ефективності (статистика/KPI)
Розробка політик	Формування стандартів контролю	Положення щодо ризиків	Кількість оновлень політик на рік (2–4)
Моніторинг ризиків	Систематичний нагляд	Відстеження KRI	Частка дотриманих KRI (> 90%)
Забезпечення комплаєнсу	Контроль виконання вимог	Дотримання НБУ, AML	Рівень відповідності регуляторним вимогам (> 98%)
Методологічна підтримка	Консультації, навчання	Тренінги для співробітників	Кількість навчань на рік (5–10)
Система контролів	Створення превентивних механізмів	Антифрод-системи	Зниження кількості порушень на 10–15% щороку
Координація контролю	Узгодження рішень	Співпраця з підрозділами	Рівень операційної узгодженості (опитування > 85%)
Нагляд за дотриманням політик	Перевірка виконання правил	Моніторинг стандартів	Частка виявлених порушень (< 3%)

Джерело: складено автором на основі [7]

Як показано у Таблиці 2, високий рівень відповідності регуляторним вимогам (> 98%) демонструє не лише ефективність комплаєнс-нагляду, а й належний рівень інтеграції нормативних стандартів у внутрішні політики компанії. Значний відсоток дотриманих ключових ризикових індикаторів (> 90%) підтверджує результативність системного моніторингу та своєчасне реагування на зміну ризикового профілю. Показники, що характеризують превентивну діяльність, зокрема зниження кількості порушень на 10–15% щороку, вказують на ефективність впроваджених механізмів контролю, таких як антифрод-системи та ліміти на операції. Водночас кількість навчань на рік (5–10) як КРІ методологічної підтримки свідчить про системний підхід до підвищення кваліфікації персоналу та формування культури ризик-орієнтованого мислення в операційних підрозділах. Також високий рівень операційної узгодженості (> 85%), визначений на основі внутрішніх оцінок та опитувань, підтверджує ефективну взаємодію другої лінії з іншими структурними елементами системи контролю. Загалом аналіз КРІ демонструє, що друга лінія забезпечує належний рівень методологічної підтримки, комплаєнс-контролю та наглядової функції, що дозволяє формувати цілісну, послідовну та регуляторно узгоджену систему внутрішнього контролю. Досягнення визначених КРІ свідчить про її високу ефективність у зниженні системних ризиків та підвищенні стійкості страхової компанії.

Нарешті, Третя лінія захисту — це внутрішній аудит, який здійснює незалежну та об'єктивну оцінку ефективності роботи першої та другої ліній. Внутрішній аудит перевіряє дотримання політик, процедур, нормативних вимог, правильність формування резервів, коректність фінансової звітності й адекватність заходів ризик-менеджменту. Він формує рекомендації щодо удосконалення системи управління,

запобігання ризикам і підвищення якості внутрішнього контролю. Важливо, що внутрішній аудит підпорядковується наглядовій раді або аудиторському комітету — це гарантує його незалежність.

Модель трьох ліній захисту забезпечує системність і прозорість внутрішнього контролю, дозволяє уникати дублювання функцій, знижує рівень операційних та комплаєнс-ризиків, а також підсилює корпоративне управління страховою компанією. Її застосування сприяє побудові інтегрованої системи контролю, в якій кожен рівень виконує власні завдання, водночас підтримуючи узгодженість і ефективність загального механізму управління ризиками. Основними функціями Третьої лінії захисту є незалежна оцінка контролів, оцінка ризик-менеджменту, аудит відповідності, надання рекомендацій, звітність, оцінка корпоративного управління, перевірка ІТ-контролів (Табл. 3).

Отже, висока частка виконаних рекомендацій внутрішнього аудиту (> 85%) свідчить про практичну значущість результатів аудиторських перевірок та реальний вплив функції аудиту на вдосконалення бізнес-процесів. Низький рівень критичних недоліків (< 5%) підтверджує належну зрілість системи внутрішнього контролю та ефективну роботу першої й другої ліній захисту. Рівень відповідності регуляторним вимогам та міжнародним стандартам (> 97%) вказує на адекватність внутрішніх процедур і відповідність діяльності страхової компанії вимогам Solvency II та інших наглядових стандартів. Показник своєчасності подання звітності (100%) засвідчує належний рівень організаційної дисципліни та ефективне функціонування механізмів інформування керівних органів. Значення індикаторів ефективності корпоративного управління (> 80%) та виконання вимог у сфері ІТ-контролю (> 95%) підтверджують достатній рівень розвитку системи управління та інформаційної безпеки.

Таблиця 3

Функції Третьої лінії захисту (Внутрішній аудит) з показниками ефективності

Функція	Зміст функції	Приклади реалізації	Показники ефективності (статистика/КРІ)
Незалежна оцінка контролів	Аналіз ефективності системи	Аудит договорів	Частка виконаних рекомендацій (> 85%)
Оцінка ризик-менеджменту	Перевірка якості системи ризиків	Аудит політик	Кількість критичних недоліків (< 5% від загалу)
Аудит відповідності	Перевірка дотримання норм	Контроль Solvency II	Рівень відповідності (> 97%)
Надання рекомендацій	Формування пропозицій	Оптимізація процесів	Частка впроваджених рекомендацій (> 75%)
Звітність	Інформування керівництва	Річні аудити	Своєчасність подання звітів (100%)
Оцінка корпоративного управління	Аналіз процесів управління	Оцінка комітетів	Показник ефективності управління (> 80%)
Перевірка ІТ-контролів	Оцінка кібербезпеки	Кібер-аудит	Рівень виконання ІТ-вимог (> 95%)

Джерело: складено автором на основі [8]

Зважаючи на багатовимірний характер системи внутрішнього контролю та різноспрямованість показників ефективності для кожної з ліній захисту, виникає потреба у використанні інструментів візуалізації, які дозволяють узагальнено та наочно представити результати оцінювання. Саме тому доцільним є застосування радарної (павутинної) діаграми, яка дає змогу одночасно відобразити множину показників ефективності та порівняти їх між трьома лініями захисту в єдиному графічному просторі (Рис. 1).

Як показано на Рис. 1, Перша лінія захисту характеризується високими показниками відповідності політикам та коректності даних, що свідчить про належне виконання операційних функцій та якісне первинне управління ризиками. Низьке значення показника «виявлення порушень» є очікуваним, оскільки ця функція більшою мірою властива другій та третій лініям. Друга лінія демонструє підвищений рівень відповідності політикам та нормативним вимогам, але відсутність високих значень за іншими KPI пояснюється її методологічним та наглядним характером, а не операційною чи контрольно-

аудиторською діяльністю. Третя лінія, представлена функцією внутрішнього аудиту, має яскраво виражений показник «виконання рекомендацій аудиту», що узгоджується з її роллю як незалежного зовнішнього оцінювача ефективності системи контролю, тоді як інші KPI для цієї лінії не застосовуються або не є релевантними. Загалом діаграма демонструє логічний і структурно виправданий розподіл ролей між лініями захисту. Кожна з них має власний набір пріоритетних функцій, що забезпечує цілісність і збалансованість системи внутрішнього контролю. Виявлені відмінності у KPI підтверджують доповнюваність та взаємозалежність трьох ліній, що є необхідною умовою ефективного управління ризиками та підтримання стійкості страхової компанії.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективність системи внутрішнього контролю страхової компанії значною мірою залежить від правильності організації та узгодженості функціонування моделі трьох ліній захисту. Доведено, що чітке розмежування повноважень між операційними підрозділами, функціями ризик-менеджменту та комплаєнсу,

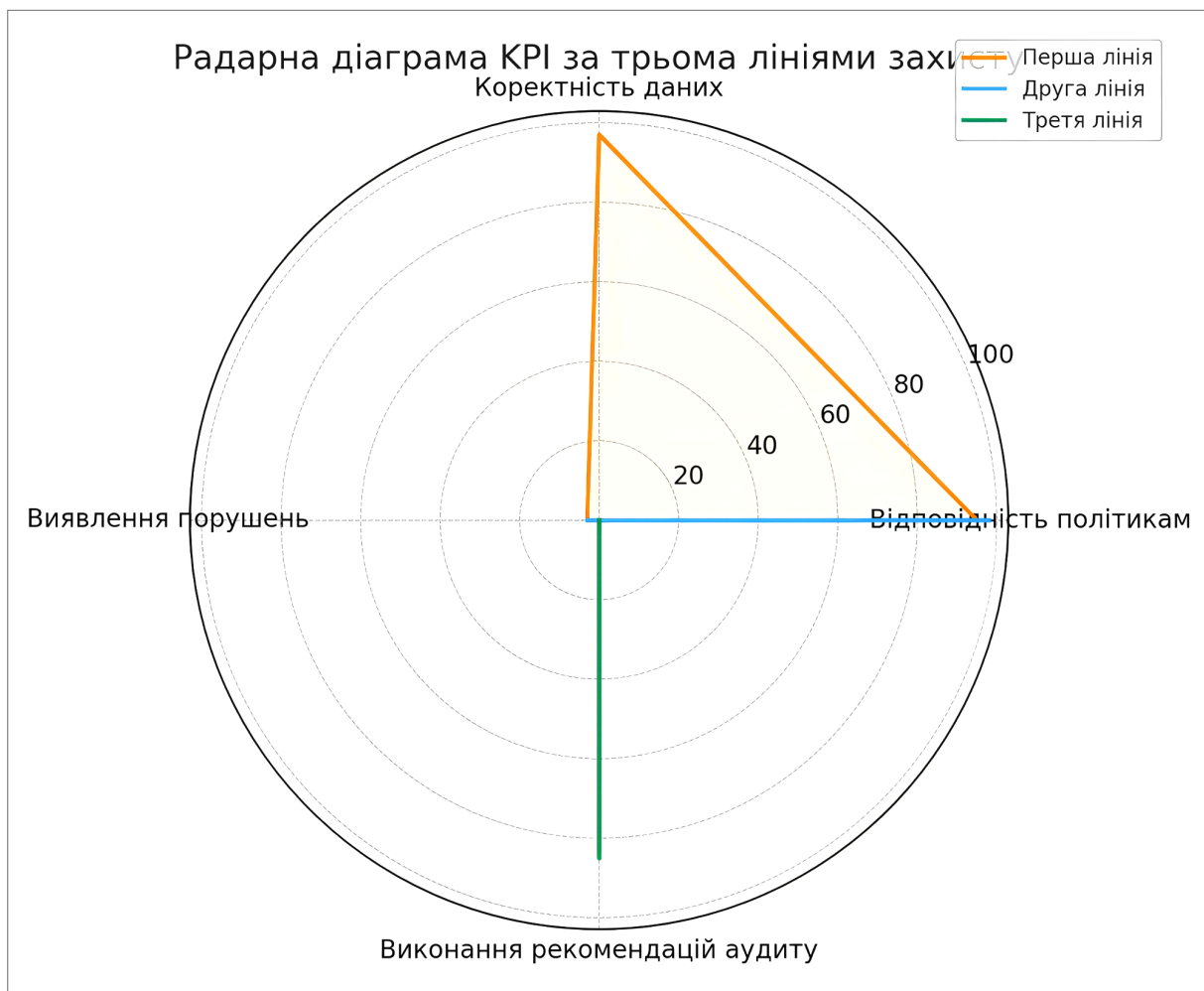


Рис. 1. Радарна діаграма KPI за трьома лініями захисту
Джерело: власна авторська розробка

а також внутрішнім аудитом сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, мінімізації операційних і регуляторних ризиків та зміцненню фінансової стійкості страховика.

За результатами аналізу ключових показників ефективності (KPI) встановлено, що Перша лінія захисту забезпечує високий рівень операційної дисципліни та якості даних, що формує основу для стабільного функціонування всієї системи контролю. Друга лінія захисту характеризується стабільно високими показниками відповідності регуляторним вимогам і результативності моніторингу ризиків, що підтверджує її ключову роль у забезпеченні методологічної узгодженості та комплаєнснагляду. Третя лінія захисту демонструє високу ефективність незалежного контролю, що підтверджується значними показниками виконання рекомендацій аудиту та низькою часткою критичних порушень.

Побудована в межах дослідження радарна (па-вутинна) діаграма дала змогу наочно відобразити дисбаланси між окремими елементами системи внутрішнього контролю та підтвердила необхідність інтегрованого підходу до управління ризиками. Використання інструментів візуалізації дозволяє не лише спростити інтерпретацію результатів, а й підвищити якість управлінських рішень.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження моделі трьох ліній захисту в діяльність страхової компанії є ефективним інструментом підвищення результативності внутрішнього контролю, зміцнення корпоративного управління та забезпечення довгострокової фінансової стабільності страховика. Запропонований підхід до оцінювання ефективності на основі KPI та графічної візуалізації може бути використаний у практиці страхових компаній та слугувати підґрунтям для подальших наукових досліджень у цій сфері.

Література

1. Moeller R.R. COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM framework. Hoboken: John Wiley & Sons, 2007. 224 p.
2. Root S.J. Beyond COSO: internal control to enhance corporate governance. New York: John Wiley & Sons, 2000. 256 p.
3. Буреннікова Н.В., Гордійчук А.П., Буренніков Ю.Ю. Результативність функціонування підприємств на засадах SEE-управління: оновлений погляд на концепцію COSO, SEE-ризиків. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 387–396.
4. Калюга Є., Гришук Г., Калюга О. Впровадження інтегрованої концепції внутрішнього контролю COSO-ERM в Україні. *Вісник економіки*. 2023. № 2. С. 119–129.
5. Кваша А.О. Роль ризик-менеджменту у забезпеченні фінансової надійності страховика. У кн.: І.Б. Охрименко, Н.В. Циганова, О.А. Брегеда, В.О. Демченко. Київ, 2020. С. 313.
6. Pw C. Global Economic Crime and Fraud Survey 2022. PwC Global Report, 2022.
7. National Association of Insurance Commissioners (NAIC). Insurance Fraud Prevention Models. Washington, 2021.
8. A Simulation of the Insurance Industry: The Problem of Risk Model Homogeneity. *Journal of Financial Stability*. 2020.

References

1. Moeller, R. R. (2007). COSO enterprise risk management: Understanding the new integrated ERM framework. John Wiley & Sons.
2. Root, S. J. (2000). Beyond COSO: Internal control to enhance corporate governance. John Wiley & Sons.
3. Buriennikova, N. V., Hordiichuk, A. P., & Buriennikov, Yu. Yu. (2025). Results of enterprise performance based on SEE management: An updated view of the COSO concept and SEE risks. *Biznes Inform*, (1), 387–396 [in Ukrainian].
4. Kaliuha, Ye., Hryshchuk, H., & Kaliuha, O. (2023). Implementation of the integrated COSO-ERM internal control concept in Ukraine. *Visnyk Ekonomiky*, (2), 119–129 [in Ukrainian].
5. Kvasha, A. O. (2020). The role of risk management in ensuring the financial reliability of an insurer. In I. B. Okhrymenko, N. V. Tsyhanova, O. A. Brehheda, & V. O. Demchenko (Eds.) [Title of the collection if available] (p. 313). Kyiv [in Ukrainian].
6. PricewaterhouseCoopers. (2022). Global economic crime and fraud survey 2022. Pw C.
7. National Association of Insurance Commissioners. (2021). Insurance fraud prevention models. NAIC.
8. A simulation of the insurance industry: The problem of risk model homogeneity. (2020). *Journal of Financial Stability*.

УДК 005.334:658.15

Камінська Тетяна Григорівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів
Академія праці, соціальних відносин і туризму*

Kaminska Tetiana

*Doctor of Sciences in Economic, Professor
Department of Finance
Academy of Labour, Social Relations and Tourism
ORCID: 0000-0002-7844-4483*

Кобзиста Олена Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Академія праці, соціальних відносин і туризму*

Kobzyska Olena

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor Department of Finance
Academy of Labour, Social Relations and Tourism
ORCID: 0009-0006-6578-5496*

Ткаченко Яніна Станіславівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Академія праці, соціальних відносин і туризму*

Tkachenko Ianina

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor Department of Finance
Academy of Labour, Social Relations and Tourism
ORCID: 0000-0001-5471-9000*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11589

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

MANAGING FINANCIAL RISKS OF UKRAINE'S CONSTRUCTION ENTERPRISES AMID WAR-TIME INSTABILITY

Анотація. Вступ. Сучасні умови воєнної нестабільності суттєво змінюють фінансово-економічне середовище функціонування підприємств будівельної галузі України. Високий рівень невизначеності, інвестиційна непередбачуваність, порушення логістичних ланцюгів та валютні коливання формують нову конфігурацію фінансових ризиків, що вимагає адаптації механізмів управління ними. Попри наявність загальних фінансових інструментів, їх застосування у будівельній сфері залишається обмеженим через дефіцит фінансових ресурсів, кадрову нестачу та слабку інституційну підтримку. Постає потреба у створенні адаптивної системи управління фінансовими ризиками, інтегрованої з операційними й стратегічними процесами підприємств.

Мета. Метою дослідження є наукове обґрунтування та розроблення концептуальних підходів до формування системи управління фінансовими ризиками підприємств будівельної галузі України в умовах воєнної нестабільності, спрямованої на підвищення їх фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та здатності до стратегічної адаптації.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження стали аналітичні матеріали про стан будівельного ринку України, нормативно-правові акти у сфері фінансового регулювання, статистичні дані, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань ризик-менеджменту. Для досягнення поставленої мети використано комплекс методів наукового пізнання: аналізу та синтезу (для виявлення структури фінансових ризиків), класифікації (для групування ризиків за рівнями впливу), порівняльного аналізу (для оцінки ефективності існуючих механізмів управління), а також сценарного моделювання (для прогнозування фінансових наслідків ризикових подій).

Результати. У ході дослідження виявлено, що воєнна нестабільність формує багаторівневу систему ризиків – макроекономічних, галузевих, операційних та фінансових, серед яких ключовими для будівельних підприємств є ризики ліквідності, валютні коливання, перебої у постачанні, інвестиційна непередбачуваність та дефіцит робочої сили. Доведено, що війна є не лише дестабілізуючим, а й трансформаційним чинником, який стимулює впровадження нових моделей фінансового управління. Запропоновано модель адаптивного фінансового ризик-менеджменту, що базується на поєднанні оперативних, стратегічних та інвестиційних інструментів, а також індикативну систему оцінювання фінансової стійкості підприємств за групами показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності та оборотності активів. Розроблено концепцію «фінансового щита підприємства», яка передбачає створення резервних фондів, страхових механізмів, державних гарантій та системи взаємного кредитування в межах галузі.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до кількісної оцінки впливу фінансових ризиків на стійкість будівельних підприємств, інтеграцію ризик-менеджменту у систему стратегічного планування, а також формування державних програм підтримки фінансової стабільності галузі у післявоєнний період.

Ключові слова: фінансові ризики, фінансовий менеджмент, будівельна галузь, управління ризиками, адаптивні стратегії, енергоефективність, диверсифікація.

Summary. Introduction. The current conditions of wartime instability significantly transform the financial and economic environment in which construction enterprises in Ukraine operate. A high level of uncertainty, investment unpredictability, disruptions in logistics chains, and currency fluctuations create a new configuration of financial risks that requires adaptation of risk management mechanisms. Despite the availability of general financial instruments, their application in the construction sector remains limited due to a shortage of financial resources, staff deficits, and weak institutional support. This creates the need for an adaptive financial risk management system integrated with the operational and strategic processes of enterprises.

Purpose. The purpose of the study is to scientifically substantiate and develop conceptual approaches to forming a financial risk management system for construction enterprises in Ukraine under conditions of wartime instability, aimed at enhancing their financial resilience, investment attractiveness, and capacity for strategic adaptation.

Materials and Methods. The information base of the research consists of analytical materials on the state of the construction market in Ukraine, regulatory and legal acts in the field of financial regulation, statistical data, and academic works by domestic and foreign authors on risk management. To achieve the research objectives, a set of scientific methods was used: analysis and synthesis (to identify the structure of financial risks), classification (to group risks by the level of impact), comparative analysis (to evaluate the effectiveness of existing management mechanisms), and scenario modeling (to forecast the financial consequences of risk events).

Results. The study revealed that wartime instability creates a multi-level risk system – macroeconomic, sectoral, operational, and financial. Among the most significant risks for construction enterprises are liquidity risks, currency fluctuations, supply disruptions, investment unpredictability, and labor shortages. It is proven that war is not only a destabilizing factor but also a transformational one, stimulating the introduction of new financial management models. An adaptive financial risk management model is proposed, based on a combination of operational, strategic, and investment tools, along with an indicative system for assessing the financial resilience of enterprises using groups of indicators such as liquidity, solvency, profitability, and asset turnover. The concept of a «financial shield of the enterprise» was developed, which includes the creation of reserve funds, insurance mechanisms, state guarantees, and a system of mutual lending within the industry.

Discussion. Further research should focus on developing methodological approaches to quantitatively assessing the impact of financial risks on the resilience of construction enterprises, integrating risk management into strategic planning systems, and establishing state programs to support the financial stability of the industry in the post-war period.

Key words: financial risks, financial management, construction industry, risk management, adaptive strategies, energy efficiency, diversification.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження фінансових ризиків підприємств в Україні в сучасних умовах обумовлена рядом чинників, що визначають стабільність та розвиток економіки країни. В умовах постійних змін внутрішньоекономічної ситуації, зовнішньої політичної нестабільності та економічної кризи підприємства стикаються

з численними фінансовими ризиками, які можуть суттєво вплинути на їх життєздатність та конкурентоспроможність. В Україні спостерігається високий рівень економічної волатильності, зокрема через коливання валютних курсів, інфляційні процеси та загальну економічну невизначеність. Це створює додаткові ризики для підприємств, пов'язані

з ціноутворенням, витратами та фінансовими результатами. Війна в Україні має серйозний вплив на діяльність підприємств, зокрема через фізичні руйнування інфраструктури, обмеження доступу до певних ринків, зміни в зовнішньоекономічних відносинах. В таких умовах фінансові ризики набувають нового значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми управління фінансовими ризиками вітчизняних підприємств досліджуються в роботах цілого ряду вітчизняних науковців. Зокрема, Чех Н., Вершиніна Д. та Луб А. розглядають основні ризики системи економічної безпеки будівельного підприємства, аналізують шляхи їх ідентифікації та управління ними [1]. Олешко Т., Попик Н., Турченко Д. описують основні методи та інструменти, які використовуються для оцінки та управління ризиками, зокрема при прийнятті стратегічних рішень щодо інвестиційної діяльності [2]. Макуха Р. С. досліджує роль та структуру будівельної галузі України, яка є важливим каталізатором фізичного відновлення та стимулювання економічного зростання [3]. Паламарчук О. та Петришина С. також зупинилися на дослідженнях наслідків зростання будівельної галузі, що призводить до виникнення необхідних умов для економічного розвитку країни та вирішення соціальних проблем [4]. Янковська Л., Семчук Ж., Шевчук Я., Антонюк Н. та Нагірна О. детально аналізують теоретичні підходи до визначення фінансових ризиків підприємств в умовах війни [5], а також оцінку фінансових втрат після року з початку повномасштабної агресії. Водночас, в теорії фінансових ризиків, поза дослідженнями залишаються численні питання, які потребують поглибленого доопрацювання, зокрема у галузевому розрізі підприємницької активності в умовах воєнної нестабільності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз фінансових ризиків, з якими в умовах війни стикається будівельна галузь України, визначення найбільш поширених практичних підходів подолання ризикових ситуацій будівельними підприємствами та пропозиції щодо можливостей вдосконалення стратегії управління цими ризиками з метою збереження ліквідності, платоспроможності та стійкості підприємств.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правове забезпечення щодо регулювання фінансової діяльності підприємств в Україні; аналітичні матеріали та статистичні дані Державної служби статистики України про стан будівельного ринку та Національного банку України; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, які досліджують проблематику фінансової стійкості, ризик-менеджменту та антикризового управління в умовах невизначеності.

У процесі дослідження було використано такі наукові методи: метод теоретичного узагальнення та групування — для систематизації видів фінан-

сових ризиків у будівельній галузі, визначення їх взаємозв'язків і впливу на фінансову стійкість підприємств; метод аналізу та синтезу — для розкриття сутності фінансових ризиків, оцінки ефективності існуючих інструментів управління та виявлення їхніх обмежень у умовах військового конфлікту; сценарне моделювання — для прогнозування наслідків зміни фінансових ризиків (ліквідності, валютних, інвестиційних тощо) і розроблення адаптивних стратегій управління; метод логічного узагальнення результатів — для підготовки висновків і пропозицій щодо вдосконалення механізмів управління фінансовими ризиками у будівельній галузі України.

Виклад основного матеріалу. Будівельна галузь України відіграє стратегічну роль у відновленні та розвитку інфраструктури, яка зазнала та зазнає масштабних руйнувань. Без належного функціонування будівництва неможливі не лише відбудова доріг, мостів, енергетичних мереж, житлового фонду, але й відновлення соціальної інфраструктури — лікарень, шкіл, об'єктів комунального призначення. Повномасштабне вторгнення ще більше загострило проблеми та ризики будівельної галузі. Галузь стикається з надзвичайними фінансовими ризиками: пошкодження та/або руйнування активів, перебої з логістикою, проблеми із забезпеченням доступу до фінансових ресурсів, інфляція, валютні коливання, перебої з постачанням матеріалів чи обладнання через логістичні проблеми або через ураження виробничих потужностей, зростання цін, проблема страхування ризиків (відшкодування збитків може бути затримане або частково неприйнятне), великий обсяг незавершеного будівництва. Усі ці фактори без якісного управління ризиками не просто ставлять під загрозу ліквідність та платоспроможність компаній, але можуть призвести до банкрутств. Тому дослідження механізмів управління фінансовими ризиками в цій галузі в умовах військового стану є надзвичайно актуальним.

Через нестачу фінансового планування, слабку прогнозованість та слабку внутрішню систему управління ризиками компанії будівельної галузі стикаються з серйозними викликами і в сфері фінансового забезпечення:

- Проблеми із доступом до капіталу — банки чи інвестори часто оцінюють будівельний бізнес як ризиковий і відмовляють у кредитах або вимагають дуже високих ставок чи застав.
- Обмеженість авансування реалізовуваних проєктів — на фоні військових руйнувань та зростання нестабільності економіки в цілому більшість замовників, особливо іноземних інвесторів, державних органів та міжнародних організацій, вимагають виконання робіт без надання авансування.
- Відтік інвестицій та зниження платоспроможного попиту.

За таких умов особливого значення набувають питання оперативного реагування на кризові ситуації, перегляду стратегічних і тактичних планів

фінансової діяльності підприємств, а також пошуку нових інструментів хеджування ризиків, адаптованих до українських реалій.

Згідно зі статистикою, галузь будівництва за останні роки пережила значні коливання: після початку повномасштабної війни спостерігалось стрімке падіння обсягів у порівнянні з попередніми періодами. Якщо до початку повномасштабної війни галузь демонструвала стабільне зростання: у 2021 році обсяг виконаних робіт становив \$9,5 млрд. [6], то у 2022 році ринок скоротився більше 55%. У 2023 і 2024 роках розпочалося поступове відновлення: ріст становив 28% і 12% відповідно (Рис.1).

Особливо падіння стало характерним для сегментів інфраструктури та інноваційних проєктів. Звіти підприємств показують зменшення рівня здачі інфраструктурних об'єктів, збільшення строків виконання робіт, затримки фінансування та накопичення дебіторської заборгованості. Окрім того, спостерігається географічна переорієнтація ринку — основна будівельна активність перемістилась на захід України (Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області), де реалізується більшість житлових і логістичних проєктів. За перше півріччя 2025 року обсяги робіт у інфраструктурному сегменті скоротилися близько на 30% у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року [6].

За даними біржових та галузевих звітів, будівельна галузь вносить у ВВП значну частку; наприклад, у 2023 році і на початку 2024го розвиток будівництва забезпечував стабільний рівень у межах десятків мільярдів гривень, але з порушеннями платежів та збільшенням собівартості. У 2025 році очікується, що темпи зростання у будівництві випереджатимуть динаміку ВВП. Частка будівельних робіт у структурі економіки зростає з 2,5% у 2023 році до 2,7% у 2024 році [6]. Варто зазначити, що з 2023 року можна відмітити поживавлення будівельного

виробництва. Однак, не слід забувати, що тут є прямий вплив військового стану. Значною мірою обсяги виробництва зросли за рахунок зростання замовлень на відновлення зруйнованих інфраструктурних об'єктів (доріг, мостів, комунікацій), що сприяло зростанню інженерного будівництва (Рис. 2).

Як свідчать дані, за період з 2021 по 2025 рік у 4 рази зросли обсяги виробництва у секторі інших інженерних споруд (від 5% до 20%) у загальному обсязі, і скоротилися обсяги транспортної інфраструктури з 55% до 22% (Рис. 3). Це, передусім пов'язано з необхідністю будівництва захисних споруд об'єктів енергетичної галузі та ін.

Довгострокові контракти є типовими для даної галузі. Однак, інфляція та валютні коливання створюють невизначеність при їх укладанні. Офіційна інфляція в Україні в 2024 р. та 2025 р. тримається на позначках вище 10% за рік [7], плюс девальвація гривні, яка підвищує витрати на імпортовані матеріали. Окрім того, вартість будівельних матеріалів зростає через підвищення транспортних ризиків та збільшення цін на паливо. Це призводить до підвищення собівартості та, відповідно, зниження маржі. Дані конкретних підприємств демонструють збільшення витрат на матеріали в межах 2040% порівняно з довоєнними рівнями.

Частка державних контрактів, участь у проєктах з відновлення, грантів, міжнародних інвестицій — усе це підтримує сьогодні галузь та дозволяє забезпечити навіть приріст обсягів виробництва. Однак, структура замовлень і державна підтримка часто має бюрократичні перепони або нерівномірно розподілено за регіонами. Зокрема, «Планом відновлення України» на 2023–2025 роки було заплановано 580 проєктів загальною вартістю порядку 350 млрд. дол. [8], але окрім очікуваних результатів відсутня інформація про стан їх реалізації. Через затримки в оплаті з боку держави, замовників та зменшення

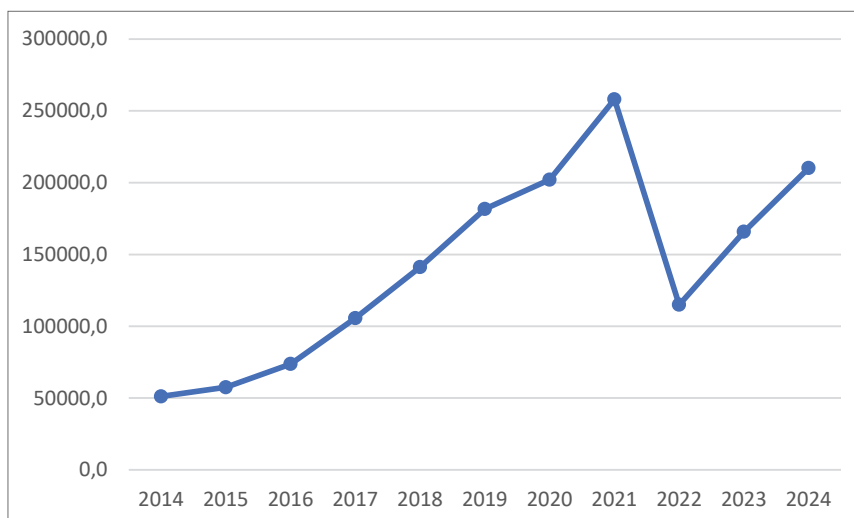


Рис. 1. Обсяг виробленої будівельної продукції у 2014–2024 роках, млн. грн.
Джерело: розроблено авторами на основі [6]

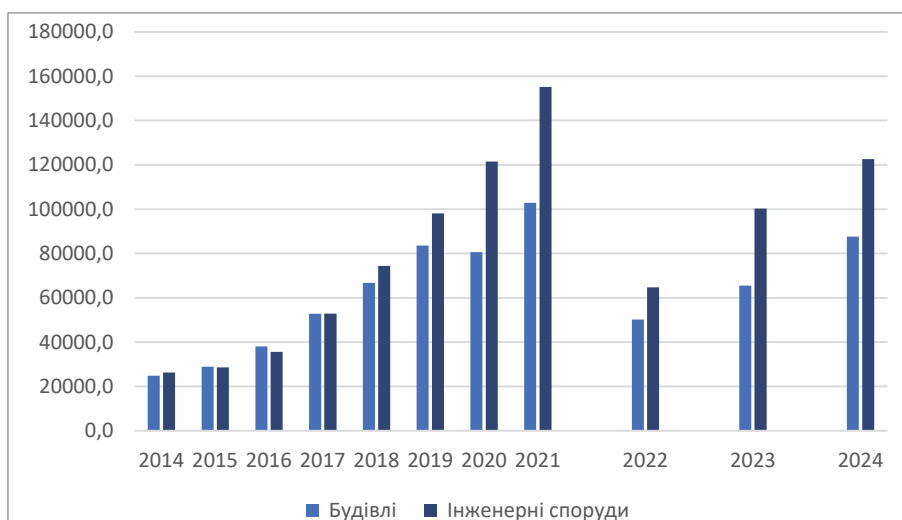


Рис. 2. Співвідношення обсягів виробництва будівель та інженерних споруд, млн. грн.

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

фінансових потоків, багато підприємств будівельної галузі мають нарощення дебіторської заборгованості, що стримує ліквідність. А це, у свою чергу, веде до зростання і показника кредиторської заборгованості. Тому усе більшої популярності набуває використання, особливо це стосується малих підприємств будівельної галузі, передоплат від клієнтів, укладання договорів з чіткими умовами про оплату поетапно; мінімізація кредитної заборгованості; зроблення підрядів таким чином, щоб плечі фінансових навантажень розділялись з партнерами; тримання мінімального запасу матеріалів; гнучкий режим роботи, скорочення штату, перенесення об'єктів.

Пошук фахівців на окремі посади триває до пів року, що ускладнює дотримання строків будівництва. У 2023–2024 роках будівництву бракувало понад 150 тисяч працівників, а до 2025 року нестача працівників перевищить мільйон [4]. Щоб вирішити цю проблему, компанії змушені збільшувати зарплати, пропонувати бонуси та залучати до роботи жінок і людей старшого віку на менш фізично навантажені посади: інженери, виконроби, оператори техніки,

водії, зварювальники. Через це середня заробітна плата зросла за рік майже на 25%, досягнувши 24–25 тисяч гривень на місяць. Крім того, у деяких компаніях вже розглядається можливість залучення робітників із країн Азії.

На фоні перерахованого можна виділити ключові моменти, які виступають чинниками фінансових ризиків для вітчизняних будівельних підприємств сьогодні:

- Фінансові коливання — валютні ризики, зростання цін на матеріали, інфляція, нестабільність платежів.
- Ризик фізичного знищення або пошкодження об'єктів та активів через бойові дії та обстріли.
- Перебої в логістиці та постачанні матеріалів, обумовлені як питаннями безпеки транспортування, так і через руйнування транспортних шляхів, мостів, портів.
- Проблеми контрактів і оплат через затримки розрахунків, відмова або затримка замовників щодо відшкодування витрат, особливо у державному секторі.



Рис. 3. Співвідношення обсягів виробництва за галузями інженерного будівництва у 2021 р., 2022 р. та 2024 р.

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

- Недостатня страхова підтримка — або висока вартість страхування, або неприйнятні умови, або обмеження доступу в зонах, що близькі до фронту.
- Недостатнє внутрішнє управління ризиками через слабкість системи прогнозування, бюджетування, моніторингу, невідповідність до надзвичайних змін.
- Регуляторні та правові бар'єри ускладнюють процедуру отримання дозволів, небезпека зміни нормативів, невизначеність законодавства під час воєнного стану.
- Обмежений доступ до фінансування, оскільки банки та інвестори роблять жорсткіші умови або утримуються від фінансування у високоризикових регіонах.
- Кадрові ризики, що обумовлені нестачею кваліфікованої робочої сили через мобілізацію, переселення працівників, безпеку праці.
- Психологічний страх інвесторів, постачальників, клієнтів до підприємств галузі через небезпеку, ризик злочинів чи руйнувань.

Усе більше вітчизняних компаній звертаються до використання у своїй діяльності сучасних підходів до вирішення проблеми управління ризиками у поєднанні зі специфікою управлінської діяльності. Основні стратегії управління ризиками базуються на наступних основних концепціях:

- теорія ризику — включає ймовірнісний підхід до оцінки та управління шансу на збитки та невдачі;
- контроль грошового потоку і управління ліквідністю — елементи управління фінансовою стійкістю, формування прогнозу вхідних та вихідних грошових потоків;
- модель стрестестування і сценарного прогнозування — раніше використовувалася переважно

у фінансових інституціях, тепер адаптована до корпоративного середовища;

- концепція фінансової резильєнтності — здатність підприємства витримувати шоки, адаптуватися, зменшувати ризики, відновлюватися.
- модель балансу між ризиком і доходом — підприємства мають оцінювати потенційні прибутки від нових проектів проти ризиків, включно з правовими, фінансовими, матеріальними, безпековими.

Існуючі практики управління ризиками показують, що підприємства, які активніше застосовують адаптивні стратегії, мають кращу стійкість та здатність до виживання.

В Табл. 1 представлені найбільш поширені підходи до організації ризикового управління підприємствами будівельної сфери.

Окремим напрямком роботи будівельних підприємств сьогодні стає реалізація проектів на державне замовлення або виконання спільних державноприватних проектів будівництва чи ремонту інфраструктури, що піддавалася обстрілам. Підрядник стикається з руйнуванням частин робіт, затримками виконання через безпеку (постійні тривоги та загрози обстрілів), зміною умов застосування ресурсів, потребою коригувати бюджет через підвищення цін на матеріали чи паливо та ін.

Серед можливих варіантів зниження ступеню ризиків тут впроваджується застосування додаткових кошторисів на форсмажорні обставини; страхування окремих ділянок або етапів робіт; обумовлення гнучкості строків контрактів, умов компенсацій з боку держави; вимоги до постачальників або субпідрядників мати певний обумовлений запас матеріалів; використання місцевих ресурсів; мобілізація резервів і фондів на випадок руйнувань.

Таблиця 1

Підходи до організації ризикового управління будівельних компаній

Підходи до організації ризикового управління	Коротка характеристика
Системний ризикменеджмент	включення внутрішніх процедур і політик, які регулярно оновлюються, включно з моніторингом ризиків, раннім виявленням, оцінкою й планами реагування
Сценарний аналіз	моделювання декількох сценаріїв розвитку (оптимістичний, базовий, песимістичний), зокрема врахування можливих ескалацій бойових дій, порушень постачання або перебоїв логістики
Хеджування витрат і валютних ризиків	укладання контрактів в іноземній валюті чи застосування валютних опціонів; страховки або гарантії
Контроль і оптимізація структури витрат	реструктуризація контрактів з постачальниками, перегляд умов оплати, пошук альтернативних постачальників, зменшення собівартості через локалізацію матеріалів
Диверсифікація доходів або сегментів діяльності	частина бізнесу, наприклад, може переключитись на ремонт існуючих об'єктів, реконструкцію, чи інші види діяльності з меншою залежністю від нового будівництва
Інституційна підтримка	державні програми, гранти, фінансові стимули, податкові пільги, регуляторна стабільність
Використання цифрового управління і технологій для зменшення витрат і підвищення прозорості	ERPсистеми, системи контролю запасів, автоматизація управління проектами

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 3; 5]

Для прикладу, конкретні кроки по управлінню ризиками включають зміну окремих принципів організації роботи та посилення контролю за окремими аспектами поточної діяльності. Для продовження будівництва «заморожених проектів» або відновлення пошкоджених в результаті обстрілів недобудов характерними сьогодні є забезпечення страховки по частковому покриттю ризику пошкодження; перемовини з постачальниками щодо відстрочки платежів; залучення державних компенсацій; переорієнтація на локальних постачальників, навіть якщо це дорожче; суворий контроль запасів матеріалів на складі; створення резерву ліквідності на випадок аварій.

Стратегії управління ризиками великих компаній, які працюють і в інфраструктурі, і в житловому будівництві та мають портфелі проектів у різних регіонах (зокрема і постраждалих), базуються переважно на диверсифікації географії проектів (щоб збалансувати ті, що можуть бути під ризиком); централізованому фінансовому плануванню з використанням сценарного аналізу; страхуванні ризиків; довгих переговорах з державою щодо можливих компенсацій; використанні міжнародних грантів або кредитів; інвестуванні в захисні заходи (укріплення фасадів, укріття, захист комунікацій); тісній співпраці з підрядниками для спільного вирішення логістичних проблем.

Зрозуміло, що великі підприємства мають кращі можливості, але при цьому зростає складність управління ризиком, загострюється потреба в інтеграційних стратегічних рішеннях, у разі збільшується обсяг адміністративної і фінансової роботи.

Закономірно, що виробники мають свою специфіку. Однак, якщо вони здатні забезпечити стабільність виробництва, це допомагає їм будівельним підрядникам максимально виконувати свої контрактні зобов'язання.

На підставі вище викладеного та аналізу ключових стратегій управління фінансовими ризиками у будівельній галузі, можна сформулювати сьогодні певну адаптивну модель щодо управління будівельним ризиком, алгоритм якої можна звести до наступних кроків (Табл. 2).

Управління фінансовими ризиками сьогодні вже не може обмежуватися лише аналізом традиційних показників платоспроможності, ліквідності чи прибутковості. Воно передбачає глибоке розуміння макроекономічних тенденцій, військово-політичної ситуації, зовнішніх викликів і можливостей, а також соціально-психологічного клімату в регіонах, де реалізуються будівельні проекти. Не менш важливо враховувати аспекти репутаційного ризику, оскільки довіра інвесторів, партнерів та клієнтів стає критично важливою для виживання компанії. Крім того, роль стратегічного фінансового планування суттєво зросла, оскільки дозволяє не лише виявити ризики на ранніх етапах, а й сформулювати ефективні сценарії реагування.

Робота будівельних підприємств в сучасних умовах можлива лише за умови вдосконалення фінансової політики господарюючого суб'єкту. І ці зміни мають бути спрямовані перш за все на забезпечення наступних моментів:

- Включення форсмажорних положень у контракти як обов'язкової практики, з визначенням відповідальності, алгоритмів відшкодування, умов та компенсацій.
- Страхування ризиків — пошук партнерів серед страхових компаній, включення політики покриття руйнувань від бойових дій, складських та логістичних збитків до групових програм або відшкодування через фонди.
- Формування фінансової подушки/резервних фондів — акумулювання ліквідних активів, частини

Таблиця 2

Алгоритм можливої стратегії управління ризиками будівельних компаній

Елемент	Зміст
Ідентифікація ризиків	Створення переліку ризиків: зовнішніх (війна, логістика, нормативне середовище, валютні зміни), внутрішніх (управління витратами, дебіторська заборгованість, збої в постачанні та ін.).
Оцінка ризиків	Кількісна оцінка: ймовірність, очікувана величина збитків, часові рамки; сценарне планування (оптимістичний, базовий, песимістичний сценарії).
План реагування і заходи зменшення ризику	Наприклад: укладання договорів з форсмажорними умовами; страхування; диверсифікація постачальників; формування фінансової подушки; позабюджетні резерви; оптимізація витрат.
Фінансове планування та моніторинг	Регулярний перегляд бюджету, cash flow прогнози, контроль ключових фінансових показників (ліквідності, запасів матеріалів, дебіторської заборгованості тощо).
Захист контрактної бази	Чіткі умови оплати, передоплата, поетапні платежі, штрафи за затримки, компенсації при форсмажорі.
Використання інституційної підтримки	Державні програми, відшкодування, гранти, кредити; страхування ризиків; міжнародні інвестиції; участь в ініціативах з міжнародною допомогою.
Адаптація до зміни умов	Гнучкість у змінах планів, можливість переорієнтації проектів, зміна постачальників, модифікація виробничих процесів, цифрові технології для контролю і управління.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 2]

доходу, що відкладається для покриття непередбачених витрат, втрат чи збоїв.

- Сценарне фінансове планування — розробка трьох сценаріїв: основний (припущення відносної стабільності), песимістичний (ескалація бойових дій, сильно підвищення витрат, перебої з постачанням), оптимістичний (вдале завершення конфлікту, приплив інвестицій). Аналіз «що якби» (whatif) для ключових показників.
- Диверсифікація постачальників та локалізація матеріалів — зменшення залежності від імпорту; активний пошук матеріалів і комплектуючих у межах України чи з більш безпечних регіонів; резервні закупівлі.
- Контроль витрат і оптимізація операцій — зменшення непотрібних накладних витрат; енергоефективність; модернізація обладнання; перегляд умов оренди, складів; скорочення простоїв.
- Поліпшення управління дебіторською заборгованістю — умови оплати, попередні платежі, перевірка клієнтів, штрафні санкції.
- Забезпечення прозорості і звітності — ведення чітких фінансових звітів; використання цифрових систем обліку, планування та бюджетування для внутрішнього і зовнішнього аудиту; залучення зовнішніх партнерів; публічна прозорість, щоб підвищувати довіру інвесторів і кредиторів.

Водночас, не варто відкидати і ті кроки базової стратегії управління ризиком, які є просто необхідними до застосування саме при війсьній ситуації. Мова йде про комплекс заходів по мінімізації впливу військових дій як каталізатора інших видів фінансових ризиків будівельної галузі. Географічна диверсифікація проєктів та діяльності, використання цифрових технологій для дистанційного управління, моніторингу, автоматизації обліку витрат, логістики, матеріалів дає будівельним підприємствам додатковий важіль контролю за поточною діяльністю. Фінансові інструменти для хеджування та страхування стають обов'язковими інструментами управління ризиками (валютні опціони, форварди; страхові продукти, що покривають ризики, залежно від зон (віддаленість фронту і безпекових умов)).

Воєнна нестабільність значно трансформувала середовище функціонування будівельних підприємств. Вони вимушені працювати в умовах нестачі ресурсів, зростання собівартості будівництва, перебоїв у постачанні матеріалів, обмеженого доступу до кредитування та загального зниження економічної активності. Водночас загроза втрати активів, порушення контрактних зобов'язань, зміни у валютному курсі, інфляційні процеси та високий рівень невизначеності посилюють потребу в удосконаленні системи управління фінансовими ризиками. Будівельні компанії змушені гнучко адаптуватися до нових умов, зокрема, шляхом перегляду своїх фінансових моделей, більш активного залучення цифрових технологій для моніторингу ризиків, розробки ан-

тикризових планів і налагодження ефективної взаємодії з державними структурами, міжнародними організаціями та фінансовими установами.

Важливим для вивчення даної проблематики бачиться врахування наступних моментів у формуванні стратегії управління фінансовими ризиками підприємств будівельної галузі:

- воєнна нестабільність має розглядатися як самостійний чинник ризику для будівельної галузі;
- необхідність розробки деталізованих кейсів, які показують реальні фінансові наслідки (збитки, втрати ліквідності, затримки платежів) для конкретних підприємств регіонів, особливо зон, розташованих поблизу лінії зіткнення;
- вивчення страхування ризиків війни, зокрема в умовах, коли багато страхових компаній утримуються від покриття таких ризиків;
- просування використання інструментів захисту валютних ризиків для підприємств з обмеженими ресурсами.

Таким чином, управління фінансовими ризиками підприємств будівельної галузі України в умовах воєнної нестабільності стає не лише інструментом виживання, а й передумовою майбутнього економічного відновлення країни. Сучасна практика показує, що саме ті підприємства, які своєчасно впроваджують системи ризик-менеджменту, формують гнучкі бізнес-моделі та активно застосовують цифрові інструменти, демонструють найвищий рівень адаптивності та потенціал для розвитку. Серед важливих напрямів подальшого розвитку системи управління фінансовими ризиками доцільно виділити розроблення галузевих стандартів ризик-менеджменту, адаптованих до реалій українського будівельного сектору в умовах воєнної економіки; формування національної бази даних ризиків із залученням статистичних відомостей, аналітичних звітів і практичного досвіду провідних компаній; запровадження цифрових платформ управління ризиками, що забезпечать автоматизацію процесів аналізу, прогнозування та ухвалення рішень на основі штучного інтелекту й технологій оброблення великих даних; інтеграцію ESG-підходів, які включають екологічні, соціальні й управлінські критерії та сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості й довгострокової фінансової стабільності; а також розвиток освітніх програм з ризик-менеджменту для керівників і фінансових менеджерів будівельних підприємств, що дозволить підвищити рівень культури управління ризиками та забезпечити кадрову готовність до кризових сценаріїв.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз сучасного стану будівельного ринку України свідчить про недостатній розвиток спеціалізованих інструментів управління ризиками, адаптованих до умов воєнного часу. Попри наявність загальних фінансових механізмів, їх застосування у будівельній галузі залишається переважно

формальним або обмеженим через дефіцит фінансових ресурсів, кадрову нестачу, слабку інституційну базу та відсутність цілісних державних програм підтримки. Управління ризиками часто має фрагментарний, інтуїтивний характер, а низький рівень фінансової грамотності управлінського персоналу ускладнює впровадження сучасних підходів, таких як сценарне моделювання чи ризик-орієнтоване управління проектом фінансуванням.

Проведене дослідження доводить, що війна виступає не лише руйнівним фактором, а й каталізатором змін у системі управління ризиками, формуючи передумови для переходу до якісно нової парадигми фінансової стійкості та стратегічної адаптивності підприємств.

У результаті аналізу виявлено, що воєнна нестабільність створює багаторівневий комплекс ризиків, які можна класифікувати за такими групами: макроекономічні, галузеві, операційні та фінансові. Водночас найбільш критичними для будівельних підприємств залишаються ризики ліквідності, валютні коливання, ризики переривання постачання матеріалів, ризики інвестиційної непередбачуваності, а також ризики дефіциту робочої сили. Вони безпосередньо впливають на собівартість, прибутковість та стійкість бізнес-моделей компаній.

Зазначені ризики набувають нових ознак саме в умовах воєнного стану. Фінансові ризики будівельних підприємств мають геополітичний компонент, що посилює непередбачуваність ринкового середовища, ускладнює планування та прогнозування грошових потоків, а також підвищує вартість капіталу. У таких умовах класичні методи ризик-менеджменту виявляються недостатніми або втрачають ефективність, що зумовлює потребу у формуванні адаптивної системи управління фінансовими ризиками, інтегрованої з операційними та стратегічними процесами підприємства.

В умовах дефіциту фінансових ресурсів і скорочення інвестиційного попиту надзвичайно актуальним стає використання адаптивних фінансових стратегій. Йдеться про впровадження моделей управління ліквідністю, які базуються на прогнозованому плануванні грошових потоків, страхуванні фінансових операцій, формуванні фондів оперативного реагування, а також активному використанні хеджування валютних та цінних ризиків.

Відповідно спостерігається позитивна динаміка: дедалі більше будівельних компаній розробляють внутрішні політики управління ризиками, формують резервні фонди, використовують страхові та перестрахові інструменти, активізують співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями для участі у грантових і кредитних програмах. Поступово утверджується ризик-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень, що враховує не лише фінансові, а й операційні, інституційні та соціальні чинники.

У цьому контексті важливим викликом стає впровадження СВМ (Carbon Border Adjustment Mechanism) [9], який поступово трансформується у сталий чинник собівартості продукції з високою вуглецеємністю — насамперед металів та цементу. Для українських виробників і підрядників це означає не лише необхідність дотримання вимог звітності та комплаєнсу, а й переосмислення технологічних процесів, контрактних відносин та фінансового планування з урахуванням впливу на собівартість. Уже на етапі звітності вплив СВМ поширюється на більшість підприємств, а в середньостроковій перспективі впливатиме на весь ланцюг створення доданої вартості. Це вимагає від бізнесу стратегій адаптації, інвестицій у декарбонізацію, підвищення енергоефективності та розбудову прозорих систем обліку викидів.

Особливої уваги потребує державна політика, покликана створити умови для ефективного управління фінансовими ризиками у будівельній галузі. Нині державні пріоритети зосереджені на безпеці, гуманітарній підтримці та макрофінансовій стабільності, проте у перспективі необхідно посилити інституційні механізми відновлення сектору: формування сприятливого інвестиційного клімату, розробку гарантійних інструментів, підтримку малих і середніх підрядників, стимулювання залучення міжнародного капіталу. Необхідними є:

- розроблення державних програм гарантування кредитів для підприємств, що працюють у зоні підвищеного ризику;
- впровадження страхових механізмів державної участі у відновленні пошкоджених об'єктів;
- податкові пільги для підприємств, які здійснюють інвестиції у зміцнення обороноздатності та критичну інфраструктуру;
- створення фондів фінансової стабільності галузей, аналогічних до фондів гарантування вкладів у банківській системі.

Це має ключове значення у контексті повоєнної відбудови, коли будівельна галузь стане основним драйвером відновлення національної економіки.

На основі проведеного дослідження автори можуть запропонувати низку конкретних наукових і практичних рішень, спрямованих на удосконалення системи управління фінансовими ризиками в будівельній галузі України:

- Модель адаптивного фінансового ризик-менеджменту для будівельних підприємств, яка передбачає поєднання оперативних, стратегічних і інвестиційних інструментів управління. Її ключовими елементами є: моніторинг ризиків у реальному часі, сценарне планування грошових потоків; система внутрішнього аудиту ризиків; алгоритми прийняття рішень на основі коефіцієнтів ризикової стійкості.
- Індикативна система оцінювання фінансової стійкості підприємства, що базується на чотирьох групах показників: ліквідності, платоспроможності,

рентабельності та оборотності активів. Такий підхід дозволить виявляти критичні зони ризику та своєчасно формувати антикризові заходи.

– Розроблення механізму «фінансового щита підприємства», який включає поєднання резервних фондів, страхових полісів, державних гарантій і механізмів взаємного кредитування між підприємствами галузі. Це дозволить створити фінансовий буфер стійкості у випадку раптових кризових подій.

Таким чином, ефективне управління фінансовими ризиками в умовах воєнної нестабільності є

критичною передумовою життєздатності будівельних підприємств, збереження робочих місць, реалізації інфраструктурних проєктів та підвищення загальної економічної стійкості. Досягнення цієї мети можливе лише за умови комплексного підходу, що поєднує фінансову аналітику, стратегічне прогнозування, правове регулювання, інституційну підтримку та відкриту взаємодію між бізнесом, державою й міжнародними партнерами. Лише системне поєднання цих елементів забезпечить стабільність та поступовий розвиток галузі навіть у кризових умовах.

Література

1. Чех Н., Вершиніна Д., Луб А. Основні ризики економічної безпеки підприємств будівельної галузі, їх ідентифікація та управління ними. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. 2 (8). С. 113–120. DOI: 10.30837/2522-9818.2019.8.113
2. Олешко Т., Попик Н., Турченко Д. Процес моделювання ризиків фінансових інвестицій. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-111>
3. Макуха Р. С. Управління ризиками будівельної галузі в Україні. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. 2(58). С. 39–44. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-39-44](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-39-44)
4. Паламарчук О., Петришина С. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>
5. Янковська Л. А., Семчук Ж. В., Шевчук Я. В., Антонюк Н. А., Нагірна О. В. Управління фінансовими ризиками підприємств в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 307–314.
6. Економічна статистика. Будівництво. *Державна служба статистики України*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/bud/ovb/ovb_u/ovbp_vyd_u.htm (дата звернення: 21.09.2025).
7. План відновлення України. *Національна Рада з відновлення*. URL: https://cdn.prod.websitefiles.com/625d81ec8313622a52ef031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine's%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf pbo.ztu.edu.ua+1 (дата звернення: 21.09.2025).
8. Зведена таблиця індексів споживчих цін з 2000 по 2025 рр. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 21.09.2025).
9. Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) Questions and Answers. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/document/download/013fa763-5dce-4726-a204-69fec04d5ce2_en (дата звернення: 21.09.2025).

References

1. Chiekh, N., Vershynina, D., & Lub, A. (2019). Osnovni ryzyky ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv budivelnoi haluzi, yikh identyfikatsiia ta upravlinnia nymy. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti*, 2(8), 113–120. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.8.113>
2. Oleshko, T., Popyk, N., & Turcheniuk, D. (2023). Protses modeliuvannia ryzykiv finansovykh investytsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-111>
3. Makukha, R. S. (2024). Upravlinnia ryzykamy budivelnoi haluzi v Ukraini. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, 2(58), 39–44. [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-39-44](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-39-44)
4. Palamarchuk, O., & Petryshyna, S. (2023). Budivelna haluz Ukrainy: stan ta prohnozy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>
5. Iankovska, L. A., Semchuk, Zh. V., Shevchuk, Ya. V., Antoniuk, N. A., & Nahirna, O. V. (2023). Upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstv v umovakh viiny. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, 37, 307–314.
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). *Ekonomichna statystyka. Budivnytstvo*. https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/bud/ovb/ovb_u/ovbp_vyd_u.htm
7. Natsionalna Rada z vidnovlennia. (2025). *Plan vidnovlennia Ukrainy*. https://cdn.prod.websitefiles.com/625d81ec8313622a52ef031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraines%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf
8. Minfin. (2025). *Zvedena tablytsia indeksiv spozhyvchykh tsin z 2000 po 2025 rr*. <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
9. European Commission. (2025). *Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM): Questions and answers*. https://taxation-customs.ec.europa.eu/document/download/013fa763-5dce-4726-a204-69fec04d5ce2_en

Коваленко Дмитро Іванович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

Київський національний університет технологій та дизайну

Kovalenko Dmytro

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of Department of Management

Kyiv National University of Technologies and Design

ORCID: 0000-0002-0853-0546

Золковер Андрій Олександрович

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри фінансів

Київський національний університет технологій та дизайну

Zolkover Andrii

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Finance

Kyiv National University of Technologies and Design

ORCID: 0000-0002-8176-1850

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11488

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

INNOVATIVE APPROACHES TO FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

Анотація. Вступ. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується інтенсифікацією глобалізаційних процесів, що проявляється у зростанні взаємозалежності національних ринків, посиленні міжнародної конкуренції та стрімкому поширенні цифрових технологій. У цих умовах традиційні підходи до управління фінансовими ресурсами підприємств виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює необхідність розробки інноваційних методів та інструментів фінансового менеджменту. Особливої актуальності набувають питання забезпечення фінансової стійкості, адаптації до волатильності глобальних ринків та інтеграції цифрових рішень у систему управління фінансовими ресурсами. Аналіз останніх досліджень свідчить про наявність суттєвих прогалин у теоретичному обґрунтуванні та практичній реалізації комплексного підходу до управління фінансовими ресурсами, що враховував би одночасно вплив глобалізаційних процесів, цифровізації та потреб оперативного реагування на ринкові зміни.

Метою дослідження є розробка інтегрованого підходу до управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах глобалізації на основі системного аналізу сучасних викликів та інноваційних методів фінансового менеджменту. Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання: проаналізувати вплив глобалізаційних процесів на систему управління фінансовими ресурсами підприємств; дослідити сучасні інноваційні підходи до управління фінансовими ресурсами; розробити інтегровану модель управління, що поєднує елементи стратегічного планування, оперативного реагування та цифрової трансформації; обґрунтувати практичні рекомендації щодо впровадження запропонованого підходу; визначити критерії ефективності запропонованого підходу на основі аналізу показників фінансової стійкості та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Матеріали і методи. Дослідження базується на комплексному підході, що поєднує теоретичні та емпіричні методи аналізу. Теоретичну основу становлять системний підхід, діалектичний метод та методи наукової абстракції. Для аналізу сучасних тенденцій використано методи порівняльного аналізу, класифікації та узагальнення. Емпірична база дослідження

включає дані фінансової звітності підприємств різних галузей економіки, результати анкетування фінансових менеджерів та експертні оцінки. Особливу увагу приділено методу сценарного прогнозування, що дозволяє оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами в умовах невизначеності. Також використано методи моніторингу та контролінгу для оцінки оперативної ефективності запропонованих рішень.

Результати. У результаті дослідження розроблено інтегровану модель управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах глобалізації, що поєднує елементи стратегічного планування, оперативного реагування та цифрової трансформації. Запропоновано механізм оперативного реагування, що дозволяє скоротити час реакції на ринкові зміни на 40–50% порівняно з традиційними підходами. Розроблено архітектуру цифрової платформи контролінгу, яка забезпечує інтеграцію внутрішніх та зовнішніх джерел даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Емпірично доведено економічну ефективність впровадження запропонованої моделі, що проявляється у підвищенні точності фінансових прогнозів на 30%, підвищенні ефективності використання фінансових ресурсів на 23% та зниженні рівня фінансових ризиків на 33%. Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексного підходу до управління фінансовими ресурсами, що враховує взаємозв'язок глобалізаційних викликів, цифровізації та потреб оперативного реагування, а також у обґрунтуванні механізмів адаптації вітчизняних підприємств до сучасних викликів глобалізованої економіки.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі включають розширення методологічної бази дослідження шляхом інтеграції штучного інтелекту та машинного навчання в процеси управління фінансовими ресурсами. Важливим напрямом майбутніх досліджень є розробка методології оцінки фінансової стійкості підприємств в умовах глобальних економічних криз з урахуванням специфіки різних галузей економіки. Перспективним також є дослідження взаємозв'язку між ESG-трансформацією та ефективністю управління фінансовими ресурсами, що становить особливий інтерес у контексті сталого розвитку. Планується розробка інтегрованої системи показників оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами в умовах цифрової економіки та створення адаптивних моделей фінансового прогнозування з використанням передових аналітичних інструментів. Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості їх використання підприємствами для підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, забезпечення фінансової стійкості та адаптації до викликів глобалізованої економіки.

Ключові слова: управління фінансовими ресурсами, глобалізація, інтегрована модель, оперативне реагування, цифрова трансформація, фінансова стійкість, стратегічне планування, конкурентоспроможність підприємств.

Summary. Introduction. The current stage of global economic development is characterised by the intensification of globalisation processes, manifested in the growing interdependence of national markets, increased international competition, and the rapid spread of digital technologies. Under these conditions, traditional approaches to managing corporate financial resources prove to be insufficiently effective, necessitating the development of innovative methods and tools for financial management. Issues of ensuring financial stability, adapting to the volatility of global markets, and integrating digital solutions into the financial resource management system are becoming particularly relevant. Analysis of recent research indicates significant gaps in the theoretical justification and practical implementation of a comprehensive approach to financial resource management that would simultaneously consider the impact of globalisation processes, digitalisation, and the need for operational response to market changes.

Purpose. The aim of the research is to develop an integrated approach to managing corporate financial resources in the context of globalisation, based on a systematic analysis of contemporary challenges and innovative methods of financial management. To achieve this aim, the following main tasks have been defined: to analyse the impact of globalisation processes on the corporate financial resource management system; to investigate modern innovative approaches to financial resource management; to develop an integrated management model combining elements of strategic planning, operational response, and digital transformation; to justify practical recommendations for the implementation of the proposed approach; to determine the criteria for the effectiveness of the proposed approach based on the analysis of financial stability indicators and adaptation to changes in the external environment.

Materials and methods. The research is based on a comprehensive approach combining theoretical and empirical methods of analysis. The theoretical foundation consists of the systems approach, the dialectical method, and methods of scientific abstraction. Methods of comparative analysis, classification, and generalisation were used to analyse current trends. The empirical base of the study includes data from the financial statements of enterprises from various economic sectors, results from surveys of financial managers, and expert assessments. Particular attention was paid to the scenario forecasting method, which allows for assessing the effectiveness of financial resource management under conditions of uncertainty. Monitoring and controlling methods were also used to assess the operational effectiveness of the proposed solutions.

Results. As a result of the research, an integrated model for managing corporate financial resources in the context of globalisation has been developed, combining elements of strategic planning, operational response, and digital transformation. A mechanism for operational response has been proposed, allowing for a reduction in reaction time to market changes by 40–50% compared to traditional approaches. An architecture for a digital controlling platform has been developed, ensuring the integration of internal and external data sources for informed management decision-making. The economic efficiency of implementing the proposed model has been empirically proven, manifested in a 30% increase in the accuracy of financial forecasts, a 23% increase in the efficiency of financial resource utilisation, and a 33% reduction in the level of financial risks. The scientific novelty of the research lies in the development of a comprehensive approach to financial resource management that

considers the interrelationship of globalisation challenges, digitalisation, and the needs for operational response, as well as in the justification of mechanisms for adapting domestic enterprises to the challenges of the globalised economy.

Discussion. Prospects for further research in this direction include expanding the methodological base of the research by integrating artificial intelligence and machine learning into financial resource management processes. An important direction for future research is the development of a methodology for assessing the financial stability of enterprises under conditions of global economic crises, taking into account the specifics of various economic sectors. Research into the relationship between ESG transformation and the effectiveness of financial resource management is also promising, representing particular interest in the context of sustainable development. The development of an integrated system of indicators for assessing the effectiveness of financial resource management in a digital economy and the creation of adaptive financial forecasting models using advanced analytical tools are planned. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use by enterprises to enhance competitiveness in international markets, ensure financial stability, and adapt to the challenges of the globalised economy.

Key words: financial resources management, globalization, integrated model, operational response, digital transformation, financial stability, strategic planning, enterprise competitiveness.

Постановка проблеми. Сучасний етап глобалізації економіки характеризується посиленням взаємозалежності національних ринків, інтенсифікацією міжнародної конкуренції та прискоренням технологічних змін. У цих умовах традиційні підходи до управління фінансовими ресурсами підприємств виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює необхідність розробки інноваційних методів та інструментів фінансового менеджменту.

Основними аспектами проблеми є:

1. Недостатня адаптивність фінансових систем підприємств до умов глобалізації, що призводить до зростання волатильності міжнародних фінансових ринків та курсових коливань, ускладнення управління фінансовими ризиками в умовах економічної невизначеності та необхідності оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

2. Обмеженість використання сучасних цифрових технологій у фінансовому управлінні, яка виражається у недостатньому рівні цифровізації фінансових процесів на багатьох підприємствах, відсутності ефективних систем моніторингу та контролінгу фінансових потоків та обмеженому доступі до міжнародних джерел фінансування через технологічні бар'єри.

3. Складність забезпечення фінансової безпеки в умовах глобальних викликів у вигляді загрози фінансовій стабільності через міжнародні економічні кризи, необхідності формування «фінансових подушок безпеки» та резервних фондів, а також ризиків знецінення фінансових активів через макроекономічну нестабільність.

Зв'язок дослідження із важливими науковими та практичними завданнями:

1. Розробка теоретико-методичних засад інноваційного управління фінансовими ресурсами в умовах глобалізації.

2. Систематизація факторів впливу глобалізаційних процесів на фінансову стійкість підприємств.

3. Обґрунтування критеріїв ефективності системи управління фінансовими ресурсами в умовах динамічного зовнішнього середовища.

4. Розробка методології оцінки фінансових ризиків у контексті глобальних економічних процесів.

Актуальність проблеми зумовлена необхідністю забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках, підвищення їх фінансової стійкості та адаптаційного потенціалу в умовах посилення глобалізаційних процесів. Вирішення зазначених завдань дозволить створити науково-практичну основу для ефективного управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах глобалізованої економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання управління фінансовими ресурсами в умовах глобалізації знайшло широке висвітлення в працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Аналіз останніх досліджень дозволяє відокремити ключові напрями розробки даної проблематики.

Так дослідження Берідзе Т. М. та Мезенцевої Н. М. присвячено розробці базових моделей моніторингу в системі стратегічного управління підприємством. Автори обґрунтовують необхідність інтеграції моніторингових систем для досягнення стратегічних цілей підприємства [8]. У праці Носач Н. розглядається методичний підхід до забезпечення конкурентоспроможності через оперативне реагування, що є особливо актуальним в умовах глобалізації [4].

Марченко В. М. та ін. досліджують сучасні трансформації процесів управління фінансовими ресурсами, зокрема впровадження цифрових технологій та методів сценарного прогнозування [5]. Руда Л. та Краус О. аналізують вплив глобалізації на міжнародні фінансові ринки, відокремлюючи нові виклики для фінансової системи [3].

Дем'яненко Т. І. досліджує формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства, обґрунтовуючи необхідність адаптації до умов глобалізації [2]. Ус Ю. та ін. аналізують сучасні тенденції економічного управління суб'єктами господарювання, зокрема вплив цифрових технологій [6].

Омельченко О. В. та Панасюк О. О. досліджують інноваційні підходи до мотивації працівників, що безпосередньо впливає на ефективність управління фінансовими ресурсами [7].

Незважаючи на значний науковий доробок, аналіз публікацій дозволяє відокремити низку невирішених питань:

1. Відсутність комплексного підходу до управління фінансовими ресурсами, що враховував би одночасно вплив глобалізаційних процесів, цифровізації та потреб оперативного реагування на ринкові зміни [4, 6].

2. Недостатня розробленість механізмів адаптації систем управління фінансовими ресурсами до умов високої волатильності глобальних ринків, особливо для підприємств країн, що розвиваються [3].

3. Необхідність удосконалення методів оцінки ефективності використання фінансових ресурсів з урахуванням критеріїв глобальної конкурентоспроможності та цифрової трансформації [5].

4. Недостатня вивченість взаємозв'язку між інноваційними підходами до мотивації персоналу та ефективністю управління фінансовими ресурсами в умовах глобалізації [7].

5. Відсутність інтегрованої системи контролінгу, що поєднувала б моніторинг зовнішніх загроз та внутрішніх можливостей для фінансового розвитку підприємства [2, 8].

Таким чином, невирішеною частиною загальної проблеми, якій присвячена дана стаття, є розробка інтегрованого підходу до управління фінансовими ресурсами підприємств, що ґрунтується на поєднанні механізмів оперативного реагування, інноваційних цифрових технологій та адаптації до глобалізаційних викликів, з урахуванням особливостей функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання.

Метою статті є розробка інтегрованого підходу до управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах глобалізації на основі системного аналізу сучасних викликів та інноваційних методів фінансового менеджменту.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

1. Проаналізувати вплив глобалізаційних процесів на систему управління фінансовими ресурсами підприємств.

2. Дослідити сучасні інноваційні підходи до управління фінансовими ресурсами.

3. Розробити інтегровану модель управління фінансовими ресурсами.

4. Обґрунтувати практичні рекомендації щодо впровадження запропонованого підходу

5. Визначити критерії ефективності запропонованого підходу на основі: аналізу показників фінансової стійкості; оцінки рівня адаптації до змін зовнішнього середовища; вимірювання ступеня використання інноваційних технологій.

Основним завданням статті є розробка інтегрованого підходу до управління фінансовими ресурсами, що поєднує елементи оперативного реагування, стратегічного планування та цифровізації в умовах глобалізації, а також у обґрунтуванні механізмів

адаптації вітчизняних підприємств до сучасних викликів глобалізованої економіки.

Матеріали і методи. Дослідження базується на комплексному підході, що поєднує теоретичні та емпіричні методи аналізу, спрямовані на розробку інтегрованого підходу до управління фінансовими ресурсами в умовах глобалізації.

Теоретико-методологічна основа включає системний підхід, що дозволяє розглядати управління фінансовими ресурсами як цілісну систему взаємопов'язаних елементів; діалектичний метод, що забезпечив аналіз суперечностей та тенденцій розвитку системи фінансового менеджменту; методи наукової абстракції та узагальнення для формування теоретичних положень дослідження.

Методичний інструментарій дослідження включає:

1. Методи теоретичного аналізу: порівняльний аналіз для виявлення переваг та недоліків існуючих підходів до управління фінансовими ресурсами; класифікація методів та інструментів фінансового менеджменту за ступенем адаптивності до умов глобалізації; моделювання системи управління фінансовими ресурсами з урахуванням глобалізаційних викликів.

2. Спеціальні методи фінансового аналізу: сценарне прогнозування для оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами в умовах невизначеності; стрес-тестування фінансової стійкості підприємств при різних сценаріях розвитку глобальних ринків; імітаційне моделювання фінансових потоків з урахуванням валютних ризиків та інших глобалізаційних факторів.

3. Методи моніторингу та контролінгу: розробка системи ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки оперативної ефективності запропонованих рішень; впровадження механізмів раннього попередження фінансових ризиків; моніторинг адаптаційного потенціалу системи управління фінансовими ресурсами.

Запропонований методичний підхід забезпечив комплексність дослідження та дозволив отримати обґрунтовані наукові результати, що підтверджують ефективність розробленої інтегрованої моделі управління фінансовими ресурсами в умовах глобалізації.

Виклад основного матеріалу. На основі проведеного аналізу сучасних викликів глобалізації запропоновано інтегровану модель управління фінансовими ресурсами підприємства, яка поєднує елементи стратегічного планування, оперативного реагування та цифрової трансформації.

Основа запропонованої моделі становить системний підхід до управління фінансовими ресурсами, що враховує взаємозв'язок зовнішніх та внутрішніх факторів впливу (рис. 1).

На основі дослідження [4–8] авторами запропоновано вдосконалену модель стратегічного фінансового планування, яка включає:

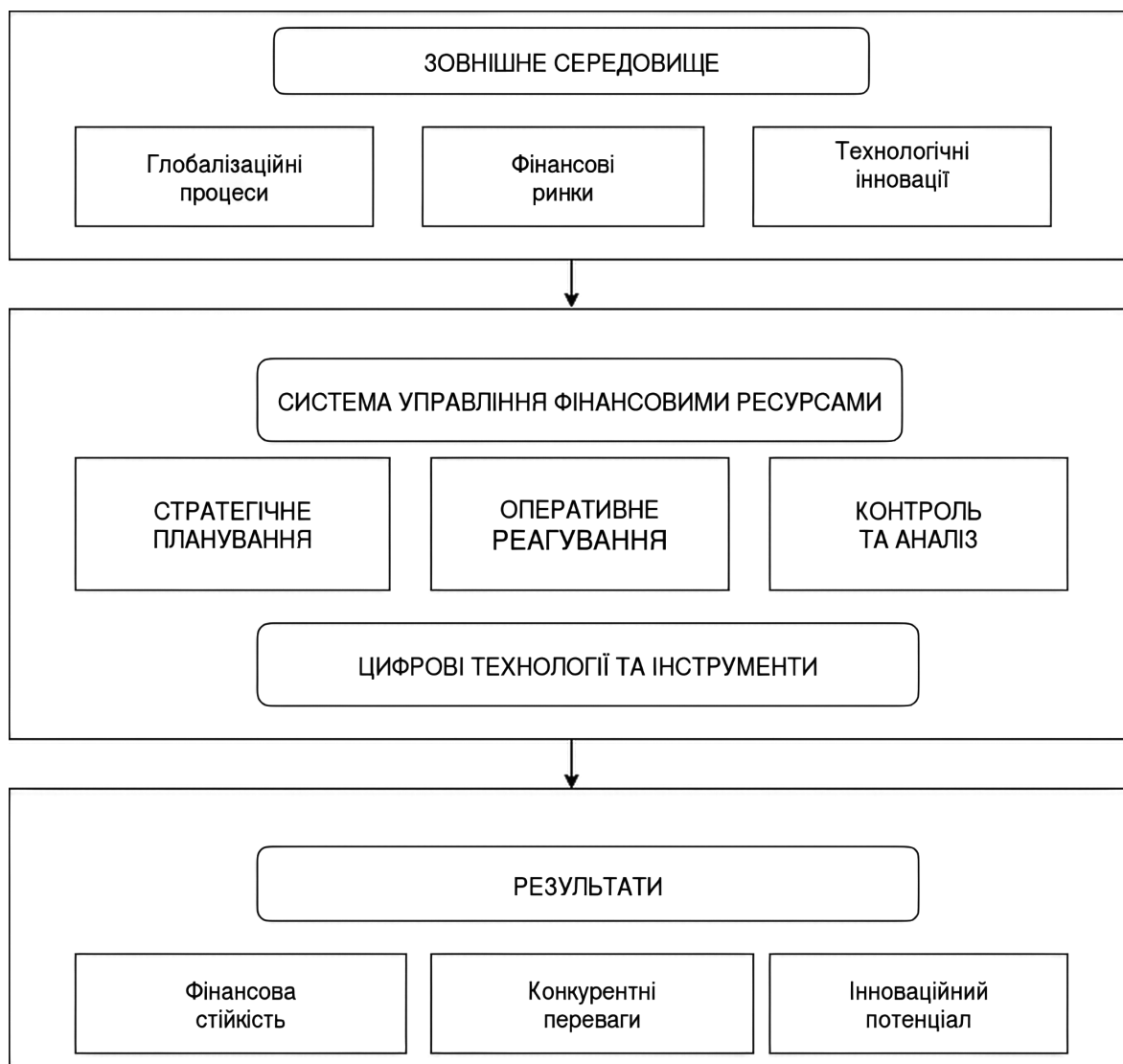


Рис. 1. Концептуальна схема інтегрованого підходу до управління фінансовими ресурсами в умовах глобалізації
Джерело: узагальнено авторами на основі [2–6]

- сценарне планування з урахуванням глобальних ринкових трендів;
 - адаптивне бюджетування з корекцією у реальному часі;
 - стрес-тестування фінансових показників.
- Ефективність запропонованого підходу підтверджується даними, наведеними в таблиці 1.
- Відповідно до дослідження [4–8], авторами розроблено алгоритм оперативного реагування, що включає:
- моніторинг ключових показників ефективності (KPI);
 - систему раннього попередження ризиків;
 - протоколи швидкого реагування на зміни.
- Запропонована система дозволяє скоротити час реакції на ринкові зміни на 40–50% порівняно з традиційними підходами.
- На основі аналізу джерел [5–10] авторами запропоновано архітектуру цифрової платформи контролю

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та інноваційного підходів до стратегічного планування

Критерій	Традиційний підхід	Запропонований підхід	Ефективність
Період планування	1 рік	Багатосценарний (1–3 роки)	+35%
Період планування	Квартальна	Реального часу	+60%
Облік зовнішніх ризиків	Квартальна	Комплексний	+45%
Інтеграція з оперативною діяльністю	Часткова	Повна	+50%

Джерело: складено авторами на основі [4–8]



Рис. 2. Архітектура цифрової платформи управління фінансовими ресурсами

Джерело: складено авторами на основі [5–10]

лінгу, яка включає інтегровані модулі аналітики, системи прогнозування на основі AI та автоматизовані звіти та дашборди.

Для перевірки ефективності запропонованого підходу авторами проведено аналіз результатів впровадження окремих компонентів моделі на підприємствах різних галузей (табл. 2).

Запропонована модель демонструє високу адаптивність до умов глобалізації за рахунок:

- масштабованості, що дає можливість застосування моделі на підприємствах різного розміру;
- гнучкості, яка призводить до адаптації відповідно до специфіки галузевих ринків;
- інтегрованості, що суміщує модель з існуючими системами управління.

Запропонована інтегрована модель дозволяє підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами на 25–35% порівняно з традиційними

Таблиця 2

Результати впровадження елементів інтегрованої моделі управління фінансовими ресурсами

Показник	До впровадження	Після впровадження	Приріст, %
Час реакції на ринкові зміни, дні	15–20	7–10	-50%
Точність фінансових прогнозів, %	65–70	85–90	+30%
Ефективність використання фінансових ресурсів, коеф.	0,75	0,92	+23%
Рівень фінансових ризиків, бал	7,2	4,8	-33%
Залучення додаткових джерел фінансування, од.	3–4	6–8	+100

Джерело: складено авторами на основі [5–10]

підходами. Впровадження механізму оперативно-го реагування скорочує час адаптації до змін зовнішнього середовища на 40–50%. Використання цифрових інструментів контролінгу забезпечує підвищення точності фінансових прогнозів до 85–90%. Запропонований підхід демонструє високу ефективність у умовах глобалізації та може бути рекомендований для впровадження на вітчизняних підприємствах.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В результаті дослідження розроблено інтегровану модель управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах глобалізації, що поєднує елементи стратегічного планування, оперативного реагування та цифрової трансформації. Обґрунтовано ефективність запропонованого підходу, що підтверджується підвищенням точності фінансових прогнозів на 30% та скороченням часу реакції на ринкові зміни на 50%. Виявлено ключові фактори впливу глобалізаційних процесів на систему управління фінансовими ресурсами, зокрема волатильність міжнародних фінансових ринків та прискорення технологічних змін.

Практичні результати дослідження включають запропонований механізм оперативного реагування, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища в режимі реального часу. Розроблено архітектуру цифрової платформи контролінгу, яка забезпечує інтеграцію внутрішніх та зовнішніх джерел даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Доведено економічну ефективність впровадження запропонованої моде-

лі, що проявляється у підвищенні ефективності використання фінансових ресурсів на 23% та зниженні рівня фінансових ризиків на 33%.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі включають:

1. Вплив штучного інтелекту та машинного навчання на процеси управління фінансовими ресурсами.

2. Розробку методології оцінки фінансової стійкості підприємств в умовах глобальних економічних криз.

3. Дослідження взаємозв'язку між ESG-трансформацією та ефективністю управління фінансовими ресурсами.

4. Розробку інтегрованої системи показників оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами в умовах цифрової економіки.

5. Створення адаптивних моделей фінансового прогнозування з використанням передових аналітичних інструментів.

6. Розробка методики стрес-тестування фінансової стійкості підприємств з урахуванням глобальних ризиків.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості їх використання підприємствами для підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, забезпечення фінансової стійкості та адаптації до викликів глобалізованої економіки. Запропоновані рішення можуть бути впроваджені в практику діяльності вітчизняних підприємств для досягнення сталого розвитку в умовах глобальних трансформацій.

Література

- Берідзе Т.М. Стратегічне управління фінансовими ресурсами в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2020. № 2. С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-2-10>
- Дем'яненко Т.І. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 19–25. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3))
- Коваленко О.В. Інноваційні підходи до управління фінансовими ризиками. *Фінансовий аналіз: теорія та практика*. 2025. № 10. С. 34–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-10>
- Марченко В.М., Петрівський Я.Б., Власенко А.С. Сучасні трансформації процесів управління фінансовими ресурсами підприємства. *Via Economica*. 2023. № 3. С. 76–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-3-11>
- Мельник О.П. Цифрова трансформація фінансового менеджменту. *Економічний вісник*. 2025. № 52. С. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-20>
- Носач Н. Розробка методичного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства через оперативне реагування. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. Т. 13, № 52. С. 1–6. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-17)
- Омельченко О.В., Панасюк О.О. Інноваційні підходи до мотивації працівників у сучасних умовах. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1(29). С. 52–55. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-8>
- Павленко С.М. Контролінг як інструмент управління фінансовою стійкістю. *Бізнес-інновації*. 2023. № 73. С. 88–95. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-07>
- Петренко І.В. Управління фінансовою безпекою в умовах невизначеності. *Економіка та управління*. 2025. Т. 2, № 2. С. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.2.2>
- Руда Л., Крайс О. Вплив глобалізації на міжнародні фінансові ринки. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 2. С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.53.59>

11. Савчук М. О. Адаптивне управління фінансовими ресурсами. *Фінанси України*. 2024. № 4. С. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-72-79>
12. Семенюк Т. П. Стратегічне планування в умовах глобалізації. *Економіка розвитку*. 2024. № 2(57). С. 45–52. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2\(57\).325341](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2(57).325341)
13. Ткачук А. В. Оперативне управління фінансовими потоками. *Фінансовий ринок*. 2024. № 64. С. 101–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-35>
14. Ус Ю. В., Терлецький І., Князев А. Економічне управління суб'єктами господарювання: сучасні тенденції. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 19(38). С. 1–14. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-17)
15. Федоренко В. Г. Цифровізація фінансових послуг. *Фінансовий простір*. 2024. № 16. С. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-14>
16. Шевченко Л. М. Управління фінансовими ризиками в умовах глобалізації. *Економічні стратегії*. 2024. № 10. С. 88–94. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-88-94>
17. Яковенко Д. С. Інноваційні фінансові технології. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 144–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-144>
18. Bondarenko S. V. Financial Management in Digital Economy. *European Science*. 2024. No. 3. P. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-3-7>
19. Kovaleva I. M. Global Financial Markets Transformation. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 5, No. 58. P. 215–225. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4475>
20. Orlov O. Y. Modern Approaches to Financial Resources Management. *Economic Bulletin*. 2023. No. 67. P. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/67-12>
21. Prokhorova V. V. Business Management as a Dominant of Ukraine's Economy Development. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series "Economics"*. 2023. Vol. 15, No. 30. P. 1–15. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0203>

References

1. Beridze, T. M. (2020). Stratehichne upravlinnia finansovymy resursamy v umovakh hlobalizatsii [Strategic management of financial resources in the context of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (2), 45–52. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-2-10>
2. Bondarenko, S. V. (2024). Financial Management in Digital Economy. *European Science*, (3), 34–41. <https://doi.org/10.53920/ES-2024-3-7>
3. Demianenko, T. I. (2024). Formuvannya orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva [Formation of organizational and economic mechanism of industrial enterprise development management]. *Development Service Industry Management*, (3), 19–25. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3))
4. Fedorenko, V. H. (2024). Tsyfrovizatsiia finansovykh posluh [Digitalization of financial services]. *Finansovyi prostir*, (16), 14–21. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-14>
5. Kovalenko, O. V. (2025). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia finansovymy ryzykamy [Innovative approaches to financial risk management]. *Finansovyi analiz: teoriia ta praktyka*, (10), 34–42. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-10>
6. Kovaleva, I. M. (2024). Global Financial Markets Transformation. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(58), 215–225. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4475>
7. Marchenko, V. M., Petrivskyi, Ya. B., & Vlasenko, A. S. (2023). Suchasni transformatsii protsesiv upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstva [Current transformations of enterprise financial resources management processes]. *Via Economica*, (3), 76–82. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-3-11>
8. Melnyk, O. P. (2025). Tsyfrova transformatsiia finansovoho menedzhmentu [Digital transformation of financial management]. *Ekonomichnyi visnyk*, (52), 112–120. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-20>
9. Nosach, N. (2024). Rozrobka metodychnoho pidkhodu do zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva cherez operativne reahuvannya [Development of a methodological approach to ensuring enterprise competitiveness through operational response]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 13(52), 1–6. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-17)
10. Omelchenko, O. V., & Panasiuk, O. O. (2024). Innovatsiini pidkhody do motyvatsii pratsivnykiv u suchasnykh umovakh [Innovative approaches to employee motivation in modern conditions]. *Podilskyi naukovyi visnyk*, 1(29), 52–55. <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-8>
11. Orlov, O. Y. (2023). Modern Approaches to Financial Resources Management. *Economic Bulletin*, (67), 89–96. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/67-12>
12. Pavlenko, S. M. (2023). Kontrolinh yak instrument upravlinnia finansovoiu stiikistiu [Controlling as a tool for financial stability management]. *Biznes-innovatsii*, (73), 88–95. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-07>
13. Petrenko, I. V. (2025). Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu v umovakh nevyznachenosti [Financial security management under uncertainty]. *Ekonomika ta upravlinnia*, 2(2), 45–53. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.2.2>
14. Prokhorova, V. V. (2023). Business Management as a Dominant of Ukraine's Economy Development. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series "Economics"*, 15(30), 1–15. <http://doi.org/10.32750/2023-0203>

15. Ruda, L., & Kraus, O. (2024). Vplyv hlobalizatsii na mizhnarodni finansovi rynky [The impact of globalization on international financial markets]. *Innovation and Sustainability*, (2), 53–59. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.53.59>
16. Savchuk, M. O. (2024). Adaptivne upravlinnia finansovymy resursamy [Adaptive management of financial resources]. *Finansy Ukrainy*, (4), 72–79. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-72-79>
17. Semeniuk, T. P. (2024). Stratehichne planuvannia v umovakh hlobalizatsii [Strategic planning in the context of globalization]. *Ekonomika rozvytku*, 2(57), 45–52. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2\(57\).325341](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2(57).325341)
18. Shevchenko, L. M. (2024). Upravlinnia finansovymy ryzykamy v umovakh hlobalizatsii [Financial risk management in the context of globalization]. *Ekonomichni stratehii*, (10), 88–94. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-88-94>
19. Tkachuk, A. V. (2024). Operativne upravlinnia finansovymy potokamy [Operational management of financial flows]. *Finansovyi rynek*, (64), 101–108. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-35>
20. Us, Yu. V., Terletskyi, I., & Kniaziev, A. (2024). Ekonomichne upravlinnia subiektamy hospodariuvannia: suchasni tendentsii [Economic management of business entities: modern trends]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia "Ekonomika"*, 19(38), 1–14. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-17)
21. Yakovenko, D. S. (2025). Innovatsiini finansovi tekhnolohii [Innovative financial technologies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (71), 144–152. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-144>

Косова Тетяна Дмитрівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Державний університет «Київський авіаційний інститут»*

Kosova Tetiana

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation
State University "Kyiv Aviation Institute"*

ORCID: 0000-0002-1859-0542

Курганський Антон Сергійович

*аспірант
Державного університету «Київський авіаційний інститут»*

Kurhanskyi Anton

*Postgraduate Student of the
State University "Kyiv Aviation Institute"*

ORCID: 0009-0004-7476-8968

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11575

КРЕДИТНА ЗАБОРГОВАНІСТЬ КЛІЄНТІВ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ ЯК ОБ'ЄКТ ФІНАНСОВОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

CREDIT DEBT OF BANKING INSTITUTIONS' CLIENTS AS AN OBJECT OF FINANCIAL RESTRUCTURING

Анотація. Вступ. Сучасний стан фінансової системи України характеризується високим рівнем кредитної заборгованості суб'єктів господарювання та фізичних осіб, що обумовлює необхідність активного використання механізмів фінансової реструктуризації. Зростання обсягів простроченої та непрацюючої заборгованості є наслідком низки чинників – макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків, скорочення платоспроможного попиту, девальвації національної валюти та обмеженого доступу підприємств до інвестиційних ресурсів. У таких умовах кредитна заборгованість стає не лише проблемою окремих позичальників, а й системним ризиком для банківського сектору, що впливає на ліквідність, прибутковість і стійкість фінансових установ. Таким чином, актуальність дослідження кредитної заборгованості як об'єкта фінансової реструктуризації зумовлена її значним впливом на фінансову стійкість банків, потребою у відновленні платоспроможності корпоративного сектору та досягненні стійкої фінансової стабільності у державі.

Мета. Метою дослідження є виявлення закономірностей руху величини загального кредитного портфеля банківської системи та непрацюючих кредитів (у абсолютному вимірі та питомій вазі), удосконалення управління кредитною заборгованістю клієнтів банківських установ на основі фінансової реструктуризації у розрізі окремих сегментів позичальників із акцентом на корпоративні підприємства та фізичних осіб.

Матеріали і методи. Дослідження базується на наступних матеріалах: 1) нормативно-правовій базі, що регулює кредитні операції банківських установ; 2) наукових статтях у періодичних виданнях, присвячених організації кредитного процесу, управлінню проблемними кредитами, у т.ч. на основі фінансової реструктуризації. У рамках проведеного дослідження були застосовані такі наукові методи: метод теоретичного узагальнення для виявлення проблем адміністрування кредитної заборгованості та обґрунтування шляхів їх вирішення; методи формалізації трендів та кореляційно-регресійного зв'язку, аналізу та синтезу для оцінки динаміки та рівня непрацюючих кредитів по банківській системі України на основі даних наглядової статистики НБУ в частині активних операцій; метод логічного узагальнення для формулювання підсумкових висновків.

Результати. У науковій статті виявлено закономірності руху величини загального кредитного портфеля банківської системи та непрацюючих кредитів (у абсолютному вимірі та питомій вазі) на часовому періоді 01.01.2018–01.10.2025.

Удосконалено управління кредитною заборгованістю клієнтів банківських установ на основі фінансової реструктуризації у розрізі окремих сегментів позичальників із акцентом на корпоративні підприємства та фізичних осіб.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на диференціації підходів до оцінки кредитоспроможності позичальника — юридичної особи у галузевому аспекті. Це надасть змогу удосконалити діючу методику, яка ґрунтується на дискримінантних моделях, побудованих за занадто агрегованими видами економічної діяльності, і дозволить більш точно враховувати галузеві ризики суб'єктів господарювання при їх банківському кредитуванні.

Ключові слова: кредитна заборгованість, клієнти, банківські установи, об'єкт, фінансової реструктуризації

Summary. Introduction. The current state of the financial system of Ukraine is characterized by a high level of credit indebtedness of business entities and individuals, which necessitates the active use of financial restructuring mechanisms. The growth in the volume of overdue and non-performing debt is a consequence of a number of factors — macroeconomic instability, war risks, a reduction in effective demand, devaluation of the national currency, and limited access of enterprises to investment resources. In such conditions, credit debt becomes not only a problem for individual borrowers, but also a systemic risk for the banking sector, affecting the liquidity, profitability, and stability of financial institutions. Thus, the relevance of studying credit debt as an object of financial restructuring is due to its significant impact on the financial stability of banks, the need to restore the solvency of the corporate sector and achieve sustainable financial stability in the state.

Purpose. The purpose of the study is to identify patterns in the movement of the total loan portfolio of the banking system and non-performing loans (in absolute terms and specific weight), improving the management of credit debt of banking institutions' clients based on financial restructuring in terms of individual segments of borrowers with an emphasis on corporate enterprises and individuals.

Materials and methods. The study is based on the following materials: 1) the regulatory framework governing credit operations of banking institutions; 2) scientific articles in periodicals devoted to the organization of the credit process, management of problem loans, including based on financial restructuring.

The following scientific methods were applied in the framework of the conducted research: the method of theoretical generalization to identify problems of credit debt administration and justify ways to solve them; methods of formalization of trends and correlation-regression relationship, analysis and synthesis to assess the dynamics and level of non-performing loans in the banking system of Ukraine based on data from the NBU supervisory statistics in terms of active operations; logical generalization method to formulate final conclusions.

Results. The scientific article reveals patterns in the movement of the total credit portfolio of the banking system and non-performing loans (in absolute terms and specific weight) for the period 01.01.2018–01.10.2025. The management of credit debt of banking institutions' clients has been improved based on financial restructuring in terms of individual borrower segments, with an emphasis on corporate enterprises and individuals.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on the differentiation of approaches to assessing the creditworthiness of a borrower — a legal entity in the industry aspect. This will make it possible to improve the current methodology, which is based on discriminatory models built on overly aggregated types of economic activity, and will allow for more accurate consideration of industry risks of business entities when providing them with bank lending.

Key words: credit debt, clients, banking institutions, object, financial restructuring.

Постановка проблеми. Сучасний стан фінансової системи України характеризується високим рівнем кредитної заборгованості суб'єктів господарювання та фізичних осіб, що обумовлює необхідність активного використання механізмів фінансової реструктуризації. Зростання обсягів простроченої та непрацюючої заборгованості є наслідком низки чинників — макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків, скорочення платоспроможного попиту, девальвації національної валюти та обмеженого доступу підприємств до інвестиційних ресурсів. У таких умовах кредитна заборгованість стає не лише проблемою окремих позичальників, а й системним ризиком для банківського сектору, що впливає на ліквідність, прибутковість і стійкість фінансових установ.

Погоджуємося з Рошило В. І. [1, с. 225], що сучасний сектор банківського кредитування України перебуває у стані помірного спаду, спричиненого загостренням фінансово-економічних проблем. Кризові

явища циклічного характеру виявили низку актуальних проблем, серед яких: невизначеність бізнесу і банківського сектору щодо стійкості економічного розвитку; висока кредитна залежність підприємств у передкризовий період; посилення недовіри між банками та позичальниками через фінансово-економічні дисбаланси; значний обсяг проблемних кредитів; інфляційні процеси; невизначеність прогнозованості економічної динаміки; активізація кредитування з боку небанківських фінансових установ.

Фінансова реструктуризація кредитної заборгованості є важливим інструментом антикризового управління, спрямованим на відновлення платоспроможності боржників, підвищення ефективності використання кредитних ресурсів і стабілізацію банківської системи. У межах цього процесу здійснюється перегляд умов кредитних договорів — термінів погашення, процентних ставок, графіків платежів чи структури боргу — з метою досягнення взаємови-

гідного балансу інтересів кредитора та боржника. Такий підхід дозволяє уникнути масового дефолту, скоротити обсяг непрацюючих кредитів (*NPL*) і знизити ризики втрати банківського капіталу.

Отже, кредитна заборгованість клієнтів банківських установ виступає не лише об'єктом фінансової реструктуризації, але й стратегічним чинником стабілізації національної економіки. Її ефективне врегулювання є необхідною передумовою підвищення довіри до фінансового сектору, поліпшення якості кредитного портфеля та створення умов для сталого економічного розвитку України в умовах євроінтеграційних процесів. Однією з ключових проблем банківського сектору України залишається наявність значного обсягу проблемної кредитної заборгованості, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність як окремих установ, так і банківської системи загалом. Високий рівень непрацюючих кредитів (*NPL*) обмежує кредитну активність банків, стримує інвестиційні процеси та знижує рівень довіри до фінансової системи.

Таким чином, актуальність дослідження кредитної заборгованості як об'єкта фінансової реструктуризації зумовлена її значним впливом на фінансову стійкість банків, потребою у відновленні платоспроможності корпоративного сектору та досягненні стійкої фінансової стабільності у державі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання банківського кредитування клієнтів банківських установ та національної економіки загалом, механізми управління кредитним портфелем знаходяться у полі зору багатьох учених. Значну увагу приділено проблемним кредитам.

Досліджуючи проблемні аспекти кредитування українських підприємств, Горбенко К. М., Захарченко А. О. [2, с. 83] зазначають, що грошово-кредитна політика НБУ більше орієнтована на досягнення високих доходів через встановлення значних відсоткових ставок за кредитами, ніж на підтримку бізнесу. Комерційні банки, своєю чергою, також намагаються максимізувати прибутки, висуваючи вищі процентні ставки для суб'єктів господарювання.

Дослідженням Дранус В. В., Жиравова К. В. [3, с. 156] доведено, що питання виникнення та управління проблемними кредитами банків вимагає розробки й впровадження активних, оперативних і комплексних заходів. У ході аналізу було систематизовано існуючі наукові підходи до класифікації чинників, що зумовлюють виникнення проблемних кредитів у банківській системі. Детальне дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє виявити основні напрями для оптимізації підходів до планування, організації та контролю кредитної діяльності фінансових установ. Запропоновані Рибак О. М., Д. О. Пуськовим [4, с. 68] ініціативи спрямовані на досягнення позитивної динаміки в управлінні проблемними кредитами як на рівні банківської системи, так і на державному рівні. Вони дадуть змогу оперативно реа-

гувати на несприятливі внутрішні й зовнішні фактори та зменшувати їхній вплив на основні фінансово-економічні показники банківських установ.

Косовою Т. Д., Курганським А. С., Куцевим О. О. [5, с. 52] сформульовано основні аспекти фінансової реструктуризації як позасудової процедури, що передбачає проведення переговорів між позичальником, його пов'язаними особами та залученими кредиторами. Авторами визначено умови, за яких позичальник може брати участь у процесі фінансової реструктуризації, а також деталізовано механізми її ініціювання та здійснення; розкрито обов'язки позичальника, які стосуються розробки та реалізації плану реструктуризації. Любіч О. О., Столяров В. Ф., Свистун А. О. [6, с. 79]. Українська практика реструктуризації кредитів має багато спільного з передовими міжнародними підходами, особливо щодо збереження класифікації таких кредитів як працюючих за погодження регуляторів. Проте необхідно впровадити обмеження на повторну реструктуризацію для тих самих боржників. У подібних випадках варто визнавати кредити проблемними, знижувати їх клас ризику та переводити їх у другу стадію.

Семенча І. Є., Горбунова Ю. Р. [7, с. 123], Чуй І. Р., Мицак О. В., Пштір Я. О. [8, с. 74] справедливо зазначають, що попри високий рівень проблемних кредитів, що ускладнює повноцінну діяльність банків, негативно впливає на їхню фінансову ефективність і репутацію, ситуація не є нездоланною. Її розв'язання вимагає певного часу, а також систематичного моніторингу та регулювання. Для запобігання виникненню нових проблемних заборгованостей банкам слід переглянути свою кредитну політику, запровадивши суворіші вимоги до видачі позик. Щодо вже наявної заборгованості, доцільними шляхами вирішення можуть бути продаж проблемних кредитів або їх реструктуризація.

Проведене дослідження сучасних методів управління проблемною заборгованістю банків дало змогу Приказюк Н. В., Загороднюк Ю. В. [9, с. 106] встановити її основне джерело виникнення, представлене періодичною нестабільністю в економіці, фінансовому секторі та банківській сфері країни. Для покращення ситуації на краще авторами рекомендовано використовувати практики європейських держав для ідентифікації сучасних методів мінімізації проблемної заборгованості у кризовий період. Європейський підхід базується на поєднанні регуляторних заходів з боку уряду, приватних ініціатив та інноваційних технологій, що сприяє виникненню синергетичних ефектів і створенню повноцінних екосистем для ефективного управління проблемними активами.

Заборгованість підприємства за отриманим кредитом має назву кредитної, яка, у свою чергу, є частиною кредиторської заборгованості. Вона є невіддільною частиною капіталу, яка виступає джерелом збільшення ресурсів підприємства. Погоджуємося з Герасименко Я. Р., Жадько К. С., Тютюнник Я. В.

[10], що класифікація, аналіз і управління кредиторською заборгованістю мають ключове значення, оскільки становить значну частину поточних пасивів підприємства. Зміни у цьому показнику істотно впливають на динаміку платоспроможності та ліквідності компанії.

Існує багато причин виникнення проблемної кредитної заборгованості, однією з найбільш важливих можна назвати недосконалі методи оцінки кредитоспроможності позичальника. Зінов'єва І. С., Зембіцька А. Г. [11] констатують факт відсутності необхідних технічних засобів, які відповідають визначенню основним критеріям, а також високу вартість інформаційних систем оцінки ризиків. Через це багато українських банків створюють власне локальне програмне забезпечення для розрахунку кредитних ризиків або ж виконують розрахунки у Excel чи подібних програмах. Більше того, існуючі програмні продукти є доволі складними у використанні і вимагають значного часу на додаткове навчання персоналу, що є складним завданням в умовах обмеженості часу. Однією з ключових проблем є відсутність програмного забезпечення на ринку, адаптованого для розрахунку ризиків перед виконанням реструктуризації кредитної заборгованості.

Русінов В. В. [12, с. 55] пропонує застосування нейронних мереж для задач передбачення заборгованості в кредитній сфері. У роботі було проведено дослідження кількох підходів і гіпотез щодо розробки нейронної мережі для вирішення завдання прогнозування ризиків неповернення заборгованості. Використаний набір даних містив суттєвий дисбаланс між класами, оскільки одна група була значно більшою за іншу. Це обумовлено тим, що дані взято з реальних джерел, де повний обсяг інформації про користувачів включає персональні дані. У майбутньому автор пропонує тестувати згорткові нейронні мережі для оцінки їхньої ефективності у завданні прогнозування кредитних ризиків.

Сучасним трендом в оцінці кредитоспроможності позичальника є використання скорингових моделей. Павлюк Є. Д., Петровський О. В. [13, с. 43] пропонують поведінкові статистичні моделі кредитного ризику роздрібних позичальників на основі інструментів моніторингу та регулювання кредитних лімітів, використання яких сприяє підвищенню прибутковості у фінансово-кредитній сфері економіки. Розробка таких моделей може здійснюватися з використанням різноманітних кількісних підходів до моделювання, що залежить від доступності достатнього обсягу якісних даних і компетенції розробника.

Ряд публікацій учених присвячено правовим аспектам ідентифікації проблемної кредитної заборгованості та її стягнення. Буряк Т. М., Примуш Д. М. [14, с. 96] проаналізували практику застосування строків позовної давності під час економічної експертизи з питання стягнення кредитної заборгованості. Авторами підтверджено, що компетенція

експерта-економіста як учасника судового процесу, зокрема в справах щодо стягнення банками кредитної заборгованості, суворо регламентована законом. Судовому експерту заборонено самостійно збирати вихідні дані або користуватися інформацією, окрім тієї, що надана сторонами (банком або позичальником), що часто ускладнює проведення експертизи або вимагає уточнення судом періоду розрахунку кредитної заборгованості із зазначенням дат і строків позовної давності. У статті розроблено рекомендації для вдосконалення існуючих методик дослідження з визначення заборгованості за споживчими кредитами, які можуть бути інтегровані у практичну діяльність.

Окуневич І. Л. [15, с. 588] акцентує увагу на тому, що судовий експерт-економіст, володіючи відповідною кваліфікацією та досвідом, зобов'язаний формувати свої висновки на основі комплексного аналізу всіх наявних джерел інформації. У зв'язку з цим, для належного дослідження питань, пов'язаних із заборгованістю за кредитними договорами, експерту необхідно надати не лише кредитні договори, первинну бухгалтерську документацію чи банківські виписки. До складу необхідних матеріалів також мають входити документи, які підтверджують звільнення позичальника від сплати штрафних санкцій та нарахованих процентів за кредитним договором. До таких документів можуть належати сертифікат торгово-промислової палати, копія військового квитка з відповідними відмітками про проходження служби, копія довідки про призов військовозобов'язаного, копія витягу з наказу або довідки про зарахування до складу військової частини, а також письмове повідомлення банку чи фінансової установи від позичальника про перебування на військовій службі та інші аналогічні документи.

У статті Перцович Ю. М. [16, с. 193] досліджено питання проведення судової експертизи щодо овердрафту (overdraft), який розглядається як форма короткострокового кредитування в межах ліміту, встановленого банком. Він забезпечує можливість виконання розрахунків клієнтом навіть за відсутності достатнього залишку коштів на поточному рахунку. Такий механізм полягає у кредитуванні банком рахунку позичальника з метою оплати розрахункових документів у випадках нестачі або повної відсутності коштів на розрахунковому рахунку. У рамках овердрафту банк автоматично надає клієнту кредитний ресурс на суму, яка перевищує доступний баланс рахунку. При цьому борг погашається безпосередньо з усіх коштів, що надходять на рахунок клієнта. Важливо зазначити, що овердрафт суттєво відрізняється від класичного кредиту, насамперед тим, що його погашення здійснюється не за окремим графіком, а шляхом автоматичного списання надходжень на рахунок клієнта. Класифікація овердрафту як фінансового інструменту для юридичних осіб може бути здійснена за такими ключовими параметрами:

терміном кредитування, наявністю чи відсутністю забезпечення, способом нарахування відсотків тощо.

Результати проведеного Козловою В. О., Галушко Л. О., Руденко Д. В. [17, с. 74] дослідження свідчать, що дотримання строків позовної давності розглядається як гарантія правової можливості звернення до суду з метою захисту порушених договірних зобов'язань. У разі пропуску таких строків підприємство має обґрунтувати перед судом поважність причин для поновлення права на подання позову до боржника. Аналіз чинного законодавства, яке регламентує строки позовної давності, демонструє, що їх визначає не лише Цивільний кодекс України (ЦКУ). Тривалість цих строків може також регулюватися положеннями інших нормативно-правових актів, таких як Кодекс законів про працю України (КЗпП), Кодекс України про адміністративні правопорушення (КУпАП), Кодекс адміністративного судочинства України (КАСУ) та іншими відповідними документами. З огляду на введення з 24 лютого 2022 року режиму воєнного стану строки позовної давності були пролонговані. Внесення відповідних змін до нормативно-правових актів забезпечує їх актуальність в умовах зміненої суспільно-правової ситуації.

Метою статті є виявлення закономірностей руху величини загального кредитного портфеля банківської системи та непрацюючих кредитів (у абсолютному вимірі та питомій вазі), удосконалення управління кредитною заборгованістю клієнтів банківських установ на основі фінансової реструктуризації у розрізі окремих сегментів позичальників із акцентом на корпоративні підприємства та фізичних осіб.

Матеріали і методи. Дослідження базується на наступних матеріалах: 1) нормативно-правовій базі, що регулює кредитні операції банківських установ; 2) наукових статтях у періодичних виданнях, присвячених організації кредитного процесу, управлінню проблемними кредитами, у т.ч. на основі фінансової реструктуризації. У рамках проведеного дослідження були застосовані такі наукові методи: метод теоретичного узагальнення для виявлення проблем адміністрування кредитної заборгованості та обґрунтування шляхів їх вирішення; методи формалізації трендів та кореляційно-регресійного зв'язку, аналізу та синтезу для оцінки динаміки та рівня непрацюючих кредитів по банківській системі України на основі даних наглядкової статистики НБУ в частині активних операцій; метод логічного узагальнення для формулювання підсумкових висновків.

Виклад основного матеріалу. Управління кредитами банківських установ здійснюється відповідно до вимог національних норм та міжнародних стандартів в умовах адаптації українського фінансового законодавства до стандартів Європейського Союзу. Важливим нормативним орієнтиром є Закон України «Про фінансову реструктуризацію» (2016 р.)

та Рекомендації Ради з фінансової стабільності щодо роботи банків державного сектору з непрацюючими кредитами, які узгоджуються з вимогами Директиви ЄС 2021/2167 про управління *NPL*. Реалізація положень цих документів сприяє формуванню прозорого та ефективного механізму реструктуризації, що дозволяє одночасно підтримувати фінансову стійкість банків і забезпечувати відновлення діяльності підприємств-боржників.

Протягом 01.01.2018–01.10.2025 вартість кредитного портфеля банків України зросла з 1090914 млн. грн. до 1480435 млн. грн., або на 389521 млн. грн. (на 35,71%). Приріст у сумі 180199 млн. грн. обумовлений кредитами фізичних осіб, у сумі 108085 млн. грн. — кредитами корпоративних клієнтів. Вартість непрацюючих кредитів скоротилася з 594999 млн. грн. до 370636 млн. грн., або на 224363 млн. грн., або на 37,71%. Внесок корпоративних клієнтів у скорочення непрацюючих кредитів склав 175224 млн. грн., фізичних — 47977 млн. грн. Частка непрацюючих кредитів скоротилася більше, ніж вдвічі — із 54,54% до 25,04% (табл. 1).

Протягом 01.01.2018–01.10.2025 вартість кредитів корпоративному сектору зросла з 892900 млн. грн. до 1000985 млн. грн., або на 108085 млн. грн., а непрацюючих кредитів скоротилася з 500263 млн. грн. до 325039 млн. грн., або на 175224 млн. грн. У результаті частка непрацюючих кредитів корпоративному сектору скоротилася з 56,03% до 32,47%.

Протягом останніх років, завдяки запровадженню механізмів фінансової реструктуризації, спостерігається поступове скорочення частки непрацюючих кредитів у корпоративному секторі, що свідчить про підвищення ефективності управління кредитними ризиками та поступове відновлення платоспроможності позичальників.

Зростання обсягів кредитування корпоративного сектору в Україні зумовлене сукупністю макроекономічних, фінансових та регуляторних чинників, які сприяють активізації ділової активності та підвищенню довіри між банками та бізнесом. Основними серед них у корпоративному секторі є:

- поліпшення якості кредитного портфеля банків. Завдяки активному впровадженню механізмів фінансової реструктуризації і скороченню частки непрацюючих кредитів вивільнились ресурси банків для нового кредитування;
- пожвавлення економічної активності після кризових періодів. Поступове зростання ВВП, відновлення промисловості, експорту та внутрішнього попиту створили потребу у фінансуванні оборотного капіталу та інвестиційних проектів, що стимулює попит на банківські кредити;
- зміцнення фінансової стійкості банківської системи. Після докапіталізації державних банків та підвищення вимог до достатності капіталу (відповідно до стандартів Базель III) банки отримали вищий рівень ліквідності і можливість

Таблиця 1

Динаміка показників кредитного портфеля банків України

Показник	01.01.2018	01.10.2025	Абс. приріст	Темп приросту, %
	млн. грн.			
Кредитні операції:				
Кредити корпоративному сектору	892900	1000985	108085	12,10
непрацюючі кредити	500263	325039	-175224	-35,03
частка непрацюючих кредитів, %	56,03	32,47	-23,56	-42,05
Кредити фізичним особам (включно із фізичними особами-підприємцями)	174448	354647	180199	103,30
непрацюючі кредити	93353	45376	-47977	-51,39
частка непрацюючих кредитів, %	53,51	12,79	-40,72	-76,10
Міжбанківські кредити, депозити (за виключенням коррахунків)	22046	115653	93607	424,60
непрацюючі кредити	1372	201	-1171	-85,35
частка непрацюючих кредитів, %	6,22	0,17	-6,05	-97,27
Кредити органам державної влади та місцевого самоврядування	1519	9151	7632	502,44
непрацюючі кредити	10	20	10	100,00
частка непрацюючих кредитів, %	0,69	0,22	-0,47	-68,12
Всі кредити	1090914	1480435	389521	35,71
у т.ч. банки:				
з державною часткою, з них	558974	866287	307313	54,98
АТ КБ «Приватбанк»	269532	370385	100853	37,42
з державною часткою крім АТ КБ «Приватбанк»	289442	495902	206460	71,33
іноземних банківських груп	382417	266813	-115604	-30,23
з приватним капіталом	125270	347335	222065	177,27
неплатоспроможні	24253	0	-24253	-100,00
непрацюючі кредити	594999	370636	-224363	-37,71
у т.ч. банки:				
з державною часткою, з них	397563	318597	-78966	-19,86
АТ КБ «Приватбанк»	236211	168418	-67793	-28,70
з державною часткою крім АТ КБ «Приватбанк»	161352	150179	-11173	-6,92
іноземних банківських груп	156834	19890	-136944	-87,32
з приватним капіталом	30169	32149	1980	6,56
неплатоспроможні	10433	0	-10433	-100,00
частка непрацюючих кредитів, %	54,54	25,04	-29,5	-54,09
у т.ч. банки:				
з державною часткою, з них	71,12	36,78	-34,34	-48,28
АТ КБ «Приватбанк»	87,64	45,47	-42,17	-48,12
з державною часткою крім АТ КБ «Приватбанк»	55,75	30,28	-25,47	-45,69
іноземних банківських груп	41,01	7,45	-33,56	-81,83
з приватним капіталом	24,08	9,26	-14,82	-61,54
неплатоспроможні	43,02	0,00	-43,02	-100,00
Довідково: кількість банків, що надали звітність:	84	60	-24	-28,57

Джерело: побудовано за даними [18]

- спрямовувати більше коштів на кредитування корпоративних клієнтів;
- зниження вартості кредитних ресурсів. Скорочення облікової ставки НБУ та стабілізація інфляційних очікувань привели до зменшення відсоткових ставок за кредитами, що зробило позики більш доступними для бізнесу;
- посилення державних програм підтримки бізнесу. Реалізація програм, таких як «Доступні кредити 5–7–9%», часткове гарантування кредитів через Фонд розвитку підприємництва, а також податкові стимули для МСП сприяють розширенню кредитування малого та середнього бізнесу;
- зростання ролі державних банків у кредитуванні економіки. Державні банки зосереджуються на фінансуванні пріоритетних секторів (агропромислового комплексу, інфраструктури, енергетики), що забезпечує цільове збільшення корпоративних кредитів;
- покращення корпоративного управління та прозорості позичальників. Запровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) та підвищення вимог до розкриття інформації сприяють зниженню ризиків неповернення кредитів і формують довіру з боку банків.

Таким чином, зростання кредитування корпоративних клієнтів є результатом комплексної взаємодії фінансових реформ, стабілізації макроекономічного середовища та вдосконалення інституційних механізмів фінансової реструктуризації (табл. 2).

Зростання кредитування корпоративних клієнтів у 2018–2025 рр. є наслідком синергії фінансової стабілізації, нормативного удосконалення та державної підтримки бізнесу. Фінансова реструктуризація виступає ключовим інструментом очищення балансів банків і створення передумов для відновлення кредитування економіки.

Високий рівень непрацюючих кредитів підприємств корпоративного сектора пояснюється створенням так званого замкненого кола, в якому опинилася значна їх частина. Суб'єкти господарювання стикаються з нестачею власного капіталу, часто є фінансово неспроможними й відчувають серйозний дефіцит фінансування для реалізації інвестиційно-інноваційної діяльності. Крім того, високий рівень непогашених кредитів підприємствами корпоративного сектора негативно впливають на фінансову стійкість банків, призводить до підвищення ризиків і збільшує навантаження на фінансовий капітал

Таблиця 2

Фактори, що впливають на динаміку корпоративного кредитування в Україні (2018–2025 рр.)

Група факторів	Конкретні чинники	Зміст впливу	Очікуваний результат
Макро-економічні	1. Відновлення економічного зростання	Підвищення ВВП, зростання інвестицій та виробництва стимулюють попит на кредитні ресурси	Збільшення попиту на корпоративні кредити
	2. Стабілізація інфляційних процесів	Зниження рівня інфляції та валютних коливань	Підвищення прогнозованості та доступності кредитів
Фінансово-банківські	3. Зміцнення капіталу банків	Підвищення достатності капіталу після докапіталізації, що відповідає вимогам Базель III	Розширення кредитних можливостей банків
	4. Скорочення частки непрацюючих кредитів (NPL)	Зменшення NPL з 56,03% до 32,47% у корпоративному секторі	Вивільнення ресурсів для нових кредитів
	5. Зниження облікової ставки НБУ	Зменшення вартості залучених ресурсів	Здешевлення кредитів для бізнесу
Регуляторні та інституційні	6. Закон України «Про фінансову реструктуризацію» (2016 р.)	Створення правових умов для врегулювання проблемної заборгованості	Зменшення ризику неповернення кредитів
	7. Положення НБУ № 351 «Про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями»	Регламентує підходи до оцінки кредитного ризику і реструктуризації	Підвищення стабільності кредитного портфеля
Державна політика підтримки бізнесу	8. Програма «Доступні кредити 5–7–9%»	Зниження вартості фінансування для МСП	Активізація кредитування малого та середнього бізнесу
	9. Гарантії за кредитами через Фонд розвитку підприємництва	Часткове гарантування кредитів для МСП	Зниження кредитних ризиків банків
Корпоративні	10. Підвищення прозорості звітності позичальників	Перехід до стандартів IFRS, аудиторський контроль	Зростання довіри банків до корпоративних клієнтів

Джерело: власна розробка

банківських установ. Як наслідок, вони вимушені встановлювати високі відсоткові ставки, обтяжливими для підприємств.

Протягом 01.01.2018–01.10.2025 обсяг кредитів фізичним особам (включно із фізичними особами-підприємцями) збільшився з 174448 млн. грн. до 354647 млн. грн., або на 180199 млн. грн. (на 103,3%), обсяг непрацюючих кредитів скоротився із 93353 млн. грн. до 45376 млн. грн., або на 47977 млн. грн. (на 51,39%). У результаті частка непрацюючих кредитів фізичним особам скоротилася з 53,31% до 12,79%.

Помітне зростання обсягів кредитування фізичних осіб відображає поступове відновлення довіри населення до фінансових установ, стабілізацію макроекономічного середовища та активізацію внутрішнього споживчого попиту. Основними причинами цього процесу є:

- поступове зниження частки непрацюючих кредитів (NPL) у роздрібному секторі в результаті ефективного проведення реструктуризації заборгованості, посилення вимог до кредитоспроможності позичальників і поліпшення фінансової дисципліни;
- підвищення доходів населення та зростання споживчого попиту. Збільшення середньої заробітної плати, зниження рівня безробіття та покращення соціально-економічних очікувань населення сприяли зростанню попиту на кредити для придбання товарів, житла, автомобілів, освітніх і медичних послуг;
- зниження облікової ставки НБУ та процентних ставок за кредитами. Монетарна політика сприяла здешевленню кредитних ресурсів, що зробило позики для населення доступнішими, особливо у сегменті споживчого кредитування та іпотеки;
- активізація банків у роздрібному сегменті. Банки, маючи надлишкову ліквідність і зменшення ризиків корпоративного кредитування, почали переорієнтовуватися на фізичних осіб як на більш стабільне та прибуткове джерело доходу;
- розвиток цифрових банківських технологій. Впровадження дистанційного кредитування, мобільних додатків, онлайн-скорингу та автоматизованих рішень суттєво спростили процедуру отримання кредитів, підвищивши доступність банківських послуг для населення;
- державні програми підтримки населення. Державні та місцеві програми, спрямовані на пільгове іпотечне кредитування, енергоефективні кредити («теплі кредити») та інші соціальні проекти, стимулювали залучення нових позичальників;
- зростання довіри населення до банківської системи. Посилення нагляду НБУ, очищення банківського сектору після кризи 2014–2017 рр. та гарантування вкладів Фондом гарантування вкладів фізичних осіб створили стійку довіру до банків, що підвищило готовність громадян брати кредити;
- конкуренція між банками та розвиток небанківських фінансових установ.

Активна конкуренція за клієнтів сприяла спрощенню умов кредитування, зниженню ставок і збільшенню асортименту кредитних продуктів.

Таким чином, зростання обсягів кредитування фізичних осіб у 2018–2025 рр. є результатом макроекономічної стабілізації, технологічних інновацій, покращення фінансової дисципліни населення та активної кредитної політики банківських установ. Цей процес має позитивний вплив на економічне зростання, але вимагає зваженого управління ризиками для уникнення надмірного боргового навантаження домогосподарств.

Динаміка кредитів, виданих банківськими установами корпоративним клієнтам і фізичним особам, описується поліноміальними функціями і демонструє тенденцію до подальшого зростання (рис. 1).

Протягом 01.01.2018–01.10.2025 обсяг міжбанківських кредитів збільшився з 22046 млн. грн. до 115653 млн. грн., або на 93607 млн. грн. (на 424,60 млн. грн.), а обсяг непрацюючих кредитів скоротився з 1372 млн. грн. до 201 млн. грн., або на 85,35%. Тому спостерігаємо суттєве скорочення частки непрацюючих кредитів із 6,22% до 0,17%. Протягом 01.01.2018–01.10.2025 обсяг кредитів органам державної влади і місцевого самоврядування збільшився з 1519 млн. грн. до 9151 млн. грн., або на 502,44%, обсяг непрацюючих кредитів збільшився вдвічі — з 10 млн. грн. до 20 млн. грн. Частка непрацюючих кредитів є низькою і скоротилася з 0,69% до 0,22%.

Протягом останніх років банківський сектор України продемонстрував суттєве покращення якості кредитних портфелів, особливо у сегменті державних банків, на які традиційно припадала найбільша частка проблемної заборгованості.

Протягом 01.01.2018–01.10.2025 обсяг кредитного портфеля державних банків збільшився з 558974 млн. грн. до 866287 млн. грн., або на 307313 млн. грн. (на 54,98%), обсяг непрацюючих кредитів скоротився з 397563 млн. грн. до 318597 млн. грн., або на 78966 млн. грн., або на 19,86%. Частка непрацюючих кредитів, виданих банками з державною власністю скоротилася з 71,12% до 36,78%. Основними чинниками такого зниження стали: запровадження механізмів фінансової реструктуризації відповідно до Закону України «Про фінансову реструктуризацію» (2016 р.) та Положення НБУ № 351; активізація роботи з проблемними активами в межах урядових програм оздоровлення державних банків; створення незалежних підрозділів з управління непрацюючими кредитами та впровадження принципів, рекомендованих Радою з фінансової стабільності; посилення корпоративного управління та контролю з боку Міністерства фінансів України, як акціонера державних банків; реструктуризація заборгованості найбільших корпоративних позичальників, зокрема у державному та квазідержавному секторі економіки. Знижен-

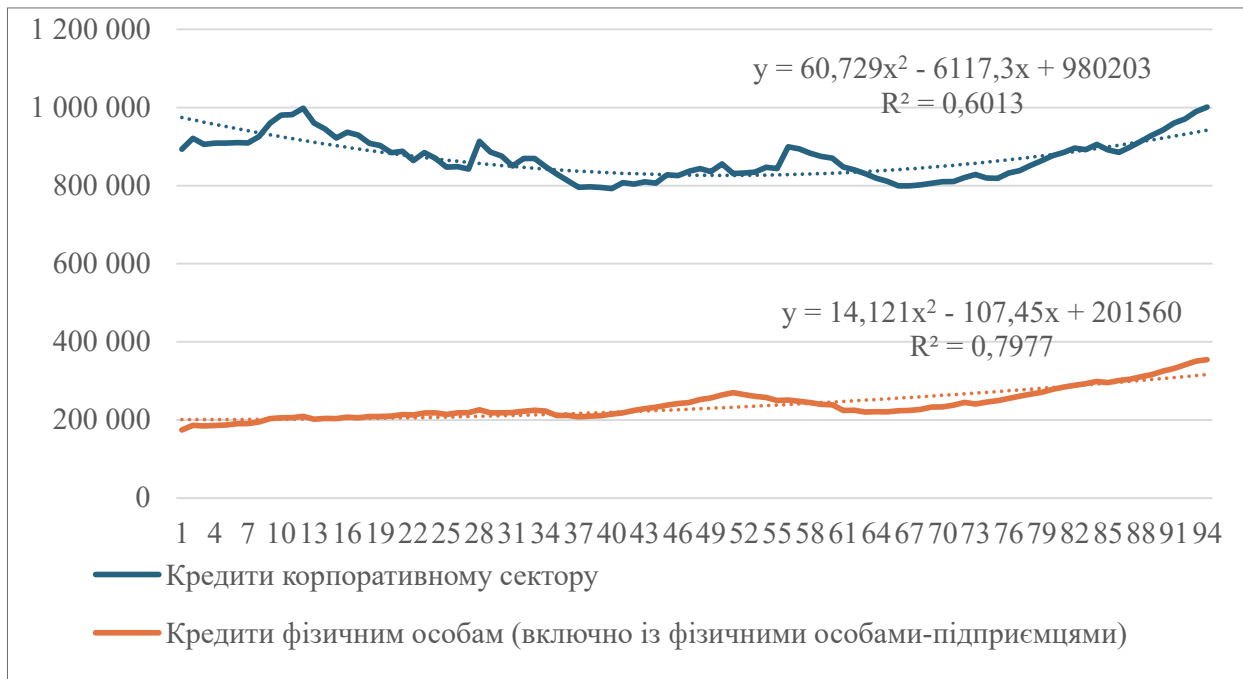


Рис. 1. Формалізація динаміки кредитів, виданих банківськими установами корпоративним клієнтам і фізичним особам протягом 01.01.2018–01.10.2025, млн. грн.

Джерело: побудовано за даними [18]

ня частки NPL у державних банках є позитивним сигналом для інвесторів і регуляторів, адже воно свідчить про поступове оздоровлення банківської системи, підвищення її стійкості та ефективності механізмів фінансової реструктуризації. Водночас, збереження високої частки проблемних активів порівняно з приватним сектором потребує подальшої реалізації стратегій скорочення NPL, що є одним із пріоритетів державної політики у сфері фінансової стабільності.

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим банком України за обсягом активів і водночас одним із ключових індикаторів стану державного банківського сектору. Після націоналізації у 2016 році банк мав найвищу частку непрацюючих кредитів серед усіх банків країни, що було наслідком значних корпоративних боргів, пов'язаних із колишніми власниками. Завдяки реалізації комплексної програми фінансової реструктуризації, що охоплювала перегляд кредитних портфелів, посилення контролю за ризиками та удосконалення управління проблемними активами, ситуація поступово стабілізувалася.

Протягом 01.01.2018–01.10.2025 обсяг кредитного портфеля АТ КБ «Приватбанк» збільшився з 269532 млн. грн. до 370385 млн. грн., або на 100853 млн. грн. (на 37,42%), обсяг непрацюючих кредитів скоротився з 236211 млн. грн. до 168418 млн. грн., або на 67793 млн. грн., або на 28,70%. Частка непрацюючих кредитів, виданих АТ КБ «Приватбанк», скоротилася з 87,64% до 45,47%, тобто більш ніж удвічі. Таке суттєве зменшення стало результатом: реструктуризації кредит-

них портфелів відповідно до вимог Закону України «Про фінансову реструктуризацію» та Положення НБУ № 351; створення спеціалізованого підрозділу з управління непрацюючими активами (NPL Unit); удосконалення корпоративного управління та посилення ролі незалежних членів наглядової ради; покращення внутрішніх процедур кредитного скорингу та оцінки ризиків; впровадження рекомендацій Ради з фінансової стабільності щодо роботи з проблемними активами у держбанках (2020 р.); поступового погашення і продажу частини реструктуризованих активів.

Таким чином, скорочення частки непрацюючих кредитів у «ПриватБанку» є вагомим свідченням ефективності реалізації фінансової реструктуризації та реформ корпоративного управління у державних банках. Разом із тим, рівень NPL залишається вищим за середній показник банківської системи (32,47%), що вказує на необхідність подальшої роботи з очищення кредитного портфеля та підвищення його якості.

У структурі державного банківського сектору, окрім АТ КБ «ПриватБанк», функціонують такі установи, як АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк» та АТ «Укргазбанк», які відіграють ключову роль у фінансуванні державних програм, підтримці малого та середнього бізнесу, а також реалізації екологічних і соціальних проектів. Протягом 01.01.2018–01.10.2025 обсяг кредитного портфеля інших державних банків (окрім АТ КБ «Приватбанк») збільшився з 289442 млн. грн. до 495902 млн. грн., або на 206460 млн. грн. (на 71,33%), обсяг

непрацюючих кредитів скоротився з 161352 млн. грн. до 150179 млн. грн., або на 11173 млн. грн., або на 6,92%. Частка непрацюючих кредитів інших державних банків (окрім АТ КБ «Приватбанк») скоротилася з 55,75% до 30,28%. Це свідчить про поступове очищення кредитних портфелів, підвищення якості управління ризиками та зниження концентрації проблемних активів. Основними чинниками такого скорочення стали: активне впровадження механізмів фінансової реструктуризації відповідно до положень Закону України «Про фінансову реструктуризацію»; державна стратегія зменшення частки непрацюючих активів у держбанках, затверджена Радою з фінансової стабільності у 2020 році; створення та посилення підрозділів з роботи з проблемними активами (NPL units) у кожному державному банку; оптимізація процедур кредитування, зокрема перехід до ризик-орієнтованого підходу при оцінці позичальників; впровадження сучасних систем корпоративного управління та незалежного аудиту якості активів; часткове списання або продаж проблемних кредитів спеціалізованим структурам (DebtX, ФГВФО тощо). Зниження частки непрацюючих кредитів з 55,74% до 30,28% демонструє реальні результати реформування державного банківського сектору та узгоджується з ціллю урядової політики — доведення рівня NPL у держбанках до показників, близьких до середніх у банківській системі.

Іноземні банки в Україні відіграють важливу роль у забезпеченні конкуренції на ринку банківських послуг, впровадженні сучасних технологій кредитування та управлінні ризиками за міжнародними стандартами. Протягом 01.01.2018–01.10.2025 обсяг виданих банками іноземних банківських груп кредитів скоротилася з 382417 млн. грн. до 266813 млн. грн., або на 115604 млн. грн. (на 30,23%), а обсяг непрацюючих кредитів — більшими темпами, із 156834 млн. грн. до 19890 млн. грн., або на 136944 млн. грн. (на 87,32%). У результаті частка непрацюючих кредитів скоротилася з 41,01% до 7,45%, що відображає ефективність управління кредитними ризиками та високу дисципліну позичальників, а також вплив реструктуризаційних процесів. Основні причини зниження NPL у банках іноземних груп: високий рівень корпоративного управління та стандарти ризик-менеджменту, запроваджені материнськими банками за міжнародними практиками; активне застосування процедур реструктуризації кредитів, у тому числі на умовах погашення боргів частинами та пролонгації строків; відбір позичальників з високою кредитоспроможністю і використання аналітичних скорингових систем при ухваленні рішень; поступова оптимізація кредитного портфеля через продаж проблемних активів або їх списання; використання сучасних технологій моніторингу ризиків та автоматизованих систем контролю якості кредитів. Таким чином, суттєве скорочення частки NPL у іноземних банках

підтверджує ефективність застосування міжнародних практик управління ризиками та свідчить про стабілізацію банківського сектору в Україні.

Протягом 01.01.2018–01.10.2025 обсяг виданих банками з приватним капіталом кредитів зросла з 125270 млн. грн. до 347335 млн. грн., або на 222065 млн. грн. (на 177,27%), обсяг непрацюючих кредитів збільшився із 30169 млн. грн. до 32149 млн. грн., або на 1980 млн. грн. (на 6,56%). У результаті частка непрацюючих кредитів скоротилася з 24,08% до 9,26%, що відображає ефективність управління кредитними ризиками та високу дисципліну позичальників, а також вплив реструктуризаційних процесів.

Величина частки непрацюючих кредитів (NPL) істотно варіюється залежно від груп банків [19, с. 129]: найгірша ситуація спостерігається у ПриватБанку та інших державних фінансових установах, тоді як банки з приватним вітчизняним або іноземним капіталом демонструють більш сприятливі результати. Основні причини проблеми NPL можна розділити на зовнішні та внутрішні. Серед зовнішніх чинників виділяються макроекономічні шоки та тривалий збройний конфлікт із рф. Водночас наявні й внутрішні проблеми, серед яких: недостатня якість ризик-менеджменту, невиваженість кредитних стратегій, зловживання під час видачі кредитів, неадекватна оцінка заставного майна, брак диверсифікації кредитних портфелів, а також висока концентрація кредитів у секторах з несприятливими ринковими умовами.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Основний результат статті полягає у виявленні закономірностей руху величини загального кредитного портфеля банківської системи та непрацюючих кредитів (у абсолютному вимірі та питомій вазі) на часовому періоді 01.01.2018–01.10.2025, удосконаленні управління кредитною заборгованістю клієнтів банківських установ на основі фінансової реструктуризації у розрізі окремих сегментів позичальників із акцентом на корпоративні підприємства та фізичних осіб.

1. Встановлено приріст кредитного портфеля банківських установ на третину переважно за рахунок кредитів фізичних і юридичних осіб. При цьому відбулося скорочення обсягів непрацюючих кредитів, абсолютна сума їх скорочення у корпоративному секторі перевищила відповідний показник у сегменті кредитування фізичних осіб. Різностромова динаміка загального кредитного портфеля і непрацюючих кредитів привела до суттєвого скорочення питомої ваги непрацюючих кредитів — по корпоративному портфелю із 56,03% до 32,47%, по роздрібному портфелю — із 53,51% до 12,79%, при загальній динаміці по портфелю 54,54%-25,04%. Таке суттєве зниження рівня NPL свідчить про ефективність реалізації механізмів фінансової реструктуризації заборгованості, що дає змогу банкам відновлювати

платоспроможність позичальників, зменшувати потребу у створенні резервів під збитки та підвищувати стійкість банківської системи загалом.

2. Зростання обсягів кредитування фізичних осіб є результатом макроекономічної стабілізації, технологічних інновацій, покращення фінансової дисципліни населення та активної кредитної політики банківських установ. Цей процес має позитивний вплив на економічне зростання, але вимагає зваженого управління ризиками для уникнення надмірного боргового навантаження домогосподарств. Зростання кредитування корпоративних клієнтів є результатом комплексної взаємодії фінансових реформ, стабілізації макроекономічного середовища та вдосконалення інституційних механізмів фінансової реструктуризації. Скорочення обсягу непрацюючих кредитів є свідченням оздоровлення кредитного ринку, підвищення якості ризик-менеджменту та ефективності державної політики у сфері фінансової стабільності.

3. При середній питомій вазі непрацюючих кредитів по системі 25%, нижчий рівень мають портфелі кредитів фізичних осіб (майже вдвічі), банківських установ із приватним капіталом (у 2,7 разів) і міжнародним капіталом (у 3,4 рази). Попри позитивну динаміку, частка проблемних кредитів залишається суттєвою і значно вищою за середні показники у кредитуванні корпоративних клієнтів і портфелі державних банків. Покращення ситуації потребує посилення координації дій між банками, позичальниками і державними органами.

4. Зниження частки NPL у державних банках є позитивним сигналом для інвесторів і регуляторів, адже воно свідчить про поступове оздоровлення банківської системи, підвищення її стійкості та ефективності механізмів фінансової реструктуризації. Водночас, збереження високої частки проблемних активів порівняно з приватним сектором потребує подальшої реалізації стратегій скорочення NPL, що є одним із пріоритетів державної політики у сфері фінансової стабільності.

5. Реалізація механізмів реструктуризації дозволяє відновити обслуговування кредитної заборгованості, уникнути примусового стягнення активів, забезпечити стабільність банківського капіталу та сприяти відновленню економічної активності підприємств-позичальників. Їх подальше вдосконалення є необхідною передумовою для забезпечення фінансової стабільності, підвищення кредитної активності банків та підтримки економічного зростання.

У наступних наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на диференціації підходів до оцінки кредитоспроможності позичальника — юридичної особи у галузевому аспекті. Це надасть змогу удосконалити діючу методику, яка ґрунтується на дискримінантних моделях, побудованих за занадто агрегованими видами економічної діяльності, і дозволить більш точно враховувати галузеві ризики суб'єктів господарювання при їх банківському кредитуванні.

Література

1. Рошило В. І. Банківське кредитування в Україні: сучасний стан, проблеми та шляхи розв'язання. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 221–228.
2. Горбенко К. М., Захарченко А. О. Проблемні аспекти кредитування українських підприємств. *Економіка і управління*. 2022. № 2. С. 79–87.
3. Дранус В. В., Жиравова К. В. Аналіз сучасного стану, фактори виникнення проблемних кредитів банків та напрями вдосконалення їх управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 154–159.
4. Рибак О. М., Пуськов Д. О. Реструктуризація проблемних кредитів банків в умовах кризових явищ. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3–4. С. 65–70.
5. Косова Т. Д., Курганський А. С., Куцев О. О. Реструктуризація як форма врегулювання проблемної кредитної заборгованості банківських установ. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 8. С. 50–53.
6. Любіч О. О., Столяров В. Ф., Свистун А. О. Програми реструктуризації кредитів в умовах пандемії коронавірусу: порівняльний аналіз вітчизняної та міжнародної практики. *Фінанси України*. 2023. № 5. С. 50–89.
7. Семенча І. Є., Горбунова Ю. Р. Проблемні кредити в Україні та їх вплив на функціонування банківської системи. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Т. 25, Вип. 3. С. 120–125.
8. Чуй І. Р., Мицак О. В., Пштір Я. О. Проблеми банківського кредитування суб'єктів підприємництва. *Підприємництво і торгівля*. 2022. Вип. 34. С. 70–77.
9. Приказюк Н. В., Загороднюк Ю. В. Сучасні підходи до управління проблемними кредитами в банках. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 73. С. 103–109.
10. Герасименко Я. Р., Жадько К. С., Тютюнник Я. В. Управління кредиторською та дебіторською заборгованістю в умовах нестабільності економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. № 4(2). С. 62–69.
11. Зінов'єва І. С., Зембіцька А. Г. Порівняльна характеристика сучасних засобів та інструментів для обчислення ризиків банківського кредитування в системі заходів реструктуризації кредитної заборгованості юридичних осіб. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_76

12. Русінов В. В. Дослідження застосування нейронних мереж для задач передбачення заборгованості в кредитній сфері. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*. 2021. № 1. С. 52–57.
13. Павлюк Є. Д., Петровський О. В. Проблеми розробки та використання поведінкових статистичних моделей кредитного ризику. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 40–46.
14. Бурак Т. М., Примуш Д. М. Межі компетенції експерта щодо застосування строків позовної давності при проведенні економічної експертизи у справах про стягнення кредитної заборгованості з позичальників. *Криміналістичний вісник*. 2022. № 1. С. 90–100.
15. Окуневич І. Л. Особливості розрахунку та дослідження експертами-економістами заборгованості за кредитними договорами (угодами), яка виникла в особливий період та період дії воєнного стану в Україні. *Криміналістика і судова експертиза*. 2023. Вип. 68. С. 582–591.
16. Перцович Ю. М. Деякі проблемні аспекти дослідження питань, поставлених перед судовим експертом, що стосуються овердрафтного кредитування. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. Серія: Право*. 2021. № 12. С. 188–197.
17. Козлова В. О., Галушко Л. О., Руденко Д. В. Позовна давність кредиторської заборгованості: причини виникнення та загальні правила обчислення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 4. С. 73–76.
18. Національний банк України. Наглядова статистика/ Активні та пасивні операції банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3> (дата звернення: 02.11.2025).
19. Козлова В. О., Сокольніцький Ю. І., Петух А. С. Непрацюючі банківські кредити суб'єктів господарювання: діагностика проблеми та шляхи її вирішення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 2. С. 124–132.

References

1. Roshlyo V. I. (2021) Bankivske kredytuvannya v Ukraini: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy rozv'iazannia [Bank lending in Ukraine: current status, problems and solutions]. *Infrastruktura rynku*, no. 54, pp. 221–228 [in Ukrainian].
2. Horbenko K. M., Zakharchenko A. O. (2022) Problemni aspekty kredytuvannya ukraïnskikh pidpriemstv [Problematic aspects of lending to Ukrainian enterprises]. *Ekonomika i upravlinnia*, no. 2, pp. 79–87 [in Ukrainian].
3. Dranus V. V., Zhyrakova K. V. (2024) Analiz suchasnoho stanu, faktory vynyknennia problemnykh kredytiv bankiv ta napriamy vdoskonalennia yikh upravlinnia [Analysis of the current state, factors of problem loans of banks and directions of improving their management]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 2, pp. 154–159 [in Ukrainian].
4. Rybak O. M., Puskov D. O. (2020) Restrukturyzatsiia problemnykh kredytiv bankiv v umovakh kryzovykh yavlyshch [Restructuring of problem loans of banks in times of crisis]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 3–4, pp. 65–70 [in Ukrainian].
5. Kosova T. D., Kurhanskyi A. S., Kutsev O. O. (2023) Restrukturyzatsiia yak forma vrehuliuvannia problemnoi kredytnoi zaborhovanosti bankivskykh ustanov [Restructuring as a form of resolving problematic credit debt of banking institutions]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 8, pp. 50–53 [in Ukrainian].
6. Liubich O. O., Stoliarov V. F., Svystun A. O. (2023) Prohramy restrukturyzatsii kredytiv v umovakh pandemii koronavirusu: porivnialnyi analiz vitchyznianoï ta mizhnarodnoï praktyky [Loan restructuring programs in the context of the coronavirus pandemic: a comparative analysis of domestic and international practice]. *Finansy Ukrainy*, no. 5, pp. 50–89 [in Ukrainian].
7. Semencha I. Ye., Horbunova Yu. R. (2020) Problemni kredyty v Ukraini ta yikh vplyv na funktsionuvannia bankivskoi systemy [Problem loans in Ukraine and their impact on the functioning of the banking system]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika*, no. 25(3), pp. 120–125 [in Ukrainian].
8. Chui I. R., Mytsak O. V., Pshtyr Ya. O. (2022) Problemy bankivskoho kredytuvannia subiektiv pidpriemnytstva [Problems of bank lending to business entities]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, no. 34, pp. 70–77 [in Ukrainian].
9. Prykaziuk N. V., Zahorodniuk Yu. V. (2022) Suchasni pidkhody do upravlinnia problemnymy kredytamy v bankakh [Modern approaches to managing problem loans in banks]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 73, pp. 103–109 [in Ukrainian].
10. Herasymenko Ya. R., Zhadko K. S., Tiutiunnyi Ya. V. (2021) Upravlinnia kredytorskoïu ta debitorskoïu zaborhovanistiu v umovakh nestabilnosti ekonomiky [Accounts Payable and Receivable Management in Conditions of Economic Instability]. *International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences*. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky*, no. 4(2), pp. 62–69 [in Ukrainian].
11. Zinovieva I. S., Zembitska A. H. (2024) Porivnialna kharakterystyka suchasnykh zasobiv ta instrumentiv dlia obchyslennia ryzykiv bankivskoho kredytuvannia v systemi zakhodiv restrukturyzatsii kredytnoi zaborhovanosti yurydychnykh osib [Comparative characteristics of modern means and instruments for calculating bank lending risks in the system of measures for restructuring credit debt of legal entities]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_76 [in Ukraine].
12. Rusinov V. V. (2021) Doslidzhennia zastosuvannia neironnykh merezh dlia zadach peredbachennia zaborhovanosti v kredytnii sferi [Research on the application of neural networks for debt prediction tasks in the credit sector]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Tekhnichni nauky*, no. 1, pp. 52–57 [in Ukrainian].

13. Pavliuk Ye. D., Petrovskiy O. V. (2020) Problemy rozrobky ta vykorystannia povedinkovykh statystychnykh modelei kredytnoho ryzyku [Problems of developing and using behavioral statistical credit risk models]. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 40–46 [in Ukrainian].
14. Buriak T. M., Prymush D. M. (2022) Mezhi kompetentsii eksperta shchodo zastosuvannia strokiv pozovnoi davnosti pry provedenni ekonomichnoi ekspertyzy u spravakh pro stiahnennia kredytnoi zaborhovanosti z pozychalnykiv [The limits of the expert's competence regarding the application of limitation periods when conducting economic expertise in cases of collection of credit debt from borrowers]. *Kryminalistychnyi visnyk*, no. 1, pp. 90–100 [in Ukrainian].
15. Okunevych I. L. (2023) Osoblyvosti rozrakhunku ta doslidzhennia ekspertamy-ekonomistamy zaborhovanosti za kredytnymy dohovoramy (uhodamy), yaka vynykla v osoblyvyi period ta period dii voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of calculation and research by expert economists of debt under credit agreements (agreements) that arose during the special period and the period of martial law in Ukraine]. *Kryminalistyka i sudova ekspertyza*, no. 68, pp. 582–591 [in Ukrainian].
16. Pertsovych Yu. M. (2021) Deiaki problemni aspekty doslidzhennia pytan, postavlenykh pered sudovym ekspertom, shcho stosuetsia overdraftnoho kredytuvannia [Some problematic aspects of the study of issues posed to a forensic expert regarding overdraft lending]. *Naukovo-informatsiyni visnyk Ivano-Frankivskoho universytetu prava imeni Korolia Danyla Halytskoho. Seriya: Pravo*, no. 12, pp. 188–197 [in Ukrainian].
17. Kozlova V. O., Halushko L. O., Rudenko D. V. (2023) Pozovna davnist kredytorskoj zaborhovanosti: prychny vynyknennia ta zahalni pravyla obchyslennia [Limitation period for accounts payable: causes and general rules for calculation]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 4, pp. 73–76 [in Ukrainian].
18. National Bank of Ukraine (2025) Nahliadova statystyka/ Aktyvni ta pasyvni operatsii bankiv [Supervisory statistics/ Active and passive operations of banks]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3> [in Ukraine].
19. Kozlova V. O., Sokolnytskyi Yu. I., Pietukh A. S. (2023) Nepratsiuiuchi bankivski kredyty subiektiv hospodariuvania: diahnostyka problemy ta shliakhy yii vyrishennia [Non-performing bank loans of business entities: diagnostics of the problem and ways to solve it]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 2, pp. 124–132 [in Ukrainian].

Музичка Олександра Миронівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу
Львівський торговельно-економічний університет*

Muzychka Oleksandra

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business
Lviv University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0003-2625-5741*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11668

РЕАЛІЗАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ В КОНТЕКСТІ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАХОВОГО РИНКУ

IMPLEMENTATION OF ESG-PRINCIPLES IN THE CONTEXT OF STRENGTHENING THE ECONOMIC SECURITY OF THE INSURANCE MARKET

Анотація. Вступ. Глобальні виклики сталого розвитку зумовили потребу інтеграції принципів екологічного, соціального та управлінського управління (ESG) у страхову сферу для посилення стійкості, реагування на регуляторні зміни та запити страхувальників та інвесторів. ESG-принципи в контексті реалізації цілей сталого розвитку становлять спільний інтерес для страховиків, територіальних громад, міст, бізнесу, уряду та суспільства в цілому, що створює вагомий стимул для інновацій та співпраці. ESG-фактори мають різноманітний вплив на страховий сектор, оскільки зміна клімату робить стихійні лиха більш частими та руйнівними, що може призвести до збільшення витрат на страхові виплати, соціальні небезпеки зумовлюють зростання попиту на страхові товари та послуги, управлінські ризики впливають на посилення загроз економічній безпеці страхового ринку. Тому актуальним залишається дослідження можливостей інтеграції ESG-принципів у діяльність вітчизняного страхового ринку як важливої передумови зміцнення його економічної безпеки.

Мета. Метою дослідження є висвітлення можливостей реалізації ESG-принципів, їх взаємозв'язку із засадами сталого розвитку, напрямів імплементації у сучасних бізнес-процесах страхових компаній екологічного, соціального та управлінського аспектів з позицій впливу на зміцнення економічної безпеки страхового ринку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є офіційно оприлюднені публікації міжнародних інституцій: Міжнародної асоціації органів страхового нагляду (IAIS), Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), Національного банку України (НБУ), розробки вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджують особливості та механізми впровадження ESG-принципів у діяльність страхового ринку.

Дослідження проведено на основі використання таких наукових методів дослідження як теоретичного узагальнення і групування (при дослідженні та систематизації ESG-компонентів у страховій сфері), порівняння (при вивченні закордонного та вітчизняного досвіду), логічного узагальнення результатів (при формулюванні висновків).

Результати. У статті відзначено, що впровадження ESG-принципів в контексті реалізації цілей сталого розвитку та зміцнення економічної безпеки страхового ринку становить спільний інтерес для страховиків, територіальних громад, міст, бізнесу, уряду та суспільства в цілому й створює вагомий стимул для інновацій та співпраці. Акцентовано, що ESG-концепція ґрунтується на нерозривному взаємозв'язку тріади ключових компонентів, які пов'язані із різними сферами життєдіяльності суспільства, а отже, мають безпекову спрямованість.

Запропоновано реалізацію ESG-принципів здійснювати на основі комплексного підходу до удосконалення системи управління ризиками, розробки інноваційних страхових продуктів на основі ESG, впровадження інвестиційних стратегій, узгоджених зі сталим розвитком та створенням більш інклюзивного соціального й бізнес-середовища, реалізації технологічних інновацій. Це дозволить страховикам виявляти та управляти новітніми видами ризиків, забезпечувати вищу стійкість до зовнішніх викликів і загроз, досягати конкурентних переваг, дотримуючись засад соціальної відповідальності бізнесу.

Перспективи. Подальші наукові дослідження в даному напрямі повинні спрямовуватися на розробку методичного інструментарію та системи індикаторів оцінювання рівня економічної безпеки страхового ринку в розрізі ESG-критеріїв. Це дозволить кількісно оцінити досягнутий рівень економічної безпеки страхового ринку та здійснити якісну характеристику реалізації ESG-принципів в контексті реалізації екологічної, соціальної та управлінської складових.

Ключові слова: ESG-принципи, економічна безпека страхового ринку, екологічні, управлінські, соціальні ризики, технологічні інновації, страхові продукти і послуги.

Summary. Introduction. Global challenges of sustainable development have led to the need to integrate environmental, social and governance (ESG) principles into the insurance sector to enhance resilience, respond to regulatory changes and the demands of policyholders and investors. ESG principles in the context of implementing sustainable development goals are of common interest to insurers, local communities, cities, businesses, governments and society as a whole, which creates a significant incentive for innovation and cooperation. ESG factors have a diverse impact on the insurance sector, as climate change makes natural disasters more frequent and destructive, which can lead to increased costs for insurance payments, social dangers lead to increased demand for insurance products and services, and management risks affect the strengthening of threats to the economic security of the insurance market. Therefore, it remains relevant to study the possibilities of integrating ESG principles into the activities of the domestic insurance market as an important prerequisite for strengthening its economic security.

Purpose. The purpose of the study is to highlight the possibilities of implementing ESG principles, their relationship with the principles of sustainable development, and the directions of implementation of environmental, social and management aspects in modern business processes of insurance companies from the perspective of influencing the strengthening of the economic security of the insurance market.

Materials and methods. The materials of the study are officially published publications of international institutions: the International Association of Insurance Supervisors (IAIS), the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), the National Bank of Ukraine (NBU), the developments of domestic and foreign scientists who study the features and mechanisms of implementing ESG principles in the activities of the insurance market.

The study was conducted based on the use of such scientific research methods as theoretical generalization and grouping (when studying and systematizing ESG components in the insurance sector), comparison (when studying foreign and domestic experience), logical generalization of results (when formulating conclusions).

Results. The article notes that the implementation of ESG principles in the context of implementing sustainable development goals and strengthening the economic security of the insurance market is of common interest to insurers, local communities, cities, business, government and society as a whole and creates a significant incentive for innovation and cooperation. It is emphasized that the ESG concept is based on the inextricable relationship of the triad of key components that are related to various spheres of society, and therefore have a security focus.

It is proposed to implement ESG principles on the basis of an integrated approach to improving the risk management system, developing innovative insurance products based on ESG, implementing investment strategies consistent with sustainable development and creating a more inclusive social and business environment, and implementing technological innovations. This will allow insurers to identify and manage new types of risks, ensure greater resilience to external challenges and threats, and achieve competitive advantages while adhering to the principles of corporate social responsibility.

Discussion. Further scientific research in this area should be aimed at developing methodological tools and a system of indicators for assessing the level of economic security of the insurance market in terms of ESG criteria. This will allow us to quantitatively assess the achieved level of economic security of the insurance market and to qualitatively characterize the implementation of ESG principles in the context of the implementation of environmental, social and governance components.

Key words: ESG principles, economic security of the insurance market, environmental, management, social risks, technological innovations, insurance products and services.

Постановка проблеми. Сфера страхування є основою сучасної економіки, забезпечуючи фінансовий захист від ризиків для юридичних і фізичних осіб. Впродовж останніх років страховий ринок зазнав значних трансформацій, адаптуючись до динамічних змін та перетворень у регуляторному середовищі й фокусуючи увагу на клієнтоорієнтованості. Глобальні виклики сталого розвитку зумовили потребу інтеграції принципів екологічного, соціального та управлінського управління (ESG) у страхову сферу для посилення стійкості, реагування на регуляторні зміни та запити страхувальників та інвесторів.

Невідповідність між регуляторними вимогами та фактичною інтеграцією ESG створює ризик для фінансової стабільності та довгострокової стійкості страхового ринку. Екологічні, соціальні й управлінські аспекти в контексті реалізації цілей сталого розвитку становлять спільний інтерес для страховиків, територіальних громад, міст, бізнесу, уряду та суспільства в цілому, що створює вагомий стимул для інновацій та співпраці. У світовій практиці перехід на засади сталого розвитку відбувається динамічно, тому сфера страхування активно впроваджує критерії ESG при формуванні бізнес-моделей та в процесі створення вартості з акцентом

на управлінні ризиками. Врахування критеріїв ESG дозволяє страховикам в достатній мірі враховувати потенційні ризики. ESG-фактори суттєво впливають на страховий ринок. Зокрема, зміна клімату зумовлює більшу частоту та інтенсивність впливу стихійних лих, що може призвести до збільшення витрат на страхові виплати, соціальні небезпеки, такі як нерівність та демографічні зміни підвищують на попит на страхові товари та послуги, а управлінські ризики, такі як шахрайство та корупція стають суттєвою загрозою економічній безпеці страхового ринку. Тому актуальною проблемою сьогодення залишається дослідження можливостей інтеграції ESG-принципів у діяльність вітчизняного страхового ринку як важливої передумови зміцнення його економічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика дослідження засад сталого розвитку та провадження ESG-принципів у страховій сфері є предметом наукових дискусій як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Зокрема, А. Hussein розглядає інтеграцію принципів екологічного, соціального та управлінського (ESG) аспектів у страховому секторі, зосереджуючись на тому, яким чином впровадження ESG впливає на фінансову стійкість, управління ризиками та клієнтоорієнтованість [1]. K. Sood, E. Özen досліджують можливості використання переваг ESG у страховому секторі з позицій досягнення цілей сталого розвитку [2]. L. Chiaramonte, A. Dreassi, A. Paltrinieri, S. Piserà акцентують на аспектах сталого розвитку при реалізації ESG-принципів [3]. A. Marti, R. Bastida-Vialcanet, F. Marimon проводять огляд існуючої академічної літератури щодо критеріїв ESG у страховій галузі на основі систематизації існуючих напрямів досліджень [5]. Р. Опальчук, А. Чорновол, Я. Поплюйко розглядають глобальні тренди та місцеві особливості інтеграції ESG-принципів у діяльність українських страхових компаній [6]. І. Кондрат, І. Озарків досліджують можливості впливу страхових компаній на досягнення цілей сталого розвитку на основі інтеграції принципів ESG у їх діяльність та процеси прийняття рішень [7]. Т. Cicirko, М. Cicirko розглядають виклики страхового сектору в галузі ESG на прикладі страхових компаній Польщі [8]. О. Заячківська, О. Котик, Ю. Федорчук досліджують сучасні ESG-орієнтовані інвестиції у фінансовій діяльності страхових компаній, що включають екологічні, соціальні і управлінські фактори й розкривають значення ESG для інвесторів та фінансових ринків при прийнятті рішень щодо інвестування й оцінки ризиків [9]. Л. Іщук, В. Поліщук досліджують можливості та переваги інтеграції механізмів екофінансування у систему страхового менеджменту з урахуванням ESG-факторів та констатують, що в українському контексті виклики, пов'язані із воєнним станом, обумовлюють зсув фокусу з екологічних аспектів ESG-стратегій на соціальні та управлінські [10]. Національний

банк України (НБУ) у Білій книзі оприлюднює основні засади з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі [11]. Поруч з цим, враховуючи важливість екологічного, соціального та управлінського аспектів у розвитку страхового ринку як ключових параметрів забезпечення його економічної безпеки важливим напрямом досліджень залишається окреслення засад та необхідності впровадження ESG-принципів у вітчизняну практику.

Метою статті є висвітлення можливостей реалізації ESG-принципів, їх взаємозв'язку із засадами сталого розвитку, напрямів імплементації у сучасних бізнес-процесах страхових компаній екологічного, соціального та управлінського аспектів з позицій впливу на зміцнення економічної безпеки страхового ринку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є офіційно оприлюднені публікації міжнародних інституцій: Міжнародної асоціації органів страхового нагляду (IAIS), Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), Національного банку України (НБУ), розробки вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджують особливості та механізми впровадження ESG-принципів у діяльність страхового ринку.

Дослідження проведено на основі використання таких наукових методів як теоретичного узагальнення і групування (при дослідженні та систематизації ESG-компонентів у страховій сфері), порівняння (при вивченні закордонного та вітчизняного досвіду), логічного узагальнення результатів (при формулюванні висновків).

Виклад основного матеріалу. Впровадження ESG-принципів є необхідною вимогою сьогодення та основою для сталого розвитку й зміцнення економічної безпеки страхового ринку.

ESG містить три компоненти, кожен із яких визначально впливає на економічну безпеку страхового ринку, зокрема:

1. Екологічний (E) — стосується впливу на навколишнє середовище та передбачає оцінку ініціатив компанії щодо зменшення її вуглецевого сліду, сталого управління природними ресурсами й усунення екологічних ризиків. Ґрунтується на оцінці ризиків пов'язаних зі зміною клімату і впровадженням відповідних страхових продуктів.

2. Соціальний (S) — враховує зв'язки компанії з працівниками, клієнтами, громадами та суспільством загалом. Споживчі очікування передбачають, що страхові компанії дотримуватимуться етичної поведінки, демонструватимуть різноманітність та інклюзивність, а також здійснюватимуть внесок у розвиток тих громад, у яких вони ведуть бізнес.

3. Управлінський (G) — передбачає відкритість корпоративного управління у страховому секторі та прозорість інформації для страхувальників й об'єктивну оцінку ризиків та загроз [1, 2].

Отже, ESG-концепція ґрунтується на нерозривному взаємозв'язку тріади ключових компонентів, які пов'язані із різними сферами життєдіяльності суспільства, а отже, мають безпекову спрямованість.

Погоджуємося із підходом L. Chiaramonte, A. Dreassi, A. Paltrinieri, S. Piserà, які відзначають, що ESG та сталий розвиток — це тісно пов'язані поняття, водночас сталий розвиток стосується здатності задовольняти потреби сьогодення без шкоди для майбутніх поколінь [3]. Такий підхід також акцентує на стратегічній та безпековій спрямованості ESG-концепції.

У дослідженнях Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) відзначено, що оскільки очікування щодо необхідності швидкого впровадження ESG стають все актуальнішими на ринках капіталу і в політичних системах, страховики, які відстають у їх реалізації, ризикують зіткнутися як з конкурентними недоліками, так і з довгостроковою фінансовою нестабільністю [4]. Тому можна констатувати, що імплементація та інтеграція засад ESG стає не просто інструментом соціального узгодження, а й джерелом стратегічної адаптації.

A. Marti, R. Bastida-Vialcanet, F. Marimon відзначають, що основними параметрами страхового виміру в рамках ESG є управління ризиками, соціальний вплив, стратегія та бізнес-модель з позицій ESG, нормативна база, підхід до клієнта, продуктовий підхід, управління активами і технології [5]. Така позиція авторів передбачає необхідність застосування комплексного підходу до впровадження ESG-принципів.

Отже, можна стверджувати, що ESG-критерії та економічна безпека є концептуально важливими й взаємопов'язаними на страховому ринку, оскільки впливають на репутацію, ефективність управління ризиками, стійкість до викликів і загроз, фінансову надійність та перспективну конкурентоспроможність страхових компаній. Імплементація ESG-факторів стає обов'язковою для реалізації у діяльності вітчизняних страхових компаній, що зумовлено як вимогами регулятора, так і глобальними викликами сучасності й потребами зміцнення економічної безпеки.

Впровадження ESG-принципів у функціонування вітчизняного страхового ринку має як переваги, так і створює певні загрози. Як зазначають Р. Опальчук, А. Чорновол, Я. Поплюйко до переваг належить: підвищення стійкості бізнесу, привабливість для інвесторів, зниження ризиків. До викликів — економічні труднощі, політична нестабільність, складність відмови від застарілих практик [6]. Такі виклики в умовах сьогодення посилюються воєнним станом, негативно впливають на економічну безпеку страхового ринку, створюючи перешкоди для впровадження ESG-принципів.

Страхові компанії є первинною ланкою у реалізації засад сталого розвитку та зміцнення економічної безпеки страхового ринку. Як відзначають І. Кондрат, І. Озарків найбільш значущою є їх роль

як андеррайтерів, які формують стійкі страхові портфелі, що враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Це сприяє не лише зменшенню ризиків для страхових компаній, але й підтримці сталого розвитку суспільства в цілому [7, с. 401].

Дану тезу також підтверджують зарубіжні науковці Т. Cicirko, М. Cicirko, які констатують, що дотримання вимог сталого розвитку і включення ESG до страхових та інвестиційних продуктів може допомогти страховикам залучити більшу кількість екологічно свідомих споживачів, досягти позитивної фінансової віддачі від інвестицій. Включаючи ESG-фактори в процеси оцінки ризиків та андеррайтингу, страховики можуть обмежити свої збитки від зростання кількості та масштабів кліматичних ризиків [8].

О. Заячківська, О. Котик, Ю. Федорчук розглядають ESG як підхід, інтегрований у сучасну філософію управління ризиками (RM2). RM2, на думку авторів — це сучасна парадигма, у якій ризик-менеджмент є не лише інструментом контролю, а й засобом стратегічного передбачення, побудованим на принципах гнучкості, інклюзивності, forward-looking-аналізу та вбудованості в ключові бізнес-процеси [9, с. 452].

З точки зору стратегічного та ризик-орієнтованого підходу розглядають ESG-концепцію Л. Іщук та В. Поліщук. На думку авторів, ESG-ризик, до яких страховики повинні адаптувати свої бізнес-моделі, мають багаторівневий характер. ESG-фактори не можна вважати суто нефінансовими або «етичними» міркуваннями. Вони перетворюються на суттєві фінансові ризики, які потребують систематичного врахування на всіх рівнях управління страхуванням: від встановлення апетиту до ризику до розробки внутрішніх політик та створення нових страхових продуктів. В основі такої трансформації лежить перехід від реактивного до проактивного підходу до управління ризиками, де страхові компанії не просто реагують на нові виклики, а формують адаптивну стратегію сталого зростання [10, с. 384].

Національний банк України у Білій книзі до складових ESG-ризиків відносить екологічні (фізичні та ризики переходу), соціальні, управлінські ризики [11]. Отже, ризик-менеджмент є невід'ємною складовою реалізації ESG-принципів.

Отже, вважаємо, що впровадження ESG-принципів має комплексний характер та спрямоване на:

- удосконалення системи управління ризиками. Включення факторів ESG у процеси оцінки ризиків дозволить проводити моніторинг, оцінку ризиків, раціоналізувати процес ціноутворення на страхові продукти і послуги, приймати обґрунтовані рішення щодо андеррайтингу;
- розробку інноваційних страхових продуктів на основі ESG, зокрема таких як покриття ризиків, пов'язаних із кліматом, або кіберстрахування для підприємств для яких пріоритетом є забезпечення безпеки даних;

Таблиця 1

ESG- критерії та їх вплив на економічну безпеку страхового ринку

Критерій	Напрямок реалізації	Вплив на економічну безпеку страхового ринку
Екологічний	Зменшення кліматичних ризиків, які призводять до збільшення виплат за договорами майнового страхування	Врахування цих ризиків при андеррайтингу та розробці нових страхових продуктів дозволить зменшити витрати, підвищити ефективність діяльності компаній та зміцнити економічну безпеку страхового ринку
	Інвестування страхових компаній в еко-технології та проекти, які відповідають ESG-стандартам	Дозволить мінімізувати ризики знецінення активів, які пов'язані, із екологічно відсталіми технологіями, що підвищує інвестиційну складову економічної безпеки страхового ринку
	Розвиток екологічного страхування	Прийняття екологічно ефективних рішень та розробка відповідних страхових продуктів, спрямованих на розвиток страхування відновлюваної енергетики, електротранспорту та «зеленого» будівництва є важливим аспектом адаптації до ESG-стандартів і зміцнення економічної безпеки страхового ринку
	Врахування екологічних інновацій при розробці страхових продуктів	Створює нові можливості для розвитку інноваційної складової безпеки страхового ринку завдяки новітнім екологічним технологіям, процесам та еко-дизайну страхових продуктів
Соціальний	Врахування вимог забезпечення безпеки праці працівників	Дотримання стандартів щодо безпеки та охорони праці є невіддільною частиною ESG-критеріїв, що дозволяє знизити страхові ризики, пов'язані з нещасними випадками на виробництві і є необхідною передумовою страхування цивільної відповідальності
	Реалізація принципів соціальної відповідальності та інклюзивності	Спрямованість страхових компаній на дотримання основоположних конвенцій про права людини та інклюзивність підвищує довіру до страхового ринку і є основою для зміцнення його безпеки
	Оцінка відповідальності за якість наданих страхових продуктів і послуг	Здатність страхових компаній розробляти якісні страхові продукти, які б враховували здоров'я та безпеку клієнтів сприяє зміцненню їх довіри до страхового ринку
	Забезпечення кібербезпеки при наданні страхових послуг	Оцінка рівня кіберзахисту клієнтів стає важливою складовою при розрахунку премій за страхування кіберризиків. Збільшення кількості страхових продуктів, пов'язаних із кіберзахистом та безпекою, вимагає від страховиків підвищення як власної кібербезпеки, так і зміцнення довіри клієнтів до страхового захисту
Управлінський	Зміцнення засад корпоративного управління	Належне управління, прозорість і звітність щодо ESG-факторів є критично важливими для довіри до страхового ринку з боку інвесторів та регулятора. Це безпосередньо впливає на економічну безпеку як страхової компанії, так і ринку загалом
	Реалізація управлінської стратегії	Відповідальне управління включає врахування ESG-ризиків у стратегічному плануванні, андеррайтингу, інвестиційній й фінансовій діяльності. Це дозволяє ідентифікувати та управляти ризиками, пов'язаними з клієнтами та їх діяльністю. Відображає спроможність страхових компаній інтегрувати економічні (фінансові), соціальні та екологічні аспекти у свої щоденні процеси прийняття рішень, що дозволяє зміцнити їх безпеку
	Удосконалення регуляторної політики	Національний банк України розробляє нормативну базу щодо управління ESG-ризиками, яка в подальшому матиме обов'язковий характер для страховиків і вплине на їх операційні, інвестиційні процеси та економічну безпеку страхового ринку загалом.

Джерело: авторська розробка

- впровадження інвестиційних стратегій, узгоджених із сталим розвитком та створенням більш інклюзивного соціального і бізнес-середовища. Це дозволить зміцнити інвестиційну складову економічної безпеки страхового ринку;
- розвиток insurtech-технологій та інновацій як вирішальних факторів інтеграції ESG у страховій галузі.

Безумовно цифровізація та системи штучного інтелекту потенційно пропонують суттєві переваги

для страхового сектору, але також вимагають ретельного управління з позицій забезпечення відповідності нормативним вимогам та підтримки фінансової стабільності. Збільшення використання систем штучного інтелекту в економіці являє собою те, що можна загалом описати як зовнішні та внутрішні ризики для страховиків [12].

Поеднання FinTech та сталого фінансування призвело до появи новітніх інструментів та систем, які покращують моніторинг, звітність та верифікацію

даних ESG. Страховики все частіше використовують цифрові технології для подолання традиційних проблем ESG, таких як фрагментація даних, відсутність стандартизації та обмежена простежуваність.

Інноваційні підходи до впровадження ESG-принципів підвищують достовірність даних, зменшують ризики грінвошингу та будують довіру із зацікавленими сторонами. Штучний інтелект і машинне навчання використовуються для моделювання впливу кліматичних ризиків на глобальному й локальному рівнях, що дозволяє страховикам достовірно визначати ціни на премії, розробляти цільові страхові продукти для географічних регіонів з високим рівнем ризику та вразливих громад. Цифрові інформаційні панелі, аналітичні платформи ESG дозволяють компаніям відстежувати у режимі реального часу зміни у екологічних, соціальних та управлінських параметрах. Тому технологічні інновації не є допоміжним компонентом стратегії ESG, а структурною основою, яка посилює їх ефективність, знижує витрати на дотримання вимог, забезпечує стаке фінансування.

Страхова галузь може відігравати проактивну роль у підтримці переходу до економіки з нульовим рівнем викидів. Цього можна досягти шляхом розробки страхових продуктів, орієнтованих на ESG, зокрема пропонування при страхуванні екобудівництва системи знижок або пільг для енергоефективних об'єктів, реалізації програм страхування кібербезпеки для компаній, які інвестують у кіберзахист, страхування від перебоїв у ланцюгу поставок — для зменшення ризиків, пов'язаними з кліматичними аномаліями. ESG-критерії, напрями їх реалізації та вплив на економічну безпеку страхового ринку відображено в табл. 1.

Таким чином, впровадження ESG-принципів у діяльність вітчизняного страхового ринку є важливим вектором зміцнення його економічної безпеки та інтеграції у світовий економічний простір.

В Україні за умов підвищених ризиків і загроз, коли акценти зміщуються на екологічні, соціальні та управлінські аспекти, важливого значення набувають питання, пов'язані із розробкою, впровадженням страхових продуктів для відшкодування збитків, спричинених війною, а також страхуванням екологічних наслідків військових дій.

Реалізація ESG-принципів у діяльності вітчизняного страхового ринку є не лише аспектом соціальної відповідальності, а й стратегічним інструментом підвищення рівня його економічної безпеки. Це дозволить зміцнити довіру до страхових компаній та ефективніше управляти ризиками, дотримуючись регуляторних вимог.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Імплементация ESG-принципів є стратегічною необхідністю для забезпечення та зміцнення економічної безпеки страхового ринку. Впровадження ESG-принципів має комплексний характер, спрямоване на удосконалення системи управління ризиками, розробку інноваційних страхових продуктів на основі ESG, впровадження інвестиційних стратегій, узгоджених із сталим розвитком, створенням більш інклюзивного соціального та бізнес-середовища, реалізацію технологічних інновацій. Це дозволить страховикам виявляти й управляти новітніми видами ризиків, забезпечувати вищу стійкість до зовнішніх викликів і загроз, досягти конкурентних переваг, дотримуючись засад соціальної відповідальності бізнесу.

Подальші наукові дослідження в даному напрямі повинні спрямовуватися на розробку методичного інструментарію та системи індикаторів оцінювання рівня економічної безпеки страхового ринку в розрізі ESG-критеріїв. Це дозволить кількісно оцінити досягнутий рівень економічної безпеки страхового ринку й здійснити якісну характеристику реалізації ESG-принципів в контексті екологічної, соціальної та управлінської складових.

Література

1. Hussein A. Integrating ESG Principles in Insurance: A Desktop Review of Financial and Sustainability Practices. *JBMI Insight*. 2025. Vol. 2(3). Pp. 12–26. URL: <https://jbmpublisher.org/system/index.php/home/article/view/62> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Sood K, Özen E. A Systematic Review of ESG in the Insurance Industry: Navigating the Path to Sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2024. Vol. 19. No. 3. Pp. 807–821. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijssdp.190301>
3. Chiaramonte L., Dreassi A., Paltrinieri A., Piserà S. Sustainability practices and stability in the insurance industry. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(14). DOI: <https://doi.org/10.3390/su1214530>
4. Insurance Sector Responses to COVID-19: A Global Overview of Regulatory and Supervisory Actions. OECD Publishing. 2021. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 15.10.2025).
5. Marti A., Bastida-Vialcanet R., Marimon F. A systematic literature review: ESG criteria implementation in the insurance industry. *Intangible Capital*. 2024. Vol. 20(1). Pp. 193–214. DOI: <https://doi.org/10.3926/ic.2426>
6. Опальчук Р., Чорновол А., Поплюйко Я. Інтеграція ESG-принципів у діяльність українських страхових компаній: глобальні тренди та місцеві особливості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-113>

7. Кондрат І.Ю., Озарків І.С. Внесок страхового сектора у досягнення цілей сталого розвитку. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 4 (45). С. 391–403. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-4\(45\)-391-403](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-4(45)-391-403)
8. Cicirko T., Cicirko M. Insurance sector challenges in the light of ESG. The case of Poland. *Journal of Management and Financial Sciences*. 2024. № 51. Pp. 59–79. DOI: <https://doi.org/10.33119/JMFS.2024.51.3>
9. Заячківська О., Котик О., Федорчук Ю. ESG-орієнтовані інвестиції у страховій сфері: виклики та перспективи для України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 344(4). С. 450–455. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-63>
10. Іщук Л., Поліщук В. Інтеграція механізмів міжнародного екофінансування у систему страхового менеджменту у контексті ESG та сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № (3 (54)). С. 381–388. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-58>
11. Біла книга НБУ з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=14 (дата звернення: 18.10.2025).
12. Global Insurance Market Report (GIMAR). International Association of Insurance Supervisors (IAIS). December 2024. URL: <https://www.iais.org/uploads/2024/12/Global-Insurance-Market-Report-2024.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

References

1. Hussein, A. (2025). Integrating ESG Principles in Insurance: A Desktop Review of Financial and Sustainability Practices. *JBMI Insight*. Vol. 2(3). Pp. 12–26. URL: <https://jbmpublisher.org/system/index.php/home/article/view/62>
2. Sood, K., & Özen, E. (2024). A Systematic Review of ESG in the Insurance Industry: Navigating the Path to Sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. Vol. 19. No. 3. Pp. 807–821. URL: <https://doi.org/10.18280/ijssdp.190301>
3. Chiaromonte, L., Dreassi, A., Paltrinieri, A., & Piserà, S. (2020). Sustainability practices and stability in the insurance industry. *Sustainability*. Vol. 12(14). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12145530>
4. OECD (2021). Insurance Sector Responses to COVID-19: A Global Overview of Regulatory and Supervisory Actions. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/>
5. Marti, A., Bastida-Vialcanet, R., & Marimon, F. (2024). A systematic literature review: ESG criteria implementation in the insurance industry. *Intangible Capital*. Vol. 20(1). Pp. 193–214. URL: <https://doi.org/10.3926/ic.2426>
6. Opal'chuk, R., Chornovol, A., Poplyuyko, YA. (2025). Intehratsiya ESG-pryntsypiv u diyal'nist' ukrayins'kykh strakhovykh kompaniy: hlobal'ni trendy ta mistsevi osoblyvosti [Integration of ESG principles into the activities of Ukrainian insurance companies: global trends and local peculiarities]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-113> [in Ukrainian].
7. Kondrat, I. Yu., Ozarkiv, I. S. (2025). Vnesok strakhovoho sektora u dosyahnennya tsiley staloho rozvytku [Contribution of the insurance sector to achieving sustainable development goals]. *Nauka i tekhnika s'ohodni*. № 4 (45). Pp. 391–403. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-4\(45\)-391-403](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-4(45)-391-403) [in Ukrainian].
8. Cicirko, T., & Cicirko, M. (2024). Insurance sector challenges in the light of ESG. The case of Poland. *Journal of Management and Financial Sciences*. № 51. Pp. 59–79. DOI: <https://doi.org/10.33119/JMFS.2024.51.3>
9. Zayachkivs'ka, O., Kotyk, O., Fedorchuk, Yu. (2025). ESG-oriyentovani investytsiyi u strakhoviy sferi: vyklyky ta perspektyvy dlya Ukrayiny [ESG-oriented investments in the insurance sector: challenges and prospects for Ukraine]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. № 344(4). Pp. 450–455. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-63> [in Ukrainian].
10. Ishchuk, L., Polishchuk, V. (2025). Intehratsiya mekhanizmv mizhnarodnoho ekofinansuvannya u systemu strakhovoho menedzhmentu u konteksti ESG ta staloho rozvytku [Integration of international eco-financing mechanisms into the insurance management system in the context of ESG and sustainable development]. *Stalyy rozvytok ekonomiky*. № (3 (54)). Pp. 381–388. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-58> [in Ukrainian].
11. Bila knyha NBU z upravlinnya ekolohichnymy, sotsial'nymy ta upravlins'kymy (ESG) ryzykamy u finansovomu sektori [NBU White Paper on Managing Environmental, Social and Governance (ESG) Risks in the Financial Sector]. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=14 [in Ukrainian].
12. GIMAR (2024). Global Insurance Market Report. International Association of Insurance Supervisors (IAIS). URL: <https://www.iais.org/uploads/2024/12/Global-Insurance-Market-Report-2024.pdf>

УДК 368.021.4:004

Савченко Наталія Григорівна

доктор філософії з економіки,

доцент кафедри фінансів

Державний торговельно-економічний університет

Savchenko Nataliia

Doctor of Philosophy in Economics,

Associate Professor of the Finance Department

State University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0003-2972-5024

Серажим Юліан Віталійович

доктор філософії з економіки,

доцент кафедри банківської справи

Державний торговельно-економічний університет

Serazhym Yulian

Doctor of Philosophy in Economics,

Associate Professor of the Banking Department

State University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0002-2295-7095

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11604

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ПІД ЧАС ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

RISK MANAGEMENT OF AN INSURANCE COMPANY DURING DIGITAL TRANSFORMATION

Анотація. Вступ. Сучасний страховий ринок перебуває в умовах активної цифрової трансформації, яка зумовлює перегляд традиційних підходів до управління бізнес-процесами, організації клієнтських взаємодій і системи ризик-менеджменту. Застосування штучного інтелекту (далі – ШІ) надає нові можливості для управління ризиками, але створює й додаткові виклики – етичні, правові та технологічні. Це зумовлює потребу вдосконалення системи ризик-менеджменту та адаптації її до цифрових викликів.

Мета. Метою статті є розкриття концептуальних засад управління ризиками страхової компанії з акцентом на його цифрову трансформацію.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників. У роботі застосовано методи аналізу, синтезу, порівняння та логічного узагальнення для визначення впливу цифрових технологій на систему управління ризиками.

Результати. Узагальнено теоретичні й практичні аспекти управління ризиками в умовах цифровізації. З'ясовано, що цифрова трансформація зумовлює нові типи ризиків – кібернетичні, технологічні, операційні, регуляторні. Проаналізовано динаміку кількості кібератак в Україні (2022–2024 рр.) та роль цифрових інструментів у мінімізації їхнього впливу. Показано, що впровадження ШІ, Big Data та InsurTech підвищує точність оцінки ризиків, автоматизує реагування та зміцнює фінансову стійкість страхових компаній. Запропоновано багаторівневий підхід до трансформації системи ризик-менеджменту страхової компанії. Виокремлено основні проблеми управління ризиками страхової компанії під час цифрової трансформації.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку інтегрованої моделі ризик-менеджменту з урахуванням інструментів ШІ для прогнозування ризиків і підвищення стійкості страхових компаній у цифровій економіці.

Ключові слова: ризик-менеджмент, кіберстрахування, штучний інтелект, кіберризики, диджиталізація, фінансова стійкість.

Summary. Introduction. The modern insurance market is undergoing active digital transformation, which requires a review of traditional approaches to business process management, customer interaction, and risk management systems. The use of

artificial intelligence (hereinafter referred to as AI) provides new opportunities for risk management, but also creates additional challenges – ethical, legal, and technological. This necessitates the improvement of risk management systems and their adaptation to digital challenges.

Purpose. The purpose of this article is to reveal the conceptual foundations of risk management in insurance companies, with an emphasis on its digital transformation.

Materials and methods. The research materials are scientific works by domestic and foreign researchers. The work uses methods of analysis, synthesis, comparison, and logical generalization to determine the impact of digital technologies on the risk management system.

Results. The theoretical and practical aspects of risk management in the context of digitalization are summarized. It has been established that digital transformation gives rise to new types of risks – cybernetic, technological, operational, and regulatory. The dynamics of the number of cyberattacks in Ukraine (2022–2024) and the role of digital tools in minimizing their impact have been analyzed. It is shown that the introduction of AI, Big Data, and InsurTech increases the accuracy of risk assessment, automates response, and strengthens the financial stability of insurance companies. A multi-level approach to the transformation of an insurance company's risk management system is proposed. The main problems of risk management for insurance companies during digital transformation are highlighted.

Prospects. Further research should focus on developing an integrated risk management model that incorporates AI tools for risk forecasting and improving the resilience of insurance companies in the digital economy.

Key words: risk management, cyber insurance, artificial intelligence, cyber risks, digitalization, financial stability.

Постановка проблеми. Сучасний страховий ринок перебуває на етапі активної цифрової трансформації, що суттєво змінює бізнес-моделі, систему ризик-менеджменту та характер взаємодії між учасниками ринку. Впровадження цифрових технологій, зокрема автоматизації, великих даних (далі — Big Data), ШІ та блокчейну, надає нові можливості для підвищення ефективності управління ризиками, але водночас зумовлює низку викликів, пов'язаних із кіберзагрозами, технічними труднощами та ризиками витоку інформації.

Інтеграція ШІ в аналітичні процеси страхових компаній потребує розроблення нових підходів до моніторингу, прогнозування та оцінювання ризиків.

Водночас наявна практика ризик-менеджменту українського страхового сектору залишається недостатньо адаптованою до цифрових викликів, а чинна нормативно-правова база лише частково враховує управління ризиками страхових компаній та використання інтелектуальних технологій. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування напрямів трансформації цієї сфери в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку системи ризик-менеджменту страхових компаній в умовах цифрової трансформації активно висвітлюється сучасними українськими та зарубіжними науковцями. Значний внесок у формування теоретико-методичних засад управління ризиками роблять В. Губа та С. Кісь, які досліджують особливості управління ризиками страхових компаній у процесі цифровізації та євроінтеграції, наголошуючи на необхідності підвищення прозорості й точності прогнозування [1].

Вплив ШІ на систему управління ризиками аналізують А. Чорновол, Я. Гончарук, Є. Хелемендик і С. Кисилиця, доводячи, що використання ШІ автоматизує оцінку ризиків і зменшує вплив людського фактору [2]. Подібну позицію поділяють Н. Запла-

тинський (N. Zaplatynskiy), П. Люб (P. Lub) і С. Запорожцев (S. Zaporozhtsev), які підкреслюють роль ШІ в підвищенні кібербезпеки та ранньому виявленні загроз [3].

Проблеми страхування кіберризиків розглядають Г. Нямецук і В. Біла, які визначають його як важливий елемент управління цифровими ризиками [4], та А. Шолойко, яка акцентує на необхідності оновлення нормативно-правового поля й розвитку актуарних методів [5]. На проблемах низької обізнаності бізнесу й недостатній актуарній базі наголошують Р. Пікус і Ю. Бабенко [6].

Інноваційні підходи до цифрової трансформації страхового менеджменту пропонує В. Другова, яка розробляє багаторівневу систему ризик-менеджменту з використанням ШІ, Big Data та моделювання ризиків [7]. Необхідність використання новітніх технологій у страхових компаніях з метою підвищення конкурентоздатності обґрунтовують Ю. Данько та С. Бровко, аналізуючи переваги та перспективи використання інноваційних продуктів на страховому ринку [8]. Чинником підвищення ефективності аналітики та тарифоутворення визначають цифрові технології Н. Євтушенко, Ю. Кривенко та Д. Стеценко [9]. Потребу адаптації ризик-менеджменту до викликів воєнного часу підкреслюють К. Бездітко і Д. Загорська [10].

Вплив воєнного стану на страхову галузь аналізують А. Житар [11] та А. Марина й М. Пеценко [12], обґрунтовуючи необхідність розширення страхових продуктів, що покривають наявні ризики страхових компаній.

Отже, наукові джерела засвідчують зростання уваги до цифровізації страхового бізнесу, упровадження ШІ. Водночас потребують подальшої розробки практичні механізми інтеграції ШІ-рішень та методики оцінки кіберризиків у системі ризик-менеджменту страхових компаній.

Метою статті є розкриття концептуальних засад управління ризиками страхової компанії з акцентом на його цифрову трансформацію.

Для досягнення мети сформульовано такі завдання:

- 1) проаналізувати теоретичні засади управління ризиками в діяльності страхових компаній та визначити основні підходи до їх трансформації в умовах воєнного стану;
- 2) оцінити вплив воєнних ризиків і цифрових загроз на ефективність функціонування системи ризик-менеджменту страхового сектору України;
- 3) обґрунтувати напрями вдосконалення механізмів ризик-менеджменту страхових компаній з урахуванням сучасних технологічних інновацій та потреб післявоєнного відновлення страхового ринку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо управління ризиками та застосування ІІІ у фінансовому секторі загалом та страховому, зокрема.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: порівняльного аналізу — для оцінювання впливу технологічних інновацій (ІІІ, Big Data, блокчейн) на ефективність управління ризиками; системного підходу — для побудови моделі інтегрованої системи ризик-менеджменту; логічного узагальнення — для формулювання висновків і розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення ризик-менеджменту страхових компаній в цифровому середовищі.

Виклад основного матеріалу. Управління ризиками страхової компанії в умовах цифрової трансформації набуває стратегічного значення, оскільки ефективність бізнесу безпосередньо залежить від здатності організації передбачати, оцінювати та мінімізувати наслідки потенційних загроз. Страхування — одна з галузей фінансового сектору, що найбільш чутливо реагує на впровадження цифрових технологій, адже процеси збору, обробки й захисту інформації визначають конкурентоспроможність і стійкість суб'єкта страхового ринку. У цьому контексті страхова компанія повинна постійно аналізувати зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на її фінансові показники та ризиковий профіль [12, с. 46]. Для цього необхідно розвивати інтегровані комп'ютерні системи управління ризиками, що забезпечують аналітичну підтримку прийняття рішень та контроль за рівнем операційних, фінансових і кіберризиків.

За останні роки в Україні спостерігається стрімке зростання уваги до питань кібербезпеки, що зумовлено підвищенням частоти, масштабності та складності кібератак, які впливають як на бізнес-сектор, так і на державне управління. Аналітичні дослідження підтверджують стійку тенденцію до збільшення кількості кіберінцидентів і формування попиту на страхові продукти, здатні компенсува-

ти цифрові втрати, збитки від простоїв та витрати на відновлення після атак. Як зазначають Г. Нямецук та В. Біла, у сучасних умовах страхування кіберризиків перетворюється на провідний елемент забезпечення фінансової стійкості підприємств, особливо в період воєнного стану [4, с. 281].

Кіберризик визначається як імовірність порушення функціонування ІТ-систем або цифрової інфраструктури організації через несанкціоноване втручання, знищення цифрових активів чи інші деструктивні дії, що призводять до фінансових втрат або репутаційної шкоди [13].

За офіційними підрахунками команд реагування CERT-UA, у 2022–2024 рр. спостерігалось стійке зростання кількості зареєстрованих кіберінцидентів в Україні: близько 2 194 випадки у 2022 р., 2 543 — у 2023 р. і $\approx 4\,315$ — у 2024 р. [14–17]. Водночас трансформується структура цільових кібератак, зокрема зростає частка атак на урядові установи та об'єкти критичної інфраструктури. Інциденти, що стосуються фінансового сектору (страхування) та ІТ-галузі, залишаються вагомими і в окремі періоди становлять помітну частку від загальної кількості зафіксованих випадків. Це підкреслює необхідність узгодженої реалізації превентивних та коригувальних заходів, до яких належить використання інструментів ІІІ для раннього виявлення загроз і автоматизації дій у разі інциденту [14]. Динаміку кількості кібератак в Україні (2022–2024) та роль цифрових інструментів у мінімізації їхнього впливу наведено в таблиці 1.

Наведена динаміка свідчить про посилення кіберагресії, розширення спектра цільових об'єктів та зростання ризиків для провідних секторів економіки, зокрема фінансового й страхового.

Паралельно розвивається ще один важливий напрям — застосування ІІІ у страхуванні. Українські дослідники зазначають, що інтеграція ІІІ-технологій сприяє автоматизації процесів обробки даних, скорингу ризиків, прогнозування інцидентів та оптимізації тарифоутворення. Водночас наголошується на необхідності дотримання етичних стандартів, прозорості алгоритмів і узгодження з нормативними вимогами у сфері персональних даних [2; 3].

Результати сучасних досліджень в Україні свідчать, що застосування технологій машинного навчання та ІІІ дозволяє суттєво підвищити швидкість виявлення кіберзагроз і скоротити час реагування на інциденти. Як зазначають Ю. Данько, С. Бровко [8], інтеграція ІІІ в процеси страхування не лише зменшує вплив людського фактору під час оцінювання ризиків, але й підвищує ефективність андеррайтингу, тобто оцінки страхових випадків та визначення страхових премій.

Інновації на основі ІІІ мають потужний вплив на весь страховий ланцюг створення вартості. Завдяки ІІІ страхові компанії можуть аналізувати великі масиви даних, виявляючи закономірності

Таблиця 1

Динаміка кількості кібератак в Україні (2022–2024 рр.) та роль цифрових інструментів у мінімізації їхнього впливу

Рік	Зареєстровано/оброблено	Роль цифрових інструментів у мінімізації впливу (конкретні застосунки)
2022	2 194 оброблених інцидентів	ШІ-підтриманий моніторинг логів і мережевого трафіку для раннього виявлення; EDR/ XDR-платформи; базова кібергігієна (MFA, резервні копії); формування перших страхових продуктів для бізнесу
2023	2 543 інциденти	Big Data + ШІ для підвищення точності скорингу ризиків; інтеграція кіберстрахування в договори (покриття реагування, відновлення даних, юридична допомога); автоматизація інцидент-менеджменту
2024	4 315 інцидентів	Масштабніша інтеграція ШІ-рішень: динамічне тарифоутворення для кіберполісів на основі аналітики, автоматичні playbook-и реагування (ШІ-асистовані), побудова національних/локальних баз інцидентів для покращення актуарних розрахунків.

Джерело: узагальнено автором на основі [14–17]

ризиків і тенденції збитковості, що дозволяє формувати більш точні моделі ціноутворення. Це не лише підвищує ефективність управлінських процесів, а й сприяє зменшенню невизначеності в прийнятті рішень. Як наслідок, страхові компанії отримують змогу оперативніше реагувати на зміни ринку, а власники полісів — більш персоналізовані пропозиції страхового захисту.

У ширшому контексті цифрової трансформації варто зазначити стрімкий розвиток технологій InsurTech, які стали рушійною силою оновлення страхового бізнесу. Під терміном InsurTech розуміють використання інноваційних технологій, таких як ШІ, машинне навчання, аналітика великих даних, блокчейн, інтернет речей та мобільні додатки, для оптимізації страхових процесів і зниження операційних ризиків [18]. В Україні цей напрям розвивається особливо активно після пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану, коли онлайн-сервіси страхування стали нормою для споживачів.

Водночас застосування ШІ в страхуванні передбачає розв'язання низки важливих завдань, зокрема забезпечення якості та релевантності даних, включно з анонімізацією та захистом персональної інформації; гарантування прозорості моделей (explainability) для прийняття страхових і регуляторних рішень; управління моделями (Model Risk Management) та їх адаптація до швидкоплинних кібертрендів; а також дотримання етичних і правових обмежень при автоматизованих рішеннях, наприклад у випадках відмови в страхових виплатах. Ці аспекти повинні бути інтегровані до внутрішніх політик страхових компаній і вимог до постачальників ШІ-рішень [3, с. 57].

Вітчизняні дослідження підкреслюють, що ефективна система ризик-менеджменту повинна базуватися на поєднанні цифрових технологій, нормативної відповідності та гнучкої архітектури управління [7; 19]. З огляду на це, доцільним є формування багаторівневої моделі трансформації

Таблиця 2

Багаторівневий підхід до трансформації системи ризик-менеджменту страхової компанії

Рівень	Основні інструменти та заходи	Очікувані результати
Превентивний рівень (профілактика)	Упровадження ШІ-моніторингу (аналіз мережевого трафіку, поведінкової аналітики); встановлення вимог кібергігієни до клієнтів (багатофакторна автентифікація, резервне копіювання, план реагування).	Зниження ймовірності інцидентів, раннє виявлення аномалій, підвищення культури безпеки серед страхувальників.
Оцінка ризику й тарифоутворення	Використання Big Data та ШІ для формування динамічних скорингових моделей; облік інфраструктурних і галузевих характеристик клієнта; формування пулу ризиків і перестраховування частини експозиції.	Точніше ціноутворення, зниження страхових збитків, підвищення прибутковості та прозорості ризикових рішень.
Реагування та відшкодування	Застосування ШІ-асистованих процедур реагування (автоматична категоризація інцидентів, генерація рекомендацій); розробка стандартизованих процедур виплат з урахуванням часових і репутаційних чинників.	Оптимізація часу реагування, зменшення збитків, підвищення задоволеності клієнтів.
Управління моделями й відповідність	Створення процесів Model Risk Management; регулярне тестування й аудит моделей; виконання вимог регулятора щодо звітності про кіберінциденти.	Прозорість і надійність ШІ-рішень, відповідність регуляторним стандартам, мінімізація ризиків моделювання.

Джерело: розроблено автором

ризик-менеджменту страхової компанії, яка враховує цифрові виклики та можливості використання ІІІ (табл. 2).

Отже, ефективне управління ризиками страхової компанії в умовах цифрової трансформації потребує системного та багаторівневого підходу, який поєднує технологічну інноваційність і нормативну дисципліну. Використання інструментів Big Data, ІІІ-моніторингу та управління ризиками моделей забезпечує не лише підвищення точності оцінки ризиків, а й створює основу для формування довіри клієнтів і партнерів. Цифрові технології розширюють можливості автоматизації андеррайтингу, оцінки ризиків і моніторингу кіберзагроз, водночас зумовлюючи нові виклики, для кращого розуміння яких доцільно візуалізувати основні проблеми управління ризиками страхової компанії в період цифрової трансформації (рис. 1).

Узагальнення представлених проблем свідчить, що управління ризиками страхової компанії в умовах цифрової трансформації потребує системного підходу, який поєднує технологічні, нормативні та аналітичні інструменти. Недостатня стандартизація полісів, відсутність достовірних даних для моделювання ризиків, висока вартість страхових продуктів та обмежене розуміння кіберзагроз суттєво стримують розвиток ринку кіберстрахування в Україні. Водночас упровадження ІІІ та аналітики великих даних здатне суттєво змінити ситуацію, забезпечуючи більш точне оцінювання ризиків, ефективну тарифну політику й оперативне реагування на інциденти.

Страхові компанії, реагуючи на виклики цифрової епохи, активно розробляють нові поліси, що охоплюють широкий спектр послуг — від відшкодування збитків і компенсації витрат на відновлення даних до надання юридичної підтримки та залучення експертів із кібербезпеки. Проте український ринок кіберстрахування поки що суттєво відстає від європейського та американського за рівнем розвитку,

кількістю актуарних даних і ступенем стандартизації страхових продуктів [6].

З огляду на специфіку вітчизняного ринку, перед Україною постає завдання розроблення ефективної стратегії розвитку кіберстрахування та адаптації до міжнародних стандартів. Першочергове значення має формування якісної профільної освіти та підвищення обізнаності населення й бізнесу щодо потенційних кіберризиків. Відкритий доступ до інформації про загрози, способи їх запобігання та методи захисту сприяє зменшенню ймовірності настання страхової події. У цьому контексті особливу роль відіграють урядові програми, освітні ініціативи для бізнесу, закладів освіти, а також масові інформаційні кампанії в медіа та соціальних мережах.

Наступним важливим напрямом є розвиток сучасної кіберінфраструктури, що передбачає впровадження технологій кіберзахисту, створення центрів обробки даних та реалізацію національної програми кібербезпеки. Інвестиції в ці сфери сприяють підвищенню рівня цифрової стійкості держави. Досвід країн Європи, зокрема Великої Британії, Німеччини, Франції та Швеції, підтверджує ефективність поєднання державних і приватних вкладень у сфері кіберзахисту.

Водночас ефективна стратегія запобігання кіберризикам вимагає тісної співпраці між державними установами, приватним сектором і громадськістю. Партнерство, взаємний обмін даними та спільні ініціативи у сфері реагування на кіберінциденти є невіддільними частинами національної системи кібербезпеки. Не менш важливим аспектом є вдосконалення правової бази, зокрема створення чітких норм відповідальності за порушення кіберзаконодавства, регламентація обігу інформації в цифровому середовищі та забезпечення прозорості страхових відносин.

Страхування кіберризиків становить важливий елемент загальної системи кібербезпеки, але не може замінити комплексну систему технічного



Рис. 1. Основні проблеми управління ризиками страхової компанії під час цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором за джерелом [4]

та організаційного захисту. Ефективний захист потребує поєднання сучасних технологій, підготовлених фахівців і чітко відпрацьованих процедур. Водночас кіберстрахування дозволяє організаціям компенсувати фінансові втрати, пов'язані з кіберінцидентами, оперативно відновлювати бізнес-процеси, отримувати експертну допомогу з кібербезпеки та забезпечувати безперервність діяльності [11].

Для підвищення ефективності управління ризиками страхові компанії мають розробити стандартизовані вимоги до кібергігієни для страхувальників як обов'язкову умову отримання страхового поліса. Це сприятиме зменшенню кількості інцидентів, зумовлених недотриманням базових заходів безпеки, та формуванню культури відповідального використання цифрових технологій. Паралельно доцільно інвестувати у створення власних інтелектуальних інструментів на базі ШІ або співпрацювати з надійними технологічними провайдерами для вдосконалення систем виявлення кіберінцидентів і підвищення точності тарифоутворення.

Не менш важливим завданням є формування локальних баз даних кіберінцидентів і пов'язаних із ними збитків, що забезпечить можливість для більш точних актуарних розрахунків і прогнозування ризиків. Окрім цього, подальший розвиток

нормативно-правової бази повинен урахувати специфіку кіберстрахування та впровадження технологій ШІ, особливо в частині прозорості алгоритмів, захисту персональних даних і етичного використання ШІ у страхових процесах.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, управління ризиками страхової компанії в умовах цифрової трансформації потребує системного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та нормативно-правові аспекти. Використання цифрових інструментів, зокрема технологій ШІ, аналітики великих даних та автоматизованих систем моніторингу, забезпечує підвищення точності оцінювання ризиків, оперативність реагування на інциденти й оптимізацію процесів страхового менеджменту.

У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробленні методичних підходів до інтеграції кіберстрахування в загальну систему управління ризиками страхової компанії, оцінюванні ефективності впровадження технологій ШІ в актуарну діяльність та моделюванні фінансової стійкості страхових організацій в умовах зростання кіберзагроз. Такий підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності страхового сектору України та його адаптації до викликів цифрової економіки.

Література

1. Губа В.Р., Кісь С.Я. Управління ризиками страхових компаній в умовах цифровізації в контексті європейської інтеграції. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 07 червня 2024 р.). Київ, 2024. С. 61–63. DOI: 10.5281/zenodo.11913036
2. 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*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14887306>
3. Zaplatynskyi N., Lub P., Zaporozhtsev S. Improving cybersecurity with artificial intelligence. *Bulletin of Cherkasy State Technological University*. 2024. Vol. 29. № 4. P. 53–61. DOI: 10.62660/bcstu/4.2024.53.
4. Нямецук Г., Біла В. Страхування кіберризиків як складовий елемент системи ефективного менеджменту: кейс України. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. № 2. С. 280–284. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/117/156> (дата звернення: 04.11.2025).
5. Шолойко А.С. Актуалізація кіберстрахування в умовах цифровізації економіки. *Науковий вісник ОДЕУ*. 2023. № 9 (310). С. 98–106. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-9-310-98-106
6. Пікус Р.В., Бабенко Ю.Л. Перспективи розвитку страхування від кібератак в Україні. *Економіка*. 2022. № 2. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.134>
7. Другова В. Інноваційні підходи до страхового менеджменту в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-123>
8. Данько Ю.І., Бровко С.В. Вплив інноваційних технологій на розвиток страхового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-8>
9. Євтушенко Н., Кривенко Ю., Стеценко Д. Цифрові технології у страхуванні. *Грааль науки*. 2024. № 43. С. 105–114. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.011>
10. Бездітко К., Загорська Д.Я. Управління ризиками у страхуванні. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 151–156. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-6>
11. Житар М. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-24>
12. Марина А., Пеценко М. Страховий ринок України в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5 (05). С. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-7>

13. Cyber risk and cybersecurity: a systematic review of data availability / F. Cremer et al. *Geneva Pap Risk Insur Issues Pract.* 2022. Vol. 47. P. 698–736. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41288-022-00266-6>
14. У 2022 році урядова команда реагування на комп'ютерні надзвичайні події зареєструвала 2194 кібератаки, чверть з них на органи влади — держспецзв'язку. *Україна: медіацентр: вебсайт.* 2023. URL: <https://mediacenter.org.ua/uk/u-2022-rotsi-uryadova-komanda-reaguvannya-na-komp-yuterni-nadzvichajni-podiyi-zareyestruvala-2194-kiberataki-chvert-z-nih-na-organi-vladi-derzhspetszv-yazku/> (дата звернення: 04.11.2025).
15. Урядова команда CERT-UA в 2023 році опрацювала 2543 кіберінциденти. *gov.ua: вебсайт.* 2024. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/uryadova-komanda-cert-ua-v-2023-roci-opracyuvala-2543-kiberincidenti> (дата звернення: 04.11.2025).
16. У другій половині 2024 року було зафіксовано 2576 кібератак рф, це майже в половину більше за попередні 6 місяців. *dev.ua: вебсайт.* 2025. URL: <https://dev.ua/news/kiberataky-rf-na-ukrainu-za-pivrichchia-2024-roku-1745998713> (дата звернення: 04.11.2025).
17. Review of cybersecurity news in Ukraine, tendencies, and world events related to the First World Cyber War. 2024. URL: https://www.rnbo.gov.ua/files/2024/NATIONAL_CYBER_SCC/20240916/2024%2008%20Cyber%20digest_ENG.pdf (дата звернення: 04.11.2025).
18. Руденко В.В., Мирончук В.М., Смагло О.В. InsurTach як драйвер розвитку страхування. *Економіка та суспільство.* 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-42>
19. Дубина М.В., Середюк І.О., Білоус Н.В. Роль кіберстрахування в системі ризик-менеджменту банківських установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2020. № 1 (21). С. 18–196. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-183-196

References

1. Huba, V.R., Kis, S.Ya. (2024). Upravlinnia ryzykamy strakhovykh kompanii v umovakh tsyfrovizatsii v konteksti yevropeiskoi intehtatsii [Risk management of insurance companies under digitalization in the context of European integration]. In: *Rozvytok biznesu v konteksti yevropeiskoi intehtatsii: hlobalni vyklyky, stratehichni priorytety, realii ta perspektyvy: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Kyiv, 07 chervnia 2024 r.)* (pp. 61–63.). Kyiv. DOI: 10.5281/zenodo.11913036 [in Ukrainian].
2. Chornovol, A.O., Honcharuk, Ya.M., Khelemendyk, Ye.I., & Kyslytsia, S. O. (2025). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v upravlinni finansovomy ryzykamy bankiv i strakhovykh kompanii [Use of artificial intelligence in managing financial risks of banks and insurance companies]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, № 8. Pp. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14887306> [in Ukrainian].
3. Zaplatynskyi, N., Lub, P., Zaporozhtsev, S. (2024). Improving cybersecurity with artificial intelligence. *Bulletin of Cherkasy State Technological University*, № 29(4). Pp. 53–61. DOI: 10.62660/bestu/4.2024.53 [in English].
4. Nyameshchuk, H., & Bila, V. (2024). Strakhuvannia kiber-ryzykiv yak skladovi elementy efektyvnoho menedzhmentu: keis Ukrainy [Cyber risk insurance as a component of effective management system: the case of Ukraine]. *Challenges and Issues of Modern Science*, № 2. Pp. 280–284. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/117/156> [in Ukrainian].
5. Sholoiko, A.S. (2023). Aktualizatsiia kiberstrakhuvannia v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Actualization of cyber insurance in the context of digitalization of the economy]. *Naukovyi visnyk ODEU*, № 9 (310). Pp. 98–106. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-9-310-98-106 [in Ukrainian].
6. Pikus, R. V., & Babenko, Yu. L. (2022). Perspektyvy rozvytku strakhuvannia vid kiberatak v Ukraini [Prospects for the development of cyberattack insurance in Ukraine]. *Ekonomika*, № 2. Pp. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.134> [in Ukrainian].
7. Druhova, V. (2024). Innovatsiini pidkhody do strakhovoho menedzhmentu v umovakh tsyfrovoyi transformatsii [Innovative approaches to insurance management in the context of digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 66. Pp. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-123> [in Ukrainian].
8. Danko, Yu. I., & Brovko, S. V. (2024). Vplyv innovatsiinykh tekhnolohii na rozvytok strakhovoho rynku [The impact of innovative technologies on the development of the insurance market]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-8> [in Ukrainian].
9. Yevtushenko, N., Kryvenko, Yu., & Stetsenko, D. (2024). Tsyfrovii tekhnolohii u strakhuvanni [Digital technologies in insurance]. *Hraal nauky*, № 43. Pp. 105–114. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.011> [in Ukrainian].
10. Bezdytko, K., Zahorska, D. Ya. (2023). Upravlinnia ryzykamy u strakhuvanni [Risk management in insurance]. *Molodyi vchenyi*, № 12(124). Pp. 151–156. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-6> [in Ukrainian].
11. Zhytar, M. (2024). Tendentsii rozvytku strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Trends in the development of Ukraine's insurance market under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-24> [in Ukrainian].
12. Maryna, A., & Petsenko, M. (2023). Strakhovyi rynek Ukrainy v umovakh viiny [The insurance market of Ukraine in wartime]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, № 5(05). Pp. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-6> [in Ukrainian].

13. Cremer, F., Sheehan, B., Fortmann, Kia A.N., Mullins M., ... & Materne S. (2022). Cyber risk and cybersecurity: a systematic review of data availability. *Geneva Pap Risk Insur Issues Pract*, Vol. 47. Pp. 698–736. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41288-022-00266-6> [in English].
14. U 2022 rotsi uriadova komanda reahuvannia na kompiuterni nadzvychaini podii zareiestruvala 2194 kiberataky, chvert z nykh na orhany vlady — derzhspetsviazku [In 2022, the government's computer emergency response team registered 2,194 cyberattacks, a quarter of them against government agencies — state special communications] (2023). *Ukraina: mediatsentr: vebseit*. Retrieved from <https://mediacenter.org.ua/uk/u-2022-rotsi-uryadova-komanda-reaguvannya-na-komp-yuterni-nadzvichajni-podiyi-zareyestruvala-2194-kiberataki-chvert-z-nih-na-organi-vladi-derzhspetsv-yazku/> [in Ukrainian].
15. Uriadova komanda CERT-UA v 2023 rotsi opratsiuvala 2543 kiberintsydeny [The government CERT-UA team processed 2,543 cyber incidents in 2023] (2024). *gov.ua: vebseit*. Retrieved from <https://cip.gov.ua/ua/news/uryadova-komanda-cert-ua-v-2023-roci-opracyuvala-2543-kiberincidenti> [in Ukrainian].
16. U druhii polovyni 2024 roku bulo zafiksovano 2576 kiberatak rf, tse maizhe v polovynu bilshe za poperedni 6 mis-iatsiv [In the second half of 2024, 2,576 cyberattacks were recorded in the Russian Federation, which is almost half more than in the previous 6 months] (2025). *dev.ua: vebseit*. Retrieved from <https://dev.ua/en/news/kiberataky-rf-na-ukrainu-zapivrichchia-2024-roku-1745998713> [in Ukrainian].
17. Review of cybersecurity news in Ukraine, tendencies, and world events related to the First World Cyber War. 2024. Retrieved from https://www.rnbo.gov.ua/files/2024/NATIONAL_CYBER_SCC/20240916/2024%2008%20Cyber%20digest_ENG.pdf [in English].
18. Rudenko, V. V., Myronchuk, V. M., & Smahlo, O. V. (2024). InsurTach yak draiver rozvytku strakhuvannia [InsurTach as a driver of insurance development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-42> [in Ukrainian].
19. Dubyna, M. V., Serediuk, I. O., & Bilous, N. V. (2020). Rol kiberstrakhuvannia v systemi ryzyk-menedzhmentu bankivskykh ustanov [The role of cyber insurance in the risk management system of banking institutions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, № 1(21). Pp. 183–196. DOI: [10.25140/2411-5215-2020-1\(21\)-183-196](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1(21)-183-196) [in Ukrainian].

УДК 368.21:004(477)

Супрун Наталія Вікторівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів і бухгалтерського обліку
Державний університет економіки і технологій*

Suprun Nataliia

*PhD in Economics,
Associate Professor Department of Finance and Accounting
State University of Economics and Technology
ORCID: 0000-0001-5805-6339*

Супрун Анатолій Анатолійович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і бухгалтерського обліку
декан факультету інформаційних технологій
Державний університет економіки і технологій*

Suprun Anatoliy

*PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Finance and Accounting,
Dean of the Faculty of Information Technology
State University of Economics and Technology
ORCID: 0000-0003-4985-7673*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11641

АВТОСТРАХУВАННЯ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

AUTO INSURANCE IN THE ERA OF DIGITALIZATION: CHALLENGES AND STRATEGIC OPPORTUNITIES FOR UKRAINE

Анотація. Вступ. В статті оцінено розвиток сегменту автострахування в умовах воєнного стану та кардинальних змін законодавчо-нормативного забезпечення бізнес-процесів в страховому бізнесі. В Україні від самого початку розвитку страхового ринку автострахування стало його локомотивом і залишається таким і на сьогодні. Попри те, що з початку 2022 року і по сьогодні в Україні триває широкомасштабна війна, кількість автомобілів зростає. Це стосується як первинного, так і вторинного сегментів авторинку, та відповідно зростає кількість ризиків, пов'язаних з автотранспортом.

Метою статті є проведення аналізу сегменту автострахування в Україні, визначення проблем його функціонування в умовах воєнного стану та оцінка впливу сучасних цифрових технологій на діяльність страховиків у цій сфері.

Матеріали і методи. Дослідження має прикладний характер з використанням релевантних цифрових даних та застосуванням різних методів обробки інформації: метод системного підходу; діалектичний метод пізнання; метод аналізу та синтезу; економіко-статистичні методи для обробки кількісної інформації. Дослідження базується на матеріалах НБУ, інших нормативних актах України щодо страхування та дорожнього руху.

Результати. Оцінено роботу з формування превентивних заходів у діяльності з автострахування на рівні держави та страхових компаній. Пропоновано імітаційну модель визначення оптимального рівня франшизи у страхуванні КАСКО на основі гамма-розподілу параметрів та використання програмного забезпечення MATLAB. Проаналізовано роль цифровізації у відносинах між регулятором і страховиками, оцінено рівень цифровізації МТСБУ. Визначено роль діджиталізації у оптимізації бізнес-процесів автострахування на рівні фронт- і бек-офісів страховика, оцінено подальші перспективи використання цифрових інструментів та формування на їх основі комплексних рішень. Ідентифіковано ризики, пов'язані з впровадженням у діяльність страхових компаній інформаційних технологій.

Перспективи. Інформаційні технології та інструменти цифровізації формують якісну аналітику, дозволяють розробляти абсолютно нові підходи як до змісту страхових послуг в автострахуванні, так і до страхової логістики. Поетапне впровадження нових технологій вже докорінно змінило сегмент, але процес триває. При цьому, звісно, генеруються і нові ризики, які потребують подальшого вивчення та фінансування.

Ключові слова: автотранспортне страхування, бізнес-процес, інформаційні технології, електронний поліс, страхова телематика, пряме врегулювання збитків, гіджиталізація.

Summary. Introduction. The article assesses the development of the auto insurance segment in conditions of martial law and radical changes in the legislative and regulatory support of business processes in the insurance business. In Ukraine, from the very beginning of the development of the insurance market, auto insurance has become its locomotive and remains so today. Despite the fact that a large-scale war has been ongoing in Ukraine since the beginning of 2022 to the present, the number of cars is increasing. This applies to both the primary and secondary segments of the car market, and accordingly, the number of risks associated with motor vehicles is increasing.

The purpose of the article is to analyze the auto insurance segment in Ukraine, identify the problems of its functioning in conditions of martial law and assess the impact of modern digital technologies on the activities of insurers in this area.

Materials and methods. The study is of an applied nature using relevant digital data and applying various methods of information processing: the method of the systems approach; the dialectical method of cognition; the method of analysis and synthesis; economic and statistical methods for processing quantitative information. The study is based on materials of the NBU, other regulatory acts of Ukraine on insurance and road traffic.

Results. The work on the formation of preventive measures in auto insurance activities at the state and insurance company levels was evaluated. A simulation model for determining the optimal franchise level in CASCO insurance based on the gamma distribution of parameters and the use of MATLAB software was proposed. The role of digitalization in relations between the regulator and insurers was analyzed, the level of digitalization of MTIBU was assessed. The role of digitalization in optimizing auto insurance business processes at the level of the insurer's front and back offices was determined, further prospects for the use of digital tools and the formation of complex solutions based on them were assessed. Risks associated with the introduction of information technologies into the activities of insurance companies were identified.

Discussion. Information technologies and digitalization tools form high-quality analytics, allow developing completely new approaches to both the content of insurance services in auto insurance and insurance logistics. The gradual introduction of new technologies has already fundamentally changed the segment, but the process continues. Of course, new risks are also being generated that require further study and financing.

Key words: motor insurance, business process, information technology, electronic policy, insurance telematics, direct claims settlement, digitalization.

Постановка проблеми. Актуальність теми статті визначається провідною роллю автострахування в функціонуванні страхового ринку під час війни, соціальним значенням страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів і процесами трансформації цього виду страхування у світі євроінтеграції України, радикальними змінами у сегменті автострахування, пов'язаними з процесами діджиталізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і практичним аспектам автострахування присвятили свої роботи Т. Артюх [1], А. Бухтіарова [2], О. Вовчак [3], О. Гаманкова [4], Т. Говорушко [5], Д. Дема [6], О. Журавка [2], І. Ішук [7], Л. Лесик [8], С. Осадець [1], Р. Пустовійт [9], О. Сосновська [10], Т. Яворська [11]. Водночас фундаментальних досліджень в цій галузі бракує. Роль автострахування в умовах війни не достатньо вивчена, а процеси діджиталізації, які суттєво змінили практику надання страхових послуг, потребують наукового узагальнення.

Метою статті є проведення аналізу сегменту автострахування в Україні, визначення проблем його функціонування в умовах воєнного стану та оцінка впливу сучасних цифрових технологій на діяльність

страховиків у цій сфері. В прикладному аспекті планується розв'язати такі завдання: оцінити розвиток автострахування в Україні у періоді широкомасштабного вторгнення; проаналізувати вплив останніх змін у страховому законодавстві на сегмент автострахування; розробити модель обчислення оптимального розміру франшизи при страхуванні КАСКО; визначити можливості і ризики діджиталізації для сфери автострахування у фронт- та бек-офісах страхових компаній.

Матеріали і методи. Дослідження має прикладний характер і ґрунтується на використанні релевантних цифрових даних та застосуванні комплексу методів опрацювання інформації. Метод системного підходу застосовано для оцінювання автострахування як складової фінансової системи держави. Діалектичний метод пізнання використано для аналізу розвитку автострахування в Україні, виявлення взаємозв'язків і взаємозалежностей, що визначають його вплив на функціонування страхового ринку у довоєнний та воєнний періоди, а також для оцінки змін у законодавчій базі та їх впливу на зазначений сегмент. Метод аналізу та синтезу використано для деталізації ключових складових страхового

процесу та опції страхування КАСКО і страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів. Економіко-статистичні методи застосовано для опрацювання кількісної інформації, зокрема статистичних даних щодо обсягів страхових премій, виплат і рівня страхового проникнення, що використовуються для розроблення оптимального рівня франшизи в страхуванні КАСКО із застосуванням програмного забезпечення MATLAB. Об'єктом дослідження є автотранспортне страхування на страховому ринку України, яке базується на положеннях законодавчих і нормативних актів України у сфері страхування та дорожнього руху, зокрема на матеріалах НБУ.

Виклад основного матеріалу. Автомобільний транспорт залишається найбільш поширеним видом пересування та водночас становить підвищений рівень небезпеки як для його власників (або експлуатантів), так і для оточуючих — водіїв інших транспортних засобів, пасажирів і пішоходів. Це формує об'єктивні підстави для страхування як власних транспортних засобів, так і відповідальності за можливі збитки, завдані життю, здоров'ю або майну третіх осіб унаслідок експлуатації автомобілів.

Попри те, що економіка України з 2009 року й до сьогодні перебуває у стані перманентної кризи (2009 р. — глобальна фінансова криза; 2014–2016 рр. — криза, спричинена початком війни з росією; 2020 р. — криза, пов'язана з пандемією COVID-19; з 2022 р. і надалі — наслідки широкомасштабного вторгнення), кількість автотранспортних засобів у країні щороку продовжує зростати.

До початку широкомасштабного вторгнення, у 2021 році, обсяг надходжень страхових премій становив 1,35 млрд. дол. США. За підсумками 2024 року цей показник досяг рівня 1,31 млрд. дол. США, а згідно з прогнозом на 2025 рік страховий ринок має повністю відновити докризові значення. Надалі, за оцінками експертів Statista, очікується повільне зростання ринку в умовах певної стагнації [12]. На нашу думку, темпи розвитку страхового ринку у 2026–2028 роках (середньострокова перспектива) визначатимуться насамперед моментом припинення активної фази бойових дій та початком відновлення української економіки.

У 2024 році найбільший обсяг страхових премій у сегменті автострахування припадав на страхування КАСКО, що є певною аномалією, оскільки цей вид страхування належить до добровільних. Така ситуація зумовлена тим, що значна частка нових автомобілів реалізується у кредит, і за таких умов оформлення КАСКО фактично набуває обов'язкового характеру.

Продаж автомобілів у кредит зазвичай здійснюється на строк близько п'яти років. Відповідно, у страховиків досі діє значна кількість договорів КАСКО, укладених ще до 2022 року, коли обсяги кредитних продажів нових автомобілів стабільно

зростали. Зокрема, у 2021 році порівняно з 2020 роком обсяг продажів нових автомобілів зріс на 20%: було реалізовано 103 650 одиниць проти 86 354 у 2020 році [13]. Об'єктивно протягом першого року повномасштабної війни спостерігалось різке скорочення продажів нових автомобілів: було реалізовано 40 067 одиниць, що на 61,3% менше порівняно з 2021 роком. Основною причиною такого падіння стала фактична зупинка автокредитування на тлі високого рівня невизначеності, зумовленої воєнними діями.

За підсумками 2024 року ринок нових автомобілів в Україні засвідчив позитивну динаміку, незважаючи на економічні труднощі та загальну нестабільність. Протягом року було продано 71,3 тис. нових легкових автомобілів, що на 9,57% більше, ніж у попередньому році.

Позитивні зрушення відбулися й у сегменті страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів у 2024 році. За даними МТСБУ, кількість укладених договорів збільшилася на 5% і досягла 8 млн., з яких понад 6 млн. оформлено в електронній формі. Надходження страхових премій за відповідними договорами зросли на 26% порівняно з 2023 роком і перевищили 11 млрд. грн. Важливим позитивним чинником є те, що частка електронних договорів перевищила кількість договорів, укладених у паперовій формі. Починаючи з 2026 року, укладання договорів страхування цивільної відповідальності водіїв здійснюватиметься виключно в електронному форматі [14].

За результатами функціонування сегмента автострахування у 2020–2024 роках спостерігається домінування страхування КАСКО, однак у наступні періоди очікується зміщення лідерських позицій на користь страхування цивільно-правової відповідальності водіїв. Така динаміка зумовлена впровадженням нових законодавчих положень.

Із 2024 року набрала чинності нова редакція Закону України «Про страхування», яка передбачає оцінювання платоспроможності страховиків на основі ризик-орієнтованого підходу. На основі аналізу оновленої редакції закону нами сформульовано узагальнення щодо специфіки впливу таких норм на сегмент автотранспортного страхування (табл. 1).

За формою попереджувальні заходи у страхуванні традиційно поділяються на правові, фінансові та спеціальні.

Правові заходи попередження охоплюють законодавчі та нормативні обмеження. Найбільш значущою нормою в контексті нашого дослідження є встановлена законодавством обов'язковість страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів [16], а також дворівневий контроль за діяльністю страховиків: базовий — з боку НБУ та сегментарний — з боку МТСБУ.

Фінансова превенція передбачає створення спеціалізованих грошових фондів. МТСБУ формує два ключові фонди:

Таблиця 1

Ризики, що враховуються при оцінюванні платоспроможності страховика, та їхній вплив на сегмент автострахування

Ризик	Характеристика впливу на сегмент автострахування
Андеррайтинговий (актуарний) ризик	Ризик виникнення збитків чи додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів. Він може реалізовуватися у разі некоректного ціноутворення та/або резервування. Неправильно розраховані страхові тарифи є основною передумовою формування цього ризику (саме тому у законодавстві робиться відповідний акцент).
Кредитний ризик	Ризик збитків або втрат через невиконання боржником/контрагентом своїх зобов'язань за договором. Насамперед йдеться про ризик неповернення інвестованих коштів, а також ризики, пов'язані з розрахунками за перестраховуванням. У сегменті автострахування рівень перестраховувальних операцій є відносно низьким. Операції з інвестування та повернення коштів належать до загальнокорпоративного рівня діяльності страхової компанії, а не до окремого сегмента.
Операційний ризик	Ризик збитків або втрат унаслідок недоліків чи помилок в організації внутрішніх бізнес-процесів, включно з «людським фактором» і збоями в інформаційних системах. У сфері автострахування цей ризик є найбільш значущим, оскільки діяльність у цьому сегменті передбачає інтенсивну взаємодію з клієнтами як на етапі укладення договорів, так і під час врегулювання страхових випадків.
Ризик концентрації	Ризики, пов'язані з концентрацією активів і зобов'язань. Вони є особливо актуальними, оскільки для більшості страховиків автострахування становить значну частку страхового портфеля.
Ризик ліквідності	Ризик збитків або втрат унаслідок неспроможності страховика своєчасно виконувати власні зобов'язання. З позицій автострахування такий ризик може проявлятися як розрив ліквідності, що, у свою чергу, уповільнює темпи здійснення страхових виплат.
Ринковий ризик	Ризик збитків, додаткових втрат або недоотримання доходів через зміну вартості активів і зобов'язань. На нашу думку, характеристика цього ризику є лише частково повною, оскільки його доцільно розглядати у ширшому контексті як галузевий або макроекономічний ризик, що відображає загальний стан економіки.

Джерело: складено авторами за [15]

- 1) фонд страхових гарантій, який забезпечує платоспроможність МТСБУ;
- 2) фонд захисту потерпілих у дорожньо-транспортних пригодах [17].

За своїм економічним змістом фонд страхових гарантій призначений для проведення розрахунків у системі «Зелена картка», тоді як фонд захисту потерпілих використовується для регресних виплат за внутрішніми договорами страхування.

Страхові компанії, у свою чергу, формують технічні резерви, до яких належать резерв незароблених премій, резерв збитків і резерв колювання збитковості. Механізм резервування на сьогодні не врегульовано остаточно, що пов'язано з істотними змінами у законодавстві щодо забезпечення платоспроможності страховиків. У середньому близько 80% отриманих страхових премій спрямовується на формування різних видів резервів, що створює інвестиційний потенціал страхової компанії.

До спеціальних попереджувальних заходів належить застосування франшизи. Її використання стимулює страхувальника до більш дбайливого ставлення до транспортного засобу, оскільки дрібні збитки він повинен компенсувати самостійно. З фінансового погляду більший розмір франшизи передбачає нижчий розмір страхової премії.

Більшість українських страховиків визначають величину франшизи за принципом аналогії, встановлюючи її на рівні, що не перевищує 1% вартості автомобіля, аби не погіршити конкурентну позицію. Зростання конкуренції на ринку може зумовити потребу у більш точному розрахунку оптимальної франшизи. Така потреба посилиться за умов:

- збільшення загальних обсягів продажу нових автомобілів;
- зростання частки кредитних продажів;
- розширення сегмента електромобілів та автомобілів преміум-класу.

Ймовірно, зазначені тенденції реалізуються після завершення війни й у часовому вимірі збігатимуться. Це вказує на доцільність підготовчих розрахункових та аналітичних робіт уже сьогодні. Як основу методичного підходу пропонується використовувати залежність між розміром франшизи та сумою страхових виплат, а в ролі цільової функції — мінімізацію трудових витрат страховика, пов'язаних з адмініструванням страхових випадків і здійсненням виплат.

Постановка задачі певною мірою зумовлює доцільність використання програмного середовища MATLAB.

MATLAB є об'єктно-орієнтованою системою програмування, яка дозволяє здійснювати моделювання

на мікрорівні та створювати невеликі прикладні програми для розв'язання спеціалізованих задач.

Запропонована автором модель має дві функціональні опції:

- перша — визначення оптимального розміру франшизи для страховика та страхувальника на основі варіації відповідних параметрів;
- друга — оцінювання часу обслуговування заяв щодо страхових виплат, визначення трудовитрат на адміністрування страхових випадків і розрахунок збитків за встановленого рівня франшизи.

В основу імітаційної моделі застосування франшизи в автострахованні покладено припущення про однорідність частоти страхових випадків, розмірів страхових сум та статистичних характеристик закону їх розподілу.

Для імітації настання страхових випадків використано генератор випадкових чисел за біноміальним розподілом Ньютона, що дає змогу відтворити процес випадкового виникнення подій заданої інтенсивності.

Адміністрування страхових випадків у запропонованому підході здійснюється із застосуванням теорії масового обслуговування, яка, спираючись на теорію ймовірностей, забезпечує аналітичну оцінку якості функціонування системи обслуговування. Система масового обслуговування передбачає виконання послідовності однорідних елементарних операцій і в нашому випадку використовується для обслуговування потоків заяв щодо страхових виплат. Вона включає певну кількість робочих місць (каналів обслуговування), тоді як час надходження заяв і тривалість їх обробки мають випадковий характер.

Для моделювання страхових виплат з урахуванням франшизи застосовано генератор випадкових величин за гамма-розподілом, оскільки саме цей закон, залежно від зміни параметрів, дозволяє оцінити вплив франшизи на страховий тариф та час обслуговування страхових позовів.

Гамма-закон має наступну функцію щільності розподілу:

$$f_{\xi}(x) = \begin{cases} \frac{\beta}{\Gamma(\alpha)} x^{\alpha-1} e^{-\beta x}, & x > 0; \\ 0, & x < 0, \end{cases} \quad (1)$$

де $f_{\xi}(x)$ — функція розподілу випадкових величин;
 x — випадкова величина;

α, β — параметри гамма-розподілу (в нашому випадку параметр α представляє розмір франшизи, а параметр β — витрати на адміністрування страхових випадків);

$\Gamma(\alpha)$ — функція гамма-розподілу.

Гамма-закон розподілу неперервних випадкових величин дозволяє за допомогою параметрів α та β змінювати форму розподілу в досить широкому діапазоні [18, с. 77].

Оптимальний рівень визначається за допомогою методу дихотомічної оптимізації, сутність якого полягає у встановленні $\min$ та $\max$ рівня франшизи і відповідного рівня витрат. Параметри моделі в стислому вигляді представлені у табл. 2.

$$\sum_{m=0}^n p_m = \sum_{m=0}^n C_n^m p^m q^{n-m} = (p+q)^n = 1$$

$$P_n(m) = C_n^m p^m q^{n-m}$$

Таблиця 2

Параметри для обчислення оптимального розміру франшизи в автотранспортному страхуванні з використанням програми

Параметри	Зміст, характеристика застосування
Генератор випадкових чисел	Обчислюється за біноміальним розподілом -формула бінома Ньютона $\sum_{m=0}^n p_m = \sum_{m=0}^n C_n^m p^m q^{n-m} = (p+q)^n = 1$
C	Кількісне значення послідовностей випадкових величин
p	Ймовірність позитивного результату
q	Ймовірність негативного результату
m	Випадкова величина
n	Кількість можливих випадків
Закінчена послідовність біноміального розподілу	$P_n(m) = C_n^m p^m q^{n-m}$
Умови виконання послідовності	$0 \leq m \leq n$
α та β	Параметри залежності франшизи та витрат з обслуговування позовів
Визначення параметрів α та β відповідно до середнього значення страхових виплат $\bar{x}$	$\alpha = \frac{\sum \bar{x}^2}{\sum x^2 - \sum \bar{x}^2}, \quad \beta = \frac{\sum \bar{x}^2}{\sum x^2 - \sum \bar{x}^2}$

Джерело: розроблено авторами за [18; 19]

$$0 \leq m \leq n$$

Задавши певний рівень франшизи, можна очікувати різний вплив на параметри закону розподілу страхових виплат. Це має практичне значення, оскільки встановлений рівень франшизи визначає щільність взаємозв'язку між її розміром і витратами на адміністрування страхових випадків.

Для оцінки ситуації в моделі передбачено кілька функцій перемикачів:

- режим з франшизою (без франшизи) за безумовної франшизи;
- режим з франшизою (без франшизи) за умовної франшизи;
- режим діапазону франшиз (від 0,5 до 2% від страхової суми) — верхня межа обґрунтована об'єктивними особливостями страхування КАСКО, оскільки більші розміри франшизи не застосовуються.

У випадку наявності заявок на здійснення страхових виплат (без франшизи) вони генеруються через блок MATLAB Function і множаться на тривалість обслуговування однієї заявки у блоці Product. Аналогічним чином розраховуються витрати на обслуговування заявок з урахуванням франшизи.

Модель побудована на аналізі взаємозв'язку між рівнем франшизи та розміром страхових виплат з урахуванням витрат на адміністрування страхових випадків і обчислення розміру збитків. Вона може бути адаптована й для інших видів майнового страхування.

Необхідно також враховувати вартість програмного забезпечення. Встановлення ліцензійного ва-

ріанту MATLAB із функціями, необхідними для реалізації запропонованої моделі, наразі становить приблизно 650 грн. [20].

Діджиталізація охопила всі сфери суспільно-економічних відносин, і страхова галузь не є винятком. Страхові компанії як в Україні, так і у світі перебувають у жорсткій конкурентній боротьбі, де опанування цифрових технологій стає ключовим фактором успіху. Раніше впровадження цифрових рішень дозволяло компаніям суттєво знижувати витрати на різних напрямках діяльності. З появою технологій штучного інтелекту з'являється додаткова можливість пошуку інноваційних рішень для просування страхових продуктів. Обробка великих даних (Big Data) надає страховикам можливість виявляти раніше невідомі причинно-наслідкові зв'язки в суспільно-економічній сфері та розробляти нові страхові продукти як масового, так і персоналізованого характеру.

Інший аспект діджиталізації у страхуванні пов'язаний із централізованим наглядом за діяльністю страховиків, що належить до компетенції НБУ, а також із централізацією та контролем бізнес-процесів у сфері обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів, що здійснюється МТСБУ.

Вимоги до інформаційних систем страхових компаній встановлено Постановою Правління Національного банку України № 204 від 29.12.2023 р. «Про затвердження Положення про порядок обліку страховиком договорів, пов'язаних зі здійсненням



Рис. 1. Цифровізація даних у сфері ОСЦПВ на основі функціоналу Центральної бази даних МТСБУ

Джерело: побудовано на основі [22]

діяльності із страхування, та вимоги до захисту інформації страховика» [21].

Опрацювавши вимоги, викладені в даному Положенні, можна зробити висновок, що вся діяльність страхової компанії має відображатися у цифровому форматі доступному для регулятора, і це в однаковій мірі стосується фронт-офісу та бек-офісу.

У значній мірі концепцію повної цифровізації у сфері автострахування просуває МТСБУ. Організація володіє функціональним та інформативним веб-сайтом, а також використовує централізовану базу даних як прикладний інструмент цифрового управління.

Для впровадження цифрових рішень і створення Центральної бази даних МТСБУ уклало договір із професійним розробником програмного забезпечення — компанією KitSoft. Підрядник здійснив цифровізацію основних процесів МТСБУ та страхових сервісів: обробку баз даних, подання звітності страховими компаніями, аналітику та взаємодію з зовнішніми ресурсами. Було створено ІТ-системи, що забезпечують надання електронних послуг для автовласників, зокрема оформлення полісів ОСЦПВВНТЗ та системи «Зелена картка».

Схема забезпечення функціоналу централізованої бази даних МТСБУ має наступний вигляд (рис. 1).

Централізована база даних МТСБУ регламентується чинним законодавством і є власністю страхових компаній. Щодня система збирає інформацію від усіх страховиків щодо укладених договорів внутрішнього та міжнародного страхування, а також щодо врегулювання страхових випадків.

Особливе значення мають електронні сервіси для всіх учасників ринку, що забезпечуються через ЦБД МТСБУ: конструктор звітів; система управління правами доступу користувачів; публічний портал для висвітлення діяльності МТСБУ та перевірки чинності полісів за номером транспортного засобу; електронний поліс; інтеграція з зовнішніми системами, включно з базами даних Національної поліції, Державної прикордонної служби, платформою державних послуг «Дія» та іншими державними установами для перевірки дійсності страхових договорів.

Цифровізація надає численні переваги щодо оптимізації роботи як фронт-, так і бек-офісів страхових компаній, забезпечуючи підвищення ефективності процесів обслуговування клієнтів і управління внутрішніми операціями (табл. 3).

У бек-офісі страхової компанії ключову роль відіграють технології, що забезпечують оптимізацію корпоративного управління, аналітики, актуарних розрахунків, формування та розміщення резервів, а також управління рухом грошових коштів (табл. 4).

Таблиця 3

Можливості цифровізації фронт-офісу в автострахуванні

Напрямок	Функціонал та інструменти
Прямі продажі	Процедура оформлення страхового полісу значно прискорюється завдяки використанню спеціалізованого програмного забезпечення, при цьому більшість страхових компаній застосовують власні інтерфейси та відкриті API. Для страхування цивільної відповідальності водіїв, з огляду на стандартизовані умови договору, процес оформлення полісу може здійснюватися через мобільний застосунок страхової компанії.
Продаж через агентів	Інтеграція страхових агентів на платформі страховика та на універсальній платформі для страхових посередників EWA забезпечує можливість оперативного оформлення страхових угод та ефективного моніторингу діяльності агентів з боку страхової компанії.
Продаж через автосалони	Оптимізація бізнес-процесів досягається через впровадження електронного документообігу, що прискорює обробку страхових угод та звітності. Крім того, з'являється можливість використання страхової телематики на основі вбудованого страхування, причому телематичний пристрій реалізується та встановлюється безпосередньо у автосалоні під час продажу автомобіля.
Продаж через брокерів	Процедура оформлення страхового полісу значно прискорюється завдяки застосуванню спеціалізованого програмного забезпечення, при цьому більшість страхових компаній і брокерів використовують власні інтерфейси та відкриті API. Цифровізація забезпечує прискорений документообіг, що особливо ефективно у контексті зовнішньоекономічної діяльності.
Продаж через банки	За допомогою API страховик інтегрується з банківською цифровою платформою, де банк виконує роль агента страховика. Можливе формування трикутної взаємодії «банк — автосалон — страховик» у разі страхування автомобілів, що реалізуються у кредит. Використання програмного забезпечення з API всіма сторонами значно прискорює документообіг та фінансові розрахунки.
Врегулювання збитків	З 2024 року діяльність служби аварійного комісаріату не жорстко регламентована, що дозволяє застосовувати широкий спектр інструментів і методів. До них належать: відеозйомка з камер спостереження та внутрішніх реєстраторів, зчитування даних із телематичних пристроїв, а також використання програмного забезпечення Autodata для швидкої експертної оцінки збитків. Крім того, інтеграція програмного забезпечення з API забезпечує ефективний документообіг та прискорює розрахунки через взаємодію з асистанс-компаніями.

Джерело: авторська розробка

Таблиця 4

Можливості цифровізації бек-офісу в автострахованні

Напрямок	Функціонал та інструменти
Корпоративне управління	У бек-офісі страхової компанії застосовується спеціалізоване програмне забезпечення, яке забезпечує формування особливої, регулярної проміжної та річної, а також іншої інформації емітентів цінних паперів для розміщення у базі даних та оприлюднення на вебсайті емітента, а також подання до НКЦПФР.
Резервування і розміщення коштів	Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє здійснювати розподіл вхідного грошового потоку за типами страхових резервів, а також формувати оптимальний інвестиційний портфель з урахуванням фінансових та актуарних параметрів діяльності страхової компанії.
Актуарні обчислення	Застосовуються системи автоматизованого обчислення страхових тарифів та їх проектування з використанням технологій CAD, CAE та CAM, що дозволяє враховувати специфіку страхової діяльності та підвищувати точність актуарних розрахунків.
Аналіз ринку	У аналітичних процесах поєднуються традиційні методи та сучасні підходи Data Science. До них належать: кластеризація методом k-середніх, метод головних компонент, метод k-найближчих сусідів із виявленням аномалій, метод випадкових лісів та метод опорних векторів. Для прогнозування застосовуються традиційні статистичні методи, зокрема регресійний багатофакторний аналіз та A/B тестування із використанням MATLAB.
Рух грошових коштів	Програмні рішення на кшталт FINMAP або їхні аналоги інтегрують управлінський облік із контролем руху грошових коштів. За умови однорідності ризиків, характерної для сегмента автостраховання, застосовуються моделі асоціативних правил та принцип Apriori. Цей модуль також виконує роль інтеграційного елемента, поєднуючи функціонал фронт-та бек-офісу.
Перестраховування	Для прийняття рішень у разі застосування непропорційного перестраховування на основі договорів stop-loss використовується методологія дерева ухвалення рішень, що дозволяє систематизувати альтернативні сценарії та оптимізувати управління ризиками.

Джерело: авторська розробка

Фронт-офіс та бек-офіс страхової компанії, які функціонально можна представити як окремі цифрові модулі, інтегруються через модуль управління рухом грошових коштів, що забезпечує координацію фінансових і операційних процесів (рис. 2).

Страхова компанія є фінансовою установою, яка на вході та виході оперує грошовими коштами,

не передбачаючи руху матеріальних ресурсів чи їх трансформації. Компанія отримує кошти від клієнтів та резервує більшу частку з них (до 80%), які слугують основою для інвестицій та страхових виплат.

Модуль управління рухом грошових коштів забезпечує збалансованість вхідних та вихідних потоків, гарантує безперебійність надходжень і витрат,

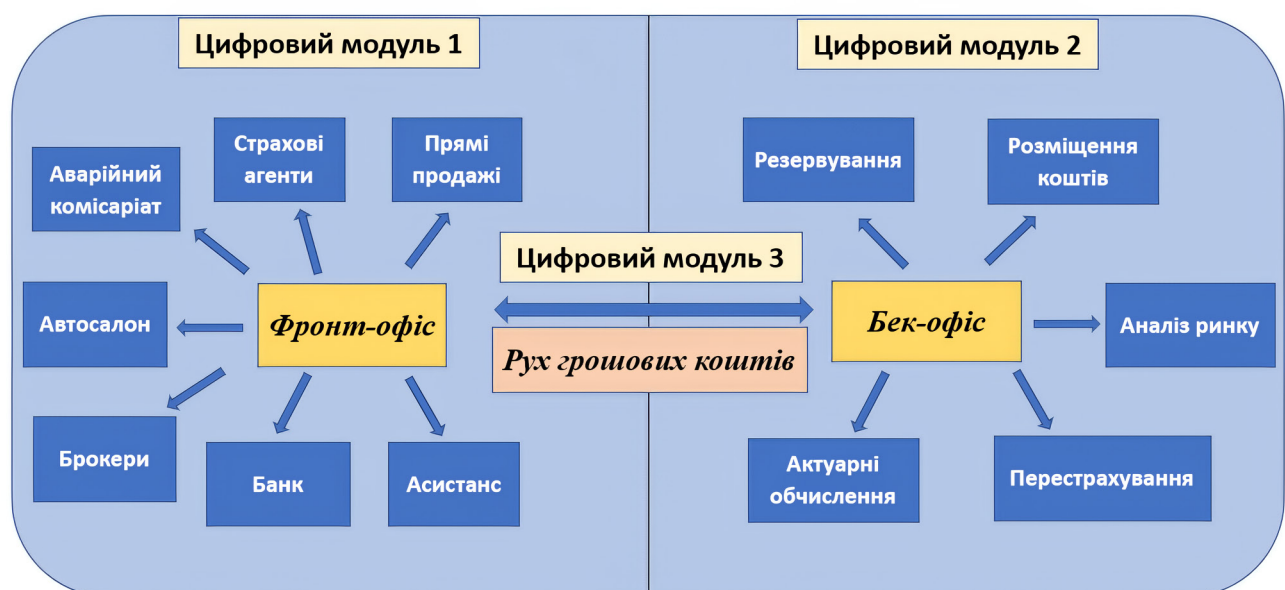


Рис. 2. Діяльність страхової компанії у сфері автостраховання у форматі цифрових модулів

Джерело: розроблено авторами

а також запобігає касовим розривам або дозволяє планувати джерела їх покриття. З одного боку, цей модуль виконує функції бек-офісу, забезпечуючи резервування та розміщення коштів, з іншого — функції фронт-офісу, що включають безпечне отримання страхових премій та здійснення страхових виплат, організацію платежів між компанією, страховими посередниками, асистанс-компаніями та іншими учасниками страхового процесу, а також внутрішні розрахунки.

Найближчі перспективи застосування цифрових технологій в автострахованні можна структурувати ієрархічно:

1. Масштабування використання страхової телематики;
2. Застосування хмарних технологій — від окремих напрямків до формування комплексних рішень;
3. Використання технологій штучного інтелекту, зокрема нейромереж.

Страхова телематика ґрунтується на поєднанні телематичних систем, встановлених на автомобілях, сучасних GPS-технологій та спеціального програмного забезпечення, яке зчитує дані з телематичних пристроїв і трансформує їх у коригування страхових тарифів. Схема застосування має вигляд (рис. 3).

До 2024 року застосування телематичних систем у страхуванні було обмежене сегментом КАСКО. Після внесення змін до законодавства, що надали страховикам право самостійно встановлювати страхові тарифи за страхуванням цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів, телематику можна використовувати одночасно для КАСКО та страхування цивільної відповідальності водіїв.

Зниження вартості телематичних пристроїв та поступове покращення дорожньої інфраструктури роблять перспективним застосування опцій страхування на основі UBI (usage-based insurance) та plug-and-play, що дозволяє повністю персоналізувати автострахування. Водії, які дотримуються правил дорожнього руху та демонструють обережну поведінку на дорозі, можуть отримати знижку на страховий платіж у межах 30–50% від базового тарифу.

Впровадження хмарних технологій у сегменті автострахування наразі є більш складним завданням. Проблема потребує врахування кваліфікації персоналу та витрат на інтеграцію хмарних сервісів у бізнес-процеси. Часто саме витрати на впровадження роблять проект економічно не вигідним.

Хмарні технології дозволяють оптимізувати процеси проведення актуарних обчислень, андеррайтингу, аналітики та прогнозування. Використання технологій великих даних та штучного інтелекту в хмарі забезпечує синергетичний ефект, підвищуючи швидкість та точність визначення страхових тарифів. Застосування хмарних обчислень дозволяє значно скоротити витрати на утримання штатів актуаріїв, андеррайтерів та бізнес-аналітиків, які раніше були чисельними і потребували високої оплати праці.

Наразі актуальним завданням є оптимізація вже впроваджених хмарних процесів шляхом видалення непродуктивного функціоналу. Ефективне вирішення цього завдання потребує тісної співпраці між представниками страхової компанії та провайдерами хмарних обчислень. Важливо, щоб фахівці страховика могли сформулювати чіткі вимоги до виконавців, аналогічно до процесу розробки програмного забезпечення.

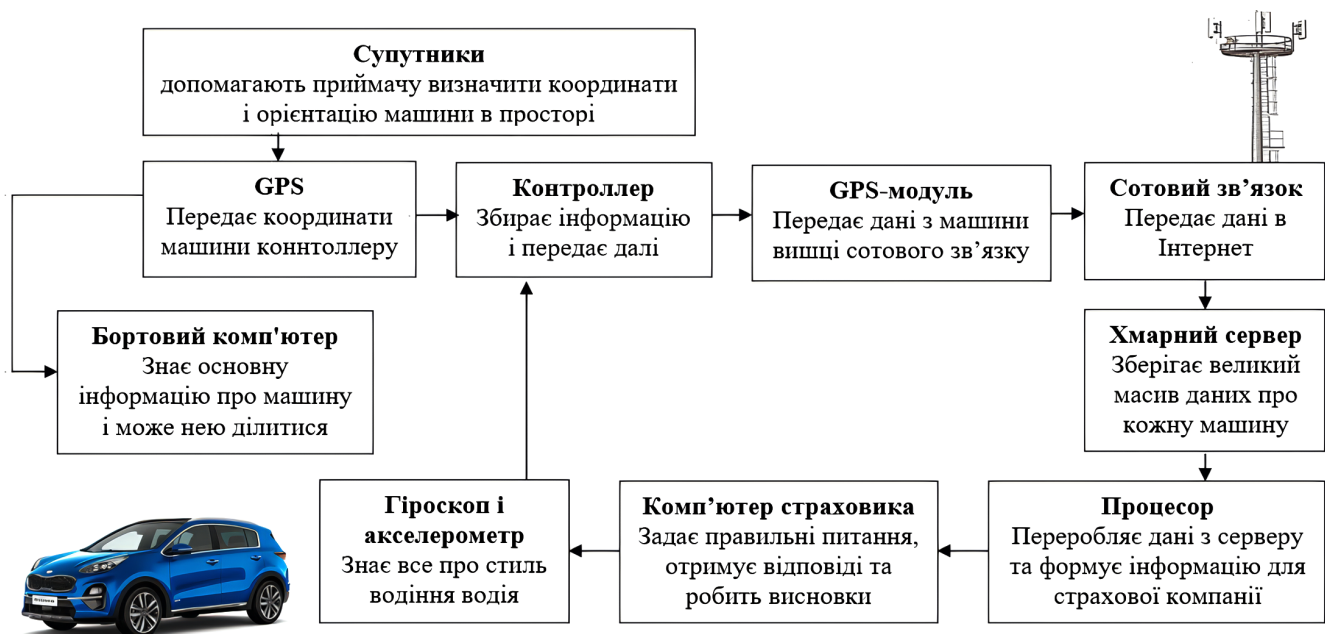


Рис. 3. Схема використання телематичних пристроїв в автострахованні

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 5

Поєднання у хмарі функціоналу фронт і бек офісу в автострахуванні

Фронт-офіс	Бек-офіс	Хмарні технології (спільне використання)
Продажі	Рух грошових коштів	Забезпечують обробку та зберігання даних, оптимізацію витрат, автоматизацію повторювальних бізнес-процесів, гарантують безпеку даних на всіх рівнях та дозволяють моделювати персоналізовані страхові послуги.
Врегулювання збитків та виплата страхового відшкодування	Резервування та розміщення коштів	
Маркетингова аналітика	Актuarні розрахунки	

Джерело: авторська розробка

Максимального синергетичного ефекту можна досягти шляхом інтеграції операцій фронт- та бек-офісу у хмарі, що дозволяє оптимізувати діяльність страховика у сегменті автострахування. Формат бізнес-підходу представлено у табл. 5.

Впровадження хмарних технологій у сфері автострахування вимагає комплексного підходу, який інтегрує всі бізнес-процеси страховика, оскільки фрагментарне застосування окремих сервісів не забезпечує очікуваного синергетичного ефекту. Усі хмарні сервіси працюють за моделлю «на вимогу», тобто компанія сплачує лише за ті ресурси, якими фактично користується, часто з дуже дрібним поділом (наприклад, вартість за секунду або за конкретний запит). Така модель ускладнює передбачуваність витрат, особливо якщо завдання виконуються нерегулярно, а також створює складності у моніторингу через обмежену деталізацію рахунків постачальників хмарних послуг. На сьогодні більшість українських страховиків не готові застосовувати хмарні технології через неефективність фрагментарного використання навіть у найбільшому сегменті — автострахуванні. Для досягнення максимальної користі всі функціонали фронт- та бек-офісу мають бути переведені у хмару, інакше операція втрачає сенс через додаткові витрати.

Цифровізація у автострахуванні відкриває численні переваги, зокрема масштабну оптимізацію бізнес-процесів, скорочення часу обслуговування клієнтів, автоматизацію документообігу, централізацію даних та інтеграцію фронт- і бек-офісу. Телематичні системи, що встановлюються на автомобілях, разом із GPS та спеціальним програмним забезпеченням дозволяють збирати дані про поведінку водіїв і використовувати їх для персоналізації страхових тарифів, що дає змогу застосовувати моделі страхування на основі використання (UBI) і знижувати платежі для відповідальних водіїв на 30–50% від базового рівня. Хмарні обчислення дають можливість оптимізувати процеси актуарних розрахунків, андеррайтингу, аналітики та прогнозування, а також впроваджувати технології Big Data і штучного інтелекту, що підвищує швидкість і якість визначення страхових тарифів. Водночас для оптимізації вже існуючих хмарних процесів необхідно видаляти непотрібний функціонал і тісно співпрацювати з постачальниками хмарних послуг, залучаючи власних фахівців для формування точних вимог [23].

Впровадження цифрових технологій супроводжується певними ризиками, серед яких людський фактор — недостатня кваліфікація розробників і користувачів, що може негативно впливати на зовнішні та внутрішні процеси; функціонування інформаційних систем та управління ними; порушення конфіденційності, цілісності та доступності інформації через кібератаки чи інші витоки; додаткові витрати на впровадження нових технологій; та непрогнозованість поведінки технологій штучного інтелекту. Перші три ризики описані стандартом ISO/IEC 27001:2022, і основним захистом від них є дотримання вимог стандарту на етапах розробки та використання цифрових продуктів. У воєнний час особливо актуальним є ризик кіберзагроз з боку Росії. Використання штучного інтелекту у бізнес-процесах, зокрема в автострахуванні, на даному етапі доцільно лише експериментально без масштабного впровадження, і таку можливість мають здебільшого великі страховики у розвинених країнах світу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє зробити низку висновків щодо подальшого розвитку автострахування в Україні. Сегмент автострахування продовжить зростати, причому темпи цього зростання значною мірою залежатимуть від завершення бойових дій та початку економічного відновлення країни. Частка автострахування на страховому ринку залишатиметься високою, оскільки темпи його відновлення після 2022 року перевищують показники інших сегментів. Обидва основні напрямки автострахування — КАСКО та страхування цивільної відповідальності водіїв — демонструватимуть зростання: КАСКО — через збільшення продажів нових автомобілів, зокрема завдяки відновленню автокредитування, страхування цивільної відповідальності водіїв — як за рахунок зростання кількості авто, так і через поступове підвищення страхових тарифів.

Важливим є те, що процес «очищення» ринку від слабких і неплатоспроможних компаній поступово завершується завдяки новій редакції Закону України «Про страхування», що забезпечує діяльність надійних фінансово страховиків у сегменті автострахування. Законодавчо-нормативна база в повній мірі забезпечує правову превенцію, а спеціальні заходи попередження ризиків будуть удосконалю-

ватися завдяки сучасним методам обробки даних та аналітичним обчисленням.

Інформаційні технології та цифровізація створюють можливості для якісної аналітики та розвитку нових підходів до змісту страхових продуктів і орга-

нізації страхової логістики. Поетапне впровадження цифрових рішень уже суттєво змінило сегмент автострахування, хоча процес трансформації триває. При цьому виникають нові ризики, які потребують подальшого дослідження та фінансування.

Література

1. Страхові послуги: Підручник / С.С. Осадець, Т.М. Артюх, О.О. Гаманкова та ін.; Кер. авт. кол. й наук. ред. проф. С.С. Осадець і доц. Т.М. Артюх. Київ : КНЕУ, 2007. 464 с.
2. Журавка О.С., Бухтіарова А.Г., Пахненко О.М. Страхування: навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2020. 350 с.
3. Вовчак О.Д. Страхові послуги : навчально-методичний посібник / Вовчак О.Д., Завійська О.І. Львів : Видавництво ЛКА, 2005. 156 с.
4. Гаманкова О.О. Ринок страхових послуг України: теорія, методологія, практика: монографія. К. : КНЕУ, 2009. 283, [1] с.
5. Говорушко Т.А. Страхові послуги: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 400 с.
6. Страхові послуги : навч. посіб. / за заг. ред. канд. екон. наук, проф. Д.І. Деми. К. : Алерта, 2013. 524 с.
7. Іщук І.В. Поняття та класифікація шахрайств у сфері страхування автотранспортних засобів. *Науковий вісник Київського національного університету внутрішніх справ України*. 2009. № 3. С. 138–149.
8. Лесик Л.М. Тенденції та проблеми розвитку ринку обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів в умовах економічної кризи. *Гроші, фінанси і кредит*. 2010. № 2(104). С. 214–219.
9. Пустовийт Р.Ф. Вплив фінансової нестабільності на розвиток автострахування в Україні. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpchdu/2009_24/articles/2_Pystoviyt.pdf (дата звернення: 30.10.2025).
10. Сосновська О.О. Страхування: навчальний посібник. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. 328 с.
11. Яворська Т.В. Страхові послуги: навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 350 с.
12. Insurances — Ukraine. Gross Written Premium. *Statista*: вебсайт. URL: <https://www.statista.com/outlook/fmo/insurances/ukraine#gross-written-premium> (дата звернення: 30.10.2025).
13. Український авторинок покращив свої позиції в Європі за 2021 рік. URL: <https://www.autoconsulting.com.ua/article.php?sid=50500> (дата звернення: 02.11.2025).
14. Підсумки ОСЦПВ: ринок автоцивілки в Україні в 2024 році зріс на 26% до 11 млрд. грн. URL: <https://forinsurer.com/news/25/01/15/44570> (дата звернення: 02.11.2025).
15. Про страхування : Закон України № 1909-IX, редакція від 01.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 12.11.2025).
16. Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів : Закон України № 3720-IX від 07.06.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3720-20#Text> (дата звернення: 12.11.2025).
17. Сайт Моторно-транспортного страхового бюро України. URL: <https://mtsbu.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
18. Козьменко О.В. Актарні розрахунки : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2014. 224 с.
19. Бродський Я.С. Статистика. Ймовірність. Комбінаторика: навчальний посібник. Тернопіль : Навчальна книга — Богдан, 2014. 544 с.
20. Встановлення Mathworks Matlab. URL: <https://sumy.lvivservice.com.ua/vstanovlennya-mathworks-matlab> (дата звернення: 15.11.2025).
21. Про затвердження Положення про порядок обліку страховиком договорів, пов'язаних зі здійсненням діяльності із страхування, та вимоги до захисту інформації страховика: Постанова Правління НБУ № 204 від 29.12.2023 р. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_29122023_204 (дата звернення: 19.11.2025).
22. Цифровізація послуг МТСБУ. URL: <https://kitsoft.ua/ua/projects/cifrovizaciya-poslug-motornogo-byuro> (дата звернення: 19.11.2025).
23. Шокотько Л.М., Супрун А.А. Мережні методи кореляційного аналізу складних систем. *Наука і техніка сьогодні*. Київ: Видавнича група «Наукові перспективи», 2023. Випуск № 1(15). 313 с. С. 292–304. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1\(15\)-292-304](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1(15)-292-304)

References

1. Osadets, S. S., Artiukh, T. M., Hamankova, O. O., et al. (2007). *Strakhovi posluhy* [Insurance services]. Kyiv: KNEU, 464 p. [in Ukrainian].

2. Zhuravka, O. S., Bukhtiarova, A. H., & Pakhnenko, O. M. (2020). *Strakhuvannia* [Insurance]. Sumy: Sumy State University, 350 p. [in Ukrainian].
3. Vovchak, O. D., & Zaviiska, O. I. (2005). *Strakhovi posluhy* [Insurance services]. Lviv: LKA Publishing House, 156 p. [in Ukrainian].
4. Hamankova, O. O. (2009). *Rynok strakhovykh posluh Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka* [The insurance services market of Ukraine: theory, methodology, practice]. Kyiv: KNEU, 283 p. [in Ukrainian].
5. Hovorushko, T. A. (2005). *Strakhovi posluhy* [Insurance services]. Kyiv: Center for Educational Literature, 400 p. [in Ukrainian].
6. Dema, D. I. (Ed.). (2013). *Strakhovi posluhy* [Insurance services]. Kyiv: Alerta, 524 p. [in Ukrainian].
7. Ishchuk, I. V. (2009). Poniattia ta klasyfikatsiia shakhraystv u sferi strakhuvannia avtotransportnykh zasobiv [The concept and classification of fraud in motor vehicle insurance]. *Naukovyi visnyk KNUVS*, № 3, Pp. 138–149 [in Ukrainian].
8. Lesyk, L. M. (2010). Tendentsii ta problemy rozvytku rynku oboviazkovoho strakhuvannia civilno-pravovoi vidpovidalnosti vlasnykiv nazemnykh transportnykh zasobiv v umovakh ekonomichnoi kryzy [Trends and problems of the market for compulsory third-party liability insurance in economic crisis conditions]. *Hroshi, finansy i kredyt*, № 2(104), Pp. 214–219 [in Ukrainian].
9. Pustoviit, R. F. (2009). Vplyv finansovoi nestabilnosti na rozvytok avtostrakhuvannia v Ukraini [Impact of financial instability on the development of motor insurance in Ukraine]. URL: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpcchdu/2009_24/articles/2_Pystoviyt.pdf [in Ukrainian].
10. Sosnovska, O. O. (2021). *Strakhuvannia* [Insurance]. Kyiv: Borys Hrinchenko Kyiv University, 328 p. [in Ukrainian].
11. Yavorska, T. V. (2008). *Strakhovi posluhy* [Insurance services]. Kyiv: Znannia, 350 p. [in Ukrainian].
12. Statista. (2025). *Insurances — Ukraine. Gross Written Premium*. URL: <https://www.statista.com/outlook/fmo/insurances/ukraine#gross-written-premium>
13. Autoconsulting. (2021). *Ukrainskyi avtorynok pokrashchuv svoyi pozytsii v Yevropi za 2021 rik* [Ukrainian car market strengthened its position in Europe in 2021]. URL: <https://www.autoconsulting.com.ua/article.php?sid=50500> [in Ukrainian].
14. Forinsurer. (2025). *Pidsumky OTsTsPV: rynek avtotsyvylyky v Ukraini v 2024 rotsi zric na 26% do 11 mlrd hrn* [MTPL results: the Ukrainian motor TPL insurance market in 2024 grew by 26% to UAH 11 billion]. URL: <https://forinsurer.com/news/25/01/15/44570> [in Ukrainian].
15. Verkhovna Rada Ukrainy. (2025). *Zakon Ukrainy “Pro strakhuvannia” № 1909-IX* [Law of Ukraine “On Insurance”]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> [in Ukrainian].
16. Verkhovna Rada Ukrainy. (2025). *Zakon Ukrainy “Pro oboviazkove strakhuvannia TSVO” № 3720-IX* [Law of Ukraine “On compulsory motor third-party liability insurance”]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3720-20#Text> [in Ukrainian].
17. Motor (Transport) Insurance Bureau of Ukraine (MTSBU). (2025). *Ofitsiyni sait MTSBU* [Official website of MTSBU]. URL: <https://mtsbu.ua> [in Ukrainian].
18. Kozmenko, O. V. (2014). *Aktuarni rozrakhunky* [Actuarial calculations]. Sumy: Universytetska knyha, 224 p. [in Ukrainian].
19. Brodskiy, Ya. S. (2014). *Statystyka. Imovirnist. Kombinatorika* [Statistics. Probability. Combinatorics]. Ternopil: Navchalna knyha — Bohdan, 544 p. [in Ukrainian].
20. *Vstanovlennia Mathworks Matlab* [Installation of Mathworks Matlab]. (2025). URL: <https://sumy.lvivservice.com.ua/vstanovlennya-mathworks-matlab> [in Ukrainian].
21. National Bank of Ukraine. (2023). *Postanova № 204 “Pro zatverdzhennia Polozhennia...”* [Resolution on the procedure for maintaining insurance contracts and information protection requirements]. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_29122023_204 [in Ukrainian].
22. KitSoft. (2025). *Tsyfrovizatsiia posluh MTSBU* [Digitalization of MTSBU services]. URL: <https://kitsoft.ua/ua/projects/cifrovizaciya-poslug-motornogo-byuro> [in Ukrainian].
23. Shokotko, L. M., & Suprun, A. A. (2023). Merezni metody koreliatsiinoho analizu skladnykh system [Network methods of correlation analysis of complex systems]. *Nauka i tekhnika sohodni*, Issue 1(15), Pp. 292–304. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1\(15\)-292-304](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1(15)-292-304) [in Ukrainian].

УДК 004.056.5:336.71

Трет'як Ігор Олександрович
здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності
072 Фінанси, банківська справа та страхування
Сумського державного університету

Tretiak Ihor
PhD Candidate in Specialty
072 Finance, Banking and Insurance
Sumy State University
ORCID: 0009-0003-2264-8430

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11603

КІБЕРРИЗИКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ ФІНАНСІВ ЯК ФАКТОР СИСТЕМНОЇ ВРАЗЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

CYBER RISKS OF DECENTRALIZED FINANCE AS A FACTOR OF SYSTEMIC VULNERABILITY IN THE DIGITAL ECONOMY

Анотація. Вступ. Децентралізовані фінанси (DeFi) формують нову парадигму цифрової економіки, у якій управління активами, довіра та виконання угод реалізуються за допомогою смартконтрактів і блокчейн-технологій. Відмова від традиційних посередників і перехід до алгоритмічної автономії створили передумови для побудови відкритої, прозорої та інклюзивної фінансової системи. Водночас така децентралізація посилює вразливість до кіберзагроз, що проявляються у формах атак на протоколи, маніпуляцій даними, експлуатації вразливостей блокчейн-мостів та ораклів. Втрата стабільності хоча б одного з компонентів екосистеми може спричинити каскадні ефекти у пов'язаних протоколах, що перетворює технічні інциденти на системні ризики. У цих умовах виникає потреба в новій моделі управління безпекою – кіберстійкості, яка забезпечує здатність DeFi-протоколів ідентифікувати, передбачати, локалізувати та долати загрози, зберігаючи цілісність і функціональність фінансової інфраструктури..

Мета. Метою дослідження є наукове обґрунтування концепції кіберстійкості децентралізованих фінансів і розроблення цілісної моделі, що поєднує технологічні, регуляторні та поведінкові інструменти підвищення їхньої спроможності протидіяти кіберризикам і забезпечувати стабільність фінансової екосистеми.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є системний та міждисциплінарний підходи, які поєднують інструменти фінансової теорії, кібербезпеки та цифрової економіки. Для досягнення мети використано методи структурно-функціонального аналізу – з метою виявлення взаємозв'язків між технологічними, регуляторними й поведінковими елементами DeFi-екосистеми. Метод порівняльного аналізу застосовано для оцінки міжнародних підходів до управління кіберризиками у сфері децентралізованих фінансів, зокрема з урахуванням стандартів MiCA, FATF, DAC8 та CARF. Метод логіко-аналітичного узагальнення використано для формування концептуальної моделі кіберстійкості DeFi та визначення її етапів – ідентифікації, прогнозування, реакції й відновлення. Елементи графічного моделювання застосовано для візуалізації взаємозв'язків між рівнями та фазами кіберстійкості. Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації, аналітичні звіти міжнародних організацій, нормативно-правові документи ЄС та емпіричні дані щодо динаміки кіберінцидентів у DeFi-секторі за 2020–2025.

Результати. У статті обґрунтовано, що децентралізовані фінанси є не лише інноваційною формою організації фінансової діяльності, а й середовищем з підвищеною концентрацією кіберризиків, які можуть трансформуватися у системні загрози для цифрової економіки. Доведено, що традиційні підходи до безпеки, орієнтовані на захист від інцидентів, є недостатніми в умовах автономного функціонування смартконтрактів і відсутності централізованого контролю. На основі аналізу механізмів атак показано, що найбільших втрат зазнають протоколи з високою ліквідністю та міжланцюговими зв'язками. Запропоновано концептуальну модель кіберстійкості DeFi, яка охоплює чотири послідовні етапи – ідентифікацію, прогнозування, реакцію та відновлення – і функціонує у межах трьох взаємопов'язаних рівнів: технологічного, регуляторного та поведінкового. Модель забезпечує перехід від реактивної до проактивної безпеки, де системи здатні

самостійно виявляти аномалії, обмежувати вплив атак і відновлюватися після інцидентів без зовнішнього втручання. Доведено, що впровадження цієї парадигми створює умови для формування саморегульованих фінансових екосистем, у яких безпека є невід'ємним атрибутом технологічного дизайну протоколів.

Перспективи. Запропоновано стратегічні напрями підвищення кіберстійкості децентралізованих фінансів, що передбачають поєднання технологічних інновацій із регуляторною координацією. Серед ключових напрямів – розроблення алгоритмічних механізмів самозахисту протоколів, інтеграція систем штучного інтелекту для раннього виявлення загроз, а також впровадження стандартів кібернагляду на основі міжнародних ініціатив MiCA, FATF, DAC8 і CARF. Перспективним є формування єдиного індексу кіберризиків DeFi (DCRI), який дозволить здійснювати кількісну оцінку рівня безпеки децентралізованих протоколів і забезпечить порівнянність даних на глобальному рівні. Важливою умовою розвитку кіберстійкості є створення децентралізованих страхових пулів (DAO Insurance Pools) та розбудова партнерств між розробниками, аудиторами коду й регуляторами. Реалізація цих заходів сприятиме становленню саморегульованої фінансової архітектури, де кібербезпека стає не зовнішньою вимогою, а внутрішнім механізмом сталого функціонування DeFi-екосистеми.

Ключові слова: DeFi, кіберризик, кіберстійкість, смартконтракти, блокчейн, FinTech 4.0, цифрова безпека, регулювання криптоактивів, DAO, MiCA, FATF, саморегульовані системи.

Summary. Introduction. Decentralized finance (DeFi) constitutes a transformative paradigm of the digital economy, where asset management, trust, and transaction execution are governed by smart contracts and blockchain infrastructure. The elimination of traditional intermediaries and the transition to algorithmic autonomy have enabled the emergence of an open, transparent, and inclusive financial system. However, this decentralization simultaneously increases exposure to cyber threats, including protocol exploits, oracle manipulation, and cross-chain vulnerabilities. The instability of a single protocol can trigger cascading failures across interconnected networks, turning technical incidents into systemic financial risks. Hence, a new security governance framework – cyber-resilience – is required to ensure DeFi's ability to identify, anticipate, contain, and recover from cyber threats while maintaining the integrity and continuity of its financial infrastructure.

Purpose. The study aims to conceptualize cyber-resilience in decentralized finance and develop an integrated model combining technological, regulatory, and behavioral mechanisms to strengthen DeFi's capacity to withstand cyber risks and sustain systemic stability.

Materials and Methods. The research methodology is grounded in systemic and interdisciplinary approaches integrating financial theory, cybersecurity, and digital economy tools. Structural-functional analysis was employed to examine the interrelations among technological, regulatory, and behavioral components of DeFi ecosystems. Comparative analysis was applied to assess international practices of cyber-risk management under the frameworks of MiCA, FATF, DAC8, and CARF. Logical-analytical synthesis was used to construct a conceptual model of DeFi cyber-resilience encompassing four phases – identification, prediction, response, and recovery – while graphical modeling techniques were utilized to visualize their interconnections. The empirical foundation includes scientific publications, policy reports, EU regulations, and statistical data on cyber incidents in DeFi from 2020 to 2025.

Results. The study demonstrates that DeFi is both an innovative financial architecture and a high-risk environment where cyber incidents may escalate into systemic disruptions. Conventional security frameworks focused on incident response are inadequate in decentralized settings characterized by autonomous smart-contract execution. An analysis of major attack vectors – flash-loan exploits, oracle manipulation, and bridge vulnerabilities – reveals that highly liquid and cross-chain protocols face the greatest exposure. The proposed model of DeFi cyber-resilience integrates four functional stages within three interrelated levels – technological, regulatory, and behavioral – providing a transition from reactive to proactive security. Within this framework, DeFi systems are envisioned as self-adaptive entities capable of detecting anomalies, mitigating threats autonomously, and recovering without centralized intervention.

Perspectives. The paper outlines strategic directions for enhancing DeFi cyber-resilience, emphasizing the fusion of technological innovation and regulatory harmonization. Priority measures include the development of algorithmic self-defense mechanisms, AI-based threat detection, and the implementation of supervisory standards aligned with MiCA, FATF, DAC8, and CARF. Establishing a unified DeFi Cyber-Risk Index (DCRI) is proposed to enable quantitative assessment and global benchmarking of protocol security. Further, the creation of decentralized insurance pools (DAO Insurance Pools) and collaborative frameworks among developers, auditors, and regulators are identified as key enablers of self-regulated financial ecosystems. The proposed paradigm positions cybersecurity as an intrinsic design feature of DeFi protocols, ensuring sustainability and trust within the evolving digital financial architecture.

Key words: decentralized finance (DeFi), cyber risks, cyber-resilience, smart contracts, blockchain, FinTech 4.0, digital security, crypto-asset regulation, DAO, MiCA, FATF, self-regulated systems.

Постановка проблеми. Розвиток децентралізованих фінансів став одним із ключових проявів трансформації глобального фінансового ринку в умовах цифрової економіки. Завдяки використанню блокчейн-технологій, смартконтрактів і алгорит-

мічного управління, DeFi забезпечує безпосередню взаємодію користувачів без участі традиційних фінансових посередників. Водночас відсутність централізованого контролю, прозорі вихідні коди та відкритість мережевої інфраструктури створю-

ють передумови для виникнення нової категорії ризиків — кіберризиків, які мають комплексний, багаторівневий і системний характер.

Особливу загрозу становлять атаки на смарт-контракти, маніпуляції ораклами і вразливості кросчейн-мостів, наслідком яких можуть бути не лише фінансові втрати, а й дестабілізація цілих протоколів або мереж. У цьому контексті традиційні підходи до кібербезпеки, що передбачають централізоване реагування на інциденти, виявляються неефективними для DeFi-систем, які функціонують автономно.

Отже, постає потреба в новій концепції захисту — кіберстійкості децентралізованих фінансів, що поєднує технологічні, регуляторні та поведінкові аспекти. Така концепція має забезпечити здатність DeFi-протоколів ідентифікувати, прогнозувати, локалізувати та долати кіберзагрози, зберігаючи цілісність фінансової екосистеми та довіру користувачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження цифрової трансформації фінансових ринків і становлення DeFi сформували міждисциплінарне поле, що охоплює архітектуру протоколів, управління ризиками та кібербезпеку. Узагальнюючі праці підкреслюють багаторівневу природу ризиків і наявність прихованих точок централізації, які підвищують ймовірність маніпуляцій і технічних збоїв [3; 6; 22; 23]. Огляди центральних банків акцентують на «ілюзії децентралізації» та непрямих каналах передавання ризику через стейблкоїни, біржі та платіжні шлюзи, що створює потенційні загрози для регульованого сектору [4; 17].

Емпіричний пласт літератури фіксує ескалацію інцидентів безпеки: домінування атак типу flash-loan, маніпуляцій ораклами, експлоїтів блокчейн-мостів і помилок у смартконтрактах [14; 26]. Методичні підходи варіюються від експертних схем оцінювання ризиків (fuzzy-ANP) до систематичних оглядів, що класифікують технічні, фінансові та правові загрози [5; 15; 16]. Міжгалузеві студії Web 3.0 описують алгоритми виявлення аномалій і детектори на основі ML/AI [19; 20], тоді як регуляторні роботи аналізують AML/CFT-ризиків, взаємодію CeFi/DeFi та гармонізацію з MiCA і FATF [10; 22].

Попри прогрес, зберігаються ключові прогалини: фрагментарність підходів (розділення технічних, регуляторних і поведінкових аспектів без інтеграції в єдину рамку управління ризиком), відсутність уніфікованих метрик кількісного виміру кіберризиків DeFi індексного типу, а також недопрацьовані механізми поєднання автоматизованої реакції смартконтрактів із прозорими компенсаційними інструментами DAO [11; 15; 26]. Саме ці розриви обґрунтовують запропоновану в роботі інтегровану концепцію кіберстійкості DeFi як замкненого циклу «ідентифікація — прогнозування — реакція — відновлення» у зв'язці з технологічним, регуляторним і поведінковим рівнями [3; 4; 11; 17; 26].

Метою статті є наукове обґрунтування концепції кіберстійкості DeFi, що поєднує технологічні, регуляторні й поведінкові механізми забезпечення безпеки децентралізованих фінансових протоколів.

Для досягнення цієї мети поставлено такі основні **завдання**:

- дослідити природу та типологію кіберризиків у DeFi-середовищі;
- узагальнити міжнародний досвід регуляторного реагування на кіберризиків у сфері децентралізованих фінансів;
- запропонувати концептуальну модель кіберстійкості DeFi;
- визначити ключові структурні рівні кіберстійкості та їхні взаємозв'язки в межах децентралізованої екосистеми;

Виклад основного матеріалу. Децентралізовані фінанси (DeFi) є одним із найдинамічніших вимірів фінансової інновації, що поєднує технологічну автономність, відкритість коду та економічну самоорганізацію. На відміну від централізованих фінансів (CeFi), де контроль, гарантування й збереження активів забезпечують банки, біржі та інші посередники, DeFi ґрунтується на смартконтрактах — самовиконуваних програмах, які автоматично реалізують умови угоди без участі третьої сторони. Такий зсув трансформує природу фінансової довіри: від юридично-інституційних гарантій до алгоритмічних механізмів, переозначаючи межі відповідальності та ризику в цифровій економіці [14].

У цьому контексті DeFi постає не лише інструментом інновації, а й каталізатором цифрової трансформації — переходом від автоматизації операцій до алгоритмічної автономії. Децентралізовані протоколи формують нову фінансову архітектуру, у якій нагляд, аудит і управління кодуються в алгоритми, а взаємодія відбувається без посередників; відтак DeFi стає ядром цифрової економіки нового покоління з відкритими даними, смартрегулюванням і глобальною інтеграцією фінансових потоків. Перехід від електронізації транзакцій до саморегульованих екосистем базується на поєднанні цифрових активів, штучного інтелекту та блокчейна як фундаменті нової моделі економічної довіри [6].

Сутність DeFi полягає не лише у децентралізації транзакцій, а й у формуванні нового типу фінансової архітектури, у якій основою довіри стає код, а не інституція. За висновками К. Гоголя (Gogol, K.), К. Кіллера (Killer, C.) та М. Шлоссера (Schlosser, M.) [14], екосистема DeFi функціонує як багаторівнева система ризиків, де протокольний, транзакційний і ринковий рівні взаємодіють у межах спільного інформаційного простору. Ця взаємодія утворює складну мережеву архітектуру цифрової фінансової екосистеми, у якій інформаційні, технологічні та економічні процеси поєднуються в єдину логіку алгоритмічного управління. При цьому навіть формально децентралізовані платформи нерідко

містять приховані точки централізації — контроль адміністративних ключів (admin keys) або залежність від централізованих постачальників даних (data oracles), що може провокувати маніпуляції ринковими показниками та підвищувати вразливість системи [26]. Таким чином, DeFi демонструє не лише еволюцію фінансових інструментів, а й перехід до нової цифрової логіки фінансової організації, у якій довіра, контроль і ризик реалізуються безпосередньо у програмному коді.

Науковий інтерес до DeFi дедалі частіше зміщується від технічного рівня до системного аналізу ризиків. С. Ауф'єро (Aufiero, S.), С. Бартолуччі (Bartolucci, S.), Ф. Каччолі (Caccioli, F.) та П. Віво (Vivo, P.) [7] показують, що DeFi-ризик має мікроскопічний характер — помилки у коді, вразливості блокчейн-мостів (bridge exploits), так і макроскопічний -системні ефекти, здатні поширюватися на весь фінансовий сектор. Взаємозалежність децентралізованих протоколів означає, що навіть одна локальна атака може запустити ефект ланцюгової реакції у глобальному фінансовому середовищі, особливо коли протоколи зв'язані через стабількоїни або DeFi-біржі. Це дозволяє трактувати DeFi як інфраструктурний елемент цифрової економіки, де поєднуються автономія та системна взаємозалежність, і де виникають нові типи системних ризиків — мережеві, алгоритмічні та поведінкові.

Дослідження Ф. Бекемайєра (Bekemeier, F.) розкриває феномен оманливої впевненості (deceptive assurance), коли користувачі переоцінюють технологічну безпеку децентралізованих систем лише через усунення людського фактору. Насправді децентралізація не усуває ризики, а змінює їхню природу — від людських помилок до системних та кодувальних збоїв; це вимагає моделей оцінювання, що враховують алгоритмічну поведінку й мережеву взаємозалежність протоколів. Дотичне поняття системної вразливості описує здатність локальних збоїв переростати у макроефекти через канали ліквідності, біржі й стейблкоїни [9].

У взаємодії DeFi–TradFi проявляється парадокс децентралізації: що вищий рівень автономності, то складнішими стають контроль, аудит і верифікація ризиків. Додатково на це нашаровується явище псевдодецентралізації (*Fake-DeFi*), коли формально відкриті протоколи фактично зберігають контроль у розробників чи великих інвесторів, породжуючи регуляторну невизначеність і підрив довіри користувачів [11].

Розвиток DeFi супроводжується становленням децентралізованих форм управління, що реалізуються через DAO (Decentralized Autonomous Organization). Як зазначає В. Дорайсамі (Doraisamy, V.), колективна автономія за відсутності централізованих механізмів безпеки породжує соціотехнічні ризики: конфлікти інтересів, неефективне ухвалення рішень і затримки реагування на інциденти. Отже,

у DeFi-технологічні вразливості тісно переплітаються з поведінковими чинниками, формуючи гібридний ризиковий простір [13].

Загальна структура ризиків у DeFi, за результатами синтезу підходів [3; 4; 6; 17; 22; 23], може бути представлена у вигляді чотирьох основних груп:

- технологічні ризики — пов'язані з вразливістю коду, смартконтрактів та ораклів;
- системні ризики — поширення локальних збоїв через взаємопов'язані протоколи;
- поведінкові ризики — колективні рішення, що підсилюють волатильність;
- регуляторні ризики — невизначеність статусу активів і протоколів у законодавстві.

Розуміння цих ризиків дозволяє трактувати DeFi як систему, де стійкість визначається не відсутністю збоїв, а здатністю швидко відновлюватися. Разом вони формують мережевий контур кіберуразливості, де одиничний збій може спричинити каскад у пов'язаних протоколах. Звідси — інтегрований кібереконічний підхід: DeFi як самоорганізована система на перетині технологій, стимулів і поведінки, у якій ризик є ендегенним елементом алгоритмічної довіри, а код виконує не лише операційну, а й нормативну функцію. Необхідні методології поведінкової кібербезпеки, що враховують взаємодію людських рішень і машинних алгоритмів [26].

Концептуальна модель DeFi як рівноваги між автономністю, довірою та ризиком відображає механізм самоорганізації децентралізованих фінансів, де технологічні, соціальні та безпекові чинники взаємодіють у динамічному балансі. Автономність забезпечується алгоритмічним управлінням через смартконтракти та DAO, що усувають посередників і створюють умови для саморегуляції системи. Проте така самостійність можлива лише за умови алгоритмічної довіри — впевненості користувачів у надійності коду, децентралізованому механізмі консенсусу та прозорості транзакцій. Саме довіра перетворюється на ключовий ресурс, який підтримує функціонування автономних протоколів і визначає темп їхнього розвитку.

Водночас ризик є зворотним боком автономності — із зменшенням централізованого контролю зростають можливості для помилок, атак та маніпуляцій. Коли ризики перевищують рівень прийнятної довіри, система втрачає стійкість і переходить у фазу адаптації, змінюючи механізми безпеки та управління. Отже, модель відображає циклічну взаємодію трьох сил: довіра породжує автономність, автономність — ризик, а ризик обмежує або переформатує довіру. У цьому полягає концептуальна сутність DeFi — це не просто набір технологій, а жива система рівноваги, де стабільність досягається через постійну взаємодію між алгоритмами, користувачами та ризиковим середовищем.

Аналітичний огляд кіберзагроз у DeFi має поєднувати кількісний аналіз атак, оцінку збитків

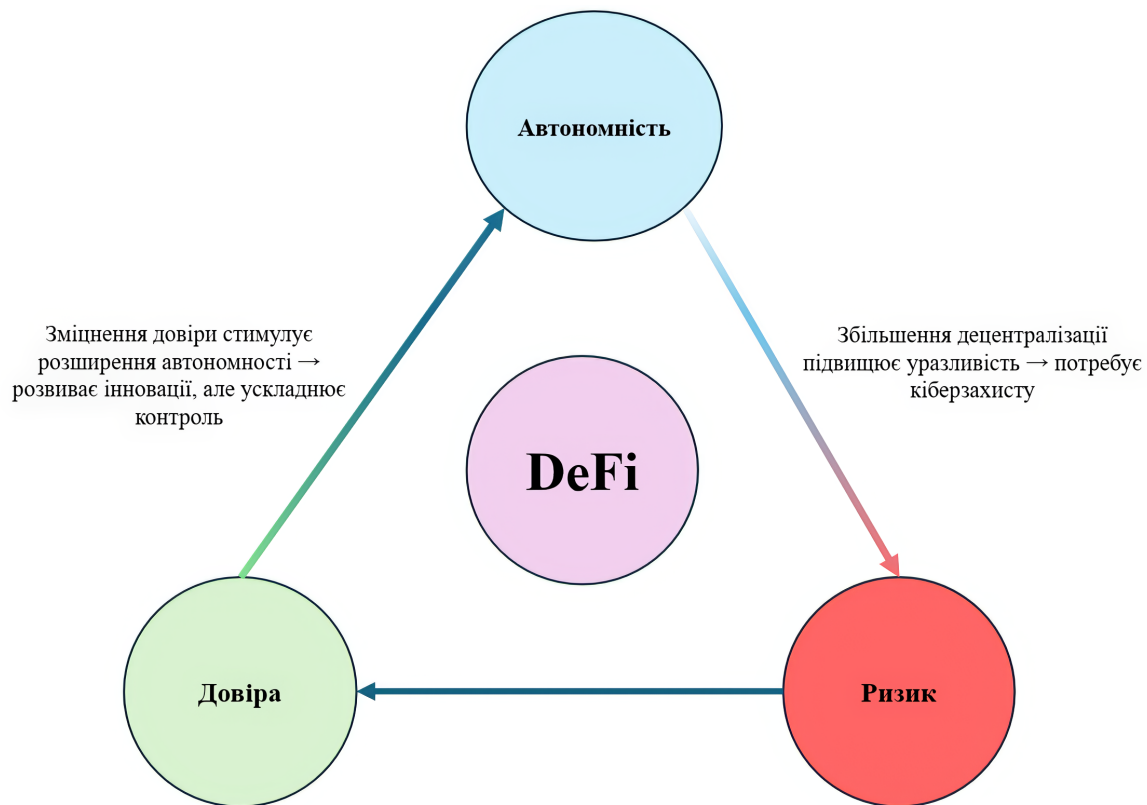


Рис. 1. Концептуальна модель DeFi як рівноваги між автономністю, довірою та ризиком

Джерело: побудовано автором на основі [3; 4; 6; 17; 22; 23]

і зіставлення з TradFi. За Дж. Маккеєм (McKay, J.) [20] та В. Семеренською (Semerenska, V.) [24], у 2017–2025 рр. втрати зросли з ~150 млн. дол. до понад 6 млрд. дол. США. Найуразливіші — lending-протоколи, АММ та блокчейн-мости; зростає середній збиток на інцидент і частота каскадних подій через спільні оракули та пули ліквідності. Фіксуються кластеризація у часі, кореляція з ринковою вола-

тильністю та падінням TVL ((Total Value Locked), а втрати концентруються у «системних» протоколах. На відміну від TradFi, швидкість ончейн і відсутність єдиного адміністратора посилюють поширення ефектів, що підсилює потребу в інтегрованих механізмах кіберстійкості.

Наведені кейси ілюструють найбільші інциденти у DeFi за останні роки та типові вектори зламу:

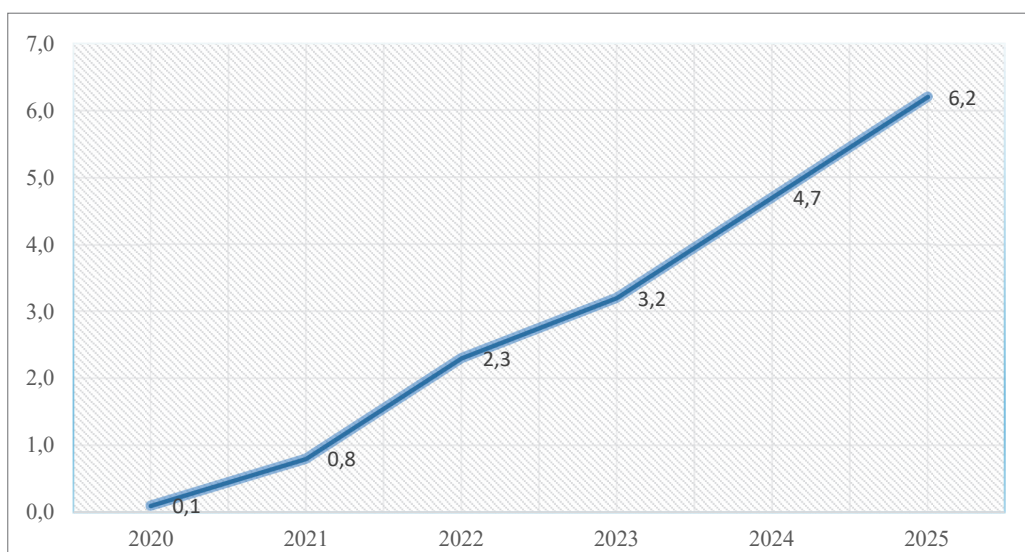


Рис. 2. Динаміка фінансових втрат у DeFi-секторі 2017–2025 рр.

Джерела: [13; 14; 20; 24; 26]

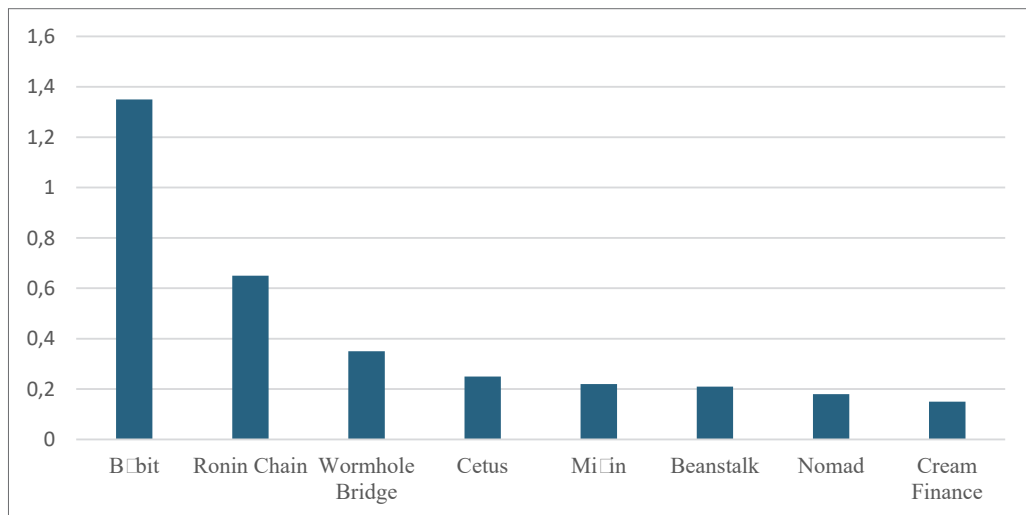


Рис. 3. Найбільші кіберінциденти у DeFi-секторі 2017–2025 рр.

Джерела: [13; 14; 20; 24; 26]

Bybit — компрометація приватних ключів; Ronin Chain — злам мультипідпису з малою кількістю валідаторів; Wormhole і Nomad — уразливості блокчейн-мостів; Mixin, Beanstalk, Cream Finance — комбінації атак типу flash loan та маніпуляцій ораклами. Спільний знаменник — залежність від централізованих компонентів у нібито децентралізованих системах (ефект Fake-DeFi), яка створює «вузькі місця» керування ключами, мультипідписами й ораклами та полегшує каскадне поширення наслідків через мережеві зв'язки протоколів [24].

З позицій кіберекономіки ці інциденти свідчать про формування алгоритмічного ризику поведінки: дії коду стають тригерами ринкових коливань і втрат ліквідності. На відміну від традиційних фінансових криз, у DeFi відсутній «регулятор останньої інстанції», тож локальна помилка одного протоколу здатна запустити ефект доміно через мережеві зв'язки. Звідси впливає потреба у багаторівневій системі кіберстійкості DeFi, що вмє самостійно виявляти, ізолювати й відновлюватися після атак. Це означає перехід від реактивного захисту до превентивного, у якому безпека є частиною логіки смартконтрактів, а моніторинг і реагування — ончейн та автоматизовані [12].

Типологія атак свідчить, що найбільш небезпечні три категорії:

1. Атаки типу flash loan (*flash loans*) — миттєві беззаставні позики для штучного зміщення цін, ліквідності пулів чи запуску ліквідацій, що спричиняє збитки протоколам.
2. Маніпуляції ораклами (*oracle manipulation*) — контроль/підміна джерел даних або алгоритмів передавання цін, унаслідок чого смартконтракти виконують хибні транзакції.
3. Експлойти блокчейн-мостів (*bridge exploits*) — це вразливості в системах, які дозволяють зловмисникам перехоплювати активи або дані під час їхнього переміщення між різними блокчейнами.

Такі механізми атак формують ядро кіберризиків DeFi, поєднуючи технічні вразливості з економічними наслідками у вигляді втрат активів, порушення цілісності даних і зниження довіри; безпека виходить за межі суто програмного захисту й залежить від взаємодії технологічних, поведінкових і ринкових чинників. За даними К. Карпентье-Дежардена (Carpentier-Desjardins, С.), М. Паке-Клустона (Paquet-Clouston, М.), С. Кіцлера (Kitzler, S.) та Б. Гаслгофера (Haslhofer, В.) [10], близько 64% інцидентів повторюють відомі патерни; середні збитки на кейс перевищують 10 млн. дол. США, а повертається менш як 20% коштів, що свідчить про низьку постатакувальну стійкість протоколів.

Дані свідчать, що найбільшу загрозу становлять атаки на блокчейн-мости, оскільки вони створюють централізовані точки входу, що суперечить логіці децентралізації. Це узгоджується з результатами О. Агудело (Agudelo, С. S.) [3], який показує, що близько 70% інцидентів зумовлені недосконалістю верифікаційних протоколів підтвердження на блокчейн-мостах. Характерні кейси — Ronin (2022) та Multichain (2023) — спричинили масові втрати користувачів і відтік ліквідності на суміжних ринках TradFi.

Статистичні спостереження підтримують висновок Ф. А. Бакаре (Bakare, F. A.) [8] про перехід DeFi від технологічного експерименту до системно значущого сегмента цифрової економіки: його частка у вартості активів крипторинку у 2024 р. перевищила 25%, що підсилює потенційні макрофінансові наслідки. За результатами моделювання А. М. Огуннолу, О. О. Оланійї та О. М. Огуннолу [22] збої в DeFi можуть безпосередньо впливати на стабільність банків через ланцюги ліквідності та похідні інструменти. Окрема увага приділяється spillover-ефектам між секторами: модель С. Ауф'єро, Ф. Каччолі та П. Віво [7] демонструє двосторонні

Таблиця 1

Основні типи кібератак у DeFi та їхні економічні наслідки, 2017–2024

Тип атаки	Кількість випадків	Частка у загальних втратах	Середні збитки, млн. USD	Приклади протоколів
Flash loans	52	28%	7.2	bZx, PancakeBunny
Oracle manipulation	38	21%	9.8	Mango Markets, Harvest
Bridge exploits	31	33%	15.4	Ronin, Wormhole, Multichain
Governance exploits	12	9%	5.7	Beanstalk, Tornado Cash
Інше	27	9%	2.3	різні DEX-проекти

Джерело: систематизовано автором на основі [10; 13; 20]

зв'язки між DeFi та банківською ліквідністю. У разі атаки на великий DeFi-протокол (наприклад, Curve або Aave) спостерігається перебіг ліквідності до CeFi й короточасні сплески волатильності на фіатних ринках. Це підтверджує системний характер ризиків DeFi і потребу в моделях кіберстійкості, здатних забезпечувати безперервність операцій навіть за локальних збоїв.

У цьому контексті показовими є результати досліджень, які запропонували інноваційні аналітичні платформи для моніторингу транзакцій DeFi на основі машинного аналізу поведінкових аномалій. Такі рішення дозволяють виявляти нетипові шаблони активності користувачів у реальному часі та прогнозувати потенційні збої до моменту їхнього настання. У свою чергу, Д. де Леон (de Leon, J.) [12] довів, що використання алгоритмів навчання з підкріпленням (reinforcement learning, RL) для перевірки смартконтрактів дає змогу на 35–40% знизити частоту критичних помилок. Таким чином, поєднання штучного інтелекту з блокчейн-аналітикою формує нову технологічну основу безпеки.

Узагальнення аналітичних результатів дає змогу стверджувати, що DeFi-сектор сьогодні характеризується трьома ключовими закономірностями:

- 1) високим рівнем повторюваності атак, що вказує на незрілість механізмів захисту;
- 2) системними ефектами між секторами фінансового ринку;

- 3) активною еволюцією кіберзахисних технологій, орієнтованих на штучний інтелект і поведінкову аналітику.

У цифровій економіці DeFi сформувало нову фінансову архітектуру, що виходить за межі класичних моделей посередництва. На відміну від CeFi, DeFi поєднує алгоритмічну автономію з відкритим управлінням, але це породжує феномен асиметричної безпеки — інновації випереджають спроможність системи до самозахисту. DeFi варто трактувати як соціотехнічну систему з гібридною природою ризиків (алгоритмічні, поведінкові, регуляторні). Відбувається зсув довіри від правових норм до коду, що формує парадокс цифрової довіри: більше автономії — менше гарантій стабільності. Це висвітлює методологічну дилему для класичних теорій ризику, які не враховують самонавчальні та взаємозалежні властивості протоколів DeFi [4; 23].

Результати аналізу показують, що ризики DeFi не зводяться до технічних збоїв, а мають системний і поведінковий характер. За висновками С. Ауф'єро (Aufiero, S.) та С. Бартолуччі (Bartolucci, S.) [4], близько 78% втрат мають синергетичну природу — виникають через взаємодію кількох протоколів одночасно. Такі ефекти є продуктом нелінійної динаміки мереж і не охоплюються стандартним аудитом. Це підкреслює обмеженість класичних метрик VaR та CVaR, які імпліцитно припускають наявність централізованого носія ризику. Для децентралізованих

Таблиця 2

Сучасні технологічні підходи до виявлення ризиків у DeFi-протоколах

Метод	Принцип дії	Очікуваний ефект	Приклади застосування
Моніторинг на основі ML	Аналіз поведінкових аномалій транзакцій	Рання ідентифікація шахрайських схем	Chainalysis Reactor, Forta
Аудит на основі RL	Автоматизоване тестування смартконтрактів на вразливості	Підвищення якості коду та зменшення помилок	DeLeon AI Audit Framework
Графовий	Побудова графових зв'язків між адресами	Виявлення взаємозалежних атак	Elliptic, CipherTrace

Джерело: систематизовано автором на основі [10; 13; 20]

систем потрібна метатеорія ризику DeFi, що спирається на принципи мережевої стійкості, кібернетичного зворотного зв'язку та теорії складних систем. У цьому контексті доречним є поняття інституційної вразливості DeFi — системної нездатності децентралізованих структур забезпечити контроль і відповідальність без зовнішнього регулятора.

Децентралізовані фінанси довели, що повна децентралізація не гарантує стійкості й самовідновлення, адже автономні протоколи без централізованого контролю підвищують вразливість до кіберінцидентів. Необхідна кіберстійкість DeFi як інтегрована модель безпеки, що поєднує технологічний, регуляторний і поведінковий виміри. На технологічному рівні йдеться про алгоритмічну безпеку, автоматизований аудит смартконтрактів, застосування штучного інтелекту для виявлення аномалій та системи раннього попередження. Регуляторний вимір передбачає узгодження з MiCA, FATF, DAC8 і CARF для забезпечення прозорості та сумісності без заперечення принципів децентралізації. Поведінковий вимір вимагає культури

колективної відповідальності користувачів, розробників і DAO через саморегулювання, етичні норми та цифрову грамотність.

Дослідження Бекемаєра (Bekemeier) [9] та Д. де Леона (de Leon, J.) [12] доводять, що DeFi має еволюціонувати в адаптивні екосистеми самозахисту, здатні автономно передбачати, локалізувати та нейтралізувати ризики в реальному часі, тобто перейти від пасивної кібербезпеки до активної кіберстійкості у логіці FinTech 4.0. Запропонована в статті модель кіберстійкості DeFi — це замкнений цикл з чотирьох етапів: ідентифікація, прогнозування, реакція, відновлення.

Етап ідентифікації передбачає постійний моніторинговий шар, який аналізує код смартконтрактів, транзакційні патерни та мережеві зв'язки вузлів, щоб виявляти не лише наявні вразливості, а й системні точки ризику, здатні запускати каскадні збої; таким чином захист переходить із реактивного в превентивний режим і підсилює кіберстійкість. Далі працює прогнозування, де застосування ML і RL разом із графовими нейронними мережами дає



Рис. 4. Концептуальна модель кіберстійкості DeFi

Джерело: запропонована автором

зможу виявляти передумови атак та оцінювати імовірність системних відмов з урахуванням взаємозалежності протоколів, ліквідності та волатильності; на цьому рівні доцільно використовувати інтегральний DeFi Cyber Risk Index (DCRI) як кількісну метрику стану кіберстійкості мережі. Реакція реалізується автономно в коді протоколів через автоматичне замороження активів на підозрілих адресах, колективні рішення DAO щодо відновлення чи блокування операцій та динамічне обмеження ліквідності за ознак аномальної активності, що забезпечує горизонтальний розподіл функцій безпеки і формує середовище саморегульованої відповідальності учасників.

Фінальний етап — відновлення — полягає у створенні механізмів саморегуляції та компенсації. Відновлення відбувається за рахунок DAO-компенсаційних фондів (Decentralized Insurance Pools), які відшкодовують збитки користувачам після колективного голосування, а також rollback-механізмів, що дають змогу повернути стан мережі до попередньої безпечної версії. Інноваційним елементом є смарт-контракти з функцією «автокарантину», що тимчасово відключають уражений сегмент до завершення аудиту. Таким чином, DeFi демонструє можливість автономного відновлення без централізованого адміністрування, переходячи від концепції resilience-as-protection до resilience-as-evolution — тобто здатності системи ставати сильнішою після кризових подій.

Узгодження з рамками на кшталт MiCA, DAC8, FATF Travel Rule та CARF відкриває можливість гібридного управління DeFi, у якому технологічна децентралізація поєднується з базовою прозорістю й підзвітністю, але без надмірної централізації контролю; оптимальним інструментом виступає алгоритмічна відповідальність, коли норми безпеки та комплаєнсу кодуються безпосередньо у смартконтракти. Практика окремих юрисдикцій демонструє рух до надання протоколам статусу цифрових суб'єктів і формування децентралізованого правового поля, де виконання правил забезпечується технологічно. На макрорівні ризики DeFi слід трактувати як економічні екстерналії цифрових інновацій: вони поро-

джують соціальні витрати кіберризиків — від прямих втрат користувачів і просідання ліквідності до репутаційних збитків і бюджетних витрат на реагування — та здатні трансформуватися у ринкові шоки. Отже, DeFi постає не просто технологією, а складною соціотехнічною екосистемою, чия довгострокова життєздатність залежить від вбудованої кіберстійкості, що забезпечує не лише захист і відновлення, а й еволюційне посилення системи після інцидентів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Децентралізовані фінанси демонструють, що інноваційність не гарантує ані стійкості, ані самовідновлення: вразливості смартконтрактів, маніпуляції ораклами та слабкість блокчейн-мостів здатні перетворювати локальні інциденти на системні шоки з масштабними втратами. Автономність протоколів без централізованого втручання підсилює залежність від якості коду й інфраструктури, тоді як регуляторна невизначеність і брак уніфікованих стандартів ускладнюють інтеграцію з ширшою фінансовою системою; водночас поведінкові чинники спільноти (довіра, участь у DAO, інформаційна дисципліна) визначають глибину збитків і швидкість відновлення. Запропонована в роботі модель кіберстійкості DeFi переходить від фрагментарного реагування до інтегрованого управління ризиками через замкнений цикл «ідентифікація — прогнозування — реакція — відновлення», що узгоджує технологічний, регуляторний і поведінковий рівні. Подальші дослідження доцільно спрямувати на побудову інтегрального індексу кіберризиків DCRI, моделювання spillover-ефектів між DeFi і TradFi, стандартизацію автоматизованої реакції смартконтрактів та дизайн DAO-компенсаційних пулів — як основу еволюції DeFi у більш стійку й передбачувану частину глобальної цифрової економіки.

Виконано в рамках науково-дослідної теми «Кібербезпекові та цифрові трансформації економіки країни воєнного часу: боротьба із кіберзлочинами, корупцією та тіньовим сектором» (No д/р 0124U000544), що фінансується за рахунок коштів державного бюджету.

Література

1. Acharya, V. (2025). DeFi Risks and Rewards: Navigating the Decentralized Financial Ecosystem. AMBCrypto. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5147200 (дата звернення: 01.11.2025).
2. Adisa, O., Ilugbusi, B. S., Obi, O. C., Awonuga, K. F., Adelekan, O. A., Asuzu, O. F., & Ndubuisi, N. L. (2024). Decentralized Finance (DeFi) in the U.S. Economy: A Review — Assessing the Rise, Challenges, and Implications of Blockchain-Driven Financial Systems. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(01), 2313–2328. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0321>.
3. Agudelo, C. S. (2025). Decentralised Finance and Cybersecurity: An Analysis of the Legal, Financial, and Technical Risks and Opportunities Associated with the Use of Cryptocurrencies. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11605.69602>.
4. Alotaibi, B. (2025). Cybersecurity Attacks and Detection Methods in Web 3.0 Technology: A Review. *Sensors*, 25(342). MDPI. <https://doi.org/10.3390/s25020342>.

5. Anker-Sørensen, L., & Zetzsche, D. A. (2022). From Centralized to Decentralized Finance — The Issue of “Fake-DeFi”. *SSRN*. URL: <https://ssrn.com/abstract=3978815> (дата звернення: 01.11.2025).
6. Aramonte, S., Huang, W., & Schrimpf, A. (2021). DeFi risks and the decentralisation illusion. *BIS Quarterly Review*, December 2021, 21–36. https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2112b.htm (дата звернення: 01.11.2025).
7. Aufiero, S., Bartolucci, S., Caccioli, F., & Vivo, P. (2025). Mapping Microscopic and Systemic Risks in TradFi and DeFi: A Literature Review. *ResearchGate Preprint*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33979.53287/1>.
8. Bakare, F. A., Omojola, J., & Iwuh, A. C. (2024). Blockchain and Decentralized Finance (DeFi): Disrupting Traditional Banking and Financial Systems. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(03), 3075–3089. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.3.2968>.
9. Bekemeier, F. (2021). Deceptive Assurance? A Conceptual View on Systemic Risk in Decentralized Finance (DeFi). In *2021 4th International Conference on Blockchain Technology and Applications (ICBTA 2021), Xi'an, China*. ACM. <https://doi.org/10.1145/3510487.3510499>.
10. Carpentier-Desjardins, C., Paquet-Clouston, M., Kitzler, S., & Haslhofer, B. (2025). Mapping the DeFi Crime Landscape: An Evidence-Based Picture. *Journal of Cybersecurity*, 2025. <https://doi.org/10.1093/cybersec/tyae029>.
11. Carter, N., & Jeng, L. (2021). DeFi Protocol Risks: The Paradox of DeFi. In *Regtech, Suptech and Beyond: Innovation and Technology in Financial Services* (forthcoming). *SSRN*. URL: <https://ssrn.com/abstract=3866699> (дата звернення: 01.11.2025).
12. de Leon, J. J., Zhang, C., Koulouris, C.-S., Medda, F., & Rahul, A. (2025). Smart Contract Security in Decentralized Finance: Enhancing Vulnerability Detection with Reinforcement Learning. *Applied Sciences*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/app15201234>.
13. Doraisamy, V., Ab Rahman Mutton, N., Rasalingam, R. R., & Ab Malik, A. A. (2025). Cybersecurity Challenges and Solutions in the Metaverse: A Critical Review of Threats, Risks, and Technologies. *Compendium by paperASIA*, 41(4b), 267–276. <https://doi.org/10.59953/paperasia.v41i4b.604>.
14. Gogol, K., Killer, C., Schlosser, M., Bocek, T., Stiller, B., & Tessone, C. (2024). SoK: Decentralized Finance (DeFi) — Fundamentals, Taxonomy and Risks. *University of Zurich, Switzerland*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2404.11281>.
15. Jensen, J. R., & Ross, O. (2021). Managing Risk in DeFi: Position Paper. *University of Copenhagen & eToroX Labs*. *SSRN*. URL: <https://ssrn.com/abstract=3745568> (дата звернення: 01.11.2025).
16. Juneja, A., Goswami, S. S., & Mondal, S. (2024). Cyber Security and Digital Economy: Opportunities, Growth and Challenges. *Journal of Technology Innovations and Energy*, 3(2). <https://doi.org/10.56556/jtie.v3i2.907>.
17. Kaur, S., Singh, S., Gupta, S., & Wats, S. (2023). Risk analysis in decentralized finance (DeFi): A fuzzy-AHP approach. *Risk Management*, 25(13). <https://doi.org/10.1057/s41283-023-00118-0>.
18. Liang, H., Xu, L., & Zhao, Y. (2024). Risk Management in Decentralised Finance (DeFi). *ResearchGate*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12352.10241>.
19. Liang, W., Johnson, B., & Edward, E. (2025). Cryptocurrency Exchanges as Gatekeepers: Evaluating AML Risks in DeFi. *ResearchGate*. URL: <https://www.researchgate.net/publication/395472893> (дата звернення: 01.11.2025).
20. McKay, J. (2022). DeFi-ing Cyber Attacks: A Statistical Analysis of Cybersecurity Attacks in Decentralized Finance. *DEFIELD Research Paper*, April 27.
21. Ogunnolu, A. M., Olaniyi, O. O., Obrik-uloh, E., Arigbabu, A. T., & Ogunmolu, O. M. (2025). Cyber Risk Spillovers in Interconnected Financial Ecosystems: Evidence from Traditional Banks and DeFi Oracles. *Journal of Engineering Research and Reports*, 25(7), 1156. <https://doi.org/10.9734/jerr/2025/v27i711556>.
22. Ogunola, A., Ajayi, O. O., Sonubi, T. O., et al. (2024). The Intersection of Digital Safety and Financial Literacy: Mitigating Financial Risks in the Digital Economy. *International Journal of Science and Research Archive*, 13(2), 2183. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.13.2.2183>.
23. Oosthoek, K. (2020). Flash Crash for Cash: Cyber Threats in Decentralized Finance. Delft University of Technology, Cyber Threat Intelligence Lab, Delft, The Netherlands.
24. Semerenska, V. (2024). Analysis of Major Cyber Attacks on DeFi in 2024 and Countermeasures. *Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung, Abschnitt 18*, 219–224. Zürich: Logos Verlag. <https://doi.org/10.36074/logos-13.12.2024.046>.
25. Weingärtner, T., Fasser, F., Sá da Costa, P. R., & Farkas, W. (2023). Deciphering DeFi: A Comprehensive Analysis and Visualization of Risks in Decentralized Finance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(10), 545. <https://doi.org/10.3390/jrfm16100545>.
26. Werner, A., Dawodu, S., & Kaur, R. (2025). Assessing the Effectiveness of Cybersecurity Frameworks in Mitigating Cyberattacks in the Banking Sector and Its Applicability to Decentralized Finance (DeFi). *SSRN*. URL: <https://ssrn.com/abstract=5133050> (дата звернення: 01.11.2025).

УДК 336.717.061:658

Турило Анатолій Михайлович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку
Криворізький національний університет*

Turylo Anatoliy

*PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Finance of Business Entities and Innovative Development
Kryvyi Rih National University*

Короленко Ріта Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку
Криворізький національний університет*

Korolenko Rita

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Finance of Business Entities and Innovative Development
Kryvyi Rih National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11562

КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК: БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ЙОГО ДЕКОМПОЗИЦІЯ

COMMERCIAL BANK: BANKING MANAGEMENT AND ITS DECOMPOSITION

Анотація. Вступ. У статті розглядаються питання, що пов'язані з дуже важливим аспектом функціонування банківської системи, менеджментом комерційного банку.

Менеджмент комерційного банку за своїм змістом і структурою є доволі складним явищем і процесом, тому закономірно, що він постійно знаходиться у центрі уваги науковців і практиків.

Мета статті. Мета даної роботи полягає в тому, щоб удосконалити і поглибити сутнісні і термінологічні питання стосовно поняття «менеджмент комерційного банку».

Розкрити структуру і зміст менеджменту комерційного банку на основі специфічних критеріїв щодо класифікації видів його діяльності.

Матеріали і методи. Досліджено літературні джерела в питаннях окремих аспектів діяльності комерційних банків і зроблено висновок стосовно того, що існують певні прогалини в термінологічному апараті і методах оцінювання поточного їх розвитку. Результати і наукові положення, наведені у статті, отримані з використанням певних методів (різних за напрямом і масштабом охоплення предмету дослідження): узагальнення результатів попередніх досліджень, комплексного аналізу та синтезу, науково-аналітичний, порівняння й аналогії тощо.

Результати. Проаналізовано існуючі у вітчизняній і закордонній літературі підходи до розкриття сутності поняття «менеджмент комерційного банку» та визначення і формування його структурної бази.

Представлено авторський підхід до визначення критеріальних ознак, за допомогою яких можливо сформувати новий підхід до структурування менеджменту комерційного банку.

Запропоновано ввести в науковий, навчально-методичний і практично-предметний оборот наступні базові види менеджменту комерційного банку: економічний менеджмент, фінансовий менеджмент і фінансово-економічний менеджмент.

Запропоновано під кожен вид менеджменту комерційного банку (економічний, фінансовий, фінансово-економічний) формувати свою систему їх оцінки, з метою забезпечення їх ефективного контролю і необхідної, від стратегії розвитку банку, продуктивності.

Розкрито роль людського капіталу в процесах трансформації системи менеджменту комерційного банку в нову його структуру у відповідності до запропонованої класифікації видів менеджменту.

Перспективи. Запропоновані теоретико-методичні підходи дозволяють більш ґрунтовно поглянути на зміст діяльності комерційного банку і методи оцінювання його результатів і ефективності та практично використовувати їх у системі банківського менеджменту.

Ключові слова: комерційний банк, менеджмент, трансформація, фінансово-економічний менеджмент, показники.

Summary. Introduction. The article examines issues related to a very important aspect of the functioning of the banking system, the management of a commercial bank.

The management of a commercial bank in its content and structure is a rather complex phenomenon and process, therefore it is natural that it is constantly in the center of attention of scientists and practitioners.

The purpose of the article. The purpose of this work is to improve and deepen the essential and terminological issues regarding the concept of "commercial bank management".

To reveal the structure and content of commercial bank management based on specific criteria for classifying its activities.

Materials and methods. Literature sources on individual aspects of the activities of commercial banks were studied and a conclusion was drawn that there are certain gaps in the terminology and methods for assessing their current development. The results and scientific propositions presented in the article were obtained using certain methods (different in direction and scope of the research subject): generalization of the results of previous research, complex analysis and synthesis, scientific and analytical, comparison and analogy, etc.

Results. The approaches existing in domestic and foreign literature to revealing the essence of the concept of "commercial bank management" and defining and forming its structural basis are analyzed.

The author's approach to determining criteria features, with the help of which it is possible to form a new approach to structuring the management of a commercial bank, is presented.

It is proposed to introduce the following basic types of commercial bank management into scientific, educational-methodical and practical-subject turnover: economic management, financial management and financial-economic management.

It is proposed to form a system of their assessment for each type of management of a commercial bank (economic, financial, financial-economic) in order to ensure their effective control and the productivity required by the bank's development strategy.

The role of human capital in the processes of transformation of the management system of a commercial bank into its new structure in accordance with the proposed classification of management types is revealed.

Prospects. The proposed theoretical and methodological approaches allow us to take a more thorough look at the content of a commercial bank's activities and methods for assessing its results and efficiency, and to practically use them in the banking management system.

Key words: commercial bank, management, transformation, financial and economic management, indicators.

Постановка проблеми. Банківська система України є дворівневою, в якій на другому рівні функціонують комерційні банки.

Призначення комерційних банків — це комплексно обслуговувати юридичних та фізичних осіб.

Таке призначення банків виявляє їх абсолютну значимість у розвитку економіки країни.

Комерційні банки — це надважливий елемент прогресу, економічного зростання і фінансової безпеки країни.

Кожен комерційний банк в ринковій системі господарювання намагається бути ефективним, інакше в конкурентних умовах функціонування неефективний розвиток банку як правило призводить до його банкрутства і ліквідації.

А це означає, що кожен комерційний банк несе свою персональну відповідальність за результати своєї діяльності. Навіть в назві «комерційний банк» відображено один із базових принципів його створення: функціонування на комерційних засадах (комерційній вигоді, комерційному розрахунку).

Комерційний банк — це такий суб'єкт господарювання, кожен день функціонування якого змі-

нює в певних межах його фінансовий стан, тобто постійне прийняття вельми значимих «моментних» фінансових рішень в умовах дефіциту часу і безперервності комерційного процесу суттєво впливає на рівень загального стану і безпеки функціонування банку за критеріями ризикованості і банкрутства.

Банківський менеджмент — це основа ефективного і конкурентного розвитку банку, формування й успішної реалізації визначених стратегічних цілей.

Банківський менеджмент за своїм призначенням охоплює абсолютно всі сфери і елементи банку, здійснює процеси управління на всіх рівнях господарювання, гармонізує банківські операції вертикального і горизонтального виду.

Банківський менеджмент — це не тільки процес постійного і відповідального управління наявними ресурсами, фінансами, ризиками, людським капіталом тощо, а і обґрунтований процес формування перспективного потенціалу комерційного банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність і процес управління банківською діяльністю у різних аспектах розкриваються доволі змістовно і обґрунтовано в багатьох літературних джерелах

[1–10 та ін.]. Разом з тим, є певні питання, на які треба звернути увагу.

Банківський менеджмент в науково-навчальній літературі переважно розкривають як фінансове управління. Так у роботі [8] банківський менеджмент трактується « як управління відносинами, взаємопов'язаних з формуванням і використанням фінансових ресурсів, сукупністю фінансового управління і управління персоналом у банківській сфері ».

В іншому місці автор роботи [8] представляє систему банківського менеджменту такими елементами: управління персоналом, банківський маркетинг, управління активами і пасивами банку, управління ліквідністю банку, управління дохідністю і прибутковістю банку, управління власним капіталом банку, управління кредитним портфелем банку, управління банківськими ризиками (валютним, відсотковим).

Подібна структура (зміст) банківського менеджменту має місце і у певної групи інших авторів. Наприклад у роботі [9] банківський менеджмент розкривається такими складовими: менеджмент капіталу банку, управління зобов'язаннями банку, управління активами та пасивами банку, управління ризиками діяльності банку, управління ліквідністю банку, управління прибутком банку, антикризове управління банком.

Визначаючи важливість, системність і обґрунтованість такого підходу до розкриття змісту банківського менеджменту і беручи його за основу, нами пропонується дещо модифікаційний підхід до його характеристики.

Формулювання цілей статті. Дослідити і розглянути банківський менеджмент з позиції авторського удосконалення змісту, структури і результатів діяльності комерційного банку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У будь-якого суб'єкта господарювання все починається з менеджменту, і для комерційного банку це особливо важливо.

Менеджмент комерційного банку є складною структурою за змістом, специфікою управлінських рішень та забезпеченням нормативно-правових процедур.

Разом з тим менеджмент банку постійно функціонує під тиском відповідальності за прийняті рішення.

Комерційний банк — це дуже жива структура, потребує своєчасних і відповідних до ринкових і клієнтських змін ефективних реакцій.

Складність, нагальність, оперативність і обов'язкова ефективність банківського менеджменту в зростаючому конкурентному середовищі вимагають пошуку нових ідей і підходів в організації, управлінні й оцінці діяльності комерційного банку.

Менеджмент комерційного банку в умовах конкуренції, зміни кон'юнктури, стабілізації і забезпечення зростання клієнтської бази, широкого впровадження інновацій об'єктивно повинен адекватно трансформуватися.

У цей процес трансформації повинен здійснюватися як по формі, так і по змісту.

У свою чергу менеджмент комерційного банку трансформуючись об'єктивно трансформує свої підходи до всіх аспектів банківської діяльності.

У даній роботі нами пропонується по іншому, в певному дискусійному аспекті, поглянути на зміст і структуру менеджменту комерційного банку, стану комерційного банку і результатів діяльності комерційного банку.

Логіка, методика і термінологія щодо розкриття змісту і структури менеджменту, стану і результатів діяльності банку, на наш погляд, повинні мати свій єдиний і обґрунтований стрижень.

Таким стрижнем, об'єднуючим чинником може виступати процес деталізації банківської діяльності на такі три види: економічна (операційна) діяльність, фінансова діяльність і фінансово-економічна діяльність.

Виокремлення таких трьох видів діяльності не змінить загальну сутність банківського процесу і витрати пов'язані з ним, але суттєво підвищить ефективність діяльності банку, його спеціалізацію, акцентованість менеджерів в оцінці діяльності банку, підвищить збалансованість всіх видів банківських операцій і послуг.

Таке виокремлення видів банківської діяльності важливо і з позиції обґрунтованого підходу до визначення і трактування певної сукупності банківських термінів, показників та методик оцінювання пов'язаних з нею.

Все зазначене вище дозволяє нам фрагментарно удосконалити сутнісно-термінологічні методико-практичні підходи до дослідження й управління діяльністю комерційного банку.

У цьому аспекті нами пропонується з ринкових позицій декомпонувати банківський менеджмент і структурно представити його в якості трьох елементів (трьох видів менеджменту комерційного банку), які представлені на рисунку 1.

Перевагою такої декомпозиції банківського менеджменту є те, що вона дозволяє чітко представити об'єкти і предмети управління, дослідження та оцінки, по новому розкрити зміст банківського менеджменту, відобразити специфіку банківської діяльності і забезпечити певну спеціалізацію персоналу банку на визначених видах банківського менеджменту, визначити предметні напрями забезпечення ефективності діяльності комерційного банку, і що може найбільш важливо, на наш погляд, визначити правомірність і важливість (наукову, навчальну і практичну) трьох видів банківського менеджменту, зазначених на рис. 1.

Економічний банківський менеджмент пов'язаний з економічною діяльністю банку і за змістом відображає процес управління активами банку.

Фінансовий банківський менеджмент пов'язаний з фінансовою діяльністю банку і за змістом

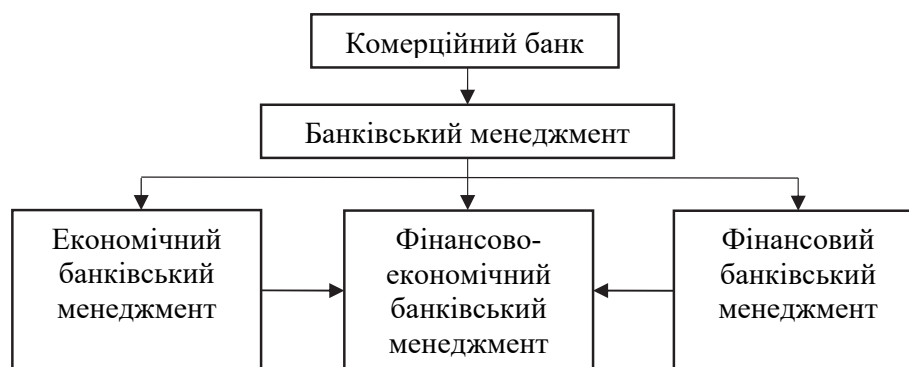


Рис. 1. Структура банківського менеджменту на основі видів діяльності комерційного банку

Джерело: розробка авторів

відображає процес управління пасивами банку, зобов'язаннями банку, власним капіталом банку.

Фінансово-економічний банківський менеджмент є менеджментом який гармонічно і закономірно інтегрує в собі економічну і фінансову діяльність банку.

Фінансово-економічний менеджмент є головним в трикутнику видів менеджменту, його ефективність визначає в цілому ефективність діяльності комерційного банку.

Фінансово-економічний банківський менеджмент за своїм змістом охоплює такі управлінські процеси в діяльності комерційного банку: оцінка управління збалансованістю між активами і пасивами банку, управління ризиками діяльності банку, управління ліквідністю банку, управління прибутком банку, антикризове управління банком та ін.

Тобто, фінансово-економічний банківський менеджмент інтегровано відображає всі процеси і результати в діяльності банку, які не можуть чітко бути віднесені до економічного або фінансового менеджменту, і є закономірним наслідком об'єднаної дії економічних і фінансових процесів в банку (рис. 2).

Визначення видів і сфер економічного, фінансового і фінансово-економічного банківського менеджменту дозволяє логічно і на логічній основі визначити види господарського стану комерційного банку: економічний стан банку, фінансовий стан банку і фінансово-економічний стан банку.

Така класифікація станів комерційного банку і їх зміст суттєво відрізняються від існуючої на теперішній час ситуації в банківській системі і науково-методичній літературі, де розглядаєть-



Рис. 2. Розподіл видів банківського управління за сферами економічного, фінансового і фінансово-економічного менеджменту

Джерело: розробка авторів

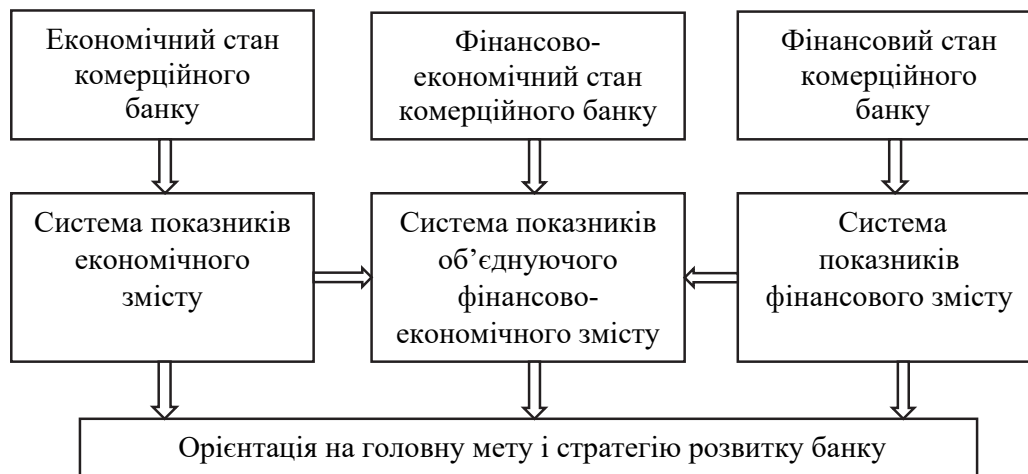


Рис. 3. Система показників оцінки діяльності комерційного банку

Джерело: розробка авторів

ся тільки один вид стану банку, а саме фінансовий стан, який в принципі відображає в цілому в собі всі різновиди банківської діяльності. Серед фінансової звітності комерційного банку є звітність під терміном «фінансовий стан». А у цій звітності знаходять відображення, як економічні так і фінансові аспекти діяльності банку, але економічний аспект не знайшов відображення в назві даної звітності, чим порушується глибокий зміст даного акапітично-звітного документу.

У кожного із запропонованих в роботі станів комерційного банку формується і використовується своя система показників і критеріїв оцінки діяльності банку.

Показники економічного стану комерційного банку: загальна величина активів, величина активів по окремим елементам, якість активів, загальна величина доходів і величина доходів по окремим операціям, інвестиційний портфель, структура інвестиційного портфелю, дохідність активів загальна, локальна і часткова та інші показники і коефіцієнти.

Показники фінансового стану комерційного банку: загальна величина фінансових ресурсів (загальна величина капіталу), величина власного капіталу, величина зобов'язань, якість пасивів банку, розмір плати за капітал, вартість капіталу загальна, локальна і часткова та інші показники і критерії.

Показники фінансово-економічного стану комерційного банку: рівень збалансованості активів і пасивів банку (загальний, локальний і частковий), рівень відповідності дохідності і вартості, показни-

ки ліквідності, показники ризикованості, показники фінансово-економічної стійкості, показники фінансово-економічної безпеки, показники інноваційності, показники розвитку людського капіталу, показники продуктивності персоналу, показники прибутку та інші (рис. 3).

Таким чином, у представленому в даній роботі матеріалі рекомендується структурувати банківський менеджмент комерційного банку за трьома складовими: економічний банківський менеджмент, фінансовий банківський менеджмент і фінансово-економічний банківський менеджмент.

Таке структурування банківського менеджменту з теоретичних позицій підвищить якість методико-термінологічного інструментарію, а з практичних позицій забезпечить акцентованість, ефективність і відповідальність персоналу банку за трьома конкретними напрямками діяльності банку (економічному, фінансовому і фінансово-економічному).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Визначення і формування трьох видів банківського менеджменту логічно тягне за собою впровадження для кожного із них всіх загально-визнаних для менеджменту принципів і функцій управління. Разом з тим існуюча специфіка кожного виду банківського менеджменту визначає свої характерні риси для сутності й оцінки відповідних ним станів комерційного банку.

Пропозиції даної роботи є доволі концептуальними, тому потребують свого подальшого дослідження і конкретизації.

Література

1. Костюк В. А., Дятленко В. С. Управління доходами та витратами банку. *Гроші, фінанси і кредит*. 2020. № 12. С. 150–154.
2. Щербakov Г. Н. Аналіз і оцінка банківської діяльності : навч. посіб. К. : ЦНЛ 2021. 420 с.
3. Банківська система: підруч. / за заг. ред. М. Крупки. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 524 с.
4. Аналіз банківської діяльності / за заг. ред. А. М. Герасимовича. К. : КНЕУ, 2022. 599 с.
5. Коваль С. В. Фінансові результати діяльності банківських установ: теоретичні та практичні аспекти. *Світ фінансів*. 2020. № 3. С. 83–89.
6. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посіб. / за заг. ред. Т. О. Журавльової. Дніпро : Пороги, 2021. 360 с.
7. Кочетков В. М., Омельченко О. В. Основи діяльності комерційного банку : навч. посіб. К. : Європейський університет, 2021. 96 с.
8. Банківський менеджмент як основа ефективного управління комерційним банком / за заг. ред. П. К. Бечко. УНУС. 2022.
9. Ганзюк С. Банківський менеджмент: конспект лекцій. Дніпро : ДДТУ, 2022. 121 с.
10. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В. Удосконалення існуючих підходів щодо змісту діяльності й оцінки результатів комерційного банку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2025. № 01/93. Т. 2. С. 137–142. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2025/1/10628> (дата звернення: 26.10.2025).

References

1. Kostiuk V. A., Diatlenko V. Ie. Upravlinnia dokhodamy ta vytratamy banku. *Hroshi, finansy i kredyt*. 2020. № 12. S. 150–154.
2. Shcherbakov H. N. Analiz i otsinka bankivskoi diialnosti: navch. posib. K.: TsNL 2021. 420 s.
3. Bankivska systema: pidruch. / za zah. red. M. Krupky. Lviv: LNU im. Ivana Franka, 2023. 524 s.
4. Analiz bankivskoi diialnosti / za zah. red. A. M. Herasymovycha. K.: KNEU, 2022. 599 s.
5. Koval S. V. Finansovi rezultaty diialnosti bankivskykh ustanov: teoretychni ta praktychni aspekty. *Svit finansiv*. 2020. № 3. S. 83–89.
6. Finansovyi menedzhment u banku: navch. posib. / za zah. red. T. O. Zhuravlovoi. Dnipro: Porohy, 2021. 360 s.
7. Kochetkov V. M., Omelchenko O. V. Osnovy diialnosti komertsiiinoho banku: navch. posib. K.: Ievropeiskyi universytet, 2021. 96 s.
8. Bankivskyi menedzhment yak osnova efektyvnoho upravlinnia komertsiiinym bankom / za zah. red. P. K. Bechko. UNUS. 2022.
9. Hanzjuk S. Bankivskyi menedzhment: konspekt lektsii. Dnipro: DDTU, 2022. 121 s.
10. Turylo A. M., Turylo A. A., Korolenko R. V. Udoskonalennia isnuuiuchykh pidkhodiv shchodo zmistu diialnosti y otsinky rezultativ komertsiiinoho banku. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Serii: *Ekonomichni nauky*. 2025. № 01/93. T.2. S. 137–142. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2025/1/10628>.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 11 (103)

2 том

Головний редактор — *Камінська Т. Г.*

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 30.11.2025. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 29,3. Тираж 100. Замовлення № 222.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

ТОВ «Центр учбової літератури»

вул. Лаврська, 20, м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.