

ISSN 2522-1205 (Print)
ISSN 2522-1213 (Online)

ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Збірник наукових праць

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

ВИПУСК 86

ЛЬВІВ
ВИДАВНИЦТВО ЛЬВІВСЬКОГО
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
2026

Вісник Львівського торговельно-економічного університету / [ред. кол.: Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2026. – Вип. 86. – 184 с. – (Економічні науки).

Збірник наукових праць

Випуск 86

Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна перейменовано у Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.

Згідно з наказом МОН України № 1643 (Додаток 4) від 28.12.2019 вісник включено до Переліку наукових фахових видань України категорії “Б”.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого ЗМІ від 7.06.2016 р. Серія КВ № 22161-12061 ПР.

Друкується за ухвалою Вченої ради Львівського торговельно-економічного університету.

Протокол № 12 від 18 травня 2026 року.

Редакційна колегія:

Куцик Петро Олексійович, доктор економічних наук, професор, ректор, Львівський торговельно-економічний університет (Україна) – головний редактор;

Бойко Руслан Володимирович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет (Україна);

Данкевич Віталій Євгенович, доктор економічних наук, професор, декан факультету права, публічного управління та національної безпеки, професор кафедри міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції, Поліський національний університет (Україна)

Лупак Руслан Любомирович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет (Україна);

Мединська Тетяна Володимирівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет (Україна);

Назарова Ірина Ярославівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку і оподаткування, Західноукраїнський національний університет (Україна);

Педченко Наталія Сергіївна, доктор економічних наук, професор, перший проректор; Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна);

Барбута-Місу Ніколета, професор, PhD, професор габілітований, “Dunarea de Jos” Університет в Галаті (Румунія);

Шавга Ларіса, доктор філософії габілітований, професор, ректор, Торгово-кооперативний університет Молдови (Республіка Молдова).

Відповідальний за випуск – д.е.н., проф. **Семак Б. Б.**

Видання індексується у наукометричних базах:

Ulrich’s Periodicals, Index Copernicus, Google Scholar, World Cat

DOI: 10.32782/2522-1205

DOI: 10.32782/2522-1205-2026-86

Електронна версія : <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom>



© Львівський торговельно-економічний університет,
2026

ISSN 2522-1205 (Print)
ISSN 2522-1213 (Online)

HERALD
**OF LVIV UNIVERSITY OF TRADE
AND ECONOMICS**

Collection of Scientific Articles

ECONOMIC SCIENCES

ISSUE 86

LVIV
PUBLISHING HOUSE OF LVIV UNIVERSITY OF TRADE
AND ECONOMICS
2026

Herald of Lviv University of Trade and Economics / [ed. board.: Kutsyk P. O., Semak B. B. and others]. – Lviv: Publishing House of Lviv University of Trade and Economics, 2026. – Issue 86. – p. 184 – (Economic Sciences).

Collection of Scientific Articles

Issue 86

Herald of Lviv Commercial Academy. Economic Series was renamed into Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences. According to the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No.1643 (Appendix 4) dated 12/28/2019, the Herald is included in the List of Scientific Professional Publications of Ukraine of category “B”. Certificate of state registration of printed media dated 06/07/2016. Series KV No. 22161-12061 PR.

Printed by Resolution of the Academic Council of Lviv University of Trade and Economics. Protocol No. 12 dated May 18, 2026.

Editorial Board:

Petro Kutsyk, Doctor of Economics, Professor, Rector, Lviv University of Trade and Economics (Ukraine) – editor in chief;

Ruslan Boiko, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics (Ukraine);

Vitalii Dankevych, Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Law, Public Administration and National Security, Professor of Department of International Economic Relations and European Integration, Polissia National University (Ukraine);

Ruslan Lupak, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics (Ukraine);

Tetyana Medynska, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics (Ukraine);

Iryna Nazarova, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation, West Ukrainian National University (Ukraine);

Nataliia Pedchenko, Doctor of Economic Sciences, Professor, First Vice-Rector, Poltava University of Economics and Trade (Ukraine);

Nicoleta Bărbuță-Mișu, Full professor, Professor PhD habil., “Dunarea de Jos” University of Galati (Romania);

Larisa Savga, PhD Habilitate, Professor, Rector, Trade Co-operative University of Moldova (Republic of Moldova).

Responsible for the release – Doctor of Economics, Prof. **Bohdan Semak**

The publication is indexed in scientometric databases:

Ulrich’s Periodicals, Index Copernicus, Google Scholar, World Cat

DOI: 10.32782/2522-1205

DOI: 10.32782/2522-1205-2026-86

Electronic version: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom>



© Lviv University of Trade and Economics,
2026

ЗМІСТ

Воронко Р. М., Вергун В. С., Воронко Н. Р.

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОБЛІКУ І КОНТРОЛІ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....9

Rushchyshyn Nadiia, Medynska Tetyana, Sofiia Starodub

GREEN INVESTMENTS AS FINANCIAL FLOWS AND INSTRUMENTS FOR ENERGY
MODERNIZATION OF THE UKRAINIAN ECONOMY IN THE CONTEXT
OF POST-WAR RECOVERY.....20

Семак Б. Б., Басій Н. Ф., Яхвак Д. М.

ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ....30

Назарова І. Я.

ПРОБЛЕМИ ДОКУМЕНТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІ.....37

Ковальська Л. В., Щука Г. П., Чорна Л. В.

РОЛЬ ТУРИЗМУ У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ.....46

Шевчик Б. М., Косоловський І. С.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В НООЕКОНОМІЦІ: ПРИСУТНІСЬ ЧИ ПРОДУКТИВНІСТЬ?.....55

Лемішовська О. С., Тивончук О. І.

ОБЛКОВИЙ ТА АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ У СИСТЕМІ
ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ.....63

Михайленко Д. Г., Ковіна Т. О., Князева П. І.

CRM-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....70

Миронов Ю. Б.

ЕКОСОЦІАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ
НА ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЯХ.....77

Власюк Н. І., Моравська М. Н.

РОЛЬ МІЖБЮДЖЕТНИХ ТРАНСФЕРТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІСКАЛЬНОЇ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНІВ.....87

Городня Т. А., Семів С. Р.

ДОМІНАНТИ НАРОЩЕННЯ МІГРАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ:
ПРОЄКЦІЯ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО СПОЖИВЧОГО РИНКУ УКРАЇНИ.....93

Чуй І. Р.

ПОДАТКОВА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОЇ БЕЗПЕКИ.....101

Завидівська О. І., Гуль І. Г., Ріпак І. М.

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПРОФЕСІЙНОГО ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ:
КЕЙС ФК “РУХ” (ЛЬВІВ).....110

Чабанюк О. М., Лобода Н. О.

ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЯК БАЗИС ФОРМУВАННЯ ПРОЗОРОЇ СИСТЕМИ ЗВІТНОСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....118

Фединець Н. І., Саврас І. З.

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....126

Кузьмінська К. І.

ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СПЕЦІАЛІЗОВАНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....133

Кійко А. І., Чік М. Ю.

ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....139

Гаврилюк О. М.

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО АГРАРНОГО ЕКСПОРТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....144

Євтушенко В. В.

ТОВАРОЗНАВЧА ЕКСПЕРТИЗА ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ.....150

Садовська І. Б.

МЕТОДИКА КОНТРОЛЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....155

Єжелій Ю. О.

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....162

Колянко О. В.

ЗАСТОСУВАННЯ ЗАСОБІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ У РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ.....173

Попович М. П.

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПИВОВАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....178

CONTENT

Voronko R. M., Vergun V. S., Voronko N. R.,

USE OF MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES IN ACCOUNTING
AND CONTROL OF BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE.....9

Руцишин Н. М., Мединська Т. В., Стародуб С. Р.

ЗЕЛЕНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ФІНАНСОВІ ПОТОКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ
МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОСННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....20

Semak B. B., Basii N. F., Yahvak D. M.,

DETERMINANTS OF THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL MARKETING
IN THE GLOBAL MARKET.....30

Nazarova I. Y.

PROBLEMS OF DOCUMENTING OPERATING ACTIVITIES UNDER CONDITIONS
OF TRANSFORMATIONAL CHANGES.....37

Kovalska L. V., Shchuka H. P., Chorna L. V.

THE ROLE OF TOURISM IN THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES
OF UKRAINE.....46

Shevchyk B. M., Kosolovsky I. S.

HUMAN CAPITAL IN THE NOOECONOMICS: PRESENCE OR PRODUCTIVITY?.....55

Lemishovska O. S., Tyvonchuk O. I.

ACCOUNTING AND ANALYTICAL TOOLS IN THE SYSTEM
OF VALUE-ORIENTED MANAGEMENT.....63

Mykhailenko D. G., Kovina T. O., Kniazieva P. I.

CRM SYSTEMS AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY
OF BUSINESS ACTIVITIES IN UKRAINE.....70

Myronov Y. B.

FOR SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT OF NATURAL PROTECTED AREAS.....77

Vlasyuk N. I., Moravska M. N.,

THE ROLE OF INTERBUDGETARY TRANSFERS IN ENSURING FISCAL
DECENTRALIZATION OF REGIONS.....87

Horodnia T. A., Semiv S. R.

DOMINANTS OF MIGRATION CAPITAL ACCUMULATION: A PROJECTION
OF THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S DOMESTIC CONSUMER MARKET.....93

Chuy I. R.

TAX INTEGRITY AS A FACTOR IN ENSURING THE TAX SECURITY.....101

Zavydivska O. I., Hul I. G., Ripak I. M.

MARKETING STRATEGY OF A PROFESSIONAL FOOTBALL CLUB:
THE CASE OF FC "RUKH" (LVIV).....110

Chabaniuk O. M., Loboda N. O.

ORGANIZATION OF ACCOUNTING AS THE BASIS FOR FORMING
A TRANSPARENT SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORTING SYSTEM.....118

Fedynets N. I., Savras I. Z.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF VOLUNTEER ORGANIZATIONS.....126

Kuzminska K. I.,

ACCOUNTING PROVIDING FOR SPECIALIZED ASSETS MANAGEMENT
OF HOTEL BUSINESS ENTERPRISES.....133

Kiyko A. I., Chik M. Yu.

ORGANIZATION OF INTERNAL CONTROL OF ENTERPRISES' ACTIVITIES.....139

Gavrulyk O. M.

FINANCIAL MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC AGRICULTURAL
EXPORTS IN MODERN CONDITIONS.....144

Yevtushenko V. V.

COMMODITY EXPERTISE AS A TOOL FOR MINIMIZING RISKS
IN INTERNATIONAL TRADE.....150

Sadovska I. B.

METHODOLOGY OF CONTROL OF OPERATIONAL ACTIVITIES IN
THE MANAGEMENT SYSTEM OF A TRADE ENTERPRISE.....155

Yezhelyi Yu.O.

TRANSFORMATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT
OF ENTERPRISES UNDER CODITIONS OF DIGITAL GLOBALIZATION.....162

Kolyanko O. V.

APPLICATION OF DIGITALIZATION TOOLS IN PERSONNEL RECRUITMENT.....173

Popovych M. P.

ACCOUNTING AND ANALYTICAL PROVIDING FOR THE MANAGEMENT
OF RESPONSIBILITY CENTERS AT BREWING ENTERPRISES.....178

УДК 657.1/2:004.9:658.5

*Воронко Р. М.,
rvoronko@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-3796-2556, Researcher ID: F-8536-2019,
д.е.н., проф., завідувач кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський
торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Вергун В. С.,
virynchik16@icloud.com,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Воронко Н. Р.,
nazarvoronko@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-8664-5024,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОБЛІКУ І КОНТРОЛІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** Обґрунтовано доцільність впровадження цифрових інструментів у систему обліку і контролю бізнес-процесів на підприємстві як засобу підвищення ефективності управління фінансовими та виробничими ресурсами. Розглянуто сучасні тенденції і технології, що формуються та розвиваються й визначають можливості цифрової трансформації бухгалтерського обліку. Досліджено основні напрями цифровізації обліку, зокрема автоматизацію документообігу, інтеграцію ERP-систем, використання спеціалізованих програмних продуктів для податкової та управлінської звітності, аналітику і прогнозування витрат, а також підвищення кібербезпеки й впровадження мобільного обліку. Розкрито значення цифрових технологій для забезпечення прозорості обліку, точності даних та скорочення часу на формування звітності. Визначено основні напрями розвитку діджитал-обліку підприємства на прикладі конкретних програмних рішень та очікуваний ефект від їх застосування. Досліджено переваги та недоліки використання електронних інструментів у бухгалтерському обліку підприємства. Виділено основні автоматизовані бухгалтерські системи, що дозволяють інтегрувати різні процеси діяльності підприємства та забезпечують точність і оперативність обліку. Обґрунтовано доцільність використання ERP-систем та сучасних цифрових платформ для автоматизації обліку на підприємстві як засобу підвищення точності, оперативності та прозорості фінансової та управлінської інформації. Автоматизацію синтетичного та аналітичного обліку розглянуто як ключовий елемент контролю за рухом фінансових і матеріальних ресурсів і формуванням показників внутрішньої і зовнішньої звітності. Акцентовано увагу на ролі цифрових інструментів у підтримці управлінського обліку та наданні аналітичних даних для ухвалення тактичних і стратегічних управлінських рішень. Наголошено на значенні поетапного впровадження цифрових технологій для ефективного управління ресурсами та покращення якості інформаційного забезпечення менеджменту підприємства. Зроблено висновок, що використання цифрових технологій в обліку передбачає комплексний підхід, який поєднує автоматизацію, аналітику та інтеграцію інформаційних потоків, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства.*

Ключові слова: автоматизація обліку, діджиталізація, діджитал-облік, бізнес-процес, контроль, ERP-системи, електронний документообіг, цифрові технології, штучний інтелект, хмарні технології.

*Voronko R. M.,
rvoronko@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-3796-2556, Researcher ID: F-8536-2019,
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv
University of Trade and Economics, Lviv*

*Vergun V. S.,
virynchik16@icloud.com,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*



Voronko N. R.,
nazarvoronko@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-8664-5024
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

USE OF MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES IN ACCOUNTING AND CONTROL OF BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE

Abstract. *The feasibility of introducing digital tools into the accounting and control system of business processes at the enterprise as a means of increasing the efficiency of financial and production resource management is substantiated. Modern trends and technologies that are being formed, developing and determine the possibilities of digital transformation of accounting are considered. The main areas of digitalization of accounting are investigated, in particular, automation of document flow, integration of ERP systems, use of specialized software products for tax and management reporting, analytics and cost forecasting, as well as increasing cybersecurity and implementation of mobile accounting. The importance of digital technologies for ensuring transparency of accounting, data accuracy and reducing the time for reporting is revealed. The main areas of development of digital accounting of the enterprise are determined using the example of specific software solutions and the expected effect of their application. The advantages and disadvantages of using electronic tools in accounting of the enterprise are investigated. The main automated accounting systems that allow integrating various processes of the enterprise's activity and ensure accuracy and efficiency of accounting are highlighted. The feasibility of using ERP systems and modern digital platforms for accounting automation at the enterprise as a means of increasing the accuracy, efficiency and transparency of financial and management information is substantiated. The automation of synthetic and analytical accounting is considered as a key element of controlling the movement of financial and material resources and the formation of internal and external reporting indicators. The focus is on the role of digital tools in supporting managerial accounting and providing analytical data for making tactical and strategic management decisions. The importance of the phased implementation of digital technologies for effective resource management and improving the quality of information support for enterprise management is emphasized. It is concluded that the use of digital technologies in accounting involves a comprehensive approach that combines automation, analytics and integration of information flows aimed at increasing the competitiveness and strategic development of the enterprise.*

Keywords: accounting automation, digitalization, digital accounting, business process, control, ERP systems, electronic document management, digital technologies, artificial intelligence, cloud technologies.

JEL Classification: M41, M42, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-01>

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються зростанням конкуренції, нестабільністю ринкового середовища, підвищенням цін на матеріальні та енергетичні ресурси, а також активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності. За таких умов особливого значення набуває раціональна система обліку бізнес-процесів підприємства, яка забезпечує формування достовірної, своєчасної та аналітично узагальненої інформації для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Для суб'єктів господарювання основну частку складають бізнес-процеси, пов'язані в використанні ресурсів і формуванням собівартості продукції (робіт, послуг). Саме тому питання організації обліку витрат, контролю їх величини та аналізу впливу на фінансові результати є надзвичайно актуальними. У свою чергу, використання сучасних інформаційних технологій у бухгалтерському обліку відкриває нові можливості для підвищення точності калькулювання собівартості, оперативного контролю використання ресурсів та оптимізації витрат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання використання цифрових технологій у бухгалтерському обліку і контролі як інструменту ефективного управління фінансовими та виробничими ресурсами досліджують багато вчених, зокрема Бардаш С. В., Бразілій Н. М., Возняк Р.-Я. А., Грабчук І. Л., Здрі В. А., Івасюк О. І., Кінзерська Н. В., Краєвський В. М., Кузьмінська К. І., Курей О. А., Куцик П. О., Мегедь Т. Г., Муравський В., Плекан М. В., Редченко К. І., Ткаченко А. А., Шевчук О. та ін. В їхніх роботах розглядаються сучасні підходи до автоматизації облікових процесів, впровадження ERP-систем, електронного документообігу та використання програмних продуктів для управлінського й бухгалтерського обліку.

Незважаючи на вагомні наукові доробки, досі існує необхідність у дослідженні практичних аспектів застосування цифрових технологій в обліку і контролі бізнес-процесів, інтеграції інформаційних потоків та аналітики собівартості продукції (робіт, послуг) на підприємствах. В умовах цифрової трансформації економіки актуальність теми зумовлена потребою підвищення ефективності управлінських рішень, прозорості обліку та оптимізації виробничих процесів за допомогою сучасних цифрових інструментів.

Постановка завдання. Дослідження спрямоване на обґрунтування теоретичних та практичних аспектів використання новітніх цифрових технологій в обліку і контролі бізнес-процесів підприємства з метою оптимізації ухвалення управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок сьогодні характеризується високою динамічністю та постійними змінами, що зумовлює необхідність для підприємств підтримувати здатність оперативного реагувати на нові вимоги та виклики. У сучасних умовах провідні компанії впроваджують інформаційно-технологічні системи з високим рівнем гнучкості та масштабованості, що забезпечує адаптацію бізнес-процесів до змін середовища та сприяє ефективному задоволенню нових потреб ринку [6]. Такий підхід дозволяє організаціям не лише підтримувати стабільність діяльності, а й підвищувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [8, с. 49].

Україна посідає провідні місця серед європейських держав за рівнем цифровізації, причому ці показники мають стійку тенденцію до зростання [4].

Важливою складовою цифрової трансформації є впровадження хмарних технологій, які розширюють можливості доступу до облікової інформації, підвищують гнучкість та масштабованість облікових систем. Хмарні сервіси створюють умови для дистанційної роботи бухгалтерських служб, оперативного оновлення програмного забезпечення та зниження витрат на його технічне обслуговування. Водночас це актуалізує питання інформаційної безпеки та захисту облікових даних. Інші важливі напрями полягають у використанні технологій великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання в бухгалтерському обліку. Зазначені технології відкривають нові можливості для поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності, прогнозування фінансових результатів та виявлення потенційних ризиків. У результаті змінюється роль бухгалтера, який дедалі більше орієнтується на аналітичні та консультативні функції.

Цифрова трансформація суттєво змінила підходи до зберігання, обробки та передавання інформації, а також розширила можливості глобальної комерційної взаємодії, зокрема шляхом здійснення дистанційних операцій незалежно від географічного розташування контрагентів [14, с. 148]. Важливим каталізатором нового етапу діджиталізації стала коронавірусна пандемія, яка зумовила необхідність оперативного переходу підприємств на дистанційні формати роботи та довела здатність цифрових технологій забезпечувати безперервність бізнес-процесів. Подальші кризові явища в економіці і повномасштабне вторгнення в Україну актуалізували роль

хмарних технологій як інструменту збереження та захисту критично важливих даних, що підкреслює їх стратегічне значення в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Основні чинники, які вплинули на використання цифрових технологій в обліку і контролі, показані на рис. 1.

Як бачимо, сучасна економіка та система управління підприємством формується під впливом комплексу взаємопов'язаних технологічних чинників, які визначають напрями цифрової трансформації господарських процесів. Ключову роль у цьому процесі відіграють хмарні обчислення, що забезпечують оптимізацію витрат на інформаційно-технічну інфраструктуру шляхом відмови від капіталомістких інвестицій у власні апаратні ресурси та локальне програмне забезпечення. Розміщення інформаційних систем у захищених віддалених дата-центрах створює умови для безперервного доступу до даних, незалежності від територіального розміщення користувачів та гнучкого масштабування діяльності підприємств.

Вагомим чинником цифрової трансформації є використання технологій штучного інтелекту, які забезпечують автоматизацію аналітичних процедур, підтримку процесів ухвалення управлінських рішень і підвищення точності прогнозування. Це дозволяє суб'єктам господарювання оперативного реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати управлінські моделі до динамічних умов функціонування. Поряд із цим роботизовані рішення сприяють заміщенню рутинних і повторюваних операцій автоматизованими процедурами, що зумовлює зростання продуктивності праці, скорочення часових витрат і зниження ризику помилок у бізнес-процесах.

Подальший розвиток цифрових технологій актуалізує питання комплексного захисту інформаційних ресурсів. Зловмисники стають все більш витонченими та здатними зламати системи безпеки, тому необхідно забезпечити надійний захист від кібератак та витоку конфіденційної інформації. Системи кібербезпеки забезпечують збереження даних, цілісність інформаційних систем і стійкість цифрових платформ до зовнішніх загроз, що є критично важливим чинником стабільного функціонування як бізнес-структур, так і публічних інституцій. Водночас інструменти обробки великих масивів даних розширюють можливості аналітичної діяльності, дозволяючи виявляти приховані закономірності та формувати інформаційну основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

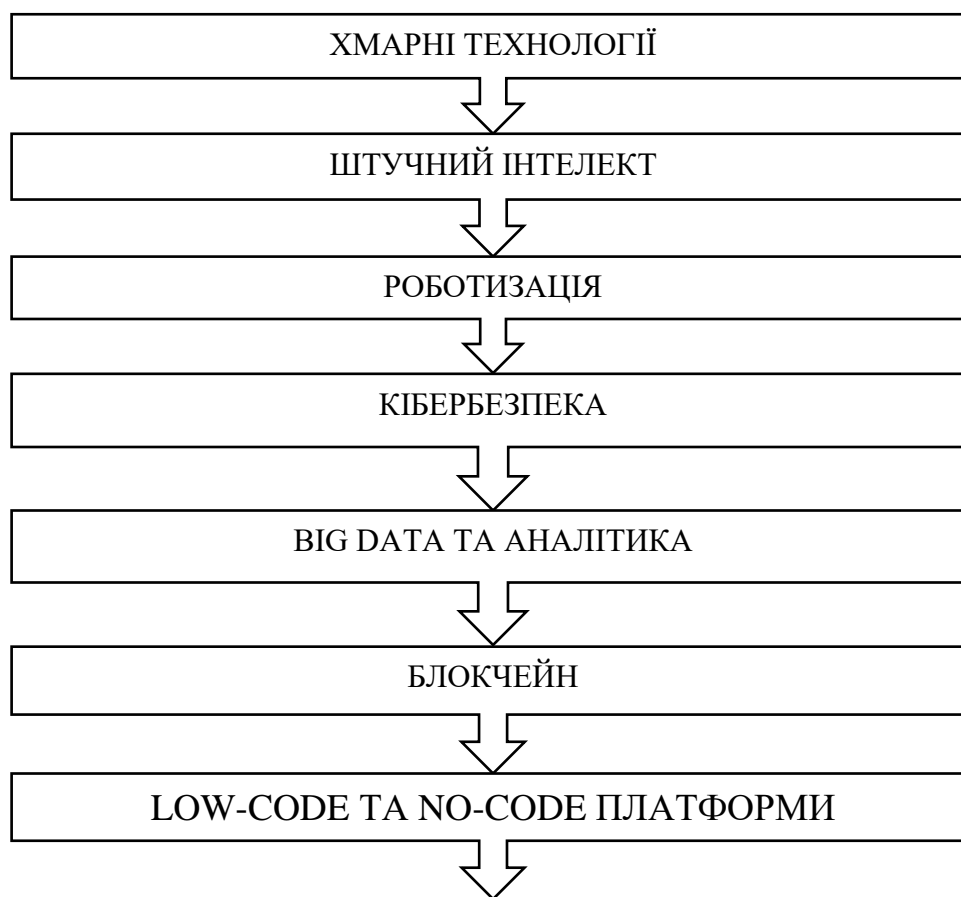


Рис. 1. Чинники використання цифрових технологій в обліку і контролі (складено авторами)

Окреме місце серед технологічних чинників діджиталізації займає технологія блокчейн, яка сприяє підвищенню прозорості та надійності цифрових процесів, зокрема у фінансових операціях, логістичних ланцюгах і системах електронного документообігу. Блокчейн дозволяє створювати децентралізовані та недвоїсті системи, де всі транзакції та записи зафіксовані та не можуть бути змінені без згоди всіх учасників [5]. Використання Low-code та No-code платформ, у свою чергу, знижує бар'єри для впровадження цифрових рішень, прискорює процеси автоматизації та розширює можливості залучення інноваційних сервісів без значних витрат на розробку програмного забезпечення.

Отже, системний підхід до використання цифрових технологій передбачає, що кожен із інструментів виконує свою функцію, перебуваючи у тісному взаємозв'язку з іншими елементами цифрового середовища. Синергія розглянутих цифрових інструментів формує підґрунтя для розвитку цифрової економіки та створює умови для подальшої трансформації обліку витрат, управлінських процесів і публічних сервісів [16, с. 185].

Для ефективного опрацювання великого обсягу інформації про здійснені витрати необхідно використовувати сучасні комп'ютерні технології для облікових процесів, що дозволяє автоматизувати

збір, обробку та аналіз даних, підвищуючи точність та оперативність формування фінансової та управлінської інформації [9, с. 95].

Діджиталізація бухгалтерського обліку являє собою процес впровадження цифрових технологій, інформаційних систем та електронних інструментів з метою автоматизації облікових процедур, підвищення точності обробки даних та оперативності формування інформації для прийняття управлінських рішень [2, с. 35]. В умовах сучасного виробництва діджиталізація є об'єктивною необхідністю, зумовленою зростанням обсягів інформації, складністю виробничих процесів та вимогами до прозорості облікових даних. Основні напрями розвитку діджитал-обліку на виробничому підприємстві вказані у табл. 1.

Таким чином, діджиталізація обліку на виробничому підприємстві є комплексним процесом, що охоплює всі ключові функціональні напрямки: від бухгалтерського обліку та контролю виробництва до управління запасами та аналітики. Впровадження таких систем забезпечує підвищення ефективності виробничої діяльності, точності обліку та оперативності управлінських рішень, що є важливим фактором підтримки конкурентоспроможності підприємства у сучасних ринкових умовах.

Використання електронних інструментів в обліку має як переваги, так і певні обмеження (табл. 2).

Основні напрями розвитку діджитал-обліку на виробничому підприємстві

№ з/п	Напрямок розвитку	Приклади програмних рішень	Очікувані ефекти
1	Автоматизація бухгалтерського та податкового обліку	SAP Business One; Odoo з модулем ERP із локалізованою бухгалтерією	<ul style="list-style-type: none"> Повна автоматизація бухгалтерського обліку відповідно до Закону України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні”; Більш точне формування регламентованої фінансової та податкової звітності.
2	Управління виробництвом та облік витрат	MES-рішення; ERP-модулі виробництва в SAP Business One / Odoo.	<ul style="list-style-type: none"> Чіткий облік технологічних операцій і виробничих витрат; Підвищення ефективності виробничих процесів; Автоматичний розрахунок собівартості.
3	Управління запасами (сировина, продукція, матеріали)	Модулі складського обліку в SAP Business One / Odoo; Torgsoft ERP (виробничий облік + склад)	<ul style="list-style-type: none"> Контроль руху матеріалів і готової продукції “від постачання до реалізації”; Оптимізація запасів, точний облік у режимі реального часу.
4	Електронний документообіг	Інтегровані рішення ECM/EDMS, цифровий підпис для документообігу; Електронні накладні (Е-НН/Е-ТТН через подання через систему)	<ul style="list-style-type: none"> Відповідність законодавчим вимогам щодо електронного документообігу; Юридична значущість документів із ЕЦП.
5	Облік якості продукції	• QMS-функції в ERP / MES для контролю параметрів якості	• Системний контроль якості, мінімізація браку продукції.
6	Управління персоналом, заробітна плата	• Модулі HR & Payroll у Odoo	• Ведення обліку робочого часу та зарплат згідно законодавства (ЗПП, ЄСВ, ПДФО).

Примітка. Табл. 1 складена авторами на підставі джерела [11]

Переваги та недоліки використання електронних інструментів у бухгалтерському обліку підприємства

№ з/п	Напрямок	Переваги	Недоліки та обмеження
1	Точність обліку та прозорість фінансових потоків	Мінімізація людського фактору та помилок; забезпечення повного контролю фінансових операцій	Необхідність навчання персоналу для роботи з системою; ризик помилок при некваліфікованому використанні
2	Оперативний доступ до даних та аналітика	Формування звітів у реальному часі; підтримка управлінських рішень	Залежність від стабільності ІТ-інфраструктури та доступу до системи
3	Оптимізація витрат та виробничих процесів	Контроль використання сировини, енергоносіїв, робочого часу; зниження непродуктивних витрат	Складність інтеграції з існуючими виробничими процесами; тимчасове зниження ефективності під час впровадження
4	Контроль та внутрішня дисципліна	Скорочення часу на обробку документів; забезпечення дотримання регламентів та стандартів	Потреба в постійному моніторингу та підтримці безпеки даних
5	Гнучкість та масштабованість системи	Можливість швидкої адаптації під зміни бізнес-процесів та збільшення обсягів виробництва	Високі початкові витрати на впровадження; залежність від постачальників ПЗ
6	Електронний документообіг та податкова звітність	Прискорення обміну документами; юридична значущість документів; інтеграція з контролюючими органами	Ризики технічних збоїв та кібератак; потреба у регулярному оновленні програмного забезпечення

Примітка. Табл. 2 складена авторами на підставі джерела [1]

Діджиталізація обліку витрат на виробничому підприємстві забезпечує значне підвищення ефективності, прозорості та контролю фінансових та виробничих процесів. Разом з тим, вона потребує значних початкових вкладень, кваліфікованого персоналу та належного управління ризиками [15, с. 126]. Рациональне поєднання цифрових систем обліку, навчання персоналу та заходів безпеки дозволяє максимально використовувати переваги діджиталізації та мінімізувати її недоліки, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства в умовах сучасного ринку.

На ринку України сформувався розвинений сегмент автоматизованих бухгалтерських систем, які забезпечують інтеграцію різних процесів діяльності підприємства та сприяють підвищенню точності, оперативності й аналітичної цінності облікової інформації. Застосування таких програмних продуктів є важливим елементом діджиталізації обліку та управління, оскільки дозволяє автоматизувати обробку первинних даних, мінімізувати вплив людського фактору та забезпечити формування регламентованої й управлінської звітності відповідно до вимог чинного законодавства України [12].

Серед вітчизняних автоматизованих бухгалтерських систем поширення набула програма “Діловод”, яка орієнтована на персоналізовану організацію доступу користувачів залежно від їхніх функціональних обов’язків. Функціональні можливості цієї системи охоплюють формування фінансової звітності, організацію електронного документообігу, контроль грошових потоків та управління взаємовідносинами з контрагентами, що створює передумови для підвищення ефективності управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Вагоме місце серед цифрових рішень займає система IT Enterprise, що позиціонується як комплексна ERP-платформа для інтеграції різних аспектів обліку та управління підприємством у межах єдиного інформаційного середовища. Використання цієї системи дозволяє забезпечити узгодженість облікових даних, підвищити контроль за фінансовими ресурсами, знизити кількість помилок у процесі обробки інформації та підвищити точність формування показників бухгалтерського та управлінського обліку.

Програмний продукт “Дебет Плюс” орієнтований переважно на потреби малого та середнього бізнесу й поєднує функціонал бухгалтерського та управлінського обліку. Застосування цієї системи дозволяє здійснювати комплексне планування, контроль і аналіз фінансових показників діяльності підприємства, що є важливим чинником підвищення якості управлінських рішень у сфері витрат і фінансових результатів.

Широке використання в обліковій практиці отримала система “SAP Business One”, яка забезпечує автоматизацію діяльності як окремої бухгалтерської служби, так і підприємства в цілому. Програмне забезпечення підтримує управління фінансовими операціями, контроль взаємовідносин із клієнтами та постачальниками, а також роботу з декількома

підприємствами в межах єдиної інформаційної бази, що є особливо актуальним для підприємств із розгалуженою структурою або бухгалтерських аутсорсингових компаній [9].

Іншим серед вітчизняних програмних рішень є система “MASTER: Бухгалтерія”, призначена для автоматизації бухгалтерського та податкового обліку на базі платформи MASTER. Функціональні можливості системи охоплюють основні напрями облікової діяльності підприємства, зокрема облік виробничих процесів, складських операцій та управління персоналом. Програмний продукт орієнтований переважно на підприємства малого та середнього бізнесу і доступний як у хмарному форматі, так і у вигляді стаціонарного програмного рішення, що дозволяє користувачам обирати оптимальну модель використання залежно від організаційних та технічних умов. З позицій організації роботи користувачів програмний продукт характеризується достатнім рівнем гнучкості, оскільки передбачає налаштування інтерфейсу, розмежування прав доступу та обслуговування інформаційної бази. Таким чином, система “MASTER: Бухгалтерія” може розглядатися як повноцінна альтернатива традиційним обліковим системам і відповідає сучасним вимогам діджиталізації облікових процесів.

Окремої уваги заслуговує потокова аналітика даних як інструмент роботи з інформацією в режимі реального часу. На відміну від традиційної пакетної обробки, що передбачає попереднє накопичення даних із подальшим аналізом, потокова аналітика орієнтована на безперервне опрацювання “живих” потоків подій – фінансових операцій, транзакцій, кліків користувачів, показників датчиків тощо. Це дає змогу оперативно виявляти відхилення, формувати аналітичні висновки та ініціювати управлінські рішення без часових затримок. Реалізація таких підходів забезпечується сучасними програмними рішеннями, зокрема Apache Kafka Streams, Apache Flink та Azure Stream Analytics, які дозволяють здійснювати моніторинг і обробку потоків подій у реальному часі. Зазначені платформи здатні автоматично генерувати сповіщення або запускати відповідні дії у разі виявлення заданих закономірностей – повторюваних структур і послідовностей, що піддаються ідентифікації, опису та подальшому використанню в управлінській практиці.

Важливу роль у цифровізації бухгалтерського обліку та податкової звітності відіграють спеціалізовані онлайн-сервіси, зокрема платформа iFin, функціональне призначення якої полягає у формуванні, перевірці та поданні електронної звітності до органів державного контролю. Сервіс забезпечує електронну взаємодію суб’єктів господарювання з податковими, статистичними та іншими державними органами в межах чинного законодавства України. Хмарний формат функціонування iFin дозволяє здійснювати віддалений доступ до сервісу без необхідності встановлення локального програмного забезпечення.

Поряд із національними програмними продуктами, на українському ринку застосовуються модульні ERP-системи з відкритим кодом, зокрема Odoo, які забезпечують комплексну автоматизацію бізнес-процесів підприємства. Функціонально Odoo охоплює бухгалтерський облік, управління запасами, виробництвом, продажами, закупівлями та кадровими процесами, що дозволяє інтегрувати різнопрофільні бізнес-процеси в єдину інформаційну систему. Бухгалтерський модуль Odoo забезпечує автоматизоване формування проведення на основі первинних документів, облік витрат і калькулювання собівартості продукції, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також формування фінансової й управлінської звітності відповідно до національних і міжнародних стандартів. Аналітичні інструменти Odoo дозволяють формувати фінансові та управлінські звіти, прогнозувати грошові потоки та оцінювати ефективність виробничих процесів, що відповідає сучасним концепціям інтелектуального управлінського обліку.

Окрему нішу серед хмарних рішень займає платформа “БукКіпер”, яка призначена для комплексного ведення бухгалтерського обліку, формування та подання електронної звітності до контролюючих органів. Сервіс орієнтований на бухгалтерів-аутсорсерів, підприємства різних організаційно-правових форм, фізичних осіб-підприємців та неприбуткові організації. Платформа “БукКіпер” підтримує всі системи оподаткування, забезпечує формування податкових декларацій і регламентованої звітності, роботу з електронним підписом і ведення бухгалтерського обліку для необмеженої кількості юридичних осіб у межах одного облікового середовища. Гнучке налаштування прав доступу дозволяє розмежувати функціональні обов’язки між користувачами, що сприяє підвищенню внутрішнього контролю та ефективності організації облікового процесу.

Серед інших поширених сервісів подання електронної звітності доцільно виокремити “Сонату”, “Соту” та “Таксер”, які поєднують функції бухгалтерського обліку та електронного звітування. Окрему групу складають комплексні ERP-системи, зокрема система “Вправно” з бухгалтерським модулем, що забезпечує одночасне ведення бухгалтерського, податкового та кадрового обліку, включаючи нарахування заробітної плати, облік податку на додану вартість, складські операції та договірну роботу.

Порівняльний аналіз автоматизованих бухгалтерських систем, представлених на українському ринку, свідчить про поступовий перехід від використання локальних облікових програм до впровадження комплексних цифрових рішень, орієнтованих на інтеграцію бухгалтерського, податкового та управлінського обліку. Якщо традиційні системи здебільшого забезпечували фіксацію та узагальнення господарських операцій, то сучасні цифрові платформи формують аналітично насичене інформаційне середовище, у межах якого облік витрат

виступає не лише інструментом контролю, а й основою для управління собівартістю та оптимізації ресурсів.

Узагальнення функціональних можливостей досліджених цифрових рішень дозволяє виокремити спільні тенденції їх розвитку, зокрема посилення ролі автоматизованого калькулювання собівартості продукції, розширення аналітики витрат у розрізі центрів відповідальності та об’єктів калькулювання, а також інтеграцію облікових даних із виробничими, логістичними та фінансовими процесами підприємства. Такий підхід забезпечує підвищення достовірності інформації про витрати, зменшення часових лагів між здійсненням господарських операцій і їх відображенням в обліку, а також підвищує обґрунтованість управлінських рішень. В умовах впровадження інтегрованих цифрових систем облік витрат набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує формування релевантної, своєчасної та аналітично обробленої інформації для управління ефективністю діяльності підприємства. Це, своєю чергою, створює передумови для переходу від наступного контролю витрат до активного управління ними в умовах цифрової економіки.

Таким чином, різноманіття програмних продуктів, представлених на українському ринку, свідчить про сформований і конкурентний сегмент цифрових рішень для автоматизації бухгалтерського обліку. Зазначені системи створюють технологічне та інформаційне підґрунтя для подальшої діджиталізації обліку витрат, підвищення якості обліково-аналітичної інформації та вдосконалення системи управління діяльністю підприємств в умовах цифрової економіки.

В умовах діджиталізації обліку ERP-системи набувають ключового значення, оскільки дозволяють замінити традиційні паперові та різноманітні електронні форми обліку єдиною інтегрованою платформою. Впровадження ERP забезпечує оперативний збір, обробку та зберігання облікових даних, сприяючи їх уніфікації та стандартизації. Інтеграція ERP з іншими інформаційними системами підприємства формує цифровий обліковий простір, у якому фінансові, виробничі та складські дані взаємопов’язані та доступні в реальному часі, що підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

Наукові дослідження визначають ERP-системи як комплекс модулів, що забезпечують підтримку всіх рівнів облікової інформації: синтетичного, аналітичного та управлінського. ERP автоматизує формування бухгалтерських проведення та облікових регістрів, забезпечує узгодженість даних між бухгалтерією та іншими підрозділами підприємства. Це дозволяє зменшити ймовірність помилок, характерних для ручного обліку, та гарантує відповідність нормативним стандартам бухгалтерського обліку. Модулі аналітики надають можливість деталізувати витрати та доходи за видами продукції, підрозділами, проектами чи замовленнями, а також автоматично консолідувати дані для управлінських рішень, що відповідає принципам своєчасності та достовірності облікової інформації [17, с. 450].

Яскравим прикладом ERP-системи корпоративного рівня є IT-Enterprise, яка представляє комплексну інтегровану платформу для автоматизації та координації основних бізнес-процесів підприємств різних галузей економіки. Програмне забезпечення належить до класу повнофункціональних ERP-рішень і орієнтоване на середні та великі підприємства зі складною організаційною структурою, багаторівневими управлінськими зв'язками та значними обсягами господарських операцій. Модульна архітектура IT-Enterprise забезпечує гнучкість впровадження та можливість поетапної автоматизації діяльності підприємства.

Особливе значення у складі IT-Enterprise має модуль бухгалтерського обліку, що забезпечує ведення синтетичного та аналітичного обліку відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку та податкового законодавства України. Система підтримує формування регламентованої фінансової та податкової звітності, автоматизацію розрахунків податкових зобов'язань, облік основних засобів, нематеріальних активів, запасів, витрат і доходів, а також дозволяє налаштовувати аналітику обліку з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства. ERP-система IT-Enterprise також спрямована на автоматизацію виробничих процесів. Вона забезпечує планування та облік виробництва, контроль використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, формування виробничих калькуляцій та аналіз собівартості продукції. Інтеграція виробничих модулів із обліковими підсистемами дозволяє отримувати актуальну інформацію про витрати, відхилення від планових показників та ефективність використання ресурсів.

Ключовою характеристикою IT-Enterprise є розвинений інструментарій управлінської звітності та аналітики, що забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління. Система дозволяє формувати багатовимірні аналітичні звіти, здійснювати фінансовий аналіз, бюджетний контроль та моніторинг ключових показників діяльності підприємства, підвищуючи прозорість бізнес-процесів і ефективність стратегічного та оперативного управління. З технічної точки зору IT-Enterprise підтримує сучасні інформаційні технології, зокрема інтеграцію з іншими корпоративними системами, веб-інтерфейси та сервісно-орієнтовану архітектуру.

Узагальнення функціональних можливостей ERP-систем дозволяє виділити ключові тенденції розвитку цифрового обліку: автоматизація синтетичного та аналітичного обліку, інтеграція з виробничими та логістичними процесами, розширення аналітики витрат за підрозділами, проектами та видами продукції, а також можливість масштабування системи для підприємств різного рівня. Такий підхід сприяє формуванню стратегічної інформаційної основи для управління ресурсами та контролю собівартості продукції.

З наукової точки зору ERP-системи варто розглядати не лише як технічний інструмент автоматизації, а як платформу, що трансформує функціональну роль бухгалтерського обліку в підприємстві.

В умовах діджиталізації облік витрат стає аналітичною основою для управління ефективністю діяльності, забезпечуючи своєчасну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень. Це формує передумови для переходу від традиційного контролю витрат до системного управління ними на стратегічному рівні.

Таким чином, ERP-система IT-Enterprise є багатфункціональним програмним рішенням, що забезпечує комплексну автоматизацію бухгалтерського, управлінського та виробничого обліку, підвищує якість інформаційного забезпечення управління та відповідає сучасним вимогам цифрової трансформації підприємств в Україні. Вона демонструє приклад того, як інтегровані цифрові платформи можуть оптимізувати облік витрат, підвищувати прозорість даних і підтримувати обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Аналіз сучасного ринку програмного забезпечення для обліку витрат в Україні дозволяє виокремити два основні підходи до цифровізації бухгалтерського обліку: використання локальних бухгалтерських програм (наприклад, "SAP Business One", "MASTER: Бухгалтерія", "iFin", "БукКіпер") та впровадження ERP-систем корпоративного рівня (наприклад, IT-Enterprise, Odoo). Обидва підходи спрямовані на підвищення ефективності облікових процесів, проте відрізняються масштабом інтеграції, функціональними можливостями та підходом до управління даними.

Локальні бухгалтерські програми, як правило, орієнтовані на ведення фінансового, податкового та управлінського обліку конкретного підприємства або невеликої групи підприємств. Вони забезпечують автоматизацію основних бухгалтерських операцій, формування регламентованої звітності, ведення обліку готівкових і безготівкових коштів, управління зарплатою та кадровими даними. Перевагою таких рішень є простота впровадження та адаптація до національного законодавства, а також можливість використання хмарних сервісів для віддаленого доступу до даних. Проте у порівнянні з ERP вони мають обмежені можливості інтеграції з іншими бізнес-процесами, такими як управління виробництвом, логістикою чи плануванням ресурсів.

ERP-системи, у свою чергу, забезпечують широкую інтеграцію всіх ключових бізнес-процесів в єдину інформаційну платформу. Вони поєднують фінансовий, управлінський та виробничий облік, аналітику, бюджетування та управління ресурсами підприємства. Основною перевагою ERP є створення єдиного цифрового простору, де всі дані взаємопов'язані і доступні у реальному часі, що дозволяє зменшити ризик помилок і дублювання інформації, підвищити точність обліку та оперативність управлінських рішень. ERP-системи також надають розширені можливості аналітики, включаючи деталізацію витрат за підрозділами, проектами або видами продукції, а також прогнозування фінансових потоків і оцінку ефективності ресурсів.

Отже, вибір між локальними бухгалтерськими програмами та ERP-системами залежить від масштабів підприємства, складності його

бізнес-процесів та потреби у комплексній інтеграції обліку з управлінням виробництвом, логістикою та ресурсами. У науковому контексті це підкреслює тенденцію до інтеграції обліку та управління в єдиному цифровому просторі, що відповідає сучасним вимогам автоматизації бізнес-процесів.

Застосування сучасних інформаційних систем сприяє підвищенню ефективності управлінських та бухгалтерських процесів, скорочує ризики помилок у фінансових розрахунках, забезпечує інтеграцію облікових даних та створює умови для обґрунтованого прийняття управлінських рішень [5]. На основі аналізу сучасних тенденцій ринку програмного забезпечення для бухгалтерії можна виділити кілька ключових векторів його розвитку.

Першим із них є посилення ролі інтегрованих платформ, що об'єднують електронний документообіг, банківські сервіси, облікові модулі та аналітичні інструменти в єдину екосистему. Такий підхід забезпечує уніфікацію даних і дозволяє формувати цілісну картину фінансового стану підприємства, що підвищує точність обліку та швидкість прийняття рішень.

Другим вектором є зростання попиту на локалізовані програмні рішення з високим рівнем адаптації до національного законодавства, що особливо актуально в умовах частих змін нормативної бази. Адаптовані системи забезпечують відповідність облікових процедур чинним стандартам і мінімізують ризики порушень фінансової дисципліни.

Третім перспективним напрямом є розширення застосування технологій штучного інтелекту для прогнозування аналітики. Це включає автоматичне розпізнавання документів, моделювання касових потоків, оцінку податкових ризиків та підтримку управлінських рішень на основі прогнозних сценаріїв. Використання таких інструментів дозволяє підприємствам підвищувати точність планування та ефективність управління ресурсами.

Четвертим напрямом розвитку ринку програмного забезпечення є впровадження сервісної моделі "підпис-та-відправ", за якою постачальники програмного забезпечення беруть на себе відповідальність не лише за функціональність софту, а й за супровід юридичної та податкової взаємодії з контролюючими органами. Така модель дозволяє скоротити адміністративні витрати підприємства та підвищити швидкість і надійність виконання регламентованих процедур.

Таким чином, розвиток ринку бухгалтерських систем спрямований на інтеграцію, автоматизацію та підвищення аналітичного потенціалу облікових платформ, що відповідає загальним тенденціям діджиталізації обліку та управління підприємствами.

Інтеграція електронних первинних документів, виробничих звітів та облікових реєстрів у єдиному інформаційному середовищі дозволяє підприємству мінімізувати ризики помилок та підвищити оперативність облікових процесів. Важливим аспектом діджиталізації є можливість відстеження фактичних витрат сировини на виробництво окремих партій

продукції у порівнянні з плановими нормативами. Використання електронних актів списання сировини, виробничих звітів змін, маршрутних листів та калькуляцій собівартості в цифровому форматі забезпечує не лише юридичну силу документів за умови дотримання законодавчих вимог щодо електронного підпису, але й підвищує прозорість облікових процесів.

Таким чином, інтеграція спеціалізованих бухгалтерських програм із сервісами електронного документообігу забезпечує комплексну автоматизацію обліку, підвищує точність і прозорість даних, а також створює умови для ефективного управління фінансовими та матеріальними ресурсами підприємства.

Перспективним напрямом розвитку є використання штучного інтелекту та аналітики великих даних у бухгалтерських і управлінських системах. Автоматичне розпізнавання документів, прогнозування касових потоків та оцінка податкових ризиків дозволяють підвищити точність облікових даних і зменшити вплив людського фактору. Крім того, аналітичні модулі забезпечують можливість формувати сценарії управлінських рішень на основі історичних даних, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства та оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища.

Загалом аналіз тенденцій ринку цифрових рішень для обліку витрат свідчить про зростаючу роль інтегрованих платформ, здатних об'єднувати різнопрофільні бізнес-процеси в єдину систему. Попит на локалізовані програмні продукти з високим рівнем адаптації до законодавства України зростає, а потреба у комплексних ERP-системах, які інтегруються з банківськими сервісами, ЕДО та податковими платформами, стає критичною для великих та середніх підприємств.

Отже, цифрові технології стають ключовим чинником трансформації бухгалтерського та управлінського обліку, забезпечуючи прозорість, точність і аналітичну підтримку прийняття рішень. Розвиток цифрових платформ стимулює формування нових підходів до організації обліку та управління підприємствами, зокрема через автоматизацію рутинних процесів, інтеграцію даних і впровадження інтелектуальних модулів для прогнозування та аналізу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, використання сучасних цифрових інструментів в обліку і контролі сприяє підвищенню прозорості та оперативності формування даних про використання ресурсів підприємства, посиленню внутрішнього контролю і створенню інформаційної бази для стратегічного управління підприємством. Автоматизація документообігу, синтетичного й аналітичного обліку, інтеграція ERP-систем, використання програмних продуктів для податкової й управлінської звітності, аналітика та прогнозування витрат значно підвищують оперативність і якість управлінських рішень. Впровадження цифрових технологій дозволяє забезпечити прозорість обліку, якість контролю

та скоротити час на формування звітності, що сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності.

Основними перевагами діджиталізації обліку є централізація даних, підвищення точності облікових записів, прозорість процесів та можливість оперативного реагування на зміни у виробничих та фінансових процесах. Водночас ефективне впровадження ERP-систем вимагає підготовки персоналу, адаптації бізнес-процесів і забезпечення технічної інфраструктури. Запропоновані напрями цифровізації обліку дозволяють забезпечити комплексний підхід до управління фінансовими і виробничими ресурсами, спрямований на підвищення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аналіз тенденцій упровадження цифровізації та діджиталізації в бухгалтерський облік (український кейс) / М. Петченко, Т. Фоміна, О. Балазюк та ін. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Т. 1, Вип. 48. С. 105-113.
2. Афанас'єва І. І. Інформаційна система управлінського обліку в умовах діджиталізації економіки. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія: Економіка і управління*. 2021. Вип. 49. С. 32-41.
3. Бардаш С. В., Грабчук І. Л. Цифрові технології в сфері бухгалтерського обліку: основні можливості та ризики. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 9. С. 44-50.
4. Вже 59% українців користуються цифровими державними послугами, найчастіше у "Дії". *Укрінформ*. 2026. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/4083601-vze-59-ukrainsiv-koristuutsa-cifrovimi-derzavnimi-poslugami-najcastise-u-dii.html/>.
5. Здір В. А., Ткаченко А. А., Бразілій Н. М. Роль цифрових технологій для ефективного фінансово-облікового управління суб'єктів господарювання. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 11. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-09-02_
6. Кінзерська Н. В. Роль цифрових технологій у вдосконаленні обліку та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-56_
7. Краєвський В. М., Мегедь Т. Г., Івасюк О. І. Діджиталізація обліково-аналітичного забезпечення управління борговими розрахунками у суб'єктів малого підприємництва. *Український економічний часопис*. 2025. № 10. С. 49-53.
8. Кудлаєва Н. В., Косташ Т. В., Михалків А. А. Вплив цифрових технологій на трансформацію системи бухгалтерського обліку в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №7. С. 47-53.
9. Марчук У., Куриліна М. Вплив діджиталізації обліку на конкурентоспроможність українського бізнесу. *Вісник Економіки*. 2024. №4. С. 90-104.
10. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати", затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. *Верховна Рада України. Законодавство*

України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.

11. Переходимо на українське: 7 програм для бухгалтерського обліку на заміну російському ПЗ. *Фінансова академія Актив*. 2024. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/perehodimo-na-ukrayinske>.

12. Плекан М. В., Курей О. А., Возняк Р.-Я. А. Переваги діджиталізації в обліку для підприємств. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3782/3705_

13. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

14. Пуцентейло П. Р., Довбуш А. В. Основні вектори розвитку бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3-4 (87). С. 140-151.

15. Роль розвитку діджиталізації обліку, аналізу, контролю та оподаткування за умов цифрової економіки / Л. Іванченкова, Г. Ткачук, Л. Скляр та ін. *Economic Synergy*. 2022. № 1; 2. С. 122-131.

16. Шевчук О., Муравський В. Інноваційні технологічні тренди розвитку обліку і контролю. *Вісник Економіки*. 2023. Вип. 4. С. 181-197.

17. Hasan A. R. Artificial Intelligence (AI) in Accounting and Auditing: A Literature Review. *Open Journal of Business and Management*. 2022. Vol. 10(01). P. 440-465.

REFERENCES

1. Analiz tendentsii uprovdzhennia tsyfrovizatsii ta dydzhytalizatsii v bukhgalterskyi oblik (ukrainskyi keis) / M. Petchenko, T. Fomina, O. Balaziuk ta in. (2023), *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, T. 1, vyp. 48, s. 105-113.
2. Afanasieva, I. I. (2021), Informatsiina sistema upravlinskoho obliku v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky, *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, vyp. 49, s. 32-41.
3. Bardash, S. V. and Hrabchuk, I. L. (2021), Tsyfrovii tekhnologii v sferi bukhgalterskoho obliku: osnovni mozhlyvosti ta ryzyky, *Efektivna ekonomika*, vyp. 9, s. 44-50.
4. Vzhe 59% ukrainsiv korystuiutsia tsyfrovymy derzhavnymy posluhamy, naichastishe u "Dii". *Ukrinform*. 2026, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/4083601-vze-59-ukrainsiv-koristuutsa-cifrovimi-derzavnimi-poslugami-najcastise-u-dii.html/>.
5. Zdir, V. A., Tkachenko, A. A. and Brazili, N. M. (2024), Rol tsyfrovyykh tekhnologii dlia efektyvnoho finansovo-oblikovoho upravlinnia subiektiv hospo-dariuvannia, *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia*, № 11. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-09-02_
6. Kinzerska, N. V. (2024), Rol tsyfrovyykh tekhnologii u vdoskonalenni obliku ta kontroliu zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv

torhivli, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 69, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-56>.

7. Kraievskiy, V. M., Mehed, T. H. and Ivasiuk, O. I. (2025), Didzhitalizatsiia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia borhovymy rozrakhunkamy u subiektiv maloho pidpriemnytstva, *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, № 10, s. 49-53.

8. Kudlaieva, N. V., Kostash, T. V. and Mykhalkiv, A. A. (2025), Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na transformatsiiu systemy bukhhalterskoho obliku v Ukraini, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, №7, s. 47-53.

9. Marchuk U. and Kurylina M. (2024), Vplyv dydzhytalizatsii obliku na konkurentospromozhnist ukrainskoho biznesu, *Visnyk Ekonomiky*, №4, s. 90-104.

10. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 16 "Vytraty", zatverdzheno nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 31.12.1999 r. № 318. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.

11. Perekhodymo na ukrainske: 7 prohran dlia bukhhalterskoho obliku na zaminu rosiiskomu PZ. *Finansova akademiia Aktyv*. 2024, available at: <https://fin-academy.net/ua/materials/article/perehodimo-na-ukrayinske>.

12. Plekan, M. V., Kurei, O. A. and Vozniak, R.-Ya. A. (2024), Perevahy didzhitalizatsii v obliku dlia pidpriemstv, *Ekonomika i suspilstvo*, vyp. 61, available

at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3782/3705>.

13. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996-XIV. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

14. Putsenteilo, P. R. and Dovbush, A. V. (2021), Osnovni vektory rozvytku bukhhalterskoho obliku v umovakh tsyfrovoy ekonomiky, *Innovatsiina ekonomika*, № 3-4 (87), s. 140-151.

15. Rol rozvytku didzhitalizatsii obliku, analizu, kontroliu ta opodatkuvannia za umov tsyfrovoy ekonomiky / L. Ivanchenkova, H. Tkachuk, L. Skliar ta in. (2022), *Economic Synergy*, № 1; 2, s. 122-131.

16. Shevchuk O. and Muravskiy V. (2023), Innovatsiini tekhnolohichni trendy rozvytku obliku i kontroliu, *Visnyk Ekonomiky*, vyp. 4, s. 181-197.

17. Hasan, A. R. (2022), Artificial Intelligence (AI) in Accounting and Auditing: A Literature Review, *Open Journal of Business and Management*, vol. 10(01), p. 440-465.

Стаття надійшла: 10.03.2026

Стаття прийнята: 17.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

UDC 330.322 :620.9 : 33(477)''366''

Rushchyshyn N. M.,

nadiya_r@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-1198-8582,

Researcher ID: F-7297-2019,

Doctor of Economics, Professor, Professor Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Medynska T. M.,

tetyanamed16@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7998-4107,

Researcher ID: F-6372-2019,

Doctor of Economics, Professor, Professor Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Senior Researcher of the Department of Spatial Development, Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine, Lviv

Starodub S. R.,

s.r.starodub@gmail.com,

Bachelor's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

GREEN INVESTMENTS AS FINANCIAL FLOWS AND INSTRUMENTS FOR ENERGY MODERNIZATION OF THE UKRAINIAN ECONOMY IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY

Abstract. *This article examines the theoretical, methodological, and practical foundations of green investment as a key driver of the ecological transformation of the national economy. The relevance of the study is due to the need to modernize Ukraine's energy sector, which has suffered extensive damage as a result of the full-scale war. The article analyzes the nature and structure of the international capital market, where green investments are regarded as targeted financial flows aimed at decarbonization and the deployment of low-carbon technologies. It is demonstrated that the modernization of the energy sector in the context of post-war recovery should be based on the principles of the European Green Deal and sustainable development. The study provides a comprehensive analysis of the dynamics, composition, and structure of investments in Ukraine's renewable energy sector by funding source during 2022-2025. Structural shifts in the investment climate are identified, particularly the declining role of bank lending and the increasing importance of international financial institutions. Particular attention is paid to the main forms of international cooperation in the field of green investment during 2024-2025. The findings indicate that the integration of innovative financing instruments, including green bonds and ESG investment mechanisms, contributes to risk diversification and enhances investment attractiveness. Based on an analysis of financial flows into the renewable energy sector, a mechanism for stimulating capital investment through the expansion of public-private partnership models is proposed. Such an approach would reduce risks for donors and investors, mobilize domestic financial resources, and ensure the long-term sustainability and independence of Ukraine's energy system. The study substantiates that the effective application of green financing mechanisms can transform green investments into a powerful instrument for the energy modernization of Ukraine's economy during post-war reconstruction, while strengthening the country's energy independence and environmental security.*

Keywords: green investment, ESG investment instruments, financial investment, green bonds, sustainable development, public-private partnerships, financial flows, renewable energy, post-war recovery, energy modernization of the economy.

Руцишин Н. М.,

nadiya_r@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-1198-8582,

Researcher ID: F-7297-2019,

д.е.н., проф., професор кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів



Мединська Т. В.,
 tetyanamed16@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7998-4107,
 Researcher ID: F-6372-2019,

д.е.н., проф., професор кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів; старший науковий співробітник відділу просторового розвитку ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України”, м. Львів

Стародуб С. Р.,
 s.r.starodub@gmail.com,
 бакалавр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ЗЕЛЕНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ФІНАНСОВІ ПОТОКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади залучення зеленого інвестування як провідного драйвера екологічної трансформації національної економіки. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю технологічного переозброєння вітчизняного енергетичного сектору, який зазнав суттєвих руйнувань внаслідок повномасштабних воєнних дій. Проаналізовано сутність та структуру міжнародного ринку капіталу, де зелені інвестиції розглядаються як цільові фінансові потоки, спрямовані на декарбонізацію та впровадження низьковуглецевих технологій. Доведено, що енергетична модернізація економіки в умовах повоєнного відновлення має відбуватися виключно на принципах Європейського зеленого курсу та концепції сталого розвитку. Комплексно досліджено динаміку складу та структури інвестицій у відновлювану енергетику України за джерелами фінансування впродовж 2022-2025 рр. Виявлено структурні зрушення в інвестиційному кліматі, спричинені зниженням частки банківського кредитування та зростанням ролі міжнародних фінансових інституцій. Зокрема, проаналізовано види міжнародного співробітництва за 2024-2025 рр. Показано, що інтеграція інноваційних інструментів, таких як зелені облігації та інструменти ESG-інвестування, дозволяє диверсифікувати ризики. На основі аналізу фінансових потоків у сектор, яким є відновлювана енергетика, запропоновано механізм активізації капіталовкладень через розширення моделей, на яких базується державно-приватне партнерство. Це дозволить мінімізувати ризики для донорів, мобілізувати внутрішні фінансові інвестиції та забезпечити довгострокову стійкість і незалежність енергетичної системи України. Обґрунтовано, що ефективне використання фінансового механізму дозволить перетворити зелені інвестиції на дієві фінансові потоки та інструменти енергетичної модернізації економіки України в умовах повоєнного відновлення, гарантуючи її енергетичну незалежність та екологічну безпеку.

Ключові слова: зелене інвестування, інструменти ESG-інвестування, фінансові інвестиції, зелені облігації, сталий розвиток, державно-приватне партнерство, фінансові потоки, відновлювана енергетика, повоєнне відновлення, енергетична модернізація економіки.

JEL Classification: E22, G32, H54, O13, Q43.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-02>

Formulation of the problem. In the current context of global climate change, green investment has become increasingly important as one of the key instruments for achieving sustainable development. Rising environmental risks, stricter decarbonization requirements, and the need to meet sustainable development goals are driving the allocation of investment resources toward renewable energy projects, energy efficiency initiatives, and the environmental modernization of the economy. In the countries of the European Union, green investment has already become an important component of economic policy and a mechanism for implementing the objectives of the European Green Deal, which sets strategic development priorities for the coming decades.

For Ukraine, the issue of attracting green investment is particularly relevant in the context of martial law and the future post-war reconstruction process. Extensive damage to energy infrastructure, the need to diversify energy supply sources, and the necessity of strengthening energy security require substantial financial resources and the implementation of modern financing mechanisms. At the same time, the development of the renewable energy sector is viewed not only as a means of ensuring the country's energy independence but also as an important driver of economic growth, job creation, and Ukraine's integration into the European economic area.

Despite its significant natural potential for the development of solar, wind, and bioenergy, the process of

attracting green investment in Ukraine remains insufficiently effective. The main barriers include a high level of investment risk, shortcomings in government support mechanisms, limited access to international financial resources, and the underdevelopment of the green finance market. In this regard, examining the current state of green investment in Ukraine's renewable energy sector and identifying strategic directions for its expansion in line with global energy transition trends has become particularly important. The need to establish an effective system for attracting green capital highlights the importance of further research in this field and the development of practical recommendations aimed at improving its effectiveness.

Despite the significant natural potential for the development of solar, wind, and bioenergy, the process of attracting green investment in Ukraine remains insufficiently effective. Among the main constraints are high investment risks, imperfect state support mechanisms, limited access to international financial resources, and insufficient development of the market for green financial instruments. In this regard, it is particularly important to study the current state of green investment in Ukraine's renewable energy sector and to identify strategic directions for its revitalization in line with global trends in the energy transition. The need to establish an effective system for attracting green capital necessitates further scientific research in this field and the development of practical recommendations for its improvement.

Analysis of recent research and publications. The issue of green investment and the financing of environmentally sustainable economic development has attracted considerable attention from both domestic and international scholars. In contemporary economic literature, green investment is widely regarded as an important instrument for achieving sustainable development goals, reducing greenhouse gas emissions, and promoting the structural modernization of national economies. Particular attention is devoted to the study of financing mechanisms for renewable energy projects, the development of green bond markets, and the integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) principles into investment activities.

The theoretical and methodological foundations of green investment have been examined in the works of Blavt A. and Bondarenko L. [1], who investigate the essence of green investment, the characteristics of investment flows, and their contribution to sustainable economic development. Significant contributions to the development of methodological approaches for assessing the effectiveness of environmentally oriented investments have been made by Turianska M. M. [6], Chugunov I. Ya., Kaneva T. V., Lyubchak I. S. [7], and other scholars. Their studies emphasize the importance of integrating environmental criteria into financial management systems and state investment policy.

Specific aspects of attracting investment to Ukraine's renewable energy sector have been explored in the works of Rushchyshyn N. M., Hrytsak O. S., Nohinova N. M. [5], Horbach V. [3], and other researchers. These studies highlight the need to create a favorable institutional environment for the development of renewa-

ble energy, improve state support mechanisms, and expand cooperation with international financial institutions. Recent research has also focused on the role of green bonds, climate funds, and other financial instruments in facilitating Ukraine's energy transition [4] and post-war reconstruction.

The conceptual conclusions of researchers Medynska T. V., Loboda N. O., and others [11] regarding the optimization of environmental taxation are crucial in the context of green investing as a component of Ukraine's energy modernization and post-war economic recovery. These processes must be implemented in accordance with modern environmental standards and require comprehensive technological modernization based on the principles of the European Green Deal and energy efficiency.

Despite the substantial body of academic literature on this topic, the formation of a comprehensive green investment system under conditions of wartime challenges and post-war recovery remains insufficiently explored. Further research is required to examine trends in attracting green investment to the renewable energy sector, assess its effectiveness under current conditions, and identify strategic development priorities in accordance with global energy transition trends and European Union requirements.

The purpose of the article. The purpose of this article is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop practical recommendations for enhancing the attraction of green investments as strategic financial flows and instruments for the energy modernization of Ukraine's economy in the context of post-war recovery.

Presentation of the main research material. The global green investment market has demonstrated a steady growth trend. By the end of 2025, the total volume of green bonds in circulation exceeded USD 2.5 trillion, indicating a systematic reallocation of international capital toward environmentally sustainable assets. In the context of the full-scale Russian invasion that began in February 2022, these global trends have acquired particular significance for Ukraine, as green investment has become not only an environmental policy instrument but also a practical mechanism for strengthening energy security and facilitating the structural transformation of the national economy.

Systematic attacks on the country's energy infrastructure, with total damage estimated at USD 20.5 billion by the end of 2024, have created the conditions for a fundamental modernization of the energy sector. Rather than restoring an outdated centralized system characterized by coal-fired power generation and dependence on imported fuels, Ukraine has a unique opportunity to develop a modern, decentralized, and resilient energy system based on renewable energy sources and integrated into the European Union's Single Energy Market.

However, a substantial gap remains between the country's existing potential and the actual level of capital inflows. Bridging this gap requires not only international financial support but also a comprehensive understanding of the functioning of green financing mechanisms and the factors that continue to limit their effectiveness in Ukraine.

In the current economic environment, attracting investment has become particularly important for Ukraine, as investment serves as a key driver of economic growth and contributes to increasing the country's real GDP. In its broadest sense, investment is defined as the allocation of capital to business ventures and other economic activities with the objective of generating profit or achieving social benefits. According to the World Bank, investment refers to the allocation of capital with the expectation of generating future income or creating a positive social impact [1]. The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) emphasizes that investment activity is a key mechanism for the structural transformation of an economy and the enhancement of its competitiveness [2].

Green investment represents a relatively new yet increasingly important instrument for economic modernization in the context of global environmental challenges and climate change. The United Nations Environment Programme (UNEP) defines green investment as the targeted allocation of capital to projects and technologies that generate positive environmental outcomes, contribute to the reduction of greenhouse gas emissions, and promote the sustainable use of natural resources. The European Commission characterizes green investment as financial flows directed toward achieving climate neutrality and supporting the transition to a circular economy.

Unlike conventional investments, which are primarily aimed at maximizing financial returns, green investment seeks to achieve a dual objective: generating economic value while delivering positive environmental outcomes. This fundamental distinction determines the specific approach to evaluating the effectiveness of green investment projects, which must take into account not only financial performance indicators but also environmental and social impacts.

The key characteristics of green investment include its focus on achieving sustainable development goals, promoting the adoption of environmentally friendly and energy-efficient technologies, a long-term payback period, and the generation of positive societal externalities. Green investment is also characterized by the requirement to comply with international environmental standards, ensure transparency in environmental reporting, and participate in green project certification schemes.

International practice has established clear criteria for identifying green investment activities. The EU Taxonomy defines six environmental objectives: climate change mitigation; climate change adaptation; the sustainable use and protection of water and marine resources; the transition to a circular economy; pollution prevention and control; and the protection and restoration of biodiversity and ecosystems. An investment is considered green if it makes a substantial contribution to at least one of these objectives while causing no significant harm to the others.

Green investment is a component of the ESG investment concept, which incorporates environmental, social, and governance criteria into the investment decision-making process. The United Nations Principles for Responsible Investment (UN PRI), endorsed by more than 5,000 institutional investors managing assets exceeding

USD 120 trillion, require the integration of ESG factors into investment analysis, active engagement with companies regarding environmental practices, and transparent reporting on portfolio ESG performance.

Green bonds are currently the most standardized and scalable instrument for raising capital for environmentally sustainable projects. According to the International Capital Market Association (ICMA), a green bond is a debt instrument whose proceeds are exclusively allocated to the financing or refinancing of projects that generate positive environmental outcomes. The fundamental distinction between green bonds and conventional corporate bonds lies not only in the earmarked use of proceeds but also in the requirement to provide transparent reporting on the environmental impacts of the financed projects.

Among the principal financial instruments of green investment are green bonds and climate funds. By 2024, the global green bond market had exceeded USD 2.5 trillion. Climate funds are specialized financial mechanisms that mobilize resources for projects aimed at climate change mitigation and adaptation. The largest of these are the Green Climate Fund, which has mobilized more than USD 10 billion, and the Adaptation Fund. [10].

International practice has established four key requirements: the targeted use of funds exclusively for verified environmental projects; a transparent process for project selection and evaluation in accordance with established criteria; effective management of proceeds through segregated accounts or monitoring systems; and regular reporting on environmental impacts achieved in quantitative terms, including CO₂ emission reductions, energy savings, and installed capacity.

It is important to recognize that green bonds are not merely “environmentally labelled” debt instruments. They operate within a broader institutional ecosystem that includes the EU Taxonomy, ESG rating agencies, independent verifiers, and institutional investors that are required to maintain a specified share of green assets in their portfolios. It is precisely this institutional framework that generates demand for such securities even when their yields do not exceed those of conventional bonds issued by the same issuer. This phenomenon is commonly referred to as the “green premium”, or greenium, which often ranges from 5 to 15 basis points in favor of green securities.

For Ukraine, access to the green bond market remains more of a future opportunity than a current reality. To date, Ukraine has not issued any sovereign green bonds, although several Ukrainian banks – most notably Ukrgasbank – have gained experience in implementing green lending programs within the framework of EBRD initiatives [12]. A key systemic challenge is the absence of a nationally verified green taxonomy aligned with EU standards, which would enable Ukrainian issuers to obtain independent confirmation of the environmental status of their financial instruments. Without such a framework, accessing the institutional capital markets of London, Luxembourg, or Amsterdam with a competitive financial product remains highly challenging.

At the same time, the experience of neighboring countries demonstrates that this path is entirely feasible.

Poland became the first country in the world to issue a sovereign green bond in 2016, raising EUR 750 million [12]. Hungary, the Czech Republic, and Romania have also successfully issued similar instruments, thereby establishing a stable source of financing for climate-related programs over a period of 7-15 years. For Ukraine, such experience carries significant practical importance. The issuance of a sovereign green bond after the active phase of the war would serve as a powerful signal to international financial markets of the country's commitment to and readiness for a systemic green transformation.

In the absence of this conventional financial instrument, the domestic investment climate continues to adapt to the conditions of martial law. In particular, an analysis of investment flows into Ukraine's renewable energy sector since February 2022 reveals a complex yet relatively structured pattern. As of mid-2025, the total volume of attracted funds exceeded EUR 14.5 billion [8], however, the distribution across funding sources remains highly uneven and reflects a critical dependence on public and international public capital. The European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) occupies a dominant position, having invested more than EUR 6.2 billion across various sectors, including energy, transport, and financial services. The EBRD's share of total investment inflows amounts to 42.8 % [9], representing an exceptionally high level of concentration for an investment market. While the Bank's contribution has been undeniably positive, such reliance on a single institution creates a structural risk: if the EBRD's strategic priorities change or the scale of its operations

in Ukraine declines, entire segments of green financing could be left without adequate support.

The EBRD's role is particularly important not only as a direct investor but also as a catalyst for mobilizing additional sources of capital. The credit risk guarantee mechanism applied by the Bank in cooperation with Ukrainian commercial banks, including JSC Ukrgasbank and JSC Oschadbank, enables these institutions to finance renewable energy projects that they would otherwise be unable to place on their balance sheets under wartime conditions. A notable example is the Sokal Wind Farm project in the Lviv region, developed by Eco-Optima. Financing of EUR 40 million provided by Oschadbank became possible due to a green letter of credit worth EUR 24.8 million issued with EBRD support [9].

The dynamics of the composition and structure of investments in Ukraine's renewable energy sector by funding source during 2022-2025 are presented in table 1.

Through the Investment Framework for Ukraine, the European Union provides substantial support for green projects. The total funding allocated under the Fund for Ukraine amounts to EUR 50 billion for the period 2024-2027, of which EUR 11.8 billion has been allocated through Pillar II for investment projects in 2024-2025 [15]. In 2024, the European Commission approved an Energy Rescue Plan providing up to EUR 600 million in financing for critical energy projects in both the public and private sectors, including the restoration of heat supply systems and the deployment of renewable energy sources.

Table 1

Structure of Investment in Ukraine's Renewable Energy Sector by Funding Source, 2022-2025*

Funding Sources	Investment Volume (EUR million)	Share (%)	Main Areas of Investment
EBRD	6 200	42,8	Energy security, decentralization
Ukraine Facility	1 200	8,3	Critical infrastructure, renewable energy
Elementum Energy	1 500	10,3	Wind and solar energy
Notus Energy	452	3,1	Wind energy
Ukraine Energy Support Fund	1 150	7,9	Generation capacity restoration
DTEK & Octopus Energy	100	0,7	Solar energy with battery storage
Other private investors	3 898	26,9	Various technologies
TOTAL	14 500	100	

*Note. Table 1 Compiled by the author based on source [2]

The Ukraine Energy Support Fund, which as of July 2025 had attracted 33 donors from 22 countries, has mobilized more than EUR 1.15 billion and directs these resources toward the restoration and expansion of generation capacity [2]. This mechanism represents an important example of multilateral donor financing, in which resources are provided not through bilateral assistance but through a common platform with unified standards for project verification and reporting. Such a financing structure reduces administrative costs for recipients and ensures broader geographical coverage of donors.

Private foreign capital currently accounts for a considerably smaller share, approximately 13.4 % of the total investment volume, although several individual cases are particularly noteworthy. Elementum Energy, which operates a network of 29 power plants with a total installed capacity of 636 MW, remains the largest foreign private investor, with a portfolio exceeding EUR 1.5 billion [9]. The fact that the company continues its operations and is even expanding its portfolio despite the full-scale war sends an important signal to other potential investors: Ukraine's renewable energy sector retains its commercial attractiveness even under extremely challenging conditions.

Since 2019, the German company Notus Energy has been actively developing renewable energy projects in Ukraine, with a particular focus on wind power generation. The company's flagship project is a 300 MW wind farm in the Odesa region with a total investment value of EUR 452 million [2].

Domestic bank lending demonstrates a significant gap between demand and supply. According to the National Bank of Ukraine, between June 2024 and May 2025, the Ukrainian banking sector received 4,500 applications from businesses seeking financing for energy projects, with a total value of UAH 86.4 billion. However, only UAH 18.2 billion was ultimately financed, representing less than one-quarter of the reported demand [2]. This gap reflects not so much a shortage of liquidity within the banking system as the absence of effective risk-sharing mechanisms among the government, international financial institutions, and commercial banks.

The concept of ESG investing, which integrates environmental, social, and governance criteria into the investment decision-making process, becomes particularly complex under conditions of armed conflict. The United Nations Principles for Responsible Investment (UN PRI), endorsed by more than 5,000 institutional investors managing assets exceeding USD 120 trillion [9], require signatories to integrate ESG factors into investment analysis. However, the standard methodologies underlying these principles were developed without taking into account the realities of an active military conflict.

The solar energy sector provides a particularly illustrative example. As of mid-2025, the National Energy and Utilities Regulatory Commission (NEURC) had registered 2,427 producers of electricity from renewable energy sources, of which 2,099 were solar power plants [2]. However, a significant proportion of these facilities are located in regions exposed to elevated wartime risks, including the Kherson, Zaporizhzhia, Donetsk, and

Kharkiv regions, where even basic monitoring of electricity generation and the technical condition of equipment is constrained by security restrictions. For an institutional investor required to provide EU regulators with annual reports on the climate impact of its green assets, such uncertainty represents a significant barrier.

At the same time, the wartime context is generating new ESG criteria that have not yet been incorporated into standard international methodologies. The decentralization of the energy system as a factor enhancing resilience to external attacks represents a distinctly Ukrainian concept that simultaneously combines environmental (renewable energy sources), social (the uninterrupted provision of critical services), and governance (strengthening municipal autonomy) dimensions.

Adapting international ESG standards to the conditions of armed conflict is not merely a technical task for rating agencies and independent verifiers. It represents a strategic challenge for the entire international green investment structure. With appropriate diplomatic and analytical efforts, Ukraine could play an active role in shaping new standards rather than merely serving as their passive recipient.

Historically, Ukrainian cities had limited autonomy in energy-related matters due to a highly centralized governance system. However, the war has compelled local authorities, including city mayors, to assume a critical role in ensuring electricity supply and to become key actors on the front line of the energy crisis. Wartime experience has demonstrated the considerable value of decentralization, as empowered local authorities have been able to respond effectively to community needs and allocate resources accordingly.

The city of Mykolaiv, located in southern Ukraine near the front line, provides a striking example of municipal initiative in the field of renewable energy. The city has installed 5.5 MW of its own generating capacity – a combination of diesel generators, solar photovoltaic systems, and battery storage systems – to ensure electricity supply to critical infrastructure facilities such as water pumping stations. In May 2025, the Nordic Environment Finance Corporation (NEFCO) approved a grant of EUR 7.2 million [2] to expand the project to several water supply infrastructure facilities in Mykolaiv.

The city of Vinnytsia, located in central Ukraine, supports the integration of renewable energy sources into its district heating system and is actively advancing plans to construct a municipal waste-to-energy plant. The proposed 10 MW facility is intended to convert municipal solid waste into electricity and heat, generating approximately 80 GWh annually. The feasibility study has already been completed, and the city is currently seeking approximately USD 30 million in investment through a public-private partnership [9].

Several solar power plants are currently operating in the Khmelnytskyi region, with a combined capacity of approximately 14.9 MW, located on municipally owned land. The deployment of battery storage systems alongside photovoltaic installations forms part of the region's strategic approach to enhancing energy resilience.

Examples of municipal renewable energy projects in Ukraine during 2024–2025 are presented in table 2.

Table 2

Municipal Renewable Energy Projects in Ukraine, 2024-2025*

City	Project Type	Capacity	Investment
Mykolaiv	Solar power + BESS for water utility infrastructure	5 MBт + 1 MBт·год	USD 7.8 million
Vinnitsia	Waste-to-energy plant	10 MBт	USD 30 million
Khmelnyskyi	Solar power plants	14,9 MBт	-

*Note. Table. 2 Compiled by the author based on source [9]

Table 3

Types of International Cooperation in the Field of Green Investment, 2024-2025*

Project	Partner Companies	Country of Origin	Investment Volume	Technology	Expected Outcome
RISE Initiative	DTEK, Octopus Energy	Ukraine, UK	EUR 100 million	Solar energy + BESS	100 projects over 3 years
SMR-160	Energoatom and Holtec	Ukraine, USA	TBD	Nuclear (SMR)	Strengthening energy security
Notus Wind Farm	Notus Energy	Germany	EUR 452 million	Wind	300 MW in the Odesa region
Elementum Portfolio	Elementum Energy	International	EUR 1,500 million	Wind and solar energy	636 MW in operation
The Sokal Project	Eco-Optima, EBRD	Ukraine, International	USD 43.2 million	Wind	Lviv region
BESS DTEK	DTEK, Ukrainian banks	Ukraine	USD 76.5 million	Energy storage	200 MW by 2030

*Note. Table 3 Compiled by the author based on source [9]

An analysis of completed municipal projects indicates that this model has significant potential for replication across other Ukrainian cities. Key success factors include the political commitment of local authorities, access to international financing in the form of grants and concessional loans, technical support from donors and international financial institutions (IFIs), as well as community participation in project planning and implementation. Scaling up this model requires the development of standardized project frameworks for different categories of cities, methodological support from the Ministry of Energy and the Association of Ukrainian Cities, and the simplification of procedures related to permitting and grid connection.

Ukraine's cooperation with international partners, particularly the United States and the European Union, is critical to the successful transformation of the energy sector. In May 2025, the U.S. – Ukraine Mineral Resources Agreement was signed, granting the United States preferential access to Ukraine's valuable natural resources and linking future assistance to the sharing of revenues generated from substantial reserves of rare earth minerals, oil, natural gas, and other hydrocarbons.

The Ukrainian company Energoatom and Holtec International signed a cooperation agreement aimed at deploying SMR-160 small modular reactors in Ukraine to strengthen the country's energy security. DTEK, in partnership with the British company Octopus Energy, launched the Resilient Independent Solar Energy initiative to support the development of renewable energy in Ukraine. The initiative aims to attract EUR 100 million in financing for 100 solar energy projects equipped with battery storage systems over the next three years.

Types of international cooperation in the field of green investment are presented in table 3.

An analysis of international cooperation demonstrates active technology transfer across several key areas. First, this includes small modular reactor (SMR) technologies, where the partnership with Holtec International involves not only the supply of equipment but also the transfer of operational and maintenance expertise related to next-generation nuclear facilities. Second, it encompasses battery energy storage systems (BESS) based on lithium-ion technology, through which Ukrainian companies gain access to advanced energy management solutions and grid integration technologies. Third, it includes wind turbines with capacities ranging from 3

to 5.5 MW, where the gradual localization of selected manufacturing processes is taking place.

The development of domestic manufacturing capacity for renewable energy equipment is an important factor in reducing import dependence and creating added value within the Ukrainian economy. Friendly Wind Technology has commissioned a new wind turbine manufacturing facility in Zakarpattia and plans to produce up to 20 wind turbines annually, each with a capacity ranging from 4.8 to 5.5 MW [12]. The company is currently the only domestic manufacturer of multi-megawatt wind turbines in Ukraine.

KNESS Group, which has specialized since 2015 in the production of steel structures and inverter equipment for photovoltaic power plants, has supplied equipment for the construction of 258 solar power plants and 13,000 low-voltage units, demonstrating the capacity of Ukrainian manufacturers to produce internationally competitive equipment.

Despite significant progress in attracting green investment, the systemic gap between investment needs and actual capital inflows remains substantial. The National Energy and Climate Plan through 2030 envisages increasing the share of renewable energy sources in final energy consumption to 27 %, which will require investments estimated at between USD 41.5 billion and USD 50 billion. The approved auction quotas for 2025–2029 cover only 5 % of the required solar generation capacity and 30 % of the required wind generation capacity [15].

Regulatory instability remains the most critical barrier to investment. In the late 2010s, highly attractive feed-in tariffs for renewable energy sources triggered a rapid expansion of the sector. However, subsequent retroactive tariff reductions and the accumulation of unpaid obligations to producers during 2020–2021 undermined investor confidence. Attempts to transition to an auction-based support mechanism were delayed for several years, and when pilot auctions were eventually conducted in late 2024 and 2025, they failed to attract significant investor interest due to political uncertainty and shortcomings in the auction design.

Currency restrictions introduced under martial law constitute another significant barrier. Investors remain concerned about their ability to repatriate returns in foreign currency, while the National Bank of Ukraine's policy rate, which stood at 15 % in early 2026, makes domestic financing for renewable energy projects considerably more expensive than financing obtained through international financial institutions.

Infrastructure challenges are related both to the physical condition of power grids and to transportation infrastructure. Ukraine's electricity networks require large-scale modernization to integrate substantial volumes of renewable energy characterized by variable generation patterns. Transportation infrastructure also requires improvement to facilitate the delivery of large-scale equipment, including wind turbines and transformers, to construction sites, particularly in remote regions. The presence of landmines and the need for demining prior to the commencement of construction activities increase both project costs and implementation timelines.

Labor shortages are becoming increasingly acute amid the demographic crisis and migration processes.

The recovery of the energy sector will require the mobilization and training of a new generation of workers, ranging from construction personnel to power system operators. The shortage of specialists in advanced technologies, including SMR, BESS, and hydrogen technologies, necessitates cooperation with international partners to provide training programs and professional internships for Ukrainian specialists abroad.

The strategic approach to overcoming these barriers should be based on three interconnected directions. The first is the establishment of a stable and predictable regulatory environment, without which no financial incentives can ensure an adequate investment climate. The second is the implementation of effective risk mitigation mechanisms, including guarantee funds, political risk insurance, and currency guarantees. The third is the development of a domestic technological and manufacturing base through the localization of production and the establishment of research centers, which will make it possible to retain added value within the national economy.

Conclusions and directions for further research.

An analysis of Ukraine's green investment mechanisms in the context of post-war recovery reveals a profound contradiction between the scale of investment needs and the actual capacity to meet them through existing financial instruments. On the one hand, Ukraine has already accumulated considerable experience in attracting external capital, securing more than EUR 14.5 billion since 2022, and has demonstrated successful renewable energy projects across regions ranging from Lviv to Odesa. On the other hand, systemic dependence on international public financing, regulatory instability, and the absence of a domestic green bond market continue to leave the country vulnerable to shifts in the priorities of external partners.

Green bonds and ESG financing instruments are not merely technical financial mechanisms but institutional bridges connecting Ukrainian reforms with the global green investment market. Their effective implementation requires simultaneous action at several levels: legislative, through the introduction of a green taxonomy; regulatory, through ensuring stability and predictability of support mechanisms; and institutional, through the development of verification and auditing infrastructure.

The municipal level has demonstrated its effectiveness as a platform for green transformation under martial law. Local communities, empowered by decentralization reforms, have shown a growing capacity to attract international financing and strengthen their own energy resilience. The experience accumulated to date requires systematic scaling, as it represents not merely a local phenomenon but a model for a new architecture of Ukraine's energy system.

For Ukraine, the green transition is not a choice between environmental objectives and economic interests. Rather, it is the only realistic strategy for building a competitive, energy-independent economy integrated into European Union markets. A country capable of transforming crisis into a platform for systemic modernization—drawing on international capital, domestic technological capabilities, and the innovative potential of local communities will emerge from the war not merely

rebuilt, but equipped with advanced technologies and a stronger foundation for sustainable long-term development.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондаренко Л., Блавт А. Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>.

2. Ukraine Investment Guide. Відбудова України з приватним сектором. Червень 2024, III Форум відбудови України. С. 2-28. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/16.08-ukraineinvest-guide-iiq-24-ukr_compressed.pdf.

3. Горбач В. Фінансові інструменти декарбонізації: механізми зелених облігацій та ESG-інвестицій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-33>.

4. Пшибельський В. В. Відновлювана енергетика як драйвер розвитку зеленої економіки в Україні. *Інноваційна економіка*. 2024. № 4. С. 166-171. <https://doi.org/10.37332/>.

5. Руцишин Н. М., Грицак О. С., Ногінова Н. М. Інвестиційно-інноваційний розвиток вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів і загроз. *Академічні візії*. 2024. Вип. 29. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10794130>.

6. Туріяньська М. М. “Зелені” інвестиції у проєкти відновлювальної енергетики в умовах післявоєнного розвитку. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. № 11 (27). С. 5-10. <https://doi.org/10.15802/rtem2024/309031>.

7. Чугунов І. Я., Канєва Т. В., Любчак І. С. Фінансові інструменти реалізації європейського зеленого курсу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-141>.

8. Cahill B., Dawes A. Developing Renewable Energy in Ukraine. *CSIS*. December 19, 2022. URL: <https://www.csis.org/analysis/developing-renewable-energy-ukraine>.

9. Зелена” енергетика. *UkraineInvest*. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/incentives/green-energy/>.

10. Green Tech Investments Hit a Record \$2.3 Trillion Last Year. 2026. *Bloomberg*. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2026-01-26/green-tech-investments-hit-a-record-2-3-trillion-last-year-bnef>.

11. Medynska T., Loboda N., Nohinova N., Oliynyk N., Borutska Y. Optimization of ecological taxation: Role in the formation of environmental protection budgets. *International Journal of Environmental Impacts*. 2024. Vol. 7, No. 1. Pp. 17-23. <https://doi.org/10.18280/ijei.070102>.

12. Renewable Energy in Ukraine in 2025: Overview of the Landscape, Challenges and Prospects. *BDO*. 21 November 2025. URL: <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/renewable-energy-ukraine-2025-overview-challenges-prospects>.

13. Rushchyshyn N., Halkiv L., Rushchyshyn M., Medynska T., Hrytsak O. Management of innovative development of enterprises considering their financial and resource opportunities in the context of security. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2022. Vol. 12, No. 1. Pp. 13-20. <https://doi.org/10.18280/ijse.120102>.

14. Global Green Bond Market Grows and Matures in 2024. *The Asset*. 26 Sep 2025. URL: <https://pcwc.theasset.com/article-esg/54990>.

15. Ukraine Announces \$20 Billion Plan to Increase Renewable Energy Production by 2030. *ESG News*. August 16, 2024. URL: <https://esgnews.com/ukraine-announces-20-billion-plan-to-increase-renewable-energy-production-by-2030/>.

REFERENCES

1. Bondarenko L. and Blavt A. (2024), Aktsenty investuvannia u stalyi rozvytok na pryntsypakh ESG v umovakh voiennoho stanu v Ukraini, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>.

2. Ukraine Investment Guide. Vidbudova Ukrainy z pryvatnym sektorom. Cherven 2024, III Forum vidbudovy Ukrainy, s. 2-28, available at: https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/16.08-ukraineinvest-guide-iiq-24-ukr_compressed.pdf.

3. Horbach V. (2025), Finansovi instrumenty dekarbonizatsii: mekhanizmy zelenykh oblihotsii ta ESG-investytsii, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 75, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-33>.

4. Pshybelskyi, V. V. (2024), Vidnovliuvana enerhetyka yak draiver rozvytku zelenoi ekonomiky v Ukraini, *Innovatsiina ekonomika*, № 4, s. 166-171, available at: <https://doi.org/10.37332/>.

5. Rushchyshyn, N. M., Hrytsak, O. S. and Nohinova, N. M. (2024), Investytsiino-innovatsiinyi rozvytok vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv i zahroz, *Akademichni vizii*, vyp. 29, available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10794130>.

6. Turiianska, M. M. (2024), “Zeleni” investytsii u proiekty vidnovliuvalnoi enerhetyky v umovakh pislivoiennoho rozvytku, *Review of Transport Economics and Management*, № 11 (27), s. 5-10, available at: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/309031>.

7. Chuhunov, I. Ya., Kanieva, T. V. and Liubchak, I. S. (2023), Finansovi instrumenty realizatsii yevropeiskoho zelenoho kursu v Ukraini, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 56, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-141>.

8. Cahill B. and Dawes A. Developing Renewable Energy in Ukraine. *CSIS*. December 19, 2022, available at: <https://www.csis.org/analysis/developing-renewable-energy-ukraine>.

9. “Zelena” enerhetyka. *UkraineInvest*, available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/incentives/green-energy/>.

10. Green Tech Investments Hit a Record \$2.3 Trillion Last Year. 2026. *Bloomberg*, available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2026-01-26/green-tech-investments-hit-a-record-2-3-trillion-last-year-bnef>.

11. Medynska T., Loboda N., Nohinova N., Oliynyk N. and Borutska Y. (2024), Optimization of ecological taxation: Role in the formation of environmental protection budgets, *International Journal of Environmental Impacts*, vol. 7, No. 1, p. 17-23, available at: <https://doi.org/10.18280/ijei.070102>.

12. Renewable Energy in Ukraine in 2025: Overview of the Landscape, Challenges and Prospects. *BDO*. 21 November 2025, available at: <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/renewable-energy-ukraine-2025-overview-challenges-prospects>.

13. Rushchyshyn N., Halkiv L., Rushchyshyn M., Medynska T. and Hrytsak O. (2022), Management of innovative development of enterprises considering their

financial and resource opportunities in the context of security, *International Journal of Safety and Security Engineering*, vol. 12, No. 1, p. 13-20, available at: <https://doi.org/10.18280/ijssse.120102>.

14. Global Green Bond Market Grows and Matures in 2024. *The Asset*. 26 Sep 2025, available at: <https://pcwc.theasset.com/article-esg/54990>.

15. Ukraine Announces \$20 Billion Plan to Increase Renewable Energy Production by 2030. *ESG News*. August 16, 2024, available at: <https://esgnews.com/ukraine-announces-20-billion-plan-to-increase-renewable-energy-production-by-2030/>.

Стаття надійшла: 02.03.2026

Стаття прийнята: 10.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 658.016

Семак Б. Б.,

bbsevak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2198-3790, Researcher ID: E-7511-2019,

д.е.н., проф., проректор з наукової роботи, професор кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Басій Н. Ф.,

basij@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7003-6007,

Researcher ID: F-9024-2019,

к.е.н., проф., завідувачка кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Яхвак Д. М.,

a_investbud@ukr.net, ORCID ID: 0009-0001-2892-6521,

старший викладач кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

Анотація. *Формування переліку та системне застосування маркетингових інструментів потребує глибокого розуміння сучасних детермінант розвитку міжнародного маркетингу та глобальних ринків. До таких детермінант належать технологічні інновації, цифровізація бізнес-процесів, трансформація споживчої поведінки, регуляторні та тарифні обмеження, геополітичні ризики, а також тенденції до інтеграції й локалізації ринків. Усвідомлення цих чинників є необхідним для розробки адаптивних маркетингових стратегій, які здатні забезпечити ефективне проникнення на міжнародні ринки, мінімізувати ризики та підвищити економічну стійкість підприємств у турбулентному середовищі. У статті у фокусі уваги перебувають питання напрацювання і застосування ефективних та прогресивних практик міжнародного маркетингу у цілях нарощення обсягів та ефективізації діяльності підприємств на глобальних ринках збуту продукції і послуг. Метою статті є узагальнення та розвиток теоретичних і методико-прикладних положень стосовно детермінант розвитку міжнародного маркетингу на глобальному ринку. У статті розглядається роль активізації зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств як стратегії виходу з кризових умов, зокрема в умовах війни. Показано, що ефективний вихід на глобальні ринки сприяє диверсифікації доходів, залученню інвестицій, оптимізації логістичних та дистрибуційних ланцюгів і підвищенню конкурентоспроможності продукції. Наголошено на необхідності системного застосування інструментів міжнародного маркетингу – стратегічного позиціонування, формування цінової та товарної політики, комунікаційних і дистрибуційних механізмів – для досягнення стійких конкурентних переваг. Висвітлено сучасні детермінанти розвитку міжнародного маркетингу та глобальних ринків, зокрема технологічні інновації, цифровізацію бізнес-процесів, зміни споживчої поведінки, регуляторні та тарифні обмеження, геополітичні ризики. Визначено провідні сучасні детермінанти розвитку міжнародного маркетингу на глобальному ринку, які класифіковано за напрямками: економічні, технологічні, соціокультурні, політико-правові та регуляторні, конкурентні, екологічні та сталого розвитку. Підкреслюється потреба у розробці нових теоретико-методичних і прикладних підходів, що забезпечать комплексне дослідження маркетингових каналів та сприятимуть сталому розвитку українських підприємств на міжнародних ринках.*

Ключові слова: маркетинг, міжнародний маркетинг, детермінанти, стратегічне планування, формування, просування продукції, глобальні ринки, міжнародна торгівля, економічна діяльність, розвиток.

Semak B. B.,

bbsevak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2198-3790, Researcher ID: E-7511-2019,

Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Research, Professor of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



Basii N. F.,

basij@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7003-6007, Researcher ID: F-9024-2019,

Ph.D., Professor, Head of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Yahvak D. M.,

a_investbud@ukr.net, ORCID ID: 0009-0001-2892-6521,

Senior Lecturer, Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

DETERMINANTS OF THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL MARKETING IN THE GLOBAL MARKET

Abstract. *The formation of a list and systematic application of marketing tools requires a deep understanding of the modern determinants of the development of international marketing and global markets. Such determinants include technological innovations, digitalization of business processes, transformation of consumer behavior, regulatory and tariff restrictions, geopolitical risks, as well as trends towards integration and localization of markets. Awareness of these factors is necessary for the development of adaptive marketing strategies that can ensure effective penetration of international markets, minimize risks and increase the economic stability of enterprises in a turbulent environment. The article focuses on the issues of developing and applying effective and advanced international marketing practices aimed at increasing volumes and enhancing the efficiency of enterprises' operations in global markets for products and services. The purpose of the article is to summarize and further develop theoretical and applied-methodological provisions regarding the determinants of international marketing development in the global market. The article examines the role of activating the foreign economic activity of Ukrainian enterprises as a strategy for overcoming crisis conditions, particularly in the context of war. It demonstrates that an effective entry into global markets contributes to the diversification of revenues, attraction of investments, optimization of logistics and distribution chains, and enhancement of product competitiveness. The necessity of a systematic application of international marketing tools – including strategic positioning, pricing and product policy formation, communication, and distribution mechanisms – is emphasized for achieving sustainable competitive advantages. The article highlights contemporary determinants of international marketing and global market development, including technological innovations, digitalization of business processes, changes in consumer behavior, regulatory and tariff restrictions, and geopolitical risks. Leading contemporary determinants of international marketing development in the global market are identified and classified by areas: economic, technological, socio-cultural, politico-legal and regulatory, competitive, ecological, and sustainable development factors. The article emphasizes the need to develop new theoretical, methodological, and applied approaches that will ensure comprehensive research of marketing channels and contribute to the sustainable development of Ukrainian enterprises in international markets.*

Keywords: marketing, international marketing, determinants, strategic planning, formation, product promotion, global markets, international trade, economic activity, development.

JEL Classification: D40, F01, F40

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-03>

Постановка проблеми. У складних кризових умовах, зокрема в умовах війни, одним із ключових напрямів відновлення для українських підприємств є активізація зовнішньоекономічної діяльності та вихід на глобальні ринки. Такий підхід забезпечує диверсифікацію джерел доходів і зменшення залежності від внутрішньої економіки, що особливо актуально у періоди нестабільності. Крім того, вихід на міжнародні ринки створює можливості для залучення іноземних інвестицій, розширення виробничих потужностей, оптимізації логістичних і дистрибуційних ланцюгів, а також підвищення міжнародної конкурентоспроможності продукції. Для підприємств, що прагнуть стабілізувати діяльність у кризових умовах, глобалізація ринкових можливостей стає не лише стратегічним вибором, а й життєво необхідним кроком для виживання та розвитку.

Водночас якісна та результативна зовнішньоекономічна діяльність неможлива без системного застосування інструментів міжнародного маркетингу. До них належать стратегічне позиціонування продукції, формування ефективної цінової політики, адаптація товарної пропозиції до потреб різних ринкових сегментів, побудова оптимальних каналів дистрибуції, а також використання комунікаційних та промоційних механізмів. Використання цих інструментів дозволяє підприємствам не лише реагувати на змінні ринкові умови та попит, а й формувати стійкі взаємовигідні відносини з партнерами, підвищувати лояльність клієнтів та створювати довгострокові конкурентні переваги на зовнішніх ринках.

Свою чергою, формування складу та застосування системи маркетингових інструментів потребує глибокого розуміння сучасних детермінант розвитку міжнародного маркетингу та глобальних

ринків. До таких детермінант належать технологічні інновації, цифровізація бізнес-процесів, трансформація споживчої поведінки, регуляторні та тарифні обмеження, геополітичні ризики, а також тенденції до інтеграції й локалізації ринків. Усвідомлення цих чинників є необхідним для розробки адаптивних стратегій, які здатні забезпечити ефективне проникнення на міжнародні ринки, мінімізувати ризики та підвищити економічну стійкість підприємств у турбулентному середовищі.

Все це актуалізує нагальну потребу в обґрунтуванні нових теоретико-методичних і прикладних підходів у сфері міжнародного маркетингу. Розробка таких підходів дозволить комплексно досліджувати процеси формування та розвитку маркетингових каналів, оптимізувати прийняття управлінських рішень, підвищити ефективність виходу на глобальні ринки та сприяти сталому розвитку українських підприємств навіть у умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти, пов'язані з розробкою стратегії, політики та тактичних заходів щодо просування національної продукції на зовнішні ринки, достатньо висвітлені в дослідженнях таких науковців, як Т. Васильців, Р. Лупак, Н. Юрків [2, с. 90-101], Ю. Дайновський, О. Вовчанська [5, с. 69-74], Н. Руцишин, О. Мульська, Ю. Нікольчук та ін. [10, с. 193].

Проблематика загальних аспектів менеджменту та маркетингу у сфері зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, зокрема щодо застосування організаційних та економічних механізмів, інструментів і засобів для цих цілей, розглянута у наукових працях таких дослідників, як Н. Возний, М. Левко, Р. Черниш [3, с. 151-159], Н. Гречаник [4, с. 109-113], Р. Шинкаренко [9, с. 19-24] та ін.

Вагомий внесок у дослідження формування та розвитку міжнародних маркетингових каналів для просування продукції вітчизняних підприємств на глобалізовані зовнішні ринки зроблено у працях таких авторів, як А. Бояр, В. Клець [1, с. 275-284], К. Корсунова [6, с. 249-257], О. Красовська [7, с. 104-108], О. Кривешко, М. Замроз, Г. Кундицька [8] та інші.

Водночас швидкозмінний характер зовнішніх ринків, включно з їхньою кон'юнктурою, бар'єрами входу та виходу, специфікою транспортування та логістики, а також ліцензійними й дозвільними процедурами, створює динамічне середовище. Це зумовлює постійну необхідність удосконалення як теоретико-методичних, так і методико-прикладних підходів до дослідження процесів формування та розвитку міжнародних маркетингових каналів для просування продукції суб'єктів господарювання – експортерів на глобальні зовнішні ринки.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення та розвиток теоретичних і методико-прикладних положень стосовно детермінант розвитку стратегій міжнародного маркетингу на глобальних ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того, щоб ефективно розвивати та успішно реалізовувати стратегію виходу підприємства на глобальні ринки, необхідно глибоко розуміти і враховувати ключові детермінанти міжнародного маркетингу. Таке розуміння дозволяє не лише адекватно оцінювати зовнішнє середовище, в якому діє підприємство, а й формувати адаптивні стратегії просування продукції та послуг, які враховують особливості конкретних ринків, ризики та конкурентні умови. Ігнорування цих факторів може призвести до зниження ефективності маркетингових рішень та обмежити потенціал підприємства у глобальній експансії.

З метою систематизації та практичного застосування детермінант міжнародного маркетингу доцільно здійснити їхню типологізацію (рис. 1) за основними напрямками впливу: економічними, технологічними, соціокультурними, політико-правовими та регуляторними, конкурентними, а також екологічними та факторами сталого розвитку. Така класифікація забезпечує цілісне уявлення про чинники, що визначають ефективність міжнародної маркетингової діяльності, та створює основу для розробки стратегій, які враховують комплексний вплив зовнішніх і внутрішніх умов на успішне функціонування підприємства на глобальних ринках.

Економічні фактори – одні зі ключових детермінант розвитку міжнародного маркетингу, оскільки вони визначають можливості та обмеження для підприємств на глобальних ринках. Рівень економічного розвитку окремих країн і регіонів суттєво впливає на попит на продукцію та послуги, визначаючи масштаб ринкових можливостей і привабливість окремих сегментів для виходу. Високий рівень економічного розвитку забезпечує більшу купівельну спроможність населення, що стимулює збільшення обсягів продажів і дозволяє впроваджувати інноваційні та преміальні продукти.

Купівельна спроможність споживачів, у свою чергу, формує межі ефективного цінового позиціонування та впливає на структуру асортименту продукції, що пропонується на міжнародних ринках. Значною мірою економічна привабливість ринку визначається і вартістю ресурсів та факторів виробництва, таких як сировина, енергія, робоча сила та логістичні витрати, які впливають на конкурентоспроможність продукції.

Крім того, коливання валютних курсів і загальна фінансова стабільність держав та регіонів впливають на ризики зовнішньоекономічної діяльності, формування цінової політики та прибутковості підприємств, що здійснюють міжнародний маркетинг. Таким чином, економічні фактори створюють базис для стратегічного планування, визначення цільових ринків і прийняття управлінських рішень у сфері глобальної маркетингової діяльності.

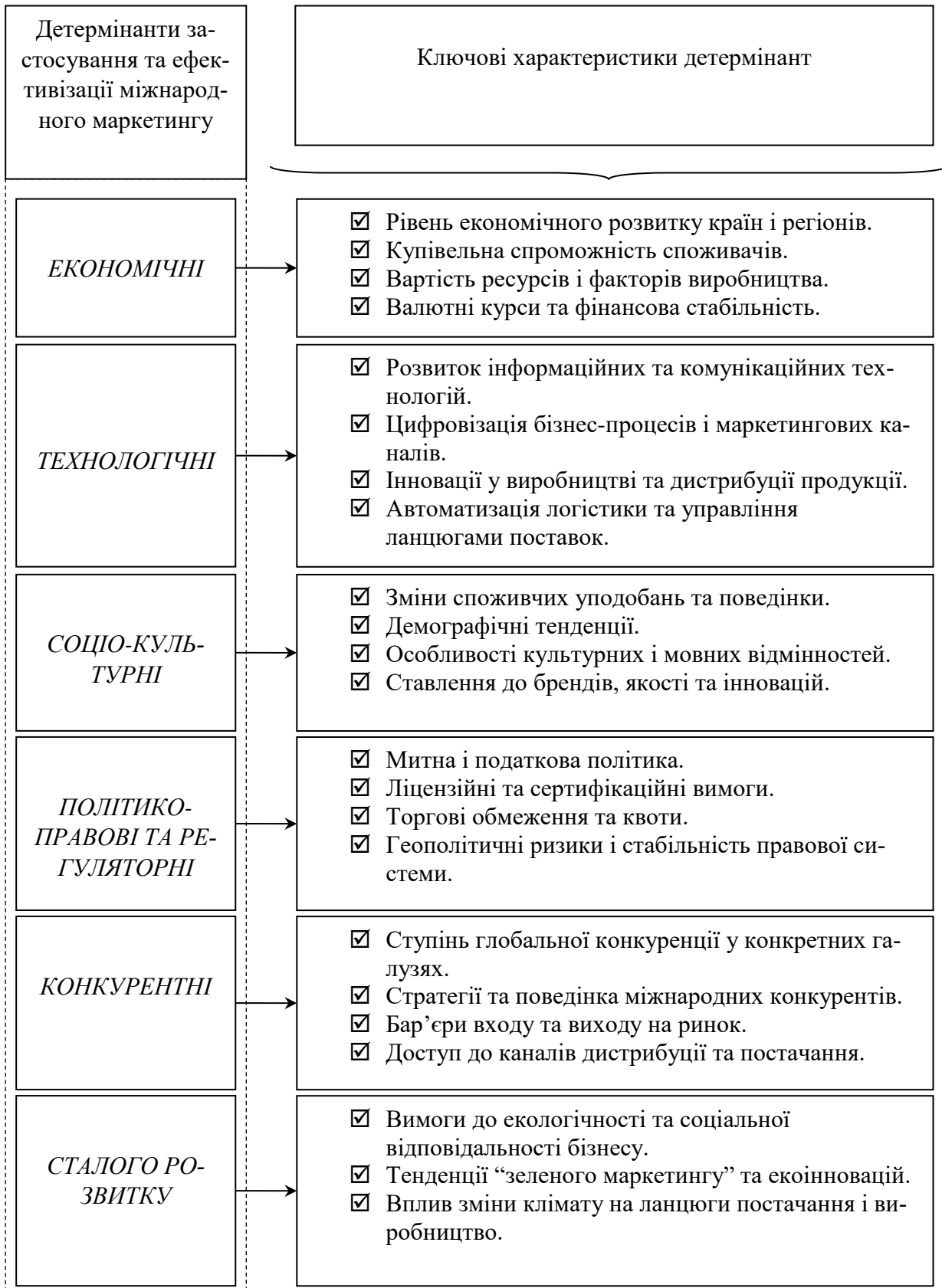


Рис. 1. Класифікація детермінант розвитку міжнародного маркетингу на глобальному ринку
 Джерело: авторська розробка

У доповнення технологічні фактори створюють умови для підвищення ефективності діяльності підприємств на глобальних ринках. Розвиток інформаційних та комунікаційних технологій значно розширює можливості для аналізу ринкових тенденцій, прогнозування попиту та оперативного реагування на зміни кон'юнктури. Використання сучасних ІТ-рішень дозволяє здійснювати більш точне сегментування ринків, підвищувати точність маркетингових кампаній та забезпечувати інтегровану взаємодію з партнерами та споживачами на міжнародному рівні.

Цифровізація бізнес-процесів і маркетингових каналів сприяє оптимізації операційної діяльності підприємств, дозволяючи скорочувати витрати та прискорювати вихід продукції на глобальні ринки. Інновації у виробництві та дистрибуції забезпечують підвищення якості продукції, гнучкість у формуванні асортименту та адаптацію товарів до вимог різних ринкових сегментів. Автоматизація логістики та управління ланцюгами поставок сприяє підвищенню надійності доставки, зменшенню часу та витрат на транспортування продукції, а також забезпечує більш точний контроль над запасами і прогнозуванням попиту. У комплексі технологічні фактори створюють фундамент для формування конкурентних переваг підприємств на глобальному ринку та забезпечують високий рівень адаптивності міжнародних маркетингових стратегій.

Соціокультурні фактори в системі ефективних стратегій міжнародного маркетингу визначають споживчі переваги, очікування та поведінку на різних ринках. Зміни споживчих уподобань і поведінки обумовлюють необхідність адаптації продукції, маркетингових комунікацій та просування товарів до специфічних потреб і ціннісних орієнтацій споживачів у різних країнах. Демографічні тенденції, такі як структура населення за віком, рівень урбанізації та динаміка росту населення, впливають на формування ринкових сегментів, обсяги потенційного попиту та пріоритети у маркетинговій політиці підприємств.

Особливості культурних і мовних відмінностей визначають спосіб сприйняття брендів, рекламних повідомлень та маркетингових стратегій. Успішне проникнення на міжнародні ринки потребує врахування локальних традицій, цінностей, етичних норм та комунікаційних стилів, що сприяє ефективній взаємодії з цільовими аудиторіями та підвищує довіру до бренду. Крім того, ставлення споживачів до брендів, якості продукції та інновацій значною мірою формує конкурентні переваги підприємств, визначає готовність до придбання нових продуктів і технологій та впливає на стратегічний вибір позиціонування на глобальному ринку. В цілому соціокультурні фактори створюють основу для адаптації міжнародних маркетингових стратегій до специфіки кожного ринку і підвищують ефективність діяльності підприємств на глобальному рівні.

Політико-правові та регуляторні фактори визначають правове та інституційне середовище, в якому функціонують підприємства на глобальних ринках. Митна та податкова політика держав значною мірою

впливає на формування цінової політики, рентабельність зовнішньоекономічної діяльності та конкурентоспроможність продукції. Підприємства повинні враховувати ставки митних зборів, податкові пільги або обмеження, а також механізми адміністрування податків, щоб ефективно планувати свою діяльність на міжнародних ринках.

Ліцензійні та сертифікаційні вимоги визначають стандарти якості, безпеки та відповідності продукції міжнародним нормам, що безпосередньо впливає на можливість доступу до певних ринків і формування довіри споживачів. Торгові обмеження та квоти встановлюють межі обсягів експорту та імпорту, регулюють конкуренцію та створюють додаткові ризики для підприємств. Геополітичні ризики, політична нестабільність у країнах-партнерах та стабільність правової системи також суттєво впливають на безпеку інвестицій, надійність контрактних відносин і стратегічне планування міжнародної маркетингової діяльності. У комплексі політико-правові та регуляторні фактори формують основу для прийняття управлінських рішень, визначають можливості та обмеження експансії на глобальні ринки і визначають стратегії мінімізації ризиків у міжнародному маркетингу.

Конкурентні фактори свідчать про рівень тиску з боку інших гравців ринку та можливості підприємства для здобуття і підтримки конкурентних переваг. Ступінь глобальної конкуренції в конкретних галузях впливає на вибір ринкових сегментів, стратегії ціноутворення, позиціонування продукції та інвестиційні рішення. Підприємства повинні враховувати не лише кількість і силу конкурентів, а й їхню здатність до інновацій, маркетингових кампаній і швидкого реагування на зміни ринку.

Стратегії та поведінка міжнародних конкурентів формують додаткові орієнтири для планування власної діяльності на глобальних ринках. Підприємства повинні аналізувати дії конкурентів, їхні моделі розподілу, комунікаційні стратегії, підходи до виходу на нові ринки й управління брендами, щоб відповідно коригувати власну політику та знаходити точки диференціації. Бар'єри входу та виходу на ринок, включаючи фінансові, технологічні, нормативні та інституційні обмеження, значною мірою визначають можливість ефективної експансії та потенційні ризики виходу з ринку. Доступ до каналів дистрибуції та постачання також є критичним фактором, оскільки він впливає на швидкість і надійність доставки продукції, витрати на логістику та ефективність взаємодії з кінцевими споживачами. У комплексі конкурентні фактори визначають, наскільки підприємство здатне адаптуватися до глобальної конкуренції та забезпечити стійке функціонування на міжнародних ринках.

Екологічні та фактори сталого розвитку стають дедалі важливішими детермінантами міжнародного маркетингу, оскільки вони впливають на сприйняття продукції, репутацію підприємства та його конкурентоспроможність на глобальних ринках. Вимоги до екологічності та соціальної відповідальності бізнесу змушують підприємства враховувати не лише економічну ефективність, а й екологічні та соціальні наслідки своєї діяльності. Дотримання

стандартів екологічності, впровадження соціально відповідальних практик і прозорість у звітуванні створюють додаткову цінність для споживачів і партнерів, сприяють підвищенню довіри до бренду та забезпечують відповідність міжнародним нормам і сертифікаціям.

Тенденції “зеленого маркетингу” та екоінновацій стимулюють розвиток нових продуктів, упаковки та технологій виробництва, що зменшують негативний вплив на довкілля і підвищують ефективність використання ресурсів. Вплив зміни клімату на ланцюги постачання і виробництво змушує підприємства адаптувати логістичні процеси, планування виробництва та управління ризиками для забезпечення стабільності поставок і безперервності бізнес-процесів. У комплексі екологічні та фактори сталого розвитку формують основу для розробки стратегій міжнародного маркетингу, які враховують не лише економічну доцільність, а й довгострокову соціальну та екологічну відповідальність підприємств на глобальному ринку.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У складних кризових умовах, зокрема в умовах війни, активізація зовнішньоекономічної діяльності та вихід українських підприємств на глобальні ринки виступають ключовим механізмом диверсифікації доходів, залучення інвестицій, оптимізації логістичних ланцюгів і підвищення конкурентоспроможності продукції. Вихід на міжнародні ринки стає стратегічним інструментом стабілізації та розвитку підприємств у турбулентному середовищі.

Ефективна зовнішньоекономічна діяльність неможлива без системного застосування інструментів міжнародного маркетингу, до яких належать стратегічне позиціонування продукції, адаптація товарної та цінової політики, оптимізація дистрибуційних каналів та використання комунікаційних механізмів. Їхнє застосування забезпечує формування стійких партнерських відносин, підвищення лояльності клієнтів та створення довгострокових конкурентних переваг на зовнішніх ринках.

При формуванні системи маркетингових інструментів слід враховувати сучасні детермінанти розвитку міжнародного маркетингу та глобальних ринків, зокрема технологічні інновації, цифровізацію бізнес-процесів, зміни споживчої поведінки, регуляторні та тарифні бар'єри, геополітичні ризики, а також тенденції інтеграції й локалізації ринків. Усвідомлення цих факторів дозволяє створювати адаптивні маркетингові стратегії та підвищувати стійкість підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища.

В умовах сучасної турбулентності виникає нагальна потреба в розробці нових теоретико-методичних і прикладних підходів у сфері міжнародного маркетингу. Такі підходи забезпечать комплексне дослідження процесів формування та розвитку маркетингових каналів, оптимізацію управлінських рішень та сприятимуть сталому розвитку українських підприємств на глобальних ринках.

Таким чином, провідними сучасними детермінантами розвитку міжнародного маркетингу

на глобальному ринку, які слід враховувати вітчизняним підприємствам, потрібно вважати: економічні (рівень економічного розвитку країн і регіонів, купівельна спроможність споживачів, вартість ресурсів і факторів виробництва, валютні курси та фінансова стабільність); технологічні (розвиток інформаційних та комунікаційних технологій, цифровізація бізнес-процесів і маркетингових каналів, інновації у виробництві та дистрибуції продукції, автоматизація логістики та управління ланцюгами поставок); соціокультурні (зміни споживчих уподобань та поведінки, демографічні тенденції, особливості культурних і мовних відмінностей, ставлення до брендів, якості та інновацій); політико-правові та регуляторні (митна і податкова політика, ліцензійні та сертифікаційні вимоги, торгові обмеження та квоти, геополітичні ризики і стабільність правової системи); конкурентні (ступінь глобальної конкуренції у конкретних галузях, стратегії та поведінка міжнародних конкурентів, бар'єри входу та виходу на ринок, доступ до каналів дистрибуції та постачання); екологічні та сталого розвитку (вимоги до екологічності та соціальної відповідальності бізнесу, тенденції “зеленого маркетингу” та екоінновацій, вплив зміни клімату на ланцюги постачання і виробництво).

Подальші наукові дослідження в цій сфері доцільно спрямувати на вдосконалення методики аналізування й оцінювання ефективності міжнародних маркетингових інструментів просування продукції на глобальні ринки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бояр А., Клець В. Глобалізаційні імперативи розвитку міжнародного ринку. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2024. № 3 (20). С. 275-284.
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Юрків Н. Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 90-101.
3. Возний Н. Р., Левко М. М., Черниш Р. Е. Проблеми та перспективи регулювання світової торгівлі товарами в Україні. *Науковий вісник НЛТУ*. 2012. Вип. 22.7. С. 151-159.
4. Гречаник Н. Ю. Глобалізаційні процеси як передумова міжнародного маркетингу. *Науково-виробничий журнал Інноваційна економіка*. 2017. № 9-10. С. 109-113.
5. Дайновський Ю. А., Семак Б. Б., Вовчанська О. М. Стратегічне значення комунікацій як складової маркетингового потенціалу підприємства. *Підприємство і торгівля*. 2018. № 22. С. 69-74.
6. Корсунова К. Ю. Особливості міжнародного маркетингу в умовах цифрової економіки: індекс цифрового розвитку. *Economic Space*. 2024. № 196. С. 249-257.
7. Красовська О. Ю. Маркетингові інструменти в діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29. С. 104-108.
8. Кривешко О. В., Замроз М. В., Кундицька Г. С.

Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf.

9. Шинкаренко Р. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1 (12). С.19-24.

10. Rushchyshyn N., Mulska O., Nikolchuk Y., Rushchyshyn M., Vasylytsiv T. The impact of banking sector development on economic growth: Comparative analysis of Ukraine and some EU countries. *Investment Management & Financial Innovations*. 2021. № 18 (2). P. 193.

REFERENCES

1. Boiar A. and Klets V. (2024), Hlobalizatsiini imperatyvy rozvytku mizhnarodnoho rynku, *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii*, № 3 (20), s. 275-284.

2. Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L. and Yurkiv, N. Ya. (2012), Instytutsiine zabezpechennia rozshyrennia finansovykh mozhlyvostei pidpriemstv promyslovosti ta APK na rehionalnomu rivni, *Finansy Ukrainy*, № 3, s. 90-101.

3. Voznyi, N. R., Levko, M. M. and Chernysh, R. E. (2012), Problemy ta perspektyvy rehuliuвання svitovoi torhivli tovaramy v Ukraini, *Naukovyi visnyk NLTU*, vyp. 22.7, s. 151-159.

4. Hrechanyk, N. Yu. (2017), Hlobalizatsiini protsesy yak peredumova mizhnarodnoho marketynhu, *Naukovo-vyrobnychi zhurnal Innovatsiina ekonomika*, № 9-10, s. 109-113.

5. Dainovskyi, Yu. A., Semak, B. B. and Vovchanska, O. M. (2018), Stratehichne znachennia komunikatsii yak skladovoi marketynhovoho potentsialu pidpriemstva, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, № 22, s. 69-74.

6. Korsunova, K. Yu. (2024), Osoblyvosti mizhnarodnoho marketynhu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: indeks tsyfrovoho rozvytku, *Economic Space*, № 196, s. 249-257.

7. Krasovska, O. Yu. (2018), Marketynhovi instrumenty v diialnosti pidpriemstva, *Prychornomorski ekonomichni studii*, vyp. 29, s. 104-108.

8. Kryveshko, O. V., Zamroz, M. V. and Kundytska, H. S. (2021), Suchasna kontsepsiia marketynhu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh, *Efektivna ekonomika*, № 6, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf.

9. Shynkarenko, R. V. (2018), Sutnist ta osoblyvosti form vykhodu pidpriemstv na zovnishni rynky, *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vyp. 1 (12), s. 19-24.

10. Rushchyshyn N., Mulska O., Nikolchuk Y., Rushchyshyn M. and Vasylytsiv T. (2021), The impact of banking sector development on economic growth: Comparative analysis of Ukraine and some EU countries, *Investment Management & Financial Innovations*, № 18 (2), p. 193.

Стаття надійшла: 17.03.2026

Стаття прийнята: 15.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 657.1

Назарова І. Я.,

niyu2016@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8942-3998,

Researcher ID: GXZ-6060-2022,

д.е.н., проф., професор кафедри обліку і оподаткування, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ПРОБЛЕМИ ДОКУМЕНТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

Анотація. Сучасні трансформаційні процеси зумовлюють необхідність дефініційного та функціонального переосмислення документа як базового інструмента підтвердження фактів господарської діяльності. Документ перетворюється з фізичного носія на динамічний набір структурованих даних, який існує в цифровому середовищі. В свою чергу, такі трансформації призводять до фактичної зміни й системи документування і, відповідно, потребують постійної уваги. Особливої теоретико-практичної значущості даний процес набуває в контексті операційної діяльності, оскільки вона займає домінуючу частку в загальній структурі функціонування суб'єктів господарювання. Метою статті є дослідження сутності документа як основного засобу підтвердження фактів господарського життя, а також виокремлення напрямів вдосконалення документування операційної діяльності з врахуванням останніх змін у реєстрації та документальному оформленні господарських операцій. Теоретичну й методичну основу дослідження склали загальнонаукові, спеціальні та емпіричні методи пізнання, зокрема бібліографічний, теоретичного узагальнення, порівняння, спостереження, співставлення та конкретизації. У рамках дослідження проаналізовано та узагальнено трактування понять "документ" та "первинний документ" у наукових колах і нормативно-правових актах. Здійснено модернізацію термінологічного апарату шляхом розмежування дефініцій "первинний документ" та "підтверджуючий документ" із урахуванням сучасних тенденцій розвитку облікових систем. Паралельно з теоретичним переосмисленням запропоновано шляхи оптимізації документування операційної діяльності через систематизацію, раціональне скорочення кількості форм та уніфікацію реквізитів первинної документації для підвищення ефективності реєстрації фактів господарського життя.

Ключові слова: документ, документування, операційна діяльність, первинний документ, підтверджуючий документ, документообіг, облік, управління, контроль.

Nazarova I. Y.,

niyu2016@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8942-3998,

Researcher ID: GXZ-6060-2022,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation, West Ukrainian National University, Ternopil

PROBLEMS OF DOCUMENTING OPERATING ACTIVITIES UNDER CONDITIONS OF TRANSFORMATIONAL CHANGES

Abstract. Contemporary transformational processes necessitate the definitional and functional reconsideration of the document as a fundamental instrument for verifying the facts of economic activity. A document is being transformed from a physical medium into a dynamic set of structured data existing within a digital environment. In turn, such transformations lead to practical changes in the documentation system and, accordingly, require continuous attention. This process acquires particular theoretical and practical significance in the context of operating activities, as they constitute the dominant share in the overall functioning structure of business entities. The purpose of the article is to examine the essence of the document as the principal means of confirming the facts of economic life, as well as to identify directions for improving the documentation of operating activities, taking into account recent changes in the registration and documentary formalization of business transactions. The theoretical and methodological basis of the study comprises general scientific, specialized, and empirical methods of cognition, including bibliographic analysis, theoretical generalization, comparison, observation, juxtaposition, and concretization. Within the framework of the research, the interpretations of the definitions «document» and «primary document» presented in academic discourse and regulatory legal acts have been analyzed and generalized. The terminological apparatus has been modernized through the differentiation of



the concepts of «primary document» and «supporting document» taking into account current trends in the development of accounting systems. Alongside the theoretical reconsideration, the study proposes approaches to optimizing the documentation of operating activities through systematization, rational reduction in the number of forms, and unification of the requisites of primary documentation in order to enhance the efficiency of recording the facts of economic life.

Keywords: document, documentation, operating activities, primary document, supporting document, document flow, accounting, management, control.

JEL Classification: M40, M41, M49

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-04>

Постановка проблеми. Основою для внесення господарських операцій у систему бухгалтерського обліку, їх відображення на рахунках та в облікових регістрах завжди були правильно складені та відповідним чином оформлені документи. Тому документування у всі часи розвитку бухгалтерського обліку вважалося одним із найважливіших елементів його методу. Це відображалося і на практичній діяльності, зокрема основоположна роль документів для фіксації фактів господарської діяльності прописувалась як у локальних, так і міжнародних нормативно-правових актах ще з часів становлення бухгалтерського обліку.

Разом з тим, документування як спосіб формування, зберігання і передачі облікової інформації пройшло значний еволюційний шлях і надалі зазнає суттєвих змін. Ще донедавна підставою для відображення в бухгалтерському обліку будь-якої господарської операції були лише паперові документи. З розвитком інформаційних технологій відбулися суттєві зміни у первинній реєстрації фактів господарської діяльності підприємства, хоча й надалі без належного оформлення не могли бути здійснені бухгалтерські записи на рахунках і в облікових регістрах. Зокрема, спочатку паралельно з паперовими почали запроваджуватися нові види документів – електронні. Проте деяка недовіра до безпаперової форми та відсутність можливості юридичного підтвердження документів дещо уповільнювали цей процес. І хоча електронне документування вже почало впроваджуватися ще раніше (на початку 2000-х років), проте широкому його поширенню сприяли ряд факторів.

Першим суттєвим поштовхом до організації облікового документування на базі сучасних електронних технологій була всесвітня пандемія COVID-19, за якої відбулося істотне обмеження особистих контактів, що призвело до поширення електронного способу документального оформлення господарських операцій та запровадження в окремих випадках безпаперової фіксації й відображення в обліку господарських процесів.

Значні проблеми у спосіб паперового документування господарських процесів внесли воєнні дії щодо захисту України від російської агресії. Викликана війною дестабілізація економіки та потреба у забезпеченні фронту необхідними ресурсами призвели до порушення багатьох правил у документальному оформленні і відображенні в обліку операцій,

застосуванні електронних ресурсів та інформаційних технологій в обліковому процесі.

Тому, зважаючи на останні трансформаційні зміни, необхідно дослідити сутність документа як основного засвідчуючого елемента будь-якої діяльності (зокрема, операційної), що забезпечує достовірність відображення господарських операцій в обліку та звітності. А також, враховуючи основоположну роль документів в обліку операційної діяльності, вивчити особливості використання того чи іншого виду документів для підтвердження доходів чи/та витрат, їх уніфікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом питаннями теоретичного дослідження та практичного використання документів для інформаційного забезпечення діяльності підприємств і організацій (в тому числі торговельних), зокрема облікового супроводу такої діяльності, займалися багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них значний внесок у дослідження проблем облікового документування зробили Бондарчук Н. В., Бушна Ю. А., Вақун О. В., Вознюк Г. Л., Вольська К. О., Грабова Н. М., Голячук Н. В., Загородній А. Г., Кушнарєнко Н. М., Легенчук С. Ф., Отле П., Палєха Ю. І., Партин Г. О., Савицька Г. В., Савченко В. Я. та інші.

Зокрема, бельгійський науковець Поль Отле вперше увів у широкий оборот поняття “документ” ще у 1934 році. У відомому виданні “Трактат про документацию” він зазначав, що “...книга (Biblion або Document, або Gramme) – це термін, який вживають умовно для вираження всього обсягу поняття документа”. Він містить у собі не одну лише книгу у власному значенні слова, рукописну або друковану, але й журнали, газети, рукописи і графічні репродукції будь-якого роду, креслення, гравюри, карти, схеми, діаграми, фотографії і т.д. Документом же Поль Отле називав “будь-який носій семантичної інформації”, а введення терміна “документ” пояснювалося ним тим, що це поняття було ширшим за своїм обсягом, ніж термін “книга”. Воно не мало ніяких обмежень ні з боку матеріального розуміння предмета, на якому записувалася чи на якому передавалася інформація, ні з позиції знакової системи, що застосовувалася для запису змісту інформації. Документ за П. Отле – це будь-яке джерело інформації, передавання людської думки, знань незалежно від того, чи виражене воно у матеріально фіксованій формі, чи передане провідником (передавачем) інформації в іншій формі та часі.

З того часу відбувається постійна дискусія у наукових колах та практичному житті щодо сутності дефініції “документ”. Автори трактують дане поняття по-різному, то звужуючи, то розширюючи його рамки, в залежності від наукового спрямування досліджень та опираючись на власний досвід і знання.

Зокрема, певні автори деталізують суть документа, зазначаючи про необхідність його оформлення на матеріальному носії (Кушнарченко Н. М., Тігова Т. М. [1] та ін.), письмового фіксування інформації (Бондарчук Н. В., Бушна Ю. А. [2], Садовська І. Б. [3] та ін.), наявності певних реквізитів (Голячук Н. В. [4] та ін.).

Проте, зважаючи на те, що більшість авторів формували свої теорії у часи “панування” паперових форм документів, а сучасні умови документування характеризуються застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій, відмовою від паперової чи іншої матеріальної форми документів та переходом на електронний, цифровий або інший формат, доцільним є врахування оновлених умов для формування більш узагальненого трактування документів у бухгалтерському обліку.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сутності документа як основного засобу підтвердження фактів господарського життя, а також виокремлення напрямів вдосконалення документування операційної діяльності з врахуванням останніх змін у реєстрації та документальному оформленні господарських операцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковому просторі трактування дефініції “документ” суттєво варіюється залежно від специфіки конкретної теоретичної концепції. Багатоаспектність даного поняття зумовлена різноманітністю методологічних підходів, які застосовуються у сучасній науці для його дослідження. Кожен науковий напрям фокусується на специфічних властивостях та функціях документального об'єкта. Зокрема, у системі бухгалтерського обліку відповідно до більшості вітчизняних наукових джерел та нормативно-правових актів документ трактується як матеріальний

носій, що містить інформацію. На наш погляд, таке визначення є надто звуженим, оскільки обмежує форму документування лише матеріальними носіями, хоч зараз значна кількість економічної інформації фіксується, обробляється, зберігається, передається в електронному режимі.

Разом з тим, у світовій практиці, зокрема у стандартах Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), вже враховані сучасні реалії документування. Так, у Міжнародному стандарті ISO 9000:2015 “Quality management systems – Fundamentals and vocabulary” “документ” трактується як інформація та носій, на якому вона міститься. Причому у примітках до даного визначення зазначено, що носієм такої інформації може бути папір, магнітна стрічка чи диск, електронний чи оптичний носій, фотографія чи майстер-зразок або їх комбінація. Прикладами таких документів у стандарті наведені первинні документи й звіти [5].

У бухгалтерській термінології більшого розповсюдження одержало словосполучення “первинний документ”. Досить часто проводиться ототожнення термінів “документ” та “первинний документ”, однак участь першого в обліковому процесі є значно ширшою. Будь-яку інформацію, подану чи зафіксовану на відповідним чином оформлених документах, можна вважати бухгалтерською документацією. Проте початкова реєстрація фактів господарського життя здійснюється в первинних документах; процес групування, узагальнення інформації на рахунках має бути задокументованим в облікових регістрах, а узагальнена інформація, складена на підставі таких регістрів, відображається у звітності підприємства.

У нормативно-правовій базі України немає єдиного визначення терміна “первинний документ” (табл. 1).

У літературних джерелах також немає однозначного трактування дефініції “первинний документ”. У теорії і практиці спостерігаються різні підходи до визначення даного поняття (табл. 2).

Таблиця 1

Визначення поняття “первинний документ” у нормативно-правовій базі України

Джерело	Визначення поняття “первинний документ”
1	2
ЗУ “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” від 16.07.1999 р. № 996-XIV (ст. 1)	Документ, який містить відомості про господарську операцію [6]
Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку, затверджене наказом Мінфіну України від 24.05.1995 р. № 88 (п. 1.2)	Документ, створений у паперовій або в електронній формі, який містить відомості про господарські операції [7]
Положення про організацію бухгалтерського обліку, контролю під час здійснення операційної діяльності в банках України, затверджене постановою Правління НБУ 04.07.2018 р. № 75 (р. 1, п. 3)	Документ, який містить відомості про операцію [8]

Продовження табл. 1

1	2
Положення про здійснення банками фінансового моніторингу: затверджене постановою Правління Національного банку України від 19.05.2020 р. № 65 (розд. 1, п. 34)	Документ, який містить обов'язкові реквізити [найменування особи (юридична або фізична), найменування документа, дату і місце складання, зміст та обсяг операції, одиницю її вимірювання, підпис або інші дані, що дають змогу ідентифікувати особу; найменування одержувача коштів, номер(и) рахунку(ів)], та є підставою для відображення фінансової операції в системі автоматизації банку [9]
Інструкція щодо здійснення фінансово-господарської діяльності відділеннями Національної служби посередництва і примирення в Автономній Республіці Крим та областях: затверджена наказом Національної служби посередництва і примирення від 28.03.2001 р. № 87 (п. 1. 3)	Документ, який містить відомості про господарську операцію та підтверджує її здійснення [10]
Порядок ведення податковими органами оперативного обліку податків, зборів, платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: затверджене наказом Мінфіну України від 12.01.2021 р. № 5 (розд. 1, п. 2)	Оброблений засобами інформаційно-комунікаційної системи ДПС та/або зареєстрований у податковому органі документ в електронній чи паперовій формі. [11]

Джерело: узагальнено автором

Таблиця 2

Визначення поняття “первинний документ” у вітчизняних та зарубіжних науково-практичних джерелах

№ з/п	Автор	Визначення поняття “первинний документ”
1	2	3
1.	Білуха М. Т.	Письмова фіксація достовірності виконання господарської операції, проведена у момент її здійснення, що має обов'язкові реквізити, встановлені нормативними актами, що надають йому юридичної сили; підписаний особами, які дали дозвіл на її виконання, та безпосередніми виконавцями [12, с. 108]
2.	Голячук Н. В.	Повне і достовірне письмове свідоцтво про здійснення господарської операції [4, с. 85]
3.	Грабова Н. М.	Документ, яким безпосередньо оформляють господарські операції, що є доказом того, що дані операції справді виконано, і обґрунтуванням дальших облікових записів [13, с. 185]
4.	Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Партин Г. О.	Документ, що містить відомості про господарську операцію та підтверджує її здійснення [14, с. 182]
5.	Легенчук С. Ф., Вольська К. О., Вакун О. В.	Свідчення (доказ) здійснення фактів господарського життя (дії або події, а не господарської операції), в результаті яких відбулися зміни у складі активу та пасиву балансу, що є передумовою відображення господарської операції [15, с. 13]
6.	Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І.	Документ, який складається в період проведення господарської операції і підтверджує факт її здійснення [16, с. 71]
7.	Палеха Ю. І.	Документ, який вперше містить певний інтелектуальний контент, відомості про певні дії, думки, середовище тощо [17, с. 46]
8.	Петерсен А., Брувер Дж. П. і Мейсон Р.	Правильно оформлений, зрозумілий та зручний документ, що є фактичним доказом підтвердження факту відповідних операцій та/або подій, що відбулися між зацікавленими сторонами та суб'єктом господарювання [18, с. 69]
9.	Савченко В. Я.	Документ, у якому відображається зміст відповідних господарських операцій [19, с. 104]
10.	Савицька Г. В.	Письмовий акт, який фіксує здійснені господарські операції відповідно до вимог нормативних актів [20, с. 121]

Джерело: узагальнено автором

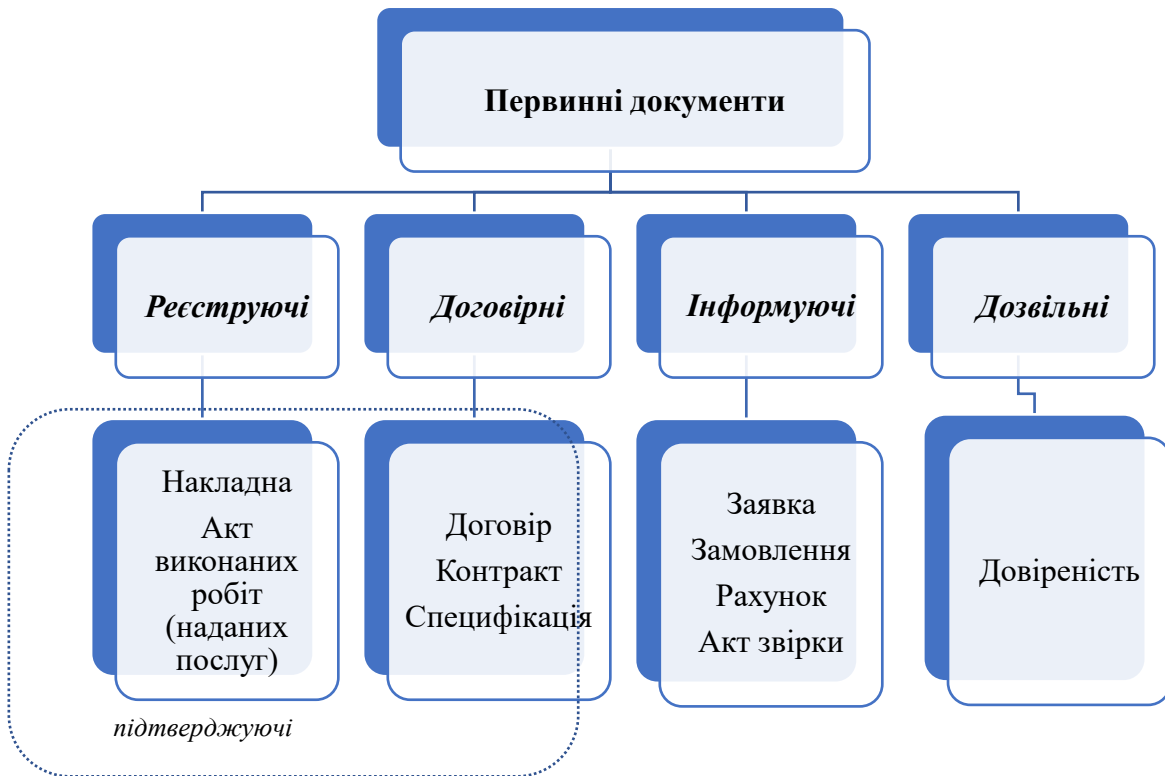


Рис. 1. Види первинних документів щодо підтвердження відносин із контрагентами та визнання витрат операційної діяльності

Джерело: авторська розробка

Аналіз теоретичних підходів, наведених у таблиці 2, дозволяє констатувати, що деякі автори (Білуха М. Т., Савицька Г. В.) звужують сутність “первинного документа” до матеріального носія, що фіксує здійснену господарську операцію, хоча, як ми вже зазначали, документи можуть оформлятися і зберігатися як у матеріальній (паперовій) формі, так і в електронній чи цифровій. Окрім того, у більшості літературних джерел під первинним документом розуміється документ, який містить відомості про господарську операцію та підтверджує факт здійснення такої операції. Тобто здійснюється об’єднання “первинного” та “підтверджуючого” документів, що, на нашу думку, є неправомірним. Адже не всі первинні документи оформляються на господарські операції. Первинні документи як основне джерело даних бухгалтерського обліку не лише реєструють саму господарську операцію, але й фіксують договірні відносини (договір, контракт, специфікація), інформують про наміри чи стан розрахунків (заявка, замовлення, рахунок, акт звірки), або надають дозвіл (довіреність) на здійснення господарської операції (рис. 1). Лише перші два види документів можна віднести до підтверджуючих, у яких фіксується факт здійснення певної операції [21].

Отож, первинним (бухгалтерським) документом, на нашу думку, є документ, створений у паперовій (письмовій) або електронній (цифровій) формі, що містить відомості про наміри чи дозвіл на здійснення господарської операції або ж фіксує таку операцію. Водночас “підтверджуючим” первинним документом є документ, що містить усі обов’язкові

реквізити, фіксує господарську операцію та завіряється сторонами підтверджуючими реквізитами (особистим підписом, відбитком печатки (за необхідності), кваліфікованим електронним підписом тощо) для юридичного визнання такої операції.

Належна фіксація фактів господарського життя через первинні підтверджуючі документи є базовою умовою ефективного управління будь-яким видом діяльності: операційною, інвестиційною чи фінансовою. Проте особливо важливою вона є для операційної діяльності. Оскільки саме операційна діяльність займає лівову частку від усієї діяльності суб’єкта господарювання, відповідно, має значну кількість розрізних господарських операцій, що повинні бути належним чином задокументовані та вчасно відображені у системі обліку суб’єкта господарювання. Окрім того, результати операційної діяльності, що розраховуються на підставі підтверджених документально доходів і витрат, є основним об’єктом для оподаткування та потребують особливої уваги. Зважаючи на таку важливість документування операційної діяльності, важливо зупинитися на проблемних аспектах, що потребують вирішення.

На практиці часто виникають певні труднощі щодо документального визнання (підтвердження) господарських фактів операційної діяльності, що досить часто пов’язано з відсутністю переліку обов’язкових підтверджуючих документів щодо різного роду операцій. Зокрема, у Законі України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” означені лише обов’язкові реквізити документів (такі як назва документа, дата його складання, назва підприємства,

зміст і обсяг господарської операції, натуральні одиниці виміру господарської операції, відповідальні особи, особистий підпис), проте відсутня їх чітка регламентація, що значно ускладнює порядок їх визнання. Наприклад, основним документом операційної діяльності, що використовується для відображення передачі певним контрагентам (покупцям, замовникам) товарно-матеріальних цінностей, є документ “накладна”. Проте ні назва, ні форма, ні функції даного документа не передбачені жодним регулюючим актом. Приміром, при зазначенні назви документа (що є обов’язковим реквізитом) використовуються терміни “накладна”, “видаткова накладна”, “товарна накладна”, “прибуткова накладна”, хоча їх форма зазвичай однакова. Відсутня чітка регламентація й щодо призначення вищезгаданого документа. Так, інколи документом “накладна” оформляється надання послуг, які фактично неможливо фізично передати, й для їх фіксації у чинній практиці застосовується акт приймання-передачі виконаних робіт, наданих послуг.

Такі недоречності за відсутності повноцінного регулювання виникають і з іншими документами. Наприклад, досить часто для підтвердження факту виконання робіт, надання послуг у бухгалтерському обліку використовується документ “рахунок”, що за українським законодавством не є підтверджуючим документом, а лише служить для повідомлення покупця чи замовника про суму коштів, яку необхідно оплатити за певні товари, роботи, послуги за зазначеними реквізитами. Це стосується й такого документа, як рахунок-фактура, що досить часто отожднюють із документом “накладна”. Так, приміром, Бондарчук Н. В., Бушна Ю. А. стверджують, що рахунок-фактура – це документ, який видається покупцеві продавцем і підтверджує фактичне відвантаження товарів та їх ціну [2]. На нашу думку, нині цей документ не може свідчити про передачу права власності на певні товари, роботи, послуги, оскільки за своєю сутністю відповідає документу “рахунок”, однак, судячи з його назви, виписується за фактом виконання такої операції. Такої ж думки дотримуються Романова О. В., Рєпіна С. О., які зазначають, що рахунок-фактура застосовується для проведення грошових розрахунків покупця з продавцем товарів або виконавцем робіт [22].

Неоднозначність у визнанні призначення вищезгаданих документів є й у нормативних і регулюючих актах. Так, відповідно до листа Департаменту податкової, митної політики, доходів, адміністрування платежів і методології бухгалтерського обліку Мінфіну України від 30.05.2011 р. № 31-08410-07-27/13794, такі документи, як рахунок та рахунок-фактура, за своїм призначенням не відповідають ознакам первинних документів, оскільки ними не реєструється господарська операція або дозвіл на проведення такої господарської операції [23]. Разом з тим, у листі № 31-11410-06-5/4339 від 16.02.2017 р. Міністерством фінансів України була висловлена позиція щодо спрощення документообороту суб’єктів господарювання шляхом зменшення вимог до первинних документів, відповідно до якої оформлений належним чином рахунок-фактура (або ж інвойс)

може служити підставою для відображення в обліку господарської операції з постачання товарів, робіт (послуг) без необхідності складання акту приймання-передачі виконаних робіт, наданих послуг при його оплаті, що підтверджується відповідними документами [24]. Водночас у індивідуальній податковій консультації Державної фіскальної служби України № 2608/О/99-99-13-01-02-14/ПК від 14.11.2017 р. подається роз’яснення, відповідно до якого рахунок-фактура за своїм призначенням має лише інформаційний характер і не має ознак первинного документа (оскільки ним не підтверджується яка-небудь господарська операція чи дозвіл на проведення такої операції) [25]. Тобто рахунок-фактура служить лише розрахунково-платіжним документом, що передбачає виставлення певних сум до оплати покупцям за фактично поставлені товари чи фактично надані послуги. За цим же ж роз’ясненням факт отримання товарів (робіт, послуг) повинен бути підтверджений одержаною видатковою накладною постачальника або ж актом приймання-передачі виконаних робіт (послуг).

У проєкті Закону України “Про використання рахунків-фактур в операціях з виконання робіт (надання послуг)” від 13.10.2022 № 8125 зазначено, що рахунок-фактура визнається документом, яким виконавець робіт (надавач послуг) інформує замовника про фактичне виконання робіт (надання послуг) у повному або частковому обсязі відповідно до умов договору та пропонує оплатити виконані роботи (надані послуги) або здійснити передоплату у визначеному договором обсязі [26]. Причому прийняття (акцептування) рахунку-фактури може здійснюватися шляхом його оплати, підписання з накладенням (у разі використання) відбитку печатки (кваліфікованого електронного підпису) або застосування принципу “мовчазної згоди” (відсутності заперечень щодо обсягу та якості виконаних робіт (наданих послуг) протягом спеціально обумовленого договором періоду) тощо. Таким чином відмова замовника від прийняття (акцептування) рахунку-фактури не позбавляє його зобов’язань щодо оплати замовлень, що порушує принцип юридичного визнання операції.

Тому такі роз’яснення, на нашу думку, не можна визнати коректними. Насамперед відповідно до ст. 1 Закону України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” від 16.07.1999 р. первинним є документ, що містить відомості про господарську операцію, які можуть бути, крім підтверджуючих, ще й лише інформаційними [6]. Рахунок і рахунок-фактура є первинними документами, що мають суто інформативний характер і фіксують лише намір на здійснення господарської операції. Рахунок чи рахунок-фактура є первинними документами, проте не є документами, які підтверджують здійснення господарської операції, тобто не є підтверджуючими. А підтверджуючими для операцій із отримання товарів, робіт, послуг могли б бути такі документи, як накладна або акт приймання-передачі виконаних робіт, наданих послуг.

Зважаючи на це, необхідно систематизувати порядок документування й здійснити уніфікацію документів, що мають використовуватися для реєстрації фактів господарського життя операційної діяльності. Як зазначають Жиглей І. В., Лайчук С. М., систематизація та раціоналізація документування здійснюється через забезпечення скорочення кількості документів, які виписуються й обробляються, та уникнення складання документів, що не мають корисної для управління інформації [27].

На нашу думку, раціоналізація та систематизація документів має проводитися в таких напрямках:

- перегляд змісту діючих форм первинних документів для виключення документів, що не мають ніякого змістового наповнення;

- скорочення форм первинних документів через їх об'єднання для уникнення дублювання інформації;

- уточнення реквізитів документів, а саме: вилучення чи додавання нових, що враховують нові технологічні можливості та системи обліку.

У таких умовах необхідним є створення ефективно діючої системи стандартизації документації, що сприятиме скороченню терміну документообігу, зниженню трудомісткості процесів обробки документів і сприятиме підвищенню їх якості. Це можливо через локальну і комплексну уніфікацію документів. Локальна уніфікація полягає у розробці, апробації й використанні окремих уніфікованих форм конкретних документів у межах одного підприємства (в тому числі торговельного) або структурного підрозділу. Комплексна уніфікація має відбуватися у декількох напрямках: галузева, що передбачає закріплення специфічних особливостей документування в конкретній галузі (наприклад, торгівлі), з затвердженням міністерствами (відомствами) збірників уніфікованих форм документів; державна, відповідно до якої уніфіковані форми документів набувають статусу загальнодержавних та фіксуються державним класифікатором документації; міжнародна із закріпленням міжнародного досвіду у сфері уніфікації документів у міжнародних стандартах.

Разом з тим, уніфікація через затвердження типових форм документів є не зовсім зручною, адже часто до стандартної форми документів суб'єкти господарювання хочуть додати якісь додаткові дані (реквізити), необхідні безпосередньо їм. Більш прогресивною є уніфікація первинних документів за реквізитами із затвердженням переліку форм для оформлення того чи іншого виду операції. Зокрема, для первинних документів із відображення надходження товарно-матеріальних цінностей слід передбачити один набір обов'язкових реквізитів, а для документів, пов'язаних із грошовими розрахунками, – дещо інший. Така уніфікація дозволить скоротити витрати на обмін (у т.ч. електронний) документами з типовими реквізитами і, відповідно, легко здійснювати узагальнення інформаційних показників як у відокремлених підрозділах суб'єктів господарювання, так і в загальній системі обліку суб'єктів господарювання, а також у системі економіки держави загалом.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Якісне документальне оформлення фактів господарського життя виступає

фундаментом ефективного менеджменту щодо операційної, інвестиційної та фінансової сфери підприємства. Найбільшого значення цей процес набуває саме в межах операційної діяльності, адже специфіка цієї діяльності полягає у генеруванні великої кількості різнорідних операцій, які потребують чіткої фіксації та оперативного відображення в інформаційній системі. Саме тому первинний документ як основний носій інформації набуває стратегічної ваги.

З огляду на важливість документа для фіксації даних, а також зважаючи на новітні тенденції розвитку систем документування операційних та загальногосподарських процесів, виникає потреба у перегляді базового поняття “первинний документ”. Це вимагає диференціації понятійного апарату та виокремлення “підтверджуючого документа” окремою класифікаційною категорією. Первинним документом є документ, створений у паперовій (письмовій) або електронній (цифровій) формі, що містить відомості про наміри чи дозвіл на здійснення господарської операції або ж фіксує таку операцію. Водночас “підтверджуючим” первинним документом є документ, що містить усі обов'язкові реквізити, фіксує господарську операцію та завіряється сторонами (особистим підписом, відбитком печатки (за необхідності), кваліфікованим електронним підписом тощо) для юридичного визнання такої операції.

Загалом доцільно внести певні корективи у практику використання операційних документів. Зокрема, необхідно систематизувати порядок документування й здійснити уніфікацію документів, що будуть оформлятися при реєстрації фактів господарського життя операційної діяльності. Таку систематизацію та раціоналізацію слід здійснювати через забезпечення скорочення кількості документів із затвердженням переліку форм для оформлення того чи іншого виду операції, а також уніфікацію первинних документів за реквізитами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Тігова Т. М. Аналіз фінансової звітності : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2013. 268 с.
2. Бондарчук Н. В., Бушна Ю. А. Документальне оформлення розрахунків з покупцями та замовниками. *Молодий вчений*. 2017. № 9. С. 485-488.
3. Садовська І. Б. Документування як основна складова інформаційних ресурсів в управлінському обліку. *Економічний форум*. 2011. № 2. URL: http://www.nbu.gov.ua/Portal/soc_gum/ekfor/2011_2/68.pdf.
4. Голячук Н. В. Інформаційні системи і технології в обліку і аудиті : навчальний посібник. Луцьк : ПБВ ЛНТУ, 2012. 240 с.
5. ISO 9000:2015(en) Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. URL: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>.
6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р.

№ 996-XIV. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

7. Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку: затверджене наказом Міністерства фінансів України від 24.05.1995 р. № 88. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text>.

8. Положення про організацію бухгалтерського обліку, бухгалтерського контролю під час здійснення операційної діяльності в банках України: затверджене постановою Правління Національного банку України від 04.07.2018 р. № 75. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0075500-18#Text>.

9. Положення про здійснення банками фінансового моніторингу: затверджене постановою Правління Національного банку України від 19.05.2020 р. № 65. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text>.

10. Інструкція щодо здійснення фінансово-господарської діяльності відділеннями Національної служби посередництва і примирення в Автономній Республіці Крим та областях: затверджена наказом Національної служби посередництва і примирення від 28.03.2001 р. № 87. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0087299-01#Text>.

11. Порядок ведення податковими органами оперативного обліку податків, зборів, платежів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: затверджений наказом Міністерства фінансів України від 12.01.2021 р. № 5. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0321-21#Text>.

12. Білуха М. Т. Судово-бухгалтерська експертиза : підручник. К. : Видавнича компанія "Воля", 2004. 656 с.

13. Грабова Н. М. Теорія бухгалтерського обліку. 4-е вид., перероб. і доп. К. : Вища школа. Головне в-во, 1986. 309 с.

14. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Партин Г. О. Облік і аудит : термінологічний словник. Львів : "Центр Європи", 2002. 671 с.

15. Легенчук С. Ф., Вольська К. О., Вакун О. В. Документування в бухгалтерському обліку: процесний підхід : монографія. Івано-Франківськ : Видавець Кушнір Г. К., 2016. 228 с.

16. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник / за ред. С.В. Мочерного. У 2 томах. Львів : Світ, 2006. Т. 2. 568 с.

17. Палеха Ю. І. Загальна класифікація документа: пропозиції щодо вдосконалення. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2022. № 3. С. 37-49. DOI: 10.32461/2409-9805.3.2022.266967.

18. Petersen A., Bruwer J. P. and Mason R. Source Document Usage and the Financial Sustainability

of South African Small, Medium and Micro Retailers. *Expert Journal of Business and Management*. 2020, 8(1), pp. 110-119.

19. Савченко В. Я. Аудит : навч. посібник. 2-ге вид., без змін. К. : КНЕУ, 2009. 324 с.

20. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник. 3-тє вид., випр. і доп. К. : Знання, 2007. 668 с.

21. Назарова І. Я. Модернізація електронних обліково-інформаційних систем в корпоративних об'єднаннях : дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.09. Тернопіль, 2024. 578 с.

22. Романова О. В., Рєпіна С. О. Первинний облік витрат діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5, Т. 1. С. 87-91.

23. Лист Департаменту податкової, митної політики, доходів, адміністрування платежів і методології бухгалтерського обліку Мінфіну України від 30.05.2011 р. № 31-08410-07-27/13794. *Zakononline*. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/120739___120739?from=31-08410-07-27%2F13794.

24. Щодо особливостей застосування первинних документів: лист Міністерства фінансів України від 16.02.2017 р. № 31-11410-06-5/4339. *Газета "Все про бухгалтерський облік"*. URL: <http://document.vobu.ua/doc/12447>.

25. Державна фіскальна служба України. Індивідуальна податкова консультація від 29.05.2019 № 2449/6/99-99-14-05-01-15/ІПК. «*Дебет-Кредит*». URL: https://docs.dtkr.ua/doc/1222.6122.0?_ga=2.156493755.180554132.1684750951-1524178008.1674594037.

26. Про використання рахунків-фактур в операціях з виконання робіт (надання послуг): проект Закону України від 13.10.2022 № 8125. *LIGA360*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/LI08233A?an=2>.

27. Жиглей І. В., Лайчук С. М. Раціоналізація документообігу під час організації бухгалтерського обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2020. Вип. 1 (45). С. 17-23.

REFERENCES

1. Tihova, T. M. (2013), *Analiz finansovoi zvitnosti : navch. posibnyk*, Tsentri uchbovoi literatury, K., 268 s.

2. Bondarchuk, N. V. and Bushna, Yu. A. (2017), *Dokumentalne oformlennia rozrakhunkiv z pokuptsiamy ta zamovnykamy*, *Molodyi vchenyi*, № 9, s. 485-488.

3. Sadovska, I. B. (2011), *Dokumentuvannia yak osnovna skladova informatsiinykh resursiv v upravlinskomu obliku*, *Ekonomichni forum*, № 2, available at: http://www.nbu.gov.ua/Portal/soc_gum/ekfor/2011_2/68.pdf.

4. Holiachuk, N. V. (2012), *Informatsiini systemy i tekhnologii v obliku i audyti : navchalnyi posibnyk*, RVV LNTU, Lutsk, 240 s.

5. ISO 9000:2015(en) Quality management systems — Fundamentals and vocabulary, available at: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>.
6. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996-XIV. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
7. Polozhennia pro dokumentalne zabezpechennia zapysiv u bukhhalterskomu obliku: zatverdhenie nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 24.05.1995 r. № 88. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text>.
8. Polozhennia pro orhanizatsiyu bukhhalterskoho obliku, bukhhalterskoho kontroliu pid chas zdiisnennia operatsiinoi diialnosti v bankakh Ukrainy: zatverdhenie postanovoju Pravlinnia Natsionalnogo banku Ukrainy vid 04.07.2018 r. № 75. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0075500-18#Text>.
9. Polozhennia pro zdiisnennia bankamy finansovoho monitorynhu: zatverdhenie postanovoju Pravlinnia Natsionalnogo banku Ukrainy vid 19.05.2020 r. № 65. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text>.
10. Instruksii shchodo zdiisnennia finansovohospodarskoi diialnosti viddilenniamy Natsionalnoi sluzhby poserednytstva i prymyrennia v Avtonomnii Respubliki Krym ta oblastiakh: zatverdzena nakazom Natsionalnoi sluzhby poserednytstva i prymyrennia vid 28.03.2001 r. № 87. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0087299-01#Text>.
11. Poriadok vedennia podatkovymi orhanamy operatyvnoho obliku podatkov, zboriv, platezhiv ta yedynoho vnesku na zahalnooboviazkove derzhavne sotsialne strakhuvannia: zatverdzenyi nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 12.01.2021 r. № 5. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0321-21#Text>.
12. Bilukha, M. T. (2004), Sudovo-bukhhalterska ekspertyza : pidruchnyk, Vydavnycha kompaniia "Voliia", K., 656 s.
13. Hrabova, N. M. (1986), Teoriia bukhhalterskoho obliku. 4-e vyd., pererob. i dop., Vyscha shkola. Holovne v-vo, K., 309 s.
14. Zahorodnii, A. H., Vozniuk, H. L. and Partyn, H. O. (2002), Oblik i audyt : terminolohichnyi slovnyk, "Tsentr Yevropy", Lviv, 671 s.
15. Lehenchuk, S. F., Volska, K. O. and Vakun, O. V. (2016), Dokumentuvannia v bukhhalterskomu obliku: protsesnyi pidkhid : monohrafiia, Vydavets Kushnir H. K., Ivano-Frankivsk, 228 s.
16. Mochernyi, S. V., Larina, Ya. S., Ustenko, O. A. and Yurii, S. I. (2006), Ekonomichnyi entsyklopedychnyi slovnyk / za red. S.V. Mochernoho. U 2 tomakh, Svit, Lviv, T. 2., 568 s.
17. Palekha, Yu. I. (2022), Zahalna klasyfikatsiia dokumenta: propozytsii shchodo vdoskonalennia, *Bibliotekoznavstvo. Dokumentoznavstvo. Informolohiia*, № 3, s. 37-49. DOI: 10.32461/2409-9805.3.2022.266967.
18. Petersen A., Bruwer, J. P. and Mason R. (2020), Source Document Usage and the Financial Sustainability of South African Small, Medium and Micro Retailers, *Expert Journal of Business and Management*, 8(1), pp. 110-119.
19. Savchenko, V. Ya. (2009), Audyt : navch. posibnyk. 2-he vyd., bez zmin., KNEU, K., 324 s.
20. Savytska, H. V. (2007), Ekonomichnyi analiz diialnosti pidpriemstva : navch. posibnyk. 3-tie vyd., vypr. i dop., Znannia, K., 668 s.
21. Nazarova, I. Ya. (2024), Modernizatsiia elektronnykh oblikovo-informatsiinykh system v korporatyvnykh obiednanniakh : dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.09, Ternopil, 578 s.
22. Romanova, O. V. and Riepina, S. O. (2021), Pervynnyi oblik vytrat diialnosti pidpriemstv, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu*, № 5, T. 1, s. 87-91.
23. Lyst Departamentu podatkovoi, mytnoi polityky, dokhodiv, administruvannia platezhiv i metodolohii bukhhalterskoho obliku Minfinu Ukrainy vid 30.05.2011 r. № 31-08410-07-27/13794. *Zakononline*, available at: https://zakononline.com.ua/documents/show/120739___120739?from=31-08410-07-27%2F13794.
24. Shchodo osoblyvostei zastosuvannia pervynnykh dokumentiv: lyst Ministerstva finansiv Ukrainy vid 16.02.2017 r. № 31-11410-06-5/4339. *Hazeta "Vse pro bukhhalterskyi oblik"*, available at: <http://document.vobu.ua/doc/12447>.
25. Derzhavna fiskalna sluzhba Ukrainy. Indyvidualna podatкова konsultatsiia vid 29.05.2019 № 2449/6/99-99-14-05-01-15/IPK. «Debet-Kredyt», available at: https://docs.dtki.ua/doc/1222.6122.0?_ga=2.156493755.180554132.1684750951-1524178008.1674594037.
26. Pro vykorystannia rakhunkiv-faktur v operatsiakh z vykonannia robot (nadannia posluh): proekt Zakonu Ukrainy vid 13.10.2022 № 8125. *LIGA360*, available at: <https://ips.ligazakon.net/document/JI08233A?an=2>.
27. Zhyhlei, I. V. and Laichuk, S. M. (2020), Ratsionalizatsiia dokumentoobihu pid chas orhanizatsii bukhhalterskoho obliku, *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vyp. 1 (45), s. 17-23.

Стаття надійшла: 03.03.2026

Стаття прийнята: 07.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 338.48.332.1(477)

Ковальська Л. В.,

lesia.kovalska@cnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7582-8249,

Researcher ID: rid153852,

к. г. н., доц., доцент кафедри туризмознавства і краєзнавства, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ

Щука Г. П.,

halina.shchuka@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4368-5081,

Researcher ID: AAE-5021-2022 ,

д. пед. н., проф., професор кафедри географії і туризму, Закарпатський угорський університет імені Ф. Ракоці II, м. Берегово

Чорна Л. В.,

liubov.chorna@cnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-8959-3003,

Researcher ID: rid156501,

к. пед. н, доц., доцент кафедри туризмознавства і краєзнавства, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ

РОЛЬ ТУРИЗМУ У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Анотація. У статті розглядаються особливості просторової організації туристично-рекреаційного потенціалу України в умовах воєнних трансформацій, децентралізації та післявоєнного відновлення територіальних громад. Метою дослідження є виявлення сучасних тенденцій розвитку туризму в межах територіальних громад України, визначення рівня реалізації туристично-рекреаційного потенціалу регіонів та обґрунтування ролі туризму як чинника соціально-економічного розвитку громад. Методологія дослідження базується на застосуванні системного, просторового, статистичного, порівняльно-географічного та аналітичного підходів. У дослідженні використано офіційні статистичні дані Державного агентства з розвитку туризму України, матеріали міжнародних організацій, наукові публікації та стратегічні документи у сфері розвитку туризму. У дослідженні було виявлено, що туристично-рекреаційний простір України характеризується значною територіальною диференціацією та поляризацією розвитку туризму. Виявлено зміщення туристичних потоків у бік відносно безпечних регіонів у західній та центральній частинах країни, активізацію внутрішнього туризму та посилення ролі територіальних громад у формуванні туристичної політики та розвитку місцевих туристичних продуктів. Доведено, що туристичний потенціал найефективніше реалізується в громадах з високим рівнем інституційного потенціалу, розвинутою туристичною інфраструктурою та ефективним використанням механізмів територіального маркетингу та брендингу. Визначено, що розвиток туризму забезпечує не лише економічні вигоди через збільшення надходжень до місцевих бюджетів, зростання зайнятості та інвестиційної активності, але й позитивно впливає на соціальний розвиток громад шляхом модернізації інфраструктури, покращення якості життя населення та стимулювання культурного середовища. Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використання отриманих висновків органами державної влади, органами місцевого самоврядування та зацікавленими сторонами туристичного сектору під час формування стратегій розвитку туризму, планування післявоєнного відновлення територій, розробки туристичних продуктів та створення механізмів підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні.

Ключові слова: туристично-рекреаційний потенціал, територіальні громади, туристична інфраструктура, туристичний збір, брендинг території, місцеве самоврядування.

Kovalska L. V.,

lesia.kovalska@cnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7582-8249,

Researcher ID: rid153852,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Local History Studies, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk



Shchuka H. P.,

halina.shchuka@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4368-5081,

Researcher ID: AAE-5021-2022 ,

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Geography and Tourism, Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education, Berehove

Chorna L. V.,

liubov.chorna@cnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-8959-3003,

Researcher ID: rid156501,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Local History Studies, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk

THE ROLE OF TOURISM IN THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE

Abstract. *The article examines the peculiarities of the spatial organization of the tourism and recreational potential of Ukraine under conditions of wartime transformations, decentralization, and the post-war recovery of territorial communities. The aim of the study is to identify current trends in tourism development within the territorial communities of Ukraine, determine the level of implementation of the tourism and recreational potential of the regions, and substantiate the role of tourism as a factor of socio-economic development of communities. The research methodology is based on the application of systemic, spatial, statistical, comparative-geographical, and analytical approaches. The study employs official statistical data from the State Agency for Tourism Development of Ukraine, materials from international organizations, scientific publications, and strategic documents in the field of tourism development. The study found that the tourism and recreational space of Ukraine is characterized by significant territorial differentiation and polarization of tourism development. A shift of tourist flows toward relatively safe regions in the western and central parts of the country, the intensification of domestic tourism, and the strengthening of the role of territorial communities in shaping tourism policy and developing local tourism products were identified. It has been proven that tourism potential is most effectively realized in communities with a high level of institutional capacity, developed tourism infrastructure, and effective use of territorial marketing and branding mechanisms. It was determined that tourism development provides not only economic benefits through increased revenues to local budgets, employment growth, and investment activity, but also positively affects the social development of communities by modernizing infrastructure, improving the quality of life of the population, and stimulating the cultural environment. The practical significance of the research results lies in the possibility of using the obtained conclusions by public authorities, local self-government bodies, and tourism sector stakeholders in the formation of tourism development strategies, planning the post-war recovery of territories, developing tourism products, and creating mechanisms to enhance the competitiveness of territorial communities in Ukraine.*

Key words: tourism and recreational potential, territorial communities, tourism infrastructure, tourist tax, territorial branding, local self-government.

JEL Classification: L83, R11, Z32, O18

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-05>

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації соціально-економічного простору України особливої актуальності набуває проблема пошуку ефективних інструментів розвитку територіальних громад, здатних забезпечити їх економічну стійкість, соціальну згуртованість і конкурентоспроможність. Одним із таких інструментів є туризм, що розглядається не лише як сегмент економіки та сфери послуг, але і як багатофункціональний механізм територіального розвитку, що поєднує економічні, соціокультурні, інфраструктурні та екологічні складові. Його розвиток сприяє ефективному використанню локального ресурсного потенціалу, активізації малого та середнього підприємництва, створенню нових робочих місць, підвищенню інвестиційної привабливості територій та зростанню

надходжень до місцевих бюджетів. Тому дослідження туризму, що трансформується з допоміжного сектору у стратегічний інструмент регіональної політики для забезпечення економічного зростання, соціальної стабільності та просторової збалансованості розвитку, і визначило актуальність цього доробку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Туризм характеризується складною багаторівневою еволюцією, що відображає трансформацію суспільно-економічних процесів, зміну наукових парадигм і посилення міждисциплінарного характеру дослідження цього явища. У межах сучасних наукових підходів туризм розглядається не лише як складова сфери послуг, а і як важливий чинник регіонального розвитку, структурної модернізації економіки та

підвищення конкурентоспроможності територій. На думку Річарда Батлера, туризм – історично зумовлений соціально-економічний процес, розвиток якого протягом століть визначався впливом технологічних, культурних та економічних чинників [13]. У документах Всесвітньої туристичної організації зазначається, що туризм сприяє забезпеченню сталого економічного зростання, соціальної інклюзії, збереженню культурної спадщини та охороні довкілля [23]. За ОЕСД, туризм відіграє ключову роль у створенні робочих місць і забезпечує значний внесок у ВВП та експорт послуг [21], сприяє регіональному розвитку, особливо у сільських і периферійних територіях [20], відіграє важливу роль у забезпеченні добробуту населення та зміцненні соціальної згуртованості, що особливо актуально в умовах посткризового відновлення економіки [22].

У даний час українські науковці значну увагу приділяють аналізу особливостей розвитку внутрішнього туризму України в умовах війни та у період післявоєнного відновлення [3; 15; 17]. Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із дослідженням регіонального туризму, його впливу на соціально-економічний розвиток територій і підвищення конкурентоспроможності регіонів [9]. У працях національних дослідників приділяється значна увага до проблем розвитку локального туризму, оцінювання туристичного потенціалу територіальних громад та адаптації туристичної галузі до умов соціально-економічної нестабільності [7].

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ролі туризму у системі розвитку територіальних громад, визначення економічного та соціального ефекту туристичної галузі в умовах воєнних викликів, а також перспектив розвитку внутрішнього туризму в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Туристично-рекреаційний потенціал України характеризується вираженою просторовою диференціацією, що зумовлено неоднорідністю природно-географічних умов, концентрацією культурно-історичних ресурсів, рівнем розвитку інфраструктури. Однак реалізація туристичного потенціалу України ускладнюється впливом воєнного чинника, який суттєво трансформував просторову організацію туризму (рис. 1).

З точки просторової організації туризму в Україні чітко простежується поляризація туристичної галузі. За даними Державного агентства розвитку туризму України, відбулося зміщення туристичних потоків у відносно безпечні регіони [6]. Зокрема, у західних, північно-західних та центральних районах сформувалися нові туристичні центри, зросла роль природно-заповідних територій та територіальних громад у розвитку туристичного бізнесу [17], північно-східний – перебуває у стані часткової деградації туристичної функції, а південний та східний райони, АР Крим – періодично обмежений та тимчасово недоступний.



Рис. 1. Поляризація туристично-рекреаційного простору України

Джерело: систематизовано автором

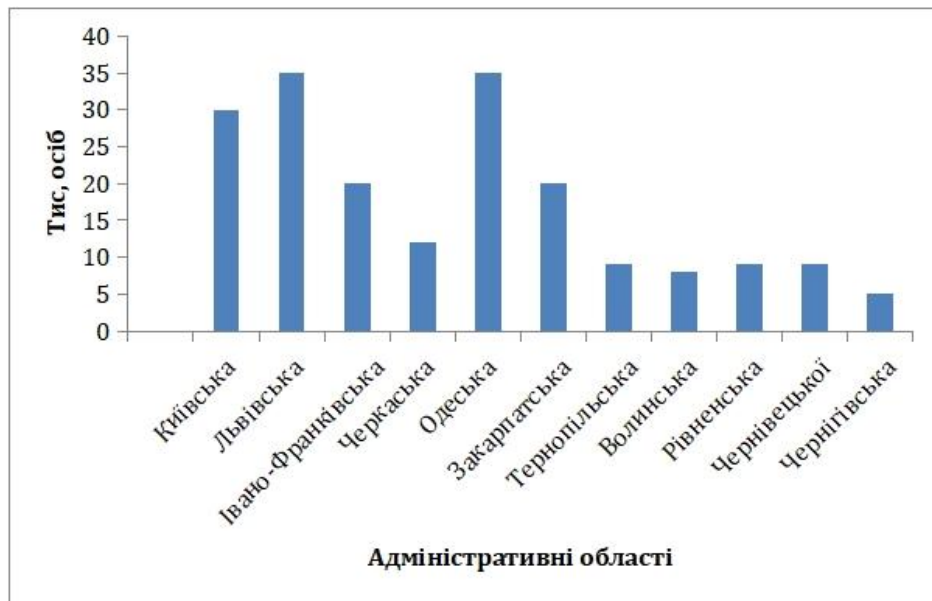


Рис. 2. Кількість зайнятих у туризмі, тис. осіб

Джерело: систематизовано автором на основі [6]

Попри геопросторові трансформації туристично-рекреаційного простору [5], що проявилися у зміщенні туристичних дестинацій, переорієнтації туристичних потоків, а також зміні цільових груп і ціннісних орієнтацій споживачів туристичних послуг, в Україні спостерігається активізація внутрішнього туризму. Це підтверджується кількісними показниками функціонування туристичної галузі, яка, попри складні воєнні умови, пов'язані з активною фазою російсько-української війни та негативний вплив економічної нестабільності, зокрема високих інфляційних процесів, виявляє здатність до адаптації і поступового відновлення [8].

Зокрема, у 2025 р. надходження від туристичного збору до місцевих бюджетів досягли 359 млн грн, що перевищило довоєнні показники [4].

За підсумком 2025 р. підприємства туристичної галузі сплатили до бюджетів майже 4,5 млрд грн податків, що на 50 % більше показника 2024 р. [13]. Частина зазначених коштів акумулювалася на місцевому рівні, що посилило роль туризму як джерела формування доходів місцевих бюджетів.

Зростання надходжень від туристичної діяльності створює додаткові можливості для фінансування місцевої інфраструктури, розвитку сфери послуг, реалізації програм благоустрою та підвищення якості життя населення (рис. 3). Н. Барвінок вважає, що розвиток туристично-рекреаційної діяльності на локальному рівні сприяє підвищенню інвестиційної привабливості територій, активізації підприємницької діяльності та економічного зростання [1].

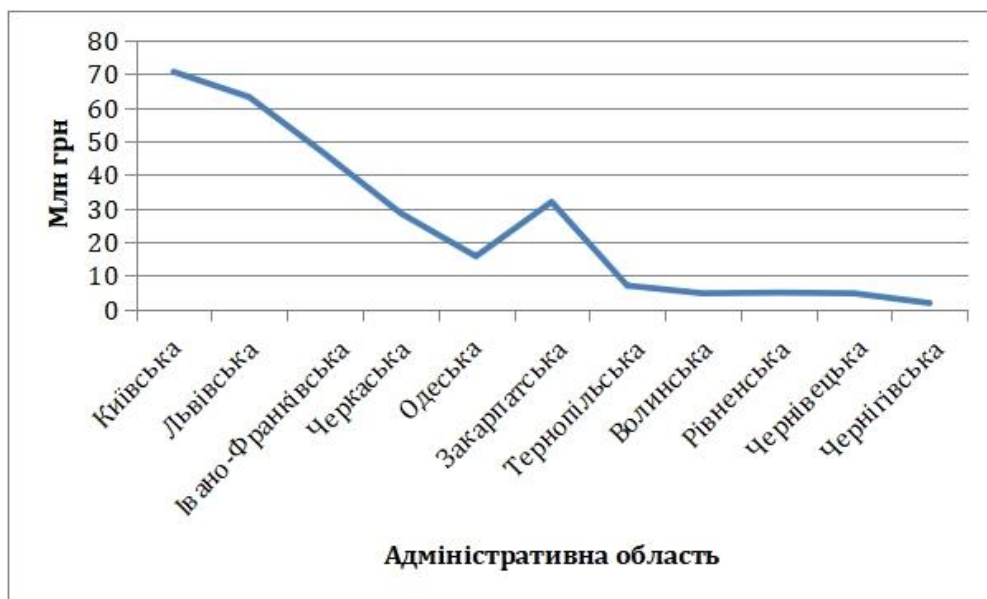


Рис. 3. Туристичний збір, млн грн у туристично найвідвідуваніших адміністративних областях

Джерело: систематизовано автором на основі [6]

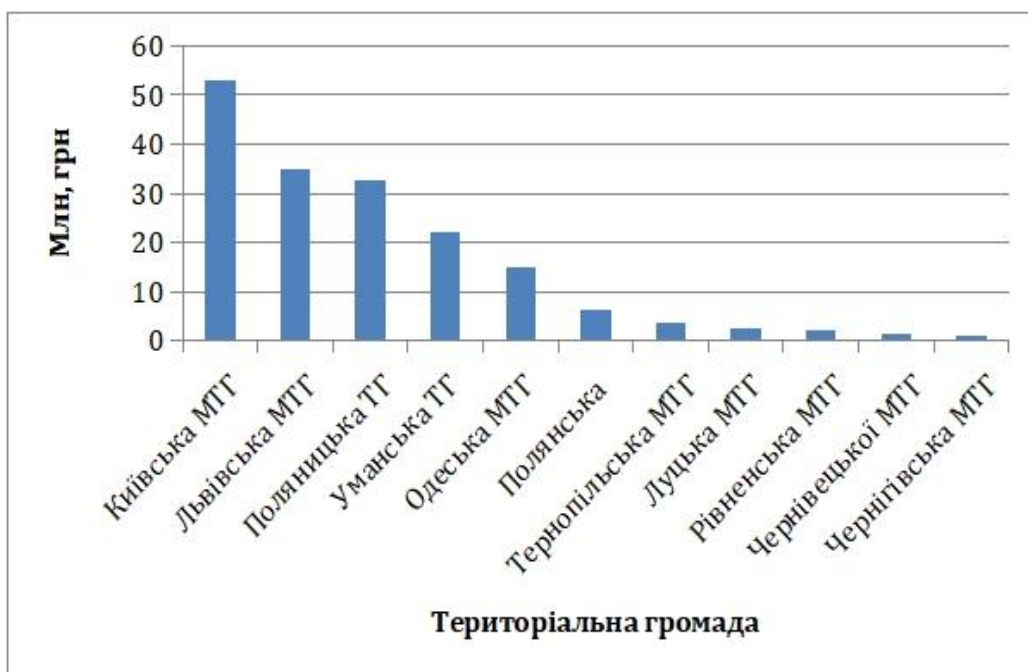


Рис. 4. Туристичний збір, млн грн у туристично найвідвідуваніших територіальних громадах

Джерело: систематизовано автором на основі [6]

Нова архітектоніка інституційного середовища туристичної галузі в умовах децентралізації відбувається завдяки зміщенню управлінських функцій на місцевий рівень. За звітами Всесвітньої туристичної організації ефективно управління туризмом на місцевому рівні базується на принципах багаторівневого врядування, що передбачає узгоджену взаємодію між національним, регіональним та локальним рівнями [22]. Слід також зазначити, що ефективність розвитку туризму на місцевому рівні значною мірою залежить від якості інституційного середовища, рівня міжсекторальної координації та залучення місцевого населення до процесів управління. Власне місцеві інституції є ключовими драйверами сталого туристичного розвитку, оскільки вони забезпечують адаптацію глобальних туристичних трендів до локальних умов [18].

Важливим аналітичним індикатором інституційної спроможності громад у галузі туризму виступає рівень реалізації місцевих стратегій розвитку та обсяг залучених інвестицій у туристичну інфраструктуру. Територіальні громади, які керуються стратегічним плануванням розвитку туризму,

вирізняються вищими темпами зростання туристичних надходжень та більш активно інтегруються у систему регіональних туристичних центрів [11]. Показовим є досвід Київської МТГ – це один із провідних центрів розвитку внутрішнього туризму України, що характеризується високим рівнем концентрації історико-культурних ресурсів та розвиненою інфраструктурою (рис. 4).

Туристичну привабливість Львівської МТГ підсилює найвища концентрація історико-культурної спадщини в Україні (близько 25% усієї національної архітектурної спадщини). Бальнеологічну та оздоровчу спеціалізацію туризму визначають Східницька та Трускавецька ТГ Львівської області [12]. Тут органи місцевого самоврядування сприяють розвитку бальнеологічного туризму через модернізацію санаторно-курортної інфраструктури. Поєднання бальнеологічного, культурного туризму та міської рекреації забезпечило багатofункціональний туристичний профіль цих громад, стабільні показники туристичних надходжень і високий рівень відвідуваності (рис. 5).

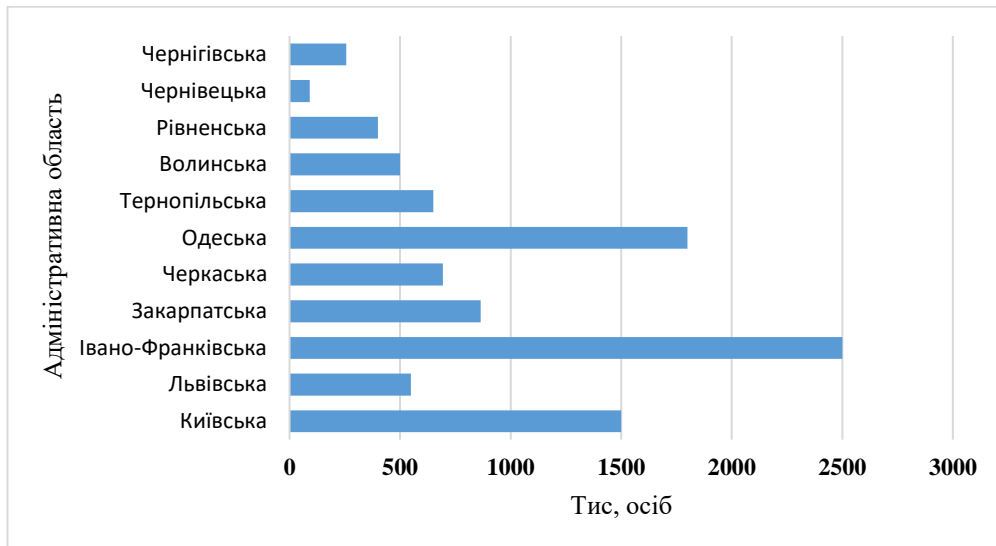


Рис. 5. Кількість туристів, екскурсантів, тис. осіб у найвідвідуваніших адміністративних областях України

Джерело: систематизовано автором на основі [6]

Диверсифікованими послугами – від бальнеологічного до етнокультурного та винного туризму характеризується Полянська, Косонська та Мукачівська ТГ (Закарпатська область). Ця область виступає важливим елементом транскордонної туристичної системи, яка функціонує на основі інтеграції туристичних потоків між Україною та країнами ЄС. Як зазначено у стратегічних документах Європейської комісії та Карпатської конвенції, розвиток туризму у цьому просторі безпосередньо пов'язаний із забезпеченням мобільності населення, спільним використанням природних ресурсів та формуванням транскордонних туристичних маршрутів [14]. Тут місцева влада активно залучає інвестиції, розвиває туристичну інфраструктуру та формує нові туристичні продукти, орієнтовані як на внутрішній, так і на транскордонний туризм.

Завдяки активній політиці місцевого самоврядування, залученню приватних інвестицій та розвитку інфраструктури Полянська ТГ (Івано-Франківська область) стала одним із лідерів за обсягами туристичного збору в Україні – близько 19 млн грн у пікові туристичні періоди, що свідчить про надзвичайно високу концентрацію туристичного попиту та інфраструктури [10]. Це зумовлено належним рівнем інституційної спроможності та ефективним використанням природно-рекреаційного потенціалу [7].

Розвиток туризму у менш ресурсно-забезпечених громадах України (Волинської, Рівненської, Житомирської, Черкаської, Кіровоградської, Полтавської, Вінницької, Тернопільської, Хмельницької областей) базується на культурно-історичних ресурсах. За відсутності значних природних ресурсів туристичну привабливість формують фестивалі, заходи щодо реконструкції історичних подій, на базі яких розвивається подієвий, етнографічний та паломницький туризм. Однак їхній розвиток уповільнюється недостатньою інфраструктурною забезпеченістю та обмеженою міжнародною та національною впізнаваністю.

Нижчий рівень реалізації туристично-рекреаційного потенціалу характерний для громад південної та східної частини України, що обумовлено воєнними діями, руйнуванням інфраструктури та обмеженням доступу до значної частини рекреаційних ресурсів. У цих громадах економічний ефект туризму є обмеженим, а території Луганської, Донецької областей, АР Крим – не придатні для ведення туристичного бізнесу до моменту їх деокупації.

Крім економічного, туризм впливає й на соціальний ефект у громадах (рис. 6).



Рис. 6. Соціальний вплив туризму у громадах України, %

Джерело: систематизовано автором

Це проявляється у розвитку інфраструктури, яка має подвійне призначення – обслуговування туристів і задоволення потреб місцевого населення. Зокрема, будівництво доріг, розвиток громадського транспорту, модернізація систем водопостачання та благоустрій територій здійснюються з урахуванням туристичних потреб, але водночас підвищують комфорт проживання місцевих жителів.

Громади з розвиненим туристичним сектором вирізняються вищим показником якості життя, що проявляється у зростанні доходів населення, покращенні житлових умов та розширенні доступу до соціальних послуг. Наприклад, у м. Трускавець розвиток санаторно-курортного комплексу сприяв не лише зростанню зайнятості, але й модернізації медичної інфраструктури, що використовується як туристами, так і місцевими жителями. Внаслідок цього спостерігається підвищення рівня медичного обслуговування.

Подібні тенденції характерні і для м. Яремче, де активний розвиток рекреаційного туризму сприяв покращенню транспортної доступності та розвитку малого бізнесу. Зростання кількості туристів сприяє розвитку сфери послуг, що, у свою чергу, підвищує рівень зайнятості та доходів населення.

За даними Державного агентства розвитку туризму України, у громадах із високим рівнем туристичної активності спостерігається суттєве зростання інвестицій у розвиток інфраструктури, зокрема у готельний сектор, транспорт та сферу обслуговування [6]. Територіальні громади України активно використовують маркетингові інструменти для залучення міжнародних інвестицій та розвитку туристичної інфраструктури, що сприяє модернізації територій і підвищенню якості життя населення [2]. Ключовим елементом територіального маркетингу є брендинг громади, який забезпечує формування її унікального образу. Наприклад, Дрогобицька громада (Львівська область) активно використовує культурну спадщину (ЮНЕСКО-об'єкти) та подієвий туризм для формування бренду, Коломийська громада (Івано-Франківська область) позиціонує себе як центр гуцульської культури та фестивального туризму, Мелітопольська громада (до 2022 р.) розвивала бренд “Місто черешні”, що поєднував гастрономічний і подієвий туризм, а Кам'янець-Подільська громада – один із найуспішніших прикладів брендингу через фестивалі (повітряні кулі, історичні реконструкції). На національному рівні прикладом успішного брендингу є бренд Ukraine NOW, який став універсальною платформою для просування України у світі та використовується як державними, так і локальними суб'єктами туристичної діяльності.

У сучасних умовах громади застосовують грантові конкурси для локальних ініціатив. Наприклад, Славська громада (Львівська область) активно залучає приватні інвестиції у гірськолижний туризм, Яремчанська громада (Івано-Франківська область) використовує туристичний збір для розвитку інфраструктури Карпатського регіону, Уманська громада (Черкаська область) фінансує туристичні проекти,

пов'язані з паломництвом (хасидський туризм), Тростянецька громада (Сумська область) реалізує культурно-туристичні проекти за підтримки міжнародних грантів.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Розвиток туризму виступає одним із ключових інструментів забезпечення соціально-економічного зростання територіальних громад України в умовах децентралізації, євроінтеграції та післявоєнного відновлення. Децентралізація є одним із чинників змін у туристичній галузі, створюючи як нові можливості, так і виклики для територіальних громад. Її вплив проявляється у посиленні ролі місцевого рівня управління, зростанні економічної значущості туризму та формуванні нових моделей розвитку, орієнтованих на використання локального потенціалу. Разом з тим, децентралізація виявила і низку проблем, що стримують розвиток туризму. Серед них: нерівномірність фінансових можливостей громад, обмеженість доступу до інвестиційних ресурсів та слабка інтеграція туристичної політики у загальні стратегії розвитку. Ефективність реалізації цих можливостей визначається рівнем інституційної спроможності громад, якістю управління та здатністю до адаптації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Барвінок Н. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу і туристичної інфраструктури Гайворонської та Завалівської територіальних громад Кіровоградської області. *Економічні горизонти*. 2023. Вип. 2. № 24. С. 4-20. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.281149](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.281149).
2. Безпарточний М. Г., Безпарточна О. С., Ломоносов Д. А. Маркетинг територіальних громад: інструменти залучення міжнародних інвестицій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 386-393. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-78>.
3. Горчак Р. Цифровізація внутрішнього туризму в Україні: стан, ініціативи та аналітика. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2025. Вип. 2. № 16. С. 139-145. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.22](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.22).
4. В Україні надходження з туристичного збору у 2025 році зросли до 359 млн грн. *Укрінформ*. 28.03.2026. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4106585-v-ukraini-nadhodzenna-z-turistichnogo-zboru-u-2025-roci-zrosli-do-359-miljoniv.html>.
5. Височан О., Височан О., Гик В., Гринів Т. Атрибутивно-просторова туристична кластеризація регіонів України. *Геожурнал туризму та геосайтів*. 2021. Вип. 35. № 2. С. 480-489. DOI: [10.30892/gtg.35228-675](https://doi.org/10.30892/gtg.35228-675).
6. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua>.

7. Ковальська Л. В., Пархоменко О. Г., Загнибіда Р. П. Рекреаційно-туристичні послуги гірських територій (на прикладі Полянницької територіальної громади Івано-Франківської області): регіональний аспект. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2026. № 3 (340). С. 127-134. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-127-134>.

8. Ковальська Л., Пархоменко О., Філоненко І. Туристична галузь України в умовах повномасштабної війни з росією: трансформації та нові вектори розвитку. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*. Серія: Географія. Тернопіль : ФОП Осадца Ю.В., 2025. № 1. Вип. 58. С. 134-141. doi: 10.25128/2519-4577.25.1.13.

9. Кудінова І. Вплив війни на розвиток сільського туризму в Україні: виклики, адаптаційні стратегії та перспективи. *Development Service Industry Management*. 2026. Вип. 2. С. 270-277. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(34\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(34)).

10. The Magnet of Ukrainian Tourism: What Travelers Choose in the Carpathians This Summer. *SATD*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/en/eng-blogs/the-magnet-of-ukrainian-tourism-what-travelers-choose-in-the-carpathians-this-summer>.

11. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua>.

12. Нагірняк А. Львівщина як складова туристичної галузі України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-39>.

13. Податкові надходження від туристичної галузі торік зросли на 50% – ДАРТ. *Укрінформ*. 19.02.2026. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4093193-podatkovyi-nadhodzenna-vid-turystichnoi-galuzi-torik-zrosli-na-50-dart.html>.

14. EU Strategy for the Danube Region. URL: <https://danube-region.eu>.

15. Чорна Н., Антонюк К. Трансформація внутрішнього туризму в Україні в період війни: прогнозування перспективних видів туризму. *World Journal*. 2024. Вип. 2. № 24-02. С. 190-195. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-24-00-052>.

16. Butler R. W. The evolution of tourism and tourism research. *Tourism Recreation Research*. 2015. V. 40. № 1. Pp. 16-27. DOI: 10.1080/02508281.2015.1007632.

17. Kovalska L., Shchuka H., Mikhailuk A., Zagnibida R., Tkachenko T. Development of tourism is in the epoch of economically-politically reforms and war in Ukraine. *Journal of Geology, Geography and Geocolog*. 2020, 29(1). С. 94-101. DOI: <https://doi.org/10.15421/112009>.

18. Kravtsiv V. S., Zhuk P. V., Kiptach F. Ya. Competitiveness of the tourism and recreation sector in the Carpathian region of Ukraine: the impact of the COVID-19 pandemic and martial law. *Rehional'na ekonomika - Regional Economy*. 2024. №2(112). P. 58-66. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-5>.

19. OECD. Tourism. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/tourism.html>.

20. OECD Tourism Trends and Policies 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2020_6b47b985-en.html.

21. OECD Tourism Trends and Policies 2024. 350 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_17ff33a3/80885d8b-en.pdf.

22. Tourism for Development – Volume I: Key Areas for Action. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284419722>.

23. UN Tourism Sustainable development. URL: <https://www.untourism.int/sustainable-development>.

REFERENCES

1. Barvinok N. (2023), Otsinka turystychno-rekreatsiinoho potentsialu i turystychnoi infrastruktury Haivoronskoi ta Zavalivskoi terytorialnykh hromad Kirovohradskoi oblasti, *Ekonomichni horyzonty*, vyp. 2, № 24, s. 4-20. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.281149](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.281149).

2. Bezpartochnyi, M. H., Bezpartochna, O. S. and Lomonosov, D. A. (2024), Marketynh terytorialnykh hromad: instrumenty zaluchennia mizhnarodnykh investytstii, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, № 3 (50), s. 386-393. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-78>.

3. Horchak R. (2025), Tsyfrovizatsiia vnutrishnoho turyzmu v Ukraini: stan, initsiatyvy ta analityka, *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, vyp. 2, № 16, s. 139-145. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.22](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.22).

4. V Ukraini nadkhodzhenia z turystychnoho zboru u 2025 rotsi zrosly do 359 mln hrn. *Ukrinform*. 28.03.2026, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4106585-v-ukraini-nadhodzenna-z-turystichnogo-zboru-u-2025-roci-zrosli-do-359-miljoniv.html>.

5. Vysochan O., Vysochan O., Hyk V. and Hryniv T. (2021), Atrybutyvno-prostorova turystychna klasteryzatsiia rehioniv Ukrainy, *Heozhurnal turyzmu ta heosaitiv*, vyp. 35, № 2, s. 480-489. DOI: 10.30892/gtg.35228-675.

6. *Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy*, available at: <https://www.tourism.gov.ua>.

7. Kovalska, L. V., Parkhomenko, O. H. and Zahnybida, R. P. (2026), Rekreatsiino-turystychni posluhy hirs'kykh terytorii (na prykladi Polianytskoi terytorialnoi hromady Ivano-Frankivskoi oblasti): rehionalnyi aspekt, *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, № 3 (340), s. 127-134. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-127-134>.

8. Kovalska L., Parkhomenko O. and Filonenko I. (2025), Turystychna haluz Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoi viiny z rosiieiu: transformatsii ta novi vektory rozvytku, *Naukovi zapysky Ternopil'skoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Serii: Heohrafiia*, FOP Osadtsa Yu.V., Ternopil, № 1, vyp. 58, s. 134-141. DOI: 10.25128/2519-4577.25.1.13.

9. Kudinova I. (2026), Vplyv viiny na rozvytok silskoho turyzmu v Ukraini: vyklyky, adaptatsiini stratehii ta perspektyvy, *Development Service Industry Management*, vyp. 2, s. 270-277. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(34\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(34)).
10. The Magnet of Ukrainian Tourism: What Travelers Choose in the Carpathians This Summer. *SATD*, available at: <https://www.tourism.gov.ua/en/eng-blogs/the-magnet-of-ukrainian-tourism-what-travelers-choose-in-the-carpathians-this-summer>.
11. *Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy*, available at: <https://mindev.gov.ua>.
12. Nahirniak A. (2021), Lvivshchyna yak skladova turystychnoi haluzi Ukrainy, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-39>.
13. Podatkovi nadkhodzhennia vid turystychnoi haluzi torik zrosly na 50% – DART. *Ukrinform*. 19.02.2026, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4093193-podatkovi-nadhodzenna-vid-turisticnoi-galuzi-torik-zrosli-na-50-dart.html>.
14. *EU Strategy for the Danube Region*, available at: <https://danube-region.eu>.
15. Chorna N. and Antoniuk K. (2024), Transformatsiia vnutrishnoho turyzmu v Ukraini v period viiny: prohnozuvannia perspektyvnykh vydiv turyzmu, *World Journal*, vyp. 2, № 24-02, s. 190-195. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-24-00-052>.
16. Butler, R. W. (2015), The evolution of tourism and tourism research, *Tourism Recreation Research*, v. 40, № 1, p. 16-27. DOI: [10.1080/02508281.2015.1007632](https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1007632).
17. Kovalska L., Shchuka H., Mikhailuk A., Zagnibida R. and Tkachenko T. (2020), Development of tourism is in the epoch of economically-politically reforms and war in Ukraine, *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 29(1), p. 94-101. DOI: <https://doi.org/10.15421/112009>.
18. Kravtsiv, V. S., Zhuk, P. V. and Kiptach, F. Ya. (2024), Competitiveness of the tourism and recreation sector in the Carpathian region of Ukraine: the impact of the COVID-19 pandemic and martial law, *Rehional'na ekonomika - Regional Economy*, №2(112), p. 58-66. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-5>.
19. Tourism. *OECD*, available at: <https://www.oecd.org/en/topics/tourism.html>.
20. *OECD Tourism Trends and Policies 2020*, available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2020_6b47b985-en.html.
21. *OECD Tourism Trends and Policies 2024*. 350 p., available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_17ff33a3/80885d8b-en.pdf.
22. *Tourism for Development – Volume I: Key Areas for Action*, available at: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284419722>.
23. *UN Tourism Sustainable development*, available at: <https://www.untourism.int/sustainable-development>.

Стаття надійшла: 13.03.2026

Стаття прийнята: 14.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК: 08.01.04.330.332(447.82)

*Шевчик Б. М.,**bmshevchuk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0004-325X,**д.е.н., проф., професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів,**Косоловський І. С.,**ihorok777@gmail.com,**здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В НООЕКОНОМІЦІ: ПРИСУТНІСЬ ЧИ ПРОДУКТИВНІСТЬ?

Анотація. Досліджуються культурно-екзистенційні змісти становлення людського капіталу нооекономіки – когнітаріату. Висувається думка необхідності інституціоналізації нормативного патерна ідеаційного типу культури як інкубаційного осередка генерації когнітаріату, означеного метафорою «Ковчега». Поширення цифровізації і перспективи застосування квантових технологій трактуються як параметри граничного детермінізму соціокультурних флуктуацій економічних систем та технологічних передумов становлення нооекономіки. Окрім «інкубаційної інституції», розглядається можливість ідентифікації альтернативного антропогенного осередка генерації когнітаріату, що акумулює в собі меганаративи «полюса повноти». Зосереджується увага на аксіологічно-культурному та соціально-економічному протистоянні меритократії когнітаріату та олігархії рантьє, яких означено метафорою «креола». З'ясовано соціальний механізм креолізації та його обмежувальний вплив на можливості економічного розвитку. Окреслено когнітивно-екзистенційні контури самотрансценденції волі та уяви когнітаріату через інтенціональні референції аксіологічно-вимірної онтології. Стверджується, що соціоентропія сенсів у наративах чуттєвої культури породила особливу економічну категорію продуцентів і споживачів послуг спектаклярних вражень – ургопитеків, які виступають матеріалом забезпечення легітимності відтворення влади креолів. Під поняттям «лімінальності» розуміється пропускну здатність патерального коридору культури у формі «інкубаційної» інституції генерувати пасіонарність когнітаріату через імплементацію альтернативного парадигмального проєкту суспільно-економічного порядку. Висунуто гіпотезу, де під топосом семантичного вакууму як континуальності спресованих сенсів усіх можливостей усіх актуалізацій праксеологічних застосувань ресурсів і праці розуміється іманентно-безконечний простір людської свідомості, обмежений лише описовим інструментарієм аксіологічного текстотворення уяви та семіотичним інструментарієм культури. Саме Україна, на думку авторів, має найсприятливіші передумови формування когнітаріату, виходячи, передусім, з низової ініціативи пасіонарних відповідей на абсурдні виклики агонізуючих імперій.

Ключові слова: нооекономіка, когнітаріат, ідеаційна культура, чуттєва культура, інтенціональний референт, вимірна онтологія, екзистенційний сенс, полюс повноти, креол-рантьє, «сила слабкого».

*Shevchuk B. M.,**bmshevchuk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0004-325X,**Researcher ID: H-1762-2019,**Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv**Kosolovsky I. S.,**ihorok777@gmail.com,**Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

HUMAN CAPITAL IN THE NOOECONOMICS: PRESENCE OR PRODUCTIVITY?

Abstract. *The cultural and existential content of the formation of the human capital of the nooeconomics – cognitariat is investigated. The idea of the need to institutionalize the normative pattern of the ideational type of culture as an incubation center for the generation of the cognitariat, denoted by the metaphor of the «Ark», is put forward. The spread of digitalization and the prospects for the application of quantum technologies are interpreted as parameters of the limit determinism of socio-cultural fluctuations of economic systems and technological prerequisites for the formation of the nooeconomy. In addition to the «incubation institution», the possibility of identifying an alternative anthropogenic center of cognitariat generation, which accumulates the meganarratives of the «pole of completeness», is considered. Attention is focused on the axiological-cultural and socio-economic opposition of the meritocracy of the cognitariat and the oligarchy of the rentiers, which are denoted by the metaphor of the «creole». The social mechanism of creolization and its restrictive impact on the possibilities of economic development are clarified. The cognitive-existential contours of the self-transcendence of the will and imagination of the cognitariat are outlined through the intentional references of the axiological-dimensional ontology. It is argued that the socioentropy of the senses in the narratives of sensual culture has given rise to a special economic category of producers and consumers of the services of spectacular impressions – urgopithecus, who act as a material for ensuring the legitimacy of the reproduction of the power of the Creoles. The concept of «liminality» is understood as the capacity of the paternal corridor of culture in the form of an «incubation» institution to generate the passionarity of the cognitariat through the implementation of an alternative paradigmatic project of the socio-economic order. A hypothesis is put forward, where the topos of semantic vacuum as the continuity of compressed meanings of all possibilities of all actualizations of praxeological applications of resources and labor is understood as the immanent-infinite space of human consciousness, limited only by the descriptive tools of axiological text-making of the imagination and the semiotic tools of culture. It is Ukraine, in the opinion of the authors, that has the most favorable prerequisites for the formation of cognitariat, proceeding, first of all, from the grassroots initiative of passionate responses to the absurd challenges of agonizing empires.*

Keywords: nooeconomics, cognitariat, ideational culture, sensory culture, intentional referent, measurable ontology, existential meaning, pole of completeness, Creole rentier, «the power of the weak».

JEL Classification: A13, B49, O39, P16, P49, Z10

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-06>

Постановка проблеми. Гіпотези та прогнози про кінець людини як продуктивної сили економіки майбутнього і перетворення її на пасивного споживача чуттєвих вражень цифрового контенту спектакулярного дійства потребує глибшого екзистенційного аналізу людської присутності у світі економіки, де інтенсивні зміни стосуються не лише технологій, знань та інституцій, а міри участі людського капіталу у створенні вартості, де принципово зберігається її субстанціональна першооснова – праця. Субстанцією вартості не може бути оперування базою даних штучним інтелектом. Вартість – це соціальний факт людської присутності, а людина – істота духовна, що проявляє волю до краси, істини і добра. Чи проявляє ці властивості машина? Чи присутня душа у цифрі?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам футуросинергетики трансформації застосування трудових ресурсів у цифровій економіці сьогодні присвячено чимало досліджень, в тому числі і з позицій соціокультурної динаміки та філософської антропології, зокрема екзистенційної філософії та логотерапевтичної психології. Для висвітлення теми статті нами використано такі концептуальні ідеї: «інтенціональної референтності» та «вимірної онтології» В. Франкла [10], «полюса повноти» та «сили слабого» Ч. Тейлора [7, 8], «шляху героя» як «мандрівки у Невідоме для здобуття скарбу»

Дж. Кемпбелла [2], замкнутого анклаву для креольських еліт – «гетто для обраних» З. Баумана [1], нігілізму як екзистенційної рефлексії креола Е. Северино [6], іманентної інтенціональності свідомості Г. Рейніна [5], «інсайдерства нових комбінацій» та «творчих деструкцій» Дж. Шумпетера [12] та сучасних інтерпретацій культурології економіки: гуманістики Д. МакКлоскі [3], економіки вражень Дж. Пайна [4] та наративної економіки Р. Шиллера [11].

Постановка завдання. Метою написання статті є демонстрація становлення когнітаріату в культурно-екзистенційному топосі нооекономіки. Для досягнення мети сформульовано такі завдання:

1) попри факт творчої праці як оплачуваного товару продемонструвати латентні екстерналії присутності тіньового наративу примусу, успадкованого із культурної інерції історичної дійсності;

2) продемонструвати, що екстравертна інтенціональність процесів праці має фізично обумовлені межі, які стануть реальністю у випадку застосування квантових технологій;

3) через застосування логотерапевтично-екзистенційного методу довести, що в нооекономіці герменевтика текстів здійснюватиметься у напрямку від смислів до сенсів, і саме пізнання сенсу становитиме ефект споживної вартості – міру

задоволення поза детермінізмом закону спадної граничної корисності та нульового альтернативного застосування істини;

4) пояснити необхідність інкубаційного осередка генерації когнітаріату як умови послідовної біфуркації для досягнення вищих ступенів упорядкованості, де цінність свободи, принцип творчості та нормативні вимоги інституційних патернів відтворення порядку не виступають дихотомічними суперечностями;

5) пояснити аксіологічний принцип становлення когнітаріату та ідентифікувати соціальне середовище як його ресурсне джерело;

6) виявити причину деструкції креолізації економічних відносин власності і розподілу як явища соціотропійного порядку;

7) показати конструктивну та вирішальну роль когнітаріату як реальної альтернативної сили супроти явищ креолізації економіки і продемонструвати, що сучасні технологічні процеси формують сприятливі передумови для якісної ментальної модифікації меритократії, зокрема в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Роль культури в економіці насправді глибша, ніж видається. Культура – це винайдений людьми спосіб самовідтворення себе у світі на основі іншого образу світу. Тому культура – це штучна природа; все, що створила людина понад безпосередню природну даність і що наділене конотацією ідеального у когнітивному, естетичному і нормативному сенсах. Людським засобом творення культури є праця. Під цим кутом зору економіка – це опредметнена працею культура, представлена як вартість.

Дискусійно, чи праця створила людину, але односторонньо праця створила суспільство. За способом використання праці цивілізації поділяються на: цивілізації примусової праці, оплачуваної праці та творчої праці. Відразу зазначимо, що творча праця не означає неоплачувана, бо дохід був, є і буде соціальним фактом визнання цінності праці.

Перехід від примусової до оплачуваної праці був величезним гуманістичним кроком, що сприяв синергії суспільного багатства не лише для вузьких еліт. Економічна система відносин оплачуваної праці та ринкова система мінового способу задоволення потреб перетворили локальні анклавні спільноти натурального господарства в інтегровані соціальні системи, де навіть конкурентні інтереси базуються на синергетиці можливостей і цілей. Але кожна медаль має два боки, де, з одного боку, «невидима рука» індивідуальний добробут товаровиробника узалежнює від праці усіх членів суспільства, розширюючи горизонт меж часу і простору. З іншого боку, орієнтація на потреби інших дає засоби виживання, проте вкрай рідко кореспондується із призначенням людини, її творчим покликанням, екзистенційним феноменом «зрідненої праці». Так, при капіталізмі ринок, окрім вимоги пропозиції праці, висуває приховану вимогу духовного відчуження людини від себе самої. Цю внутрішню порожнечу душі ринок пропозицією матеріальних благ і чуттєвих спокус компенсувати не може. Звідси – апатія, нігілізм, втома, порожнеча, екзистенційний

вакуум, абсурдність існування. Капіталізм породив доволі очікувану екзистенціальну екстерналію – втрату себе через нездатність бачити сенс у калейдоскопічному тиску аксіологічно порожніх шаблонів огидної посередності. Постійна увага на потреби іншого як умову доходу через консенсуальне відчуження праці призвела до відчуження душі. Ліві франкфуртські філософи ще десятиліттями тому нагиснули на ці екзистенційні болячки капіталізму, але їх альтернатива, реалізована в СРСР, є і має бути апріорі неприйнятною.

Як повернути людині її душу у просторі економіки? Як здійснити екзистенційну реалізацію творчої особистості без необхідності офіри добробутом? Якщо культура – це павутина сенсів, де визріває автономна автентичність аксіологічної значущості духа, то як нормативну ідеацію конвертувати у мізисну потребу та закріпити інституційно?

Творча праця завжди мала потребу у визнанні. Ринок дає максимум монетизованого визнання, але твір має бути продуктом не вибіркового, а масового профанізованого споживання, бо ефект масштабу є ефектом доходу. Це пояснює, чому сучасна економіка чуттєвих вражень орієнтована на естетизацію інстинкту та споживання контенту без необхідності рефлексії.

Система оплачуваної праці базується на спокусливій уяві соціальної справедливості: заробіток – це право жити. Пропозиція праці конвертується у засоби життя. Робота стає мірою цінності людини як продуктивної взаємозамінної одиниці, яка живе, щоб працювати: працює сьогодні, щоб працювати завтра. І тут доцільно поставити екзистенційне запитання: чи може «прокляття раба» «створити людину»?

«Невидима рука» ринку уможлиблює задоволення індивідуальної потреби через попереднє задоволення потреби іншого, тобто через компроміс інтересів. Тут доволі розмита межа між служінням і залежністю. Індивід не просто офірує працю, він профанує свій час, а отже, своє життя, підпорядковуючи його утилітарним потребам і цілям іншого. Тобто, кажучи мовою Сократа, обмінює золото на мідь. Ціна робочої сили має тінювий вимір: вона екзистенційно руйнівна. По-перше, попри риторику свободи вибору застосування майна як капіталу, ринок – це невидима сила примусу нав'язуваного існування, де альтернативою є голодна смерть. А це означає, що внутрішній вибір відбувається через зовнішній контроль. По-друге, продукт оплачуваної праці підлягає відчуженню, тобто робітник створює цінності, якими не володіє, заради цілей, які не контролює. По-третє, фрейдівський імператив «неповною у культурі» передбачає настанову гонити за більшим, коли індивідуальна відповідальність за особисте існування через забезпечення споживчими благами визначається диктатом зовнішніх сил, до яких належать: латентний етатизм бюрократичного тиску через постійно змінювані патерни норм, економічну необхідність конкурентного тону та раціональну ефективність зростаючої енерговіддачі. По-четверте, щоб приховати вплив цих зовнішніх сил,

система впливає на ментальність через ефект адаптації уяви – лінгвістичних інвестицій у культуру, де знак рівності між професією і самоідентифікацією дає відчуття переконаності, що приховані вимоги системи є власним вибором індивіда. Якщо свобода – це розпорядження часом свого життя, то чим є делегування часу системі? Якщо успіх – це життя, прожите згідно зі своїми вподобаннями, то чим зумовлюється альтернативний вибір між зайнятістю і дозвіллям? А може, «ким» зумовлюється? Ось чому З. Фройд називав культуру репресивною: ринок – це механізм добробуту, що монетизує душу. А це ціна неприйнятна.

Економіка – це діяльність задоволення потреб з допомогою ресурсів, що перебувають у зовнішньому природному середовищі. Економічна діяльність передбачає сенс у зароблянні грошей працею. Таким чином, отримання грошового доходу є сенсом екзистенції турботи, яка, згідно із наративом філософії утилітаризму, зумовлює абсолютний сенс економічної людини – максимум безперервної насолоди, задоволення і щастя від володіння речами і споживання їх. В. Франкл [10] наголошував, що якщо задоволення не постає наслідком реалізації сенсу, то воно замикається на собі, втрачаючи підстави свого переживання, і перетворюється у порожню гонитву за примарною ілюзією нав'язуваного як товар щастя. Насправді у логотерапевтиці екзистенціалізму задоволення – це темпоральність чуттєвого враження самотрансцендентного акту волі пізнання сенсу свого буття поза простором свого егоїзму у вимірах атрактивної уяви здійснення ідеального. Абсолютизація задоволення як мети-у-собі є діагнозом хвороби душі культури. Підставою самотрансценденції є інтуїція безсмертя, систематизований досвід можливості якого є змістом культури.

Самотрансцендентна властивість людської екзистенції формує таку аксіологію свідомості, коли індивід виходить за межі себе, шукаючи сенс поза собою шляхом герменевтики пережитого як тексту, тобто логоса. Герменевтика сенсу відбувається через «інтенціональні референти» [10, с. 44] «вимірної онтології» [10, с. 49], або екзистенційної метрології. Під цим кутом зору виокремлюють три типи порядку: 1) світ, де доля контролює думку, тобто сакральний устрій є вищим за суспільні домовленості та прагматичний комфорт; 2) світ, де доля визначається вірою. Спільною властивістю цих двох світів є те, що інстанція виправдання їхнього існування, а отже, буття людини, перебуває за їх межами. Ці світи похідні, а отже, – не самодостатні, тобто людина апіорі неавтентична; 3) світи профанного порядку, що усунули примат сакрального на периферію екзистенції турботи і трактують виправдання свого існування на самих собі, де мораль емансипована від зовнішнього авторитету.

Цих три форми порядку передбачають наявність двох типів культур: 1) ідеаційної культури, згідно з якою світ є творінням трансцендентного, в якому має первинний і есхатологічний сенс; 2) чуттєвої культури, де відповідальність за сенс покладено на людину як творця, яка здобуває життєві блага як трофеї

природи. Міфотерапією чуттєвої культури стала ідеологія, яка пропонує сенси як результати діалогічних стосунків «я» із аксіологічним соціальним контекстом, який пропонує індивідуальне задоволення в обмін на толерантність, легітимність та солідарність. Так задоволення стає ерзац-замінником сенсу у статусі винагороди не від сакральної інстанції перспектив вищої благодаті, що інспірує обов'язок екзистенційного чину («шлях героя» [2]), а від профанного середовища зворотної еквівалентної транзитивності рівновеликих потоків вартості офіруваної праці, тобто від ринку.

Як чуттєва, так і ідеаційна культурні ментальності, на думку Ч. Тейлора [7, 8], наділені спільним меганаративом, який визначається як «полос повноти» і передбачає аксіологічну спроможність схопити рівень розуміння життя, який передує запитуванню. Тобто полюс повноти передбачає герменевтику остаточних цілей. Чуттєва та ідеаційна культури пропонують різний топос полюса повноти. Ідеаційна культура пропонує способи чуття повноти у чомусь вищому, у зверненні до трансцендентного як факту досвіду, що перевершує межі людської досконалості і формує значеннєвий аспект застосування волі – сенс. Натомість чуттєва культура пропонує розуміння екзистенційної повноти у термінах натуралістично розтлумачених потенційних можливостей індивіда. Спроможність осягнення такої повноти міститься всередині людини, передусім в інтелекті. У царині розуму факти досвіду систематизуються у предмети наукових теорій, завдяки чому людина чуттєвої культурної ментальності приписує собі автономний життєвий порядок і проводить радикальну роздільну лінію між інтелектом і світом: фізичний світ поза межами розуму підкоряється об'єктивним каузальним законам, не пов'язаним з людською волею, а отже, позбавленим моральних значень і наділеним лише практичною доцільністю споживчого та інвестиційного застосування.

У топосі екзистенції чуттєвої культурної ментальності полюс повноти передбачає безперервне людське процвітання на основі максимізації матеріального добробуту. Таким чином, процвітання як екзистенційний ефект економічної синергії є автентичним прагненням остаточних цілей. Задовільна конотація процвітання передбачає темпоральну тривалість «я» у статусі здобувача наростаючої насолоди завдяки ресурсу влади – здатності впливати на інтенсивність енерговидобутку із середовища природи інструментальним застосуванням машин і технологій.

Зрозуміло, що виникла ідеологія, яка не визнає остаточних цілей понад домінують процвітання, пов'язану із матеріальним збагаченням та чуттєвою насолодою від економіки вражень – утилітаризм. Інтелект у статусі автора значень речей дає чуття дистанції від усього, що перебуває за його межами, тобто трансцендентного і сакрального. Екзистенційні цілі стають іманентними, значення речей визначається реакцією на них, а отже, сенси втрачають дистанцію віри і втискуються у вузький коридор патерна задоволення, нав'язуваного економікою вражень. Звідси – крок до нігілістичної

свідомості, адже втративши тлумачення себе за образом Трансцендентного, людина почала визначати себе за подобою власного творіння – машини, техніки, цифрових технологій та штучного інтелекту із непередбачуваними викликами. Екзистенційним сенсом стала діяльність продуктивності – «прокляття раба» породило «зіпсуту штучну мавпу – урго-пітека». Сучасна людина продовжує розбудовувати Вавилонську вежу своєї порожньої гордині у вигляді гнізда майбутнього «чорного лебедя» як есхатологічного колапсу техногенної цивілізації. Ніхто не думає про Ковчег.

Ковчег є місцем збереження, – лімінальності, – де перебувають неофіти (суб'єкти переходу), які вірять, що у вирі первозданих сил хаосу голуб, якого вони випустили, повернеться з гілкою оливи в дзьобі як вісниця осяжної вершини оновленого світу. Як цю метафору розуміти економісту-теоретику?

Ключова ідея економічної теорії – від маржиналістів до мейнстрімістів – це ідея гомеостазу, ринкової рівноваги на мікро- та макрорівнях економічної системи. Засаднича ідея системології полягає в тому, що порядок, виникаючи з хаосу, стримує його первозданні руйнівні стихії. Але саме хаос є джерелом усіх енергій, включаючи енергію кожного порядку. Гомеостаз означає таку ситуацію біполярної взаємодії, де нівельовано різницю енергетичних потенціалів з метою взаємодоповнення протилежностей в синергетичну цілісність системи – емерджентність. Так виникає парадокс: гомеостаз зупиняє метаболізм, рівновага унеможливає обмін. Тоді сили порядку поєднуються із силами хаосу і стають руйнівними. Це відображається євангельською метафорою «царства, розділеного у собі», яке не встоїть. Для запобігання цим процесам сили хаосу тимчасово звільняються, щоб надалі бути упокореними як ресурси нового порядку, що відображено шумпетерівською ідеєю «творчих деструкцій». Але чим зумовлена обов'язковість «творчих деструкцій»? Життя у часі передбачає неспинний потік послідовних актуалізацій подій проявленого світу, де майбутнє як чиста можливість через теперішнє у миттєвості «я» стає минулим – небуттям. У часі неможлива тотальність буття – одночасна актуалізація безконечних станів, де протилежності розчиняються в Єдиному. Тому модусом Буття Сущого є Вічність, а не час. Але люди живуть у часі, тобто в екзистенційно-есхатологічній послідовності станів свідомості «я»: x годин – робота, y годин – дозвілля, z годин – сон і т. д.

Чому у Ковчезі перебувають неофіти, а не посвячені – хранителі Примордіальної Традиції Релігії Первісного Одкровення? В етнокультурній історії народів світу еліту часто творили завойовники-зверхники, які владою сакрально легітимізованої сили нав'язували порядок розподілу і перерозподілу засобів життя. Так виникали панівні «креольські» еліти, які творили замкнуті анклавні обраних, які З. Бауман [1] називав «гетто». Креол персоніфікує собою волю до влади, де існувати означає панувати, надаючи допуск до буття речей: їх появи з ніщо через працю і повернення в ніщо через споживання. На думку Е. Северино [6], базовий культурний

меганаратив Заходу – екзистенція турботи як волі, щоб речі були тривалі у часі як присутні у бутті, тобто суцільні (де «сущє» – це «те, що є»). Тоді праця – це цілеспрямована діяльність реалізації ідеально уявленого, що уприсутнює, проявляє та об'являє речі. Виробити річ означає ввести її в буття, вивівши з нічого для того, щоб через споживання повернути її в ніщо. Отже, призначення вироблених речей – бути знищеними без обмежень. Задоволення потреби означає перехід буття в ніщо. А це означає, що річ стає абсолютно доступною як для буття, так і для ніщоти, тобто для абсолютно протилежного. Нігілізм, на думку Е. Северино, – це переконаність у тому, що речі, світ і люди є Ніщо, адже небуття – кінцевий пункт призначення усього тимчасово існуючого. Мати владу означає здатність перетворювати усе у ніщо, включаючи життя. Тому нігілізм – оселя душі культури Заходу [6, с. 98]. Уречевлена праця та технології наукових досягнень надають сенс реальності, де володіння щастям пов'язано із пануванням над світом, де все можна підпорядкувати, виробити і знищити. Так економіка послуг чуттєвих вражень пов'язується із технологічним смыслом буття, перетворюючи ментальну структуру індивіда, здатного відокремлювати речі від буття, перетворюючи їх у ніщо. Переконання, що суще є нічим, пов'язане із зведенням буття до продукту часу, де в минулому сущого вже немає, а в майбутньому – ще немає. Ставати іншим – ставати нічим. Мінливість – атрибут ніщоти, де час пожирає суще. А отже, смерть як повернення життя у ніщо є фатально невідворотним стражданням розриву між буттям і сущим у небуття. Тому метою життя для креола є влада, а сенсом – воля до влади, де доцільно уніщовлене життя залишає єдиний слід – ренту. Тому креол – це рантє, який вибудовує і впроваджує екстрактивні інститути максимізації ренти як вирвані у ніщоти тіні минулої присутності жертв Хроноса.

Але хто такі неофіти і чому вони – екіпаж Ковчеза? Чи належать вони до креолів, чи мають іншу ідентичність? Люди утворюють соціальні структури, свідомо визнаючи правила упорядкування відносин для самовідтворення через досвід найуспішнішої адаптації. Цей усвідомлений консенсус еліти і народу зумовлюється необхідністю збереження і підтримання порядку перед наростаючо-руйнівними стихіями хаосу. Воля до відновлення примордіальної повноти Першопочатку черпає силу із стихій хаосу. І коли під впливом соціоентропії «гетто для обраних» перетворить в екзистенційну клоаку решту системи, рух до «полюса повноти» уособить інша сила – топос автохтонів як «гетто для невдах», тих, кого загнали у патерни «пасток бідності» та «ресурсних проклять».

Думка – це не енергія, тому джерелом сили кожного порядку є хаос. Коли порядок стає «розділеним у собі царством», то експорт ентропії ним здійснюється не просто у зовнішнє середовище, а в «гетто для знедолених» у вигляді «пастки бідності» та «ресурсного прокляття», тобто в іншу частину внутрішнього простору тієї ж системи. Так порядок стає руйнівним, корпускулюючись у «гетто для обраних» та уподібнюючись силі хаосу

щодо структури, з якої черпає ресурси – власного трудового народу. Якщо еліта – креоли, то народ – автохтони. Особливість ресурсу автохтонів у тому, що вони є носіями «сили слабкого» – своєрідного коду «нерозділеної землі» [7, с. 84], що передбачає альтернативний принцип противаги правовій і політичній системі креолів, і тим самим доповнюють структуру влади її протилежністю. Джерелом «сили слабкого» є антропосукцесія – взаємоадаптація людинності і ландшафту, що уможливорює додатковий продукт, – завдяки якій остаточно оформлюються змісти Архетипу як постійно флюктууючої волі до життя через імпульси впізнаваних праксеологічних реакцій. У просторі свідомості флюктуація Архетипу підлягає аксіологічній детермінації і стає образом – нормативним патерном застосування сили.

Проблема в тому, що патерн – це проєкт відтворення, а не розвитку. Тому, коли креоли змінюють систему розподілу через екстракцію ренти в інституційному патерні «пастки бідності», традиція і звичай не рятує від зубожіння. Тоді у структурі Архетипу треба віднайти модус «героя» – пасіонарія, наділеного когнітивним потенціалом проєктування альтернативного порядку, тобто суб'єкта «творчих деструкцій». Інкубатором-ізолятом, своєрідним «лоном» становлення такого пасіонарія-когнітарія і є метафора «Ковчега». лімінальність – це ментальний «поріг» набуття нової ідентичності для реалізації альтернативного парадигмального проєкту усунення від влади креольських еліт. Конструктивною вважається така опозиція, яка постулює заміну теперішньому порядку через відновлення єдності та апеляцію до трансцендентного, посилюючись тими потенціями, які їй загрожують, та винаходячи новий код свободи. Напруга виникає між дихотоміями вибіркового процвітання креолів та вищим покликанням нації, що передбачає зречення першої. Тому когнітарій – смертельний ворог креола.

Але як взаємодіють між собою члени екіпажу Ковчега? Людина є апріорі детермінованою істотою: у фізичному середовищі – часом, простором та енергетичним бюджетом, а у семантичному просторі – уявою, знанням, досвідом, нормами. Людина роздвигляється довкола себе і бачить неоднорідність простору, ця неоднорідність називається формою. Спостерігач наділяє форму змістом як змістом, і такий оформлений зміст визначається як інформація – міра знятої невизначеності, де з множини значень залишається одне. У процесі комунікації передається лише форма: оформлення змісту передавачем та інтерпретація форми приймачем. Тобто відбувається зустріч двох фокусів уяви: уявлення про «я» спілкується з уявленням про «інший». Щоб смисл у передавача і приймача збігся, тобто мало місце взаєморозуміння, треба щоб «інший» поділяв з «я» трансльований образ світу знайомими засобами опису (оскільки мовлення – оселя буття). Тобто потрібна узгоджена реальність. Знання – це оформлений мовою опис світу узгодженої різноманітності. Когнітивний акт – це процес, що має послідовність: формі, на яку спрямовано фокус уваги, надається зміст як смисл та смисл як сенс. Таким чином, доколишня дійсність є проєкціями свідомості: у побаченому

впізнається відоме (знане), що формує переконання (віру) у реальність, а вже усвідомлення істинності уявлень творить іманентний міф – межі внутрішнього всесвіту, око синтезу розуму і серця, спрямоване на ідеальне: норматив добра та довершеність краси. Так опис світу визначає обсяг буття. Як наголошує Г. Рейнін, «сприйняття є впізнаванням... проєкцією свідомості. Який міф, такий і міраж» [5, с. 92].

Духовність ототожнюють із вірою як безальтернативною версією істини, яка має два джерела походження: 1) перевірені дані власного сприйняття; 2) безсумнівну інформацію від зовнішнього авторитета. Так, віра поєднує переконання і про відоме (знання), і про невідоме (неуявлюване трансцендентне). Якщо сприйняття повністю обумовлене системою уявлень, то будь-яке бачення – це впізнавання, «пригадування душі» Платона. Виходить, що «зародки світу» – ідеї буття, чисті можливості ціннісних актуалізацій перебувають у внутрішньому всесвіті самої людини. Виходить, що семантичний вакуум спресованих сенсів всезагального буття, покликаний постати текстами проявленої дійсності у часі, просторі та уяві «іншого», у згорнутому вигляді топоса без протяжності, де безконечність уприсутнюється у локації недиференційованого як увесь вміст океану у краплині роси (згідно із принципом фрактальності), – увесь Всесвіт вміщено у душу людини. Безконечність – це не дискретна повнота, а воля до проявленої екзистенційної повноти є зусиллям здобуття безсмертя, де усвідомлена цінність вчинку постає пізнаним сенсом буття, де воля Суцього наповнює скарбницю душі людини і образ творіння набуває подоби Творця. Так формується свідомість когнітаріїв – членів екіпажу Ковчега.

Чим небезпечний когнітарій для креола? По-перше, як вже зазначалося, когнітарій у статусі шумпетерівського інсайдера «нових комбінацій» та ініціатора «творчих деструкцій» є природним антагоністом креола, оскільки впровадженням інновації змінює структуру попиту, а отже, несе загрозу джерелам ренти креола. По-друге, ініціюючи нову галузь виробництва, когнітарій сприяє зміні структури економіки: система «ресурсного прокляття» і «пастки бідності» стикається із промислово-інноваційними сферами зростаючої прибутковості і зазнає як відтоку ресурсів, так і послаблення впливу у прийнятті кардинальних рішень щодо майбутнього економічної системи. І, врешті-решт, по-третє, найважливіше, де когнітарій ставить остаточною крапку у соціальному бутті креола. Як біологічні організми люди черпають енергію із середовища природи. Машина інтенсифікує енерговидобуток у діапазоні скорочення часу. До якої межі можна стискати машиною час? – До миттєвості об'явлення пропозиції речі. А мить – це не дискретна темпоральність часу, менша за секунду тривалість, що не виражається кількісною величиною. А те, що не виражається числом, належить вічності. Миттєва пропозиція передбачає застосування виробничих технологій із нульовими граничними витратами, бо відсутня як протяжність робочого часу, так і дія закону зростаючих граничних витрат. Якою буде ціна товару із

ЛІТЕРАТУРА

нульовими граничними витратами? Якою буде система обміну, де речі не мають ціни, бо вартість емансипована від робочого часу? Ким буде креол, який максимізує ренту мінімізацією оплати дешевої робочої сили в екстрактивно-інституційному патерні «пастки бідності»? Правильно – ніким! Він зникне як роса на сонці. А сучасні цифрові технології – це і є репрезентація пропозиції тексту у діапазоні миттєвості часу шляхом натискання клавіші.

Тепер далі: миттєвий доступ зумовлює континуальну безконечність умов і способів користування. Тобто через мить час конвертується у простір об'явленням речі як споживчого блага, опредметнюючись не на основі принципу послідовності, а тотальності: у миттєвому доступі річ стає безконечно доступною в одночасі для потенційно нескінченної кількості користувачів. А делокалізоване просторове об'явлення усього скрізь – це результат застосування квантових технологій. Ким буде креол, який втратить монопольний контроль доступу як до умов споживання найрізноманітнішої кількості речей, так і до користування повнотою інформації, детермінованої не обсягами повідомлень, а лише уявою споживача?

Якщо душа людини лише «пригадує» ейдоси-задуми Первозданного, то людська свідомість потенційно здатна до конвертації усіх чистих можливостей недетермінованої безконечності – Субстанції – в акти проявленої присутності Буття Єдиного Суцього – устами Людини Бог каже: «Я Є!». Із глибин серця людського Творець через творіння реалізує принцип Повноти волею до Абсолютного – Себе-у-Собі. Як зможе креол цьому протистояти?

Креолізації України може покласти край лише просвітлена свідомість когнітаріату. Інституційним «ковчегом» нашого часу виступає Університет – осередок плекання «хліба життя» під сяйвом істини як спроможності тих, хто духовним подвижництвом «пологів серця» народжує Слово як поживу духа застосування волі до Абсолютного Буття. Гряде час Когнітаріату, який воздвигне на кручах Дніпрових соборний світ Кордософійної Цивілізації!

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У процесі викладу матеріалу було досягнуто мети – визначено місце і роль когнітаріату в нооекономіці та пояснено характер інституціоналізації його меритократичної інклюзії. Було розв'язано поставлені завдання: визначено інкубаційний осередок становлення когнітаріату в інституційній формації ідеаційної культури; когнітаріат ідентифіковано як меритократичну альтернативу тенденціям креолізації економіки; з'ясовано аксіологічні умови формування ментальності когнітаріату у контексті цінностей ідеаційної культури.

Напрямок подальших досліджень передбачає аналіз інтенціональних референтів вимірної онтології у символах етнокультури України для з'ясування передумов отекстовлення спресованих сенсів семантичного вакууму у різновидах інноваційної творчості для розширення аксіологічних горизонтів екзистенційних практик досвіду подоланих суперечностей між буттям і небуттям в умовах нооекономіки.

1. Бауман З. Глобалізація. Наслідки для людини і суспільства. К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 109 с.

2. Кемпбелл Дж. Тисячолікий герой. Львів : Видавництво Terra Incognita, 2025. 416 с.

3. МакКлоскі Д. Н. Гуманоміка: Новий – і старий – підхід до економічної науки. К. : ТОВ «Велл Букс», Інститут вільної економіки, 2024. 200 с.

4. Пайн Дж. В. П. Економіка вражень: битва за час, увагу та гроші клієнта. Х. : Віват, 2022. 416 с.

5. Рейнін Г. Пластична реальність. К. : «Колесо Життя», 2024. 236 с.

6. Северино Е. Сутність нігілізму. К. : Темпора, 2020. 688 с.

7. Тейлор Ч. Секулярна доба. Книга перша. К. : ДУХ І ЛІТЕРА, 2018. 664 с.

8. Тейлор Ч. Секулярна доба. Книга друга. К. : ДУХ І ЛІТЕРА, 2018. 616 с.

9. Трумен К. Еволюція сучасної ідентичності: культурна амнезія, експресивний індивідуалізм і шлях до сексуальної революції. К. : Наш Формат, 2025. 400 с.

10. Франкл В. Воля до сенсу. Основи та застосування логотерапії. К. : Видавництво Ростислава Бурлаки, 2025. 272 с.

11. Шиллер П. Наративна економіка. Як історії стають вірусними й зумовлюють важливі економічні події. Х. : Віват, 2026. 384 с.

12. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. К. : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

REFERENCES

1. Bauman, Z. (2008), *Hlobalizatsiaj. Naslidky dlja l'udyny I suspil'stva*, «Wydavnychij dim «Kyivo-Mohyliaska akademiya», Kyiv, Ukraina, 109 s.

2. Kempbell, G. (2025), *Tys'acholykyj heroj*, Terra Incognita, L'viv, Ukraina, 416 s.

3. MakKlosky, D. N. (2024), *Hoomanomika: Novyi – I staryi – pidhid do ekonomichnoji nauky*, TOV «Vell Books», Kyiv, Ukraina, 200 s.

4. Pain, G. V. (2022), *Ekonomika vrahzen` : bytna za chas, uvahu ta hroshi kliejnta*, Vivat, Harkiv, Ukraina, 416 s.

5. Reinin, H. (2024), *Plastychba real'nist`*, «Koleso zhyttija», Kyiv, Ukraina, 236 s.

6. Severyno, E. (2020), *Sutnist` nigilizmu*, «Tempora», Kyiv, Ukraina, 688 s.

7. Teilor, Ch. (2018), *Sekul'jarna doba. Knyha persha*, «DUH I LITERA», Kyiv, Ukraina, 664 s.

8. Teilor, Ch. (2018), *Sekul'jarna doba. Knyha druha*, «DUH I LITERA», Kyiv, Ukraina, 616 s.

9. Trumen, K. (2025), *Evo`utsija suchasnoji identychnosti: kul`turna amnezija, ekspresyvnuj individualizm I shl`ah do seksual`noji revol`utsii*, «Nash Format», Kyiv, Ukraina, 400 s.

10. Frankl, V. (2025), Volja do sensu. Osnovy ta zastosuvann`ja lohoterapii, Wydavnytstvo Rostyslava Burlaky, Kyiv, Ukraina, 272 s.

11. Shyller, R. (2026), Naratyvna ekonomika. Jak istorii stajut` virusnymy I zumovljuut` vazhlyvi ekonomichni podii, Vivat, Harkiv, Ukraina, 384 s.

12. Shumpeter, J. (2011), Teorija ekonomichnoho rozvytku. Doslidzenn`ya prybutkiv, kapitalu, kredytu,

vidsotka ta ekonomichnoho tesiklu, «Wydavnychij dim «Kyivo-Mohyliaska akademiya», Kyiv, Ukraina, 242 s.

Стаття надійшла: 12.03.2026

Стаття прийнята: 10.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 657.372.5:338.24(045)

*Лемішовська О. С.,**leslem@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-5695-0924,**к.е.н., доц., доцент кафедри обліку та аналізу, Національний університет “Львівська політехніка”, м. Львів**Тивончук О. І.,**olena.i.tyvonchuk@lpnu.ua, ORCID ID: 0000-0001-5524-6516,**к.е.н., доц., доцент кафедри обліку та аналізу, Національний університет “Львівська політехніка”, м. Львів*

ОБЛІКОВИЙ ТА АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ У СИСТЕМІ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Представлено результати аналізу забезпечення інформаційної та аналітичної підтримки вартісно-орієнтованого менеджменту стосовно потенціалу і факторів зростання ринкової капіталізації підприємства. Метою статті є розкриття функцій облікового та аналітичного інструментарію в процесах управління за вартісним підходом та формулювання напрямів його удосконалення. Наведено проблемні аспекти в методах формування узагальненої інформації про компоненти вартості та її відповідність управлінським потребам. Встановлено, що окремі види показників та індикаторів в інтегрованій системі виміру вартісних факторів не забезпечують сучасні потреби управління на основі вартісних критеріїв. Аргументовано, що поява нових значущих факторів впливу на вартість вимагає коригування існуючого контенту обліково-аналітичного виміру для такого типу управління підприємством. Констатовано, що домінуючий у вітчизняній економіці бухгалтерський підхід відображення та методи аналізу вартості підприємства не можуть повноцінно забезпечити потреби розгляданого виду управління. Визначено спрямованість і підходи до встановлення узагальнюючого (інтегрального) показника як базового орієнтира про зміни ринкової вартості власного капіталу підприємства. Зроблено висновок про доцільність використання витратного (майнового) та дохідного методичних підходів оцінки вартості підприємства для встановлення показника економічної доданої вартості, який в адаптованій до умов українській економіці слід розглядати підґрунтям для впровадження такого типу менеджменту. Подальші дослідження слід розглядати через призму створення відповідної системи інформаційно-аналітичного забезпечення, яка базується на стандартизованих даних бухгалтерської системи, розширених інформацією раціонально побудованого управлінського обліку. Такий підхід зумовлює потребу внесення змін у традиційні підходи до формування параметрів облікової політики для формалізованого відображення економічного потенціалу підприємства з метою забезпечення процесів управління його ринковою капіталізацією.

Ключові слова: підприємство, управління, вартість бізнесу, обліково-аналітичний інструментарій, об'єкти оцінювання, методика, показники.

*Lemishovska O. S.,**leslem@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-5695-0924,**Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Analysis, Lviv Polytechnic National University, Lviv**Tyvonchuk O. I.,**olena.i.tyvonchuk@lpnu.ua, ORCID ID: 0000-0001-5524-6516,**Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Analysis, Lviv Polytechnic National University, Lviv*

ACCOUNTING AND ANALYTICAL TOOLS IN THE SYSTEM OF VALUE-ORIENTED MANAGEMENT

Abstract. *The results of the analysis of providing informational and analytical support for value-oriented management regarding the potential and factors of growth of the market capitalization of the enterprise are presented. The purpose of the article is to reveal the functions of accounting and analytical tools in the management processes according to the value approach and to formulate directions for its improvement. Problematic aspects in the methods of forming generalized information about cost components and its compliance with managerial needs are presented. It was established that certain types of indicators and indicators in the integrated system of measuring value factors do not meet the modern needs of management based on value criteria. It is argued that the appearance of new significant factors influencing the cost requires the adjustment of the existing content of the accounting and analytical dimension for this type of enterprise management. It has been established that the accounting approach of mapping and methods of enterprise value analysis, which is dominant in the domestic economy, cannot fully meet the needs of the type of management under consideration. The focus and approaches to establishing a generalizing (integral) indicator as a basic guideline for changes in the market value of the company's equity capital have been determined. A conclusion was made about the feasibility of using cost (property) and income methodical approaches to estimating the value of an enterprise to establish an indicator of economic added value, which should be considered as a basis for the introduction of this type of management in the adapted to the conditions of the Ukrainian economy. Further research should be considered through the prism of creating an appropriate system of information and analytical support, which is based on standardized data of the accounting system, expanded with information of rationally constructed management accounting. This approach leads to the need to make changes to traditional approaches to the formation of accounting policy parameters for the formalized display of the economic potential of the enterprise in order to ensure the processes of managing its market capitalization.*

Key words: enterprise, management, business value, accounting and analytical tools, evaluation objects, methodology, indicators.

JEL Classification: M41, M31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-07>

Постановка проблеми. Сучасний глобальний економічний простір вимагає від господарських систем публічного оприлюднення різнобічної інформації, зокрема і стосовно перспектив ринкової капіталізації й зростання вартості бізнесу. Впроваджена у практику концепція вартісно-орієнтованого менеджменту основний орієнтир спрямовує на зростання ринкової вартості власного капіталу. Вважається, що “застосування методів та інструментів системи вартісно-орієнтованого управління також можна використовувати для розв’язання конфлікту інтересів в господарських утвореннях корпоративної форми власності” [1]. В цих процесах важлива роль відводиться інформаційно-аналітичному й оцінному інструментарію. В теоретичних розробках аргументовано і на практиці доведено, що “показник вартості підприємства відіграє визначальну роль в управлінні, оскільки він відображає очікувані перспективи його розвитку” [2].

Вартісно-орієнтований підхід до управління вітчизняними підприємствами може розглядатися раціональним у період очікуваної повоєнної відбудови національного господарства, в якому затребуваною стане інформація про передумови їх капіталізації. Загальновизнаним є факт, що традиційна бухгалтерська система не забезпечує відображення компонентів створення вартості, а тому актуальності набуває питання вироблення відповідного типу обліково-інформаційних та моніторингових й аналітичних систем для відображення змін у вартості власного капіталу підприємства. Проблеми впровадження в українську практику такого типу

управління полягають у слабкому розвитку фондових ринків і переходу від узвичаєних прибуткових критеріїв до вартісних показників та індикаторів стратегічного характеру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У більшості досліджень, як наприклад у статті С. Пилипенко, відзначається, що “впровадження концепції вартісно-орієнтованого управління потребує трансформації методів оцінки і аналізу результатів діяльності підприємства” [3]. Потреби надання адаптивності управлінським інструментам підтримуються в більшості дослідницьких праць. Наведене актуалізує розробки в напрямі формування цілеорієнтованої системи інформаційно-аналітичного інструментарію для впровадження у практику такого типу управління. Розробки за аналізованою тематикою свідчать про різні підходи дослідників до оцінювання й аналізування процесів ринкової капіталізації підприємства та фіксації факторів створення вартості. Дискутуються питання щодо добору (зведення в оцінну систему) релевантних індикаторів фінансового й нефінансового типу та стосовно моделі формування інтегрального показника вартості підприємства. В. Моїсєєв та С. Домбровська наводять проблемні аспекти при виборі “цільового орієнтира і застосування адекватних українським економічним умовам показників та моделей оцінювання вартості підприємства” [4].

У дослідженнях за цією тематикою розглядається питання щодо формування інформації для розрахунку теперішньої та майбутньої вартості

підприємства; вивчаються можливості використання відомої моделі “збалансована система показників” (Balanced Scorecard) як базисної основи побудови обліково-аналітичного інструментарію для такого типу управління. У цій предметній сфері знань також розглядаються можливості використання інструментарію стратегічного управлінського обліку (Strategic management Accounting), в основу якого зазвичай покладаються процедури дисконтування грошових потоків. Невисокий рівень представництва українських компаній на фондових біржах посилює і без того виражену проблему існуючої асиметрії публічної інформації, подолання якої науковцями пропонується здійснювати шляхом формування відповідного виду звітності. Наприклад, Р. Костирко та О. Замай запропонували “методичні підходи до формування вартісно-орієнтованої звітності корпорацій за даними фінансового та управлінського обліку” [5], а М. Корягін навів спробу формалізації процедур коригування статей фінансової звітності [2].

На противагу наведеному, Ю. Мискін, А. Романюк, К. Денешук аргументують, що “вимірювання для вартісно-орієнтованого управління можливо досягнути шляхом застосування відповідної системи обліково-аналітичного забезпечення” [6]. В їхній розробці запропонована концептуальна модель, у межах якої формалізовано логіку діючих систем обліково-аналітичного забезпечення управління цінністю підприємства [6]. Ю. Маначинська дотримується позиції, що “для побудови ефективної системи управління вітчизняним підприємствам на основі вартості слід впроваджувати в практику актуарний облік та на його основі формувати відповідного формату звітність” [7]. Обґрунтовується, що комунікаційний засіб такого характеру дасть можливість сформулювати імідж інвестиційної привабливості підприємств нашої держави.

Н. Проскуріна та О. Дядюн проаналізували проблемний аспект, пов'язаний зі встановленням співвідношення між інтелектуальним капіталом та доданою вартістю в обліково-аналітичному вимірі вартісних факторів підприємства [8]. Загалом у розробках науковців дотримується позиція, що впровадження такої системи управління на вітчизняних підприємствах і розробка відповідної системи обліково-аналітичного забезпечення процесів управління об'єктами, процесами і факторами вартості потребує подальших досліджень.

Постановка завдання. Мета статті полягає у розкритті параметрів і функцій обліково-аналітичного інструментарію в системі вартісної концепції управління та формуванні напрямів його удосконалення шляхом формалізації інформації про фактори (компоненти) вартості, необхідної для впровадження вартісно-орієнтованого управління на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Досліджувана концепція менеджменту зорієнтована на підвищення вартості для власників капіталу, що встановлюється за позитивним критерієм зіставлення витрат на вкладення капіталу і віддачею від інвестицій. У сформульованій базовій основі цього виду стратегічного управління передбачено використання цілеорієнтованої системи узгоджених між собою інструментів і механізмів впливу на фактори вартості підприємства (внутрішньогосподарські та опосередковано чинники зовнішнього середовища). Головна мета такого типу управління сфокусована на підвищення і презентацію інвестиційної привабливості суб'єкта ринкової економіки на основі зростання вартості його власного капіталу. Особливості української економіки і передумови виходу українських компаній на фондові ринки спонукали вітчизняних науковців до більш деталізованого розгляду вартісно-орієнтованої концепції управління. У проведених дослідженнях [9; 10] наведені переваги та недоліки безпосередньо самого вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством та визначені проблемні аспекти впровадження такого типу управління в українську практику.

При виконанні тематичних досліджень часто спираються на елементи базових засад споріднених і добре відомих концепцій. До таких, наприклад, відноситься теоретична розробка “Бухгалтерський облік для майбутнього” (AFTF); вважається: змістові параметри забезпечують користувачів інформацією з бухгалтерської системи про об'єкти і процеси вартості підприємства. Практично орієнтована методика “Інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості” (Value added intellectual coefficient) побудована на системі доцільних індикаторів для встановлення і виміру генерованої інтелектуальним капіталом підприємства частки доданої вартості.

У працях науковців представлені також моделі, які розкривають зв'язок доданої вартості з нематеріальними економічними ресурсами та наявним у підприємства і продуктивною функцією інформаційно-інтелектуальним капіталом: “Розрахунки нематеріальної вартості” та “Доходи капіталу знань”. У сучасній практиці управління вартістю бізнесу дедалі більшою проблематикою стає вартісний вираз продуктивної сили інтелектуального капіталу та нематеріальних активів, які в сучасній економіці генерують значну частину доданої вартості й забезпечують ринкову позицію компанії. Виходячи з динамізму появи нового типу нематеріальних економічних ресурсів (включаючи інструментарій штучного інтелекту), наведені вище концепції і моделі вартісного виразу об'єктів зазнають суттєвих коригувань.

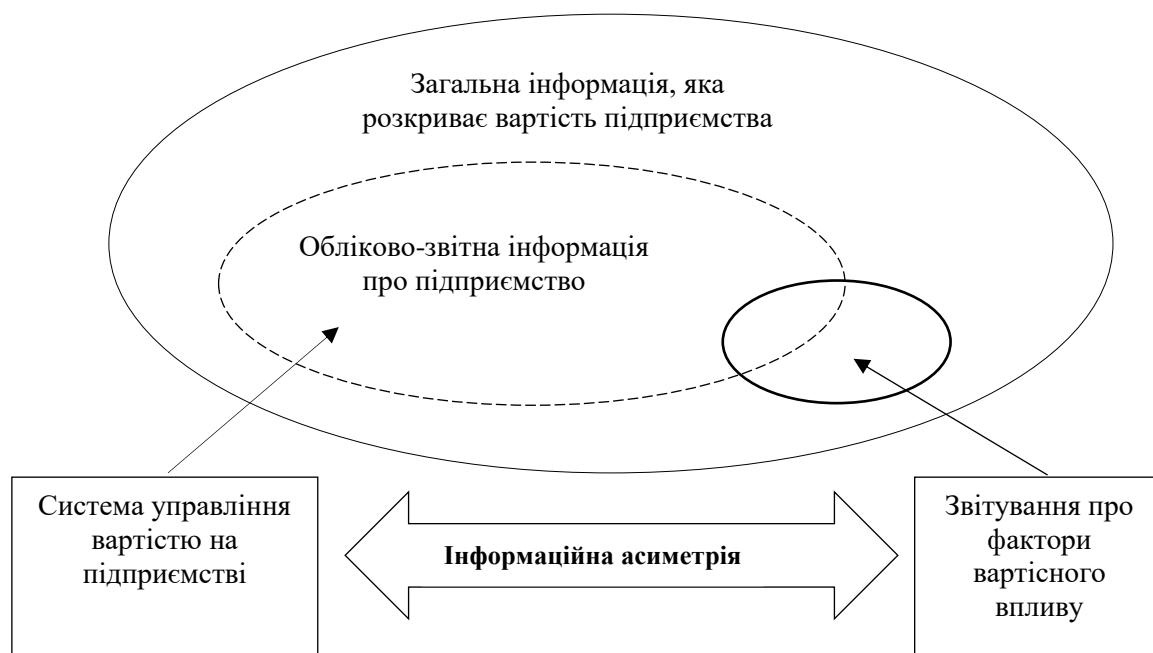


Рис. 1. Схематичне відображення інформаційної асиметрії бухгалтерсько-звітних даних у параметрах вартісного звітування

Джерело: сформульовано авторами на основі [2; 5; 11]

У спрощеному варіанті інформація для визначення вартості підприємства формується на основі скоригованої бухгалтерської оцінки активів і зобов'язань та динаміки грошових потоків із урахуванням темпів зростання сукупного доходу. Врахування системою управління виключно бухгалтерських формалізованих результатних показників (індикаторів) спричиняє, як правило, прийняття рішень короткострокового впливу на ринкову капіталізацію підприємства. Диспозиція вартісно-орієнтованої звітності розглядається у рамках комунікаційної політики (Investor Relations) і такий вид звітування носить характер добровільного оприлюднення інформації. Наводяться його формат і складові: Звіт про дохідність акцій та інформація з ринків капіталів (Total Return Reporting); Звіт про створення вартості (Value Added Reporting); Звіт про стратегічні переваги (Strategic Advantage Reporting) [11, с. 160]. До цієї групи звітування часто відносять і Звіт про стратегічні переваги та корпоративну соціальну відповідальність (Strategic Advantage & Corporate Social Responsibility Reporting).

На ринкову позицію підприємства впливають і неконтрольовані управлінською системою фактори (нефінансові драйвери). Такі компоненти створення вартості носять доволі узагальнений (інколи надмірно абстрактний) характер, проте для ефективного управління вартістю вони мають бути ідентифіковані, оцінені і введені в систему управлінських процесів. Йдеться про індикатори, що відображають тенденції на ринках капіталів, динаміку ринкового курсу акцій та їх оборотність, а також дивідендну

політику самої компанії за критерієм доходу на акцію. У сфері ринкової аналітики важливе місце займає з'ясування співвідношення ринкової і бухгалтерської вартості ресурсів і капіталу підприємства. У цьому контексті вартісно-орієнтовану звітність слід розглядати інструментом комунікаційної політики, спрямованої на скорочення інформаційної асиметрії оприлюдненої стандартизованої фінансової звітності (рис. 1).

Наявність факту асиметричності інформації бухгалтерської системи стосовно вартісних показників спричиняє затребуваність певних груп користувачів різного типу позаоблікової інформації. Враховуючи відсутність чітко виражених вимог до змісту і структури звітності про вартість й особливості української економіки, можна дотримуватися погляду про доцільність наведення вітчизняними підприємствами в тій чи іншій формі звітності ще й опису таких позицій, як макроекономічне середовище, ситуація в галузі й безпосередньо мікроекономічне середовище суб'єкта господарювання. За можливості доцільним було б і окреслення значимих для конкретного підприємства драйверів вартості та ризиків їх втрати.

Наведемо в узагальненому вигляді змістову характеристику використовуваних показників для підтримки рішень у системі вартісно-орієнтованого управління. До базових орієнтирів управління на основі вартісного підходу відносять наступні показники: EVA – Economic Value Added (додана економічна вартість); MVA – Market Value Added (додана ринкова вартість); SVA – Shareholder

Value Added (додана акціонерна вартість); CVA – Cash Value Added (грошова додана вартість). При супроводі вартісно-орієнтованих управлінських процесів використовують і відносні індикатори, які разом із наведеними вище показниками вводяться в загальну систему оцінних процедур. До таких, наприклад, належать ROI – Return on Investment (окупність інвестицій), ROIC – Return On Invested Capital (коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу), а також WACC – Weighted Average Cost of Capital (показник середньозваженої вартості капіталу).

Обчислення наведених показників здійснюється за доволі складною методикою. Економічна додана вартість розраховується за формулою:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C,$$

де NOPAT – чистий операційний прибуток після виплати податків; WACC – середньозважена вартість капіталу; C – інвестований капітал. Цей показник ґрунтується на порівнянні прибутку підприємства за певний період із витратами на капітал, інвестований у цьому ж періоді. Показником економічної доданої вартості характеризують величину отриманого приросту вартості капіталу понад очікування його вкладників. Наведений показник найбільш повно, як прийнято вважати, розкриває фактори отриманої вартості в операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності компанії.

Показник ринкової доданої вартості звернений на очікування у майбутніх періодах і його прогнозований зміст обчислюється за наступним алгоритмом:

$$MVA = MV - C,$$

де MV – ринкова вартість акціонерного та залученого (боргового) капіталу; C – інвестований капітал. Цей індикатор вносить розуміння стосовно підходів до оцінювання ринком перспективи створення економічної доданої та ринкової доданої вартостей. У такий спосіб встановлюється ринкова позиція компанії, формуючи позитивні передумови для можливостей отримання інвестиційних джерел.

Індикативний показник доданої грошової вартості спрямований на оцінювання здатності компанією генерувати грошові потоки й обчислюється наступним чином:

$$CVA = AOCF - WACC \times TA,$$

де AOCF – скоригований операційний грошовий потік; TA – скориговані активи. За подібним підходом із урахуванням оцінених вартостей капіталу обчислюється показник доданої акціонерної вартості:

$$SVA = DV - BV,$$

де DV – дисконтована вартість акціонерного капіталу; BV – балансова вартість акціонерного капіталу. Він зазвичай застосовується і для прогнозування майбутніх грошових потоків. Для розкриття частки стабільного грошового потоку в поточному році використовують показник грошової рентабельності інвестицій:

$$CFROI = GCF/GI,$$

де GCF – Gross Cash Flow (валовий грошовий потік); GI – Gross Investment (валові інвестиції).

У базову основу інтегрального індикатора, що сигналізує про процеси створення вартості компанії, об'єктивно покладається показник дисконтованих

грошових потоків. Звернений у майбутні періоди цей показник розкриває передумови отримання очікуваного рівня віддачі від інвестованого капіталу за розміром, що перевищує витрати на його залучення. Загальна методологія оцінних процедур і конкретна методика застосування тих чи тих підходів до коригування статей фінансової звітності здійснюється за дохідним, витратним чи порівняльним підходом. Такого типу оцінні й аналітичні процеси знаходяться в координатах професійних суджень та припущень, що вимагає внутрішнього узгодження результатів кінцевих коригувань. На практиці такі процедури зазвичай здійснюються шляхом усереднення величини вартості, визначеної за різними підходами.

Для української практики найбільш прийнятною, на наш погляд, слід вважати оцінну методику на основі динаміки вільного грошового потоку (FCF – free cash flow). Для посилення таких міркувань відзначимо, що “класичний” Cash Flow враховує не пов'язані з операційною діяльністю зміни в оборотному капіталі і поточних зобов'язаннях. Такий аналітичний показник слід розглядати важливим для реальних та потенційних інвесторів. Крім цього, він достатньо мірою узгоджується з узвичаєним для вітчизняної економіки підходом до встановлення результатних показників діяльності підприємства за інформацією традиційних форм звітності: Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), Звіт про рух грошових коштів.

Розглядаючи передумови впровадження вартісно-орієнтованого управління на вітчизняних підприємствах, можна дотримуватися позиції про доцільність зосереджуватися на економічній доданій вартості, а не на бухгалтерському прибутку як основному показнику ефективності діяльності економічного суб'єкта. Безпосередньо показником економічної доданої вартості встановлюють різницю між чистим операційним прибутком після сплати податків і альтернативною вартістю інвестованого капіталу. При обчисленні показника “економічний прибуток” у розрахунок береться величина витрат на капітал та використовується касовий метод, а не бухгалтерські принципи визнання доходів і витрат (метод нарахування). Наведені та деякі інші відмінності спричиняють ускладнення при обчисленні показника економічної доданої вартості, проте базовою основою для його розрахунку все ж можна вважати записи на бухгалтерських рахунках та інформацію фінансової звітності.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Концепцію управління підприємством, спрямовану на максимізацію його вартості, можна вважати достатньо прийнятною для української практики. Для її реалізації існують і певні труднощі у розрахунках показника вартості компанії, головна з яких полягає у складних розрахунках наведених у цій статті базових показників (орієнтирів) створення вартості, що потребує перейти від традиційної форми звітності до управлінської. В українській економіці перешкодою, що робить цю концепцію менш ефективною, є низький рівень розвитку фондового ринку.

Перспективним напрямом подальших досліджень у сфері вартісно-орієнтованого управління слід розглядати створення відповідної системи інформаційно-аналітичного забезпечення, здатної забезпечувати параметри достовірної інформації для встановлення факторів матеріального і нематеріального типу, що генерують процеси максимізації вартості підприємства. За основний орієнтир в такій цілеорієнтованій інформаційно-аналітичній системі доцільно використовувати показник економічної доданої вартості, який в адаптованій до умов українській економіці слід розглядати підґрунтям для впровадження такого типу менеджменту.

Бухгалтерська система за існуючої стандартизації не може надавати повноцінну інформацію про вартісні параметри підприємства, однак вона може бути розширена даними раціонально побудованого управлінського обліку. Такий підхід зумовлює потребу внесення змін у традиційні підходи до формування параметрів облікової політики для формалізованого відображення економічного потенціалу підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Іоргачова М. І., Ковальова О. М., Коцюрбенко Г. М. Вартісно-орієнтоване управління в системі корпоративного управління компанією. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 111-115. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.111>.
2. Корягін М. В. Коригування фінансової звітності для потреб оцінки вартості підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна*. 2014. Вип. 44. С. 90-95. URL: <https://catalog.lounb.org.ua/cgi-bin/koha/opac-ISBDdetail.pl?biblionumber=400329>.
3. Пилипенко С. М. Вартісно-орієнтоване управління в умовах активізації інноваційної діяльності підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2018. Вип. 22. С. 484-488. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/95.pdf>.
4. Моїсєєв В. В., Домбровська С. О. Переваги та недоліки вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2020. Вип. 40. С. 63-67. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-40-11>.
5. Костирко Р. О., Замай О. О. Вартісно-орієнтована звітність як інструмент прозорості фінансового та управлінського обліку. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 50-55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.50>.
6. Мискін Ю. І., Романюк А. П., Денешчук К. С. Моделювання обліково-аналітичного забезпечення управління цінністю підприємства. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 1. DOI: [10.32782/2786-8273/2023-1-6](https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-6).
7. Маначинська Ю. А. Управління вартістю бізнесу на основі актуарного балансу руху грошових коштів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021.

Т. 32 (71). № 3. С. 123-130. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-3-18>.

8. Проскуріна Н. М., Дядюн О. О. Інтелектуальний капітал та економічна додана вартість у контексті вартісно-орієнтованого управління сучасним підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 4 (09). С. 227-234. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1942>.

9. Домбровська С. О. Переваги та недоліки вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. № 40. С. 63-67. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-40-11>.

10. Крейдич І. М., Гагарін А. О. Проблеми вартісно-орієнтованого управління розвитком підприємства. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2016. № 13. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80123>.

11. Макаренко Т. Ю. Вартісно-орієнтована звітність як фактор підвищення ринкової вартості підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2017. №1(29). С. 155-161. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2017/No1/title.pdf>.

REFERENCES

1. Iorhachova, M. I., Kovalova, O. M. and Kotsiurubenko, H. M. (2020), Vartistno-orientovane upravlinnia v systemi korporativnoho upravlinnia kompaniieiu, *Ekonomika ta derzhava*, № 5, s. 111-115. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.111>.
2. Koriahin, M. V. (2014), Koryhuvannia finansovoi zvitnosti dlia potreb otsinky vartosti pidpriemstva, *Visnyk Lvivskoi komertsiinoi akademii. Seriia: Ekonomichna*, vyp. 44, s. 90-95, available at: <https://catalog.lounb.org.ua/cgi-bin/koha/opac-ISBDdetail.pl?biblionumber=400329>.
3. Pylypenko, S. M. (2018), Vartistno-orientovane upravlinnia v umovakh aktivizatsii innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva, *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.O. Sukhomlynskoho*, vyp. 22, s. 484-488, available at: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/95.pdf>.
4. Moisieiev, V. V. and Dombrovska, S. O. (2020), Perevahy ta nedoliky vartistno-orientovanoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom, *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia Ekonomichni nauky*, vyp. 40, s. 63-67. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-40-11>.
5. Kostyrko, R. O. and Zamai, O. O. (2022), Vartistno-orientovana zvitnist yak instrument transparentnosti finansovoho ta upravlinskoho obliku, *Ekonomika ta derzhava*, № 5, s. 50-55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.50>.
6. Myskin, Yu. I., Romaniuk, A. P. and Deneshchuk, K. S. (2023), Modeliuvannia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia tsinnistiu pidpriemstva, *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, vyp. 1. DOI: [10.32782/2786-8273/2023-1-6](https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-6).
7. Manachynska, Yu. A. (2021), Upravlinnia vartistiu biznesu na osnovi aktuarnoho balansu rukhu

hroshovykh koshtiv, *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, t. 32 (71), № 3, s. 123-130. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-3-18>.

8. Proskurina, N. M. and Dyadyun, O. O. (2017), Intelktualnyi kapital ta ekonomichna dodana vartist u konteksti vartistno-oriietovanoho upravlinnia suchasnym pidpriemstvom, *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vyp. 4 (09), s. 227-234, available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1942>.

9. Dombrovska, S. O. (2020), Perevahy ta nedoliky vartistno-oriietovanoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom, *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, № 40, s. 63-67. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-40-11>.

10. Kreidych, I. M. and Haharin, A. O. (2016), Problemy vartistno-oriietovanoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva, *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, № 13. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80123>.

11. Makarenko, T. Yu. (2017), Vartistno-oriietovana zvitnist yak faktor pidvyshchennia rynkovoї vartosti pidpriemstv, *Ekonomika: realii chasu*, №1(29), s. 155-161, available at: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2017/No1/title.pdf>.

Стаття надійшла: 27.03.2026

Стаття прийнята: 28.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 658:330.33.36

Михайленко Д. Г.,

d.g.mykhailenko@karazin.ua, ORCID ID: 0000-0002-8420-6510,

Researcher ID: N-5268-2018,

к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Ковіна Т. О.,

kovina2021eya11@student.karazin.ua, ORCID ID: 0009-0003-5564-6618,

Researcher ID: QDN-1484-2026,

здобувач, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Князева П. І.,

kniazeva2021er11@student.karazin.ua, ORCID ID: 0009-0008-7766-2842,

Researcher ID: QDN-2134-2026,

здобувач, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

CRM-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті досліджено особливості використання CRM-систем як інструменту підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні в умовах цифровізації економіки, зростання конкуренції та воєнного стану. Визначено, що CRM-системи забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, оптимізацію взаємодії з клієнтами, підвищення рівня сервісу та ефективності управлінських рішень. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку ринку CRM-рішень в Україні та встановлено, що повномасштабна війна стала каталізатором переходу бізнесу від російських програмних продуктів до українських та міжнародних систем. Доведено, що вітчизняні CRM-платформи характеризуються гнучкістю налаштувань, адаптацією до потреб українського бізнесу, наявністю україномовного інтерфейсу та інтеграцією з локальними цифровими сервісами. У роботі охарактеризовано основні функції CRM-систем, серед яких: ведення бази клієнтів, автоматизація продажів, аналітика, інтеграція з каналами комунікації та формування звітності. Встановлено, що використання CRM-рішень сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню координації між підрозділами, збільшенню обсягів продажів і рівня клієнтоорієнтованості підприємства. Досліджено особливості використання CRM-систем підприємствами різних масштабів діяльності. Визначено, що великі компанії переважно впроваджують ERP-системи з CRM-модулями, тоді як малий та середній бізнес обирає доступні хмарні рішення з базовим або розширеним функціоналом. Обґрунтовано, що ефективність впровадження CRM-систем залежить від правильності вибору програмного продукту відповідно до стратегічних цілей підприємства, специфіки діяльності та потреб у автоматизації бізнес-процесів. Зроблено висновок, що CRM-системи є важливим елементом цифрової трансформації українського бізнесу та одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: CRM-система, цифровізація бізнесу, автоматизація бізнес-процесів, підприємницька діяльність, конкурентоспроможність.

Mykhailenko D. G.,

d.g.mykhailenko@karazin.ua, ORCID ID: 0000-0002-8420-6510,

Researcher ID: N-5268-2018,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

Kovina T. O.,

kovina2021eya11@student.karazin.ua, ORCID ID: 0009-0003-5564-6618,

Researcher ID: QDN-1484-2026,

Postgraduate, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv



Kniazieva P. I.,
 kniazeva2021er11@student.karazin.ua, ORCID ID: 0009-0008-7766-2842,
 Researcher ID: QDN-2134-2026,
 Postgraduate, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

CRM SYSTEMS AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF BUSINESS ACTIVITIES IN UKRAINE

Abstract. *The article examines the peculiarities of using CRM systems as a tool for increasing the efficiency of entrepreneurial activity in Ukraine under conditions of economic digitalization, growing competition and martial law. It is determined that CRM systems ensure business process automation, optimization of customer interaction, improvement of service quality, and enhancement of managerial decision-making efficiency. The current trends in the development of the CRM solutions market in Ukraine are analyzed, and it is established that the full-scale war became a catalyst for the transition of businesses from russian software products to Ukrainian and international systems. It is proved that domestic CRM platforms are characterized by flexible settings, adaptation to the needs of Ukrainian businesses, availability of a Ukrainian-language interface, and integration with local digital services. The article characterizes the main functions of CRM systems, including customer database management, sales automation, analytics, integration with communication channels, and reporting. It is established that the use of CRM solutions contributes to increasing labor productivity, improving coordination between departments, boosting sales volumes, and enhancing the customer-oriented approach of enterprises. The study investigates the peculiarities of CRM system implementation by enterprises of different sizes. It is determined that large companies mainly implement ERP systems with integrated CRM modules, while small and medium-sized businesses prefer affordable cloud-based solutions with basic or advanced functionality. It is substantiated that the effectiveness of CRM system implementation depends on the correct selection of a software product in accordance with the strategic goals of the enterprise, the specifics of its activities, and the needs for business process automation. It is concluded that CRM systems are an important element of the digital transformation of Ukrainian business and one of the key factors in increasing enterprise competitiveness.*

Keywords: CRM system, business digitalization, business process automation, entrepreneurial activity, competitiveness.

JEL Classification: M13, M31, L86, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-08>

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки України підприємства функціонують у середовищі підвищеної конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростаючих вимог з боку споживачів. За таких обставин ключовим чинником успішної підприємницької діяльності стає здатність компаній формувати та підтримувати довгострокові взаємовідносини з клієнтами, оперативно реагувати на їхні потреби й забезпечувати високий рівень сервісу. Це зумовлює необхідність впровадження ефективних інструментів управління клієнтської базою та процесами взаємодії зі споживачами.

Одним із таких інструментів є CRM-системи (Customer Relationship Management), які забезпечують комплексний підхід до обліку, аналізу та управління інформацією про клієнтів. Використання CRM-систем дозволяє підприємствам систематизувати дані про споживачів, відстежувати історію взаємодій, аналізувати поведінку клієнтів і прогнозувати їхні потреби, що сприяє підвищенню якості обслуговування та рівня лояльності. Водночас CRM-рішення є важливим елементом оптимізації маркетингових, збутових і сервісних процесів, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства.

Актуальність дослідження CRM-систем як інструменту підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні зумовлена необхідністю адаптації вітчизняного бізнесу до сучасних цифрових викликів. Впровадження CRM-систем надає можливість підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, оптимізувати витрати, збільшити обсяги продажів та забезпечити стійкий розвиток підприємств у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика CRM-систем була предметом наукових досліджень багатьох учених, які розглядали їх як важливий інструмент підвищення ефективності управління підприємством, оптимізації бізнес-процесів та розвитку клієнтоорієнтованого підходу. Значний внесок у дослідження особливостей використання CRM-систем в умовах сучасних викликів зробили Берестецька О. М. та Різник Н. М., які акцентували увагу на ролі CRM-рішень в Україні в умовах невизначеностей, цифровізації та необхідності адаптації бізнесу до кризових факторів [1]. Власенко О. П. досліджував CRM-технології як важливу складову маркетингової інформаційної системи підприємства. У своїх працях автор визначає CRM як інструмент збору, обробки та аналізу інформації про клієнтів, що забезпечує підвищення

ефективності маркетингової діяльності та формування довгострокових взаємовідносин зі споживачами [2]. Особливості застосування CRM-систем у сфері готельного бізнесу висвітлено у працях Ганущак-Єфіменко Л. М., яка розглядала CRM як ефективний інструмент підвищення якості обслуговування клієнтів, персоналізації сервісу та забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності [3]. Краузе О., Піняк І. та Шпилик С. досліджували CRM-системи як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковці наголошують на важливості використання CRM-рішень для накопичення аналітичних даних, оцінювання поведінки споживачів та прийняття ефективних управлінських рішень [4]. Попри значну кількість наукових досліджень, питання розвитку та впровадження CRM-систем в Україні в умовах цифрової трансформації економіки, воєнного стану та переорієнтації бізнесу на вітчизняні програмні продукти потребують подальшого комплексного дослідження.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню CRM-систем, низка аспектів залишається недостатньо вивченою. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання адаптації CRM-рішень до сучасних умов функціонування українського бізнесу в період цифрової трансформації та воєнного стану. Недостатньо висвітленими є особливості переходу підприємств від використання російських програмних продуктів до українських та міжнародних CRM-систем, а також вплив таких змін на ефективність підприємницької діяльності.

Окремої уваги потребує аналіз конкурентних переваг вітчизняних CRM-рішень, рівня їх відповідності потребам малого, середнього та великого бізнесу, а також дослідження впливу CRM-систем на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та фінансових результатів підприємств. Крім того, недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції сучасних технологій штучного інтелекту, аналітики даних та омніканальної взаємодії у CRM-системи, що набуває особливого значення в умовах розвитку цифрової економіки України.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей використання CRM-систем як інструменту підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні, а також визначення сучасних тенденцій розвитку ринку CRM-рішень в умовах цифровізації та воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. На українському ринку функціонує широкий вибір CRM-рішень для підвищення ефективності підприємницької діяльності за рахунок покращення управління взаємовідносинами зі споживачами – від міжнародних програмних платформ до вітчизняних розробок, популярність яких суттєво зросла протягом останніх років. В умовах економічної нестабільності та дії воєнного стану підприємства змушені активно впроваджувати цифрові технології,

що сприяють оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і підвищенню операційної ефективності.

Характерною ознакою CRM-систем, які розробляють українські компанії, є гнучкість налаштувань, оперативна технічна підтримка, наявність україномовного інтерфейсу, відповідність національному законодавству та стандартам, а також можливість інтеграції з локальними сервісами оплати, логістики, маркетинговими й іншими цифровими платформами. Водночас глобальні CRM-рішення характеризуються розширеним аналітичним функціоналом, високою масштабованістю та підтримкою міжнародних стандартів управління.

Серед ключових тенденцій розвитку систем управління взаємовідносинами зі споживачами доцільно виокремити: трансформацію підходів від управління клієнтськими відносинами до управління клієнтським досвідом; зростання ролі хмарних CRM-рішень та мобільних застосунків; активний розвиток омніканальної взаємодії завдяки інтеграції з маркетинговими, сервісами та соціальними мережами; удосконалення аналітичних інструментів шляхом застосування штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання для прогнозування та автоматизації управлінських рішень; посилення B2B-взаємодії через функціональні можливості управління не лише кінцевими споживачами, а й дистрибуторами, ритейлерами та агентами [5].

Під час вибору програм бізнеси зазвичай орієнтуються на свої стратегічні потреби та масштаби. Так, можна зазначити, що великі компанії віддають перевагу ERP-системам з підтримкою модулів CRM, що дозволяє їм комплексно охопити не лише взаємодію з клієнтами, а й інші операційні процеси та інтегрувати все у єдиному просторі. На противагу малі компанії обирають бюджетні системи з базовим функціоналом, що зазвичай охоплює контроль продажів та бази клієнтів. Середні ж компанії висувають більші вимоги та можуть інвестувати у складніші рішення, що підтримують просунуту аналітику, багатоетапні воронки продажів або загалом кастомізовані під їх нішу.

До найпоширеніших функцій, які трапляються в CRM-системах, що розроблені українськими компаніями, належать: збір та систематизація бази клієнтів; нагадування про комунікацію з клієнтами; автоматизація процесу продажу та пов'язаних з ним рутинних завдань; автоматичне формування шаблонів документів; інтеграція з каналами комунікації; створення звітів, вимірювання ефективності та прогнозування [1].

За даними української AI-платформи Ringostat, за останні 4 роки спостерігається суттєве збільшення компаній, що віддають перевагу вітчизняним, європейським чи американським рішенням у цій сфері. Каталізатором суттєвих змін в структурі походження CRM-систем на українському ринку стало повномасштабне вторгнення і, відповідно, небажання бізнесу співпрацювати з країною-агресором та спонсорувати її.

На рис. 1 відображено динаміку запитів від бізнесу щодо CRM-систем різного походження за 4 роки.

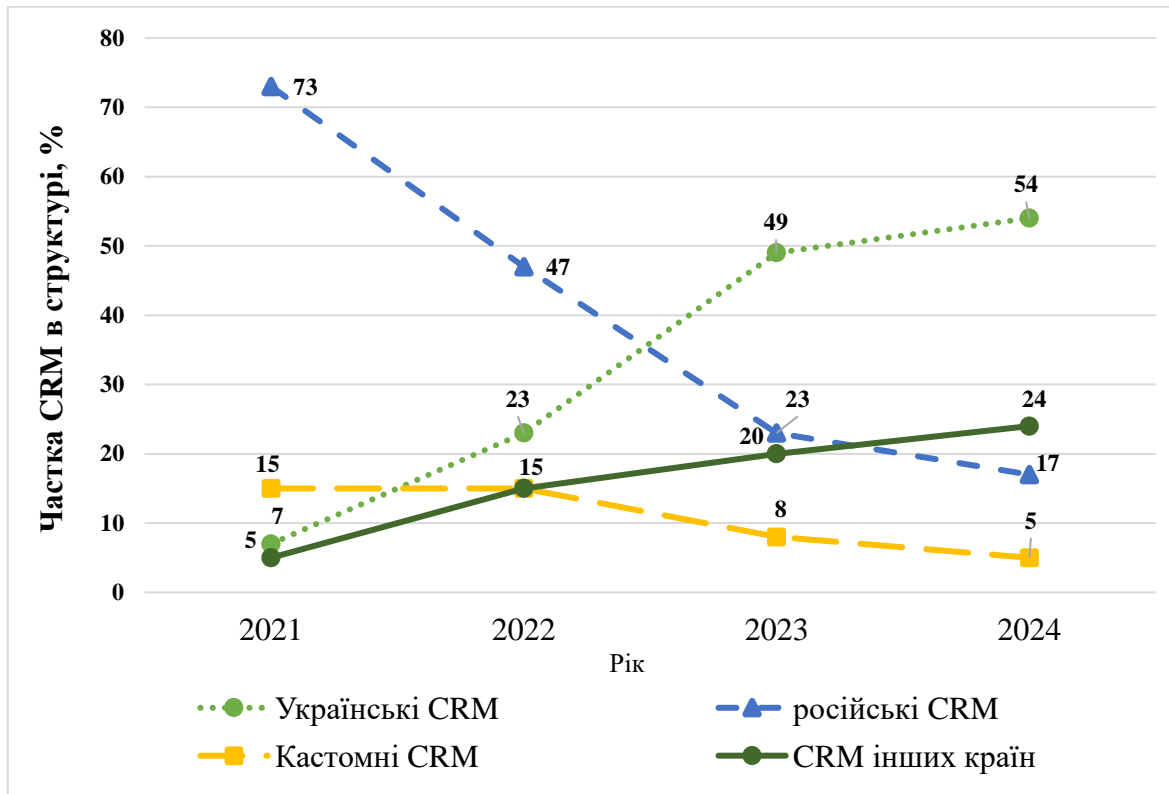


Рис. 1. Динаміка запитів від бізнесу щодо CRM-систем різного походження за 2021-2024 рр.

Джерело: [6]

Таблиця 1

Динаміка запитів CRM-систем в Україні 2023-2025

№	CRM-система (країна походження)	Кількість брендних запитів за червень		Зміна, %
		2025	2023	
1	Bitrix24 (рф)	14 680	18 980	-23
2	SalesDrive (Україна)	12 410	9 810	+27
3	KeyCRM (Україна)	9 220	6 220	+48
4	Zoho (Індія)	8 390	7 950	+6
5	LP-CRM (Україна)	6 210	1 520	+309
6	Creatio (Україна)	3 820	3 010	+27
7	Sitniks (Україна)	3 770	1 220	+209
8	Salesforce (США)	3 650	4 510	-19
9	Pipedrive (Естонія)	3 380	3 370	0
10	Odoo (Бельгія)	3 390	3 290	3
11	AmoCRM (рф)	2 910	3 720	-22
12	Мой склад (рф)	2 660	3 290	-19
13	KeepinCRM (Україна)	2 400	2 330	+3
14	NetHunt (Україна)	1 800	1 200	+50
15	EasyWeek (Німеччина)	1 720	1 520	+13

Джерело: [7]

Як можна побачити з рис. 1, ще у 2021 році російські CRM-системи займали більшу частку ринку, становлячи 73% від загальної структури. Протягом 2022-2024 рр. відбулося їх катастрофічне падіння, а частка CRM-систем з інших країн зросла приблизно у 5 разів, тоді як українські показують найбільшу динаміку зростання майже у 8 разів. Це демонструє, що вітчизняні програмні рішення мають високу якість та покривають більшість потреб бізнесу у сфері управління взаємовідносинами зі споживачами. Також вони мають велику популярність серед малого та середнього бізнесу через їхню економічну доступність порівняно з іноземними відомими комплексними аналогами [6].

За даними досліджень, ще у 2020 році серед українських компаній CRM-системами користувалося приблизно 10% опитаних компаній, 49% використовували для цих цілей Excel, а близько 30% просто вели записи на папері. Зараз ситуація значно змінилася, але, попри стрімкий розвиток технологічних рішень, ще залишається доволі великий відсоток компаній, які взагалі не користуються CRM-системами. Наприклад, лише серед потенційних клієнтів Ringostat, за попередніми оцінками,

ця частка становила 39% у 2024 році. Це демонструє значний потенціал для розвитку ринку програмного забезпечення на території нашої країни.

Якщо проаналізувати рейтинг популярності CRM-систем в Україні за кількістю запитів в Google зі згадками їх назв (табл. 1.), можна зробити висновок, що певна частина компаній ще не відмовилася від російських сервісів

Сучасний ринок програмного забезпечення для управління взаємовідносинами зі споживачами виділяється великою кількістю й адаптивністю рішень, що здатні задовольнити різні запити підприємств незалежно від напрямку їх діяльності, масштабів роботи чи наявних ресурсів. Бізнес може не просто обрати CRM-систему, а й підлаштувати її під індивідуальну стратегію та визначені цілі, щоб забезпечити максимальну ефективність при управлінні клієнтським досвідом.

У табл. 2 наведені ключові характеристики CRM-систем в українському бізнесі, які найчастіше трапляються в рейтингах серед професійних експертів та оглядачів.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика популярних CRM-систем в Україні

CRM-система	Цільовий сегмент	Ключова технологія	Коротка характеристика
Creatio CRM	Середні та великі компанії в різних сферах	Хмарна (SaaS) та on-premise, low-code, українська розробка	Корпоративна система з BPM-двигуном для глибокої автоматизації бізнес-процесів. Гнучка у кастомізації та пропонує комплексні продукти для продажів, маркетингу та сервісу
Zoho CRM	Малий та середній бізнес	Хмарна (SaaS), інтегрований AI-помічник Zia	Частина великої екосистеми Zoho. Можливість масштабувати її, велика кількість інтеграцій. Позиціонується як доступне, але функціональне рішення для компаній, що прагнуть глобальної інтеграції
Odoo	Усі масштаби, виробництво, дистрибуція та для складних бізнес-моделей	Хмарна та on-premise, відкритий код, модульна конфігурація	Комплексна ERP-платформа, з набором модулів у різних сферах, що дозволяє автоматизувати всі бізнес-процеси від управління взаємовідносинами з клієнтами до виробництва та обліку запасів. Завдяки відкритому коду гнучка для глибокої кастомізації
KeyCRM	Малий бізнес, e-commerce, маркетплейси	Хмарна (SaaS), українська розробка	Спеціалізована на для e-commerce, широка інтеграція з маркетплейсами, службами доставки, месенджерами та підтримує фіскалізацію
Keepin CRM	Малий та середній бізнес у сфері послуг і продажів	Хмарна (SaaS), українська розробка	Система з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом та набором інструментів для управління продажами, фінансами та складом
NetHunt CRM	Малий та середній бізнес, користувачі Google Workspace	Хмарна (SaaS), надбудова для Gmail	Система інтегрується безпосередньо в Gmail. Дозволяє керувати продажами, контактами, воронками та автоматизувати розсилки, не покидаючи інтерфейс пошти
HugeProfit CRM	Малий та середній бізнес, інтернет-магазини, дропшипінг	Хмарна (SaaS), українська розробка	Українська система, орієнтована на автоматизацію продажів, замовлень та контролю фінансів з підтримкою мультивалютності та роботою з інтернет-магазинами
Microsoft Dynamics 365	Середні та великі компанії, корпоративний сектор	Хмарна (SaaS) та on-premise	Комплексна система, що є частиною екосистеми Microsoft Cloud. Призначена для управління продажами, маркетингом, сервісом і бізнес-процесами, що інтегрується з Microsoft Outlook та іншими корпоративними рішеннями корпорації
SalesDrive CRM	Малий та середній бізнес, онлайн-магазини	Хмарна (SaaS), українська розробка	Створена для комплексної автоматизації циклу продажів. Має сильний фокус на інтеграції з IP-телефонією та контролі дзвінків, що є критичним для відділів активного продажу

Джерело: сформовано автором на основі [4, 6-9]

Варто зазначити, що у 2024 році Creatio CRM була визнана кращою українською системою для управління взаємовідносинами зі споживачами за версією Ukrainian Business Award [9]. Програми оцінювалися за рядом критеріїв, серед яких: кількість інтеграцій, брендovаних пошукових запитів, напрямів для спеціалізації, кількість користувачів та відсоток позитивних відгуків тощо. Також саме цей бізнес став 6 українським «єдиногом», тобто компанією, чия вартість, за оцінками експертів, перевищила 1 мільярд доларів США [10].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. CRM-системи є важливим інструментом підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні, оскільки забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами та оптимізацію управлінських рішень. В сучасних умовах цифровізації економіки та зростання конкуренції використання CRM-рішень стає не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою стабільного розвитку підприємств.

Український ринок CRM-систем демонструє динамічне зростання та поступове переорієнтування бізнесу на вітчизняні й міжнародні програмні продукти. Повномасштабна війна росії проти України стала каталізатором активного переходу підприємств від російських CRM-систем до альтернативних рішень, що сприяло розвитку українських розробників CRM-систем та підвищенню їх конкурентоспроможності. Особливої популярності набувають хмарні CRM-платформи, які забезпечують гнучкість, мобільність та можливість інтеграції з іншими цифровими сервісами.

Встановлено, що впровадження CRM-систем позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів, рівень їх лояльності, швидкість прийняття управлінських рішень та загальну результативність діяльності підприємства. Використання сучасних аналітичних інструментів, штучного інтелекту та автоматизації процесів дозволяє підприємствам ефективніше прогнозувати потреби споживачів і формувати персоналізовані підходи до взаємодії з ними.

Разом з тим, ефективність впровадження CRM-систем значною мірою залежить від правильності вибору програмного рішення відповідно до потреб і масштабів бізнесу. Підприємствам доцільно враховувати функціональні можливості системи, рівень інтеграції, вартість впровадження та складність адаптації персоналу до нових цифрових інструментів.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу технологій штучного інтелекту, машинного навчання та Big Data на розвиток CRM-систем, а також у дослідженні ефективності їх використання в різних галузях економіки України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Берестецька О. М., Різник Н. М. Використання CRM-систем в Україні в умовах невизначеності. *Вісник Сумського національного аграрного*

університету. Економіка і менеджмент. Управління конкурентоспроможністю. 2023. № 4 (96). С. 26-31. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.5>.

2. Власенко О. П. CRM-технологія як детермінанта маркетингової інформаційної системи. *Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики: матер. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 23 жовт. 2020 р. / УНУС. Умань, 2020. С. 16-20.*

3. Ганущак-Єфіменко Л. М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну.* 2017. № 4. С. 51-56. URL: https://er.knuctd.edu.ua/bitstream/123456789/8133/1/V113_P051-056.pdf.

4. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. *Галицький економічний вісник.* 2022. № 4 (77). С. 94–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.

5. Азізова М. ТОП CRM-систем України 2025: що змінилося за два роки. *finance.ua.* URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/top-crm-system-ukrainy-2025-shcho-zminylosia-za-dva-roky>.

6. Феоктистова О. Чи справді український бізнес відмовляється від російських CRM-систем? Дослідження Ringostat за 2021-2024 роки. URL: <https://blog.ringostat.com/uk/chy-spravdi-ukrainskyi-biznes-vidmovliaietsia-vid-rosiiskykh-crm-system/>.

7. Рейтинг CRM в Україні за 2025 рік: динаміка популярності за два роки. URL: <https://ain.ua/2025/08/05/reiting-crm-v-ukrayini-2023-2025/>

8. Десятка найкращих CRM-систем в Україні. URL: <https://crmsolutions.ua/top-10-best-ukrainian-crm-systems/>.

9. Ukrainian Business Award. Топ-10 українських розробників CRM 2024. URL: <https://uba.top/ukrainian-crm-developers-2024/>.

10. Коваль О. 9 фактів про Creatio – «єдиного» з українським корінням. URL: <https://dou.ua/lenta/news/facts-about-startup-creatio/>.

REFERENCES

1. Berestetska, O. and Riznyk, N. (2023), *Vykorystannia CRM-system v Ukraini v umovakh nevyznachenosti, Visnyk Sumskoho natsionalnoho ah-rarnoho universytetu. Ekonomika i menedzhment. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu*, № 4 (96), s. 26-31, DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.5>.

2. Vlasenko, O. P. (2020), *CRM-tekhnohiiia yak determinanta marketynhovoii informatsiinoi systemy, Stanovlennia ta rozvytok marketynhu v Ukraini: vid teorii do praktyky: mater. Vseukr. nauk.-prakt. konf., m. Uman, 23 zhovt, UNUS, Uman, s. 16-20.*

3. Hanushchak-Yefimenko, L. M. (2017), *CRM-systema yak efektyvnyi instrument rozvytku hotelnoho biznesu v Ukraini, Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu*, № 4, s. 51-56, available

at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/8133/1/V113_P051-056.pdf.

4. Krauze, O., Piniak, I. and Shpylyk, S. (2022), SRM yak dzherelo informatsii dlia rozrobky marketynhovoykh proektiv ta stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu, *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, № 4 (77), s. 94–102, DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.

5. Azizova, M., TOP CRM-system Ukrainy 2025: shcho zminylosia za dva roky. *finance.ua*, available at: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/top-crm-system-ukrainy-2025-shcho-zminylosia-za-dva-roky>.

6. Feoktystova, O., Chy spravdi ukrainskyi biznes vidmovliaetsia vid rosiiskyykh CRM-system? Doslidzhennia Ringostat za 2021-2024 roky, available at: <https://blog.ringostat.com/uk/chy-spravdi-ukrainskyi-biznes-vidmovliaetsia-vid-rosiiskyykh-crm-sistem/>.

7. Reitynh CRM v Ukraini za 2025 rik: dynamika populiarnosti za dva roky, available at: <https://ain.ua/2025/08/05/reiting-crm-v-ukrayini-2023-2025/>

8. Desiatka naikrashchykh CRM-system v Ukraini, available at: <https://crmsolutions.ua/top-10-best-ukrainian-crm-systems/>.

9. Ukrainian Business Award. Top-10 ukrainskykh rozrobnykiv CRM 2024, available at: <https://uba.top/ukrainian-crm-developers-2024/>.

10. Koval, O. 9 faktiv pro Creatio – «yedynoroha» z ukrainskym korinniam, available at: <https://dou.ua/lenta/news/facts-about-startup-creatio/>.

Стаття надійшла: 19.03.2026

Стаття прийнята: 21.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 338.48-44(477):502.4]:330.34:004

Миронов Ю. Б.,

yuriy@myronov.com, ORCID ID: 0000-0002-9015-506X,

Researcher ID: E-9613-2019,

д.е.н., доц., професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ЕКОСОЦІАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ НА ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЯХ

Анотація. Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічних засад інтеграції екоосоціальних технологій у систему управління сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях. Актуальність дослідження зумовлена фундаментальною суперечністю між зростаючим попитом на природно орієнтовані туристичні продукти та необхідністю збереження екологічної, біологічної й соціокультурної цілісності туристичних екосистем. Встановлено, що перехід від товароорієнтованої до сервісноорієнтованої концепції розвитку туризму в контексті сервісно-домінантної логіки зумовлює необхідність формування принципово нових управлінських підходів, здатних гармонізувати туристичні потреби суспільства з імперативами збереження природоохоронних територій. Екоосоціальні технології розглядаються як системоутворювальний елемент сталого розвитку туризму, що охоплює зелені технології природоспоживання, асистивні технології, екоосоціальні інновації та технології санації природного середовища. Обґрунтовано партисипативний підхід до спільного створення екосистемної цінності, за якого турист виступає одночасно активним споживачем і визначником цінності туристичного продукту. Запропоновано когнітивну модель включення екоосоціальних технологій у розвиток туризму на природоохоронних територіях, що відображає причинно-наслідкові взаємозв'язки між ключовими чинниками цього процесу на мікро-, мезо- та макрорівнях управління. Визначено п'ять типів когнітивних реакцій суб'єктів туристичної діяльності на впровадження екоосоціальних технологій: скептичне ставлення, обмежене розуміння, формальне прийняття, позитивне сприйняття та інноваційне мислення. Доведено доцільність застосування інструментів соціального маркетингу як демократичного управлінського підходу до формування проекологічної поведінкової моделі туристичного споживання. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої моделі та розробленням кількісного інструментарію оцінювання ефективності впровадження екоосоціальних технологій на природоохоронних територіях України.

Ключові слова: туризм, сталий розвиток туризму, природоохоронні території, екоосоціальні технології, туристична екосистема, туристична дестинація, туристичний потенціал, когнітивне моделювання, цифровізація туризму, екоосоціальні інновації.

Myronov Y. B.,

yuriy@myronov.com, ORCID ID: 0000-0002-9015-506X,

Researcher ID: E-9613-2019,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ECOSOCIAL TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT OF NATURAL PROTECTED AREAS

Abstract. The article is devoted to the substantiation of the theoretical and methodological principles of integrating eco-social technologies into the system of sustainable tourism development management in natural protected areas. The relevance of the study is due to the fundamental contradiction between the growing demand for nature-oriented tourist products and the need to preserve the ecological, biological and socio-cultural integrity of tourist ecosystems. It is established that the transition from a product-oriented to a service-oriented concept of tourism development in the context of service-dominant logic necessitates the formation of fundamentally new management approaches capable of harmonizing the tourism needs of society with the imperatives of preserving natural protected areas. Eco-social technologies are considered as a system-forming element of sustainable tourism development, encompassing green technologies of nature consumption, assistive technologies, eco-social innovations and technologies for the rehabilitation of the natural environment. A participatory approach to the joint creation of ecosystem value is substantiated, in which the tourist acts as



both an active consumer and a determinant of the value of the tourist product. A cognitive model of the inclusion of eco-social technologies in the development of tourism in natural protected areas is proposed, which reflects the cause-and-effect relationships between the key factors of this process at the micro-, meso- and macro-levels of management. Five types of cognitive reactions of tourism entities to the introduction of eco-social technologies are identified: skeptical attitude, limited understanding, formal acceptance, positive perception and innovative thinking. The feasibility of using social marketing tools as a democratic management approach to the formation of a pro-ecological behavioral model of tourist consumption is proven. Prospects for further research are associated with the empirical verification of the proposed model and the development of quantitative tools for assessing the effectiveness of the introduction of eco-social technologies in natural protected areas of Ukraine.

Key words: tourism, sustainable tourism development, protected areas, eco-social technologies, tourism ecosystem, tourism destination, tourism potential, cognitive modelling, digitalisation of tourism, eco-social innovations.

JEL Classification: L83, Q26, Q57, O33, R58, D91.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-09>

Постановка проблеми. Сучасний розвиток туризму на природоохоронних територіях зіштовхується з фундаментальною суперечністю між зростаючим попитом на природно орієнтовані туристичні продукти та необхідністю збереження екологічної, біологічної й соціокультурної цілісності туристичних екосистем. Традиційна товароорієнтована модель туристичного виробництва, зосереджена на нарощуванні пропозиції матеріально вимірних продуктів, не спроможна забезпечити збалансоване використання ресурсів природоохоронних територій, спричиняючи деградацію природних екосистем, втрату біорізноманіття та ерозію історико-культурної спадщини. Водночас перехід до сервісоорієнтованої концепції розвитку туризму, що ґрунтується на нематеріальних вимірах туристичного споживання та спільному створенні екосистемної цінності, потребує принципово нових управлінських підходів, здатних гармонізувати туристичні потреби суспільства з імперативами збереження природоохоронних територій. Відсутність системного інструментарію такої гармонізації зумовлює актуальність пошуку інтегрованих екосоціальних рішень, здатних одночасно забезпечити екологічну стійкість, соціальну корисність і технологічну інноваційність туристичної діяльності на природоохоронних територіях.

Окремою не вирішеною проблемою залишається недостатнє розуміння когнітивних механізмів, що визначають ставлення різних суб'єктів туристичної діяльності – туристів, туристичних організацій, місцевих громад і владних інституцій – до впровадження екосоціальних технологій. Проголошувана проєкологічна позиція учасників туристичного процесу далеко не завжди трансформується у реальні поведінкові практики сталого споживання, що свідчить про наявність суттєвого розриву між декларованими цінностями та фактичною моделлю туристичної поведінки. Подолання цього розриву вимагає міждисциплінарного підходу, що поєднує інструментарій екологічної психології, когнітивного моделювання та соціального маркетингу для формування дієвих мотиваційних механізмів включення

екосоціальних технологій у практику управління туристичними дестинаціями на природоохоронних територіях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях із застосуванням екосоціальних підходів перебуває на перетині кількох наукових напрямів, що зумовлює широкий спектр досліджень у цій сфері. Вагомий внесок у розроблення теоретико-методичних засад сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери в українському контексті здійснено у монографії Н. В. Павліхи, І. О. Цимбалюк та А. Ю. Савчук [2]. Автори обґрунтовують концептуальні підходи до організаційно-економічного забезпечення сталого туризму, пропонують методичний інструментарій діагностики його розвитку та окреслюють стратегічні пріоритети для України. Теоретичне підґрунтя для когнітивного моделювання складних соціально-економічних процесів закладено у праці В. Ф. Тищенка та Д. М. Складанного [3], які досліджували когнітивні моделі публічно-приватного партнерства в регіонах України. Запропонований авторами методологічний підхід до побудови когнітивних карт причинно-наслідкових зв'язків між ключовими чинниками системи є методологічно прийнятним для моделювання екосоціальних процесів у туризмі, зокрема для виявлення точок впливу на поведінку суб'єктів туристичної діяльності. Поведінковий вимір екологічно відповідального туризму досліджено у роботі А. Номбург та А. Столберг [4], які пояснюють проєкологічну поведінку через призму когнітивної теорії стресу. Автори встановили, що усвідомлення особистої відповідальності та сприйняття загроз природному середовищу є ключовими детермінантами проєкологічних поведінкових реакцій індивіда. Ці висновки набувають практичного значення для формування мотиваційних механізмів включення туристів в екосоціально відповідальні практики споживання на природоохоронних територіях. Соціально-когнітивний вимір проєкологічної поведінки розвинуто у дослідженні D. R. Sawitri, H. Nadiyanto та S. P. Hadi [5], які підтвердили, що соціальні норми, самоефективність та ціннісні

орієнтації особистості суттєво впливають на готовність індивіда до про-екологічних дій, що є важливим для розуміння механізмів формування еко-соціальної туристичної поведінки. Дискусію щодо теоретичного розриву між концепцією сталого туризму та реальною практикою його розвитку поглиблено у публікації R. Sharpley [6], де автор, підбиваючи підсумки двадцятирічної еволюції досліджень у цій сфері, наголошує на необхідності переосмислення самої природи сталості в туризмі та пошуку нових інструментів зовнішнього регулювання поведінки туристів. Концептуальне осмислення еко-соціальної стійкості як інтегративного поняття, що поєднує екологічні та соціальні виміри розвитку, представлено у праці P. Wang та A. Altanbulag [8]. Автори розкривають теоретичне підґрунтя еко-соціальної роботи, окреслюють її ключові цінності та перспективи застосування в умовах глобальних екологічних викликів, що створює концептуальну основу для розроблення еко-соціальних технологій управління туристичними DESTINAЦІЯМИ на природоохоронних територіях.

Попри значний масив наукових розробок у суміжних сферах, питання інтеграції еко-соціальних технологій у систему управління туризмом на природоохоронних територіях із урахуванням когнітивних чинників поведінки всіх суб'єктів туристичної діяльності залишається недостатньо дослідженим, що і визначає актуальність цієї статті.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад інтеграції еко-соціальних технологій у систему управління сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях та розроблення когнітивної моделі включення еко-соціальних практик у туристичну діяльність з урахуванням поведінкових і мотиваційних чинників усіх суб'єктів туристичного процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сталий розвиток туризму передбачає трансформацію традиційної товароорієнтованої моделі, яка була спрямована переважно на розширення пропозиції матеріально визначених туристичних продуктів у сервісноорієнтовану парадигму, що акцентує увагу на створенні та забезпеченні нематеріальної цінності. Такий підхід сприяє формуванню та розвитку сучасних теорій клієнтоорієнтованого туристичного обслуговування, у межах яких ключове значення надається якості досвіду, взаємодії та задоволенню потреб туристів. Сервісно-домінантна логіка розвитку туризму зумовлює необхідність переосмислення процесів використання природних та історико-культурних ресурсів, у результаті чого виникають інноваційні організаційні моделі, спрямовані на формування, підтримку та узгодження еко-системної цінності туризму на природоохоронних територіях.

Запропонований S. Vargo та співавторами системний підхід, що розглядає бізнес як мережу взаємопов'язаних відносин [7], створює підґрунтя для розширення сервісно-домінантної концепції сталого розвитку туризму через призму функціонування сервісних екосистем і впровадження еко-соціальних технологій. Діджиталізація суттєво

впливає на процеси туристичного обслуговування та обміну ресурсами, сприяючи технологічній модернізації туристичних продуктів і послуг. Водночас туристичні екосистеми формують комплекс еко-соціальних взаємозв'язків, які, з одного боку, визначають основу туристичної діяльності, а з іншого – виникають і розвиваються внаслідок спільного створення цінності всіма учасниками туристичного процесу.

У цьому контексті еко-соціальні технології в туризмі доцільно трактувати як інтегровану сукупність екологічно та соціально орієнтованих інструментів і підходів, спрямованих на забезпечення балансу між задоволенням туристичних потреб суспільства та збереженням природного потенціалу природоохоронних територій. З огляду на це застосування еко-соціальних технологій у сфері туризму на природоохоронних територіях має бути насамперед зорієнтоване на:

- *«зелені» технології природоспоживання*, що передбачають впровадження екологічно безпечних інноваційних рішень, орієнтованих на мінімізацію негативного впливу туристичної діяльності на природні та історико-культурні екосистеми природоохоронних територій, а також включають застосування відновлюваних джерел енергії, енергоощадних інтелектуальних систем управління туристичною інфраструктурою, екологічно безпечних видів транспорту для обслуговування туристів, використання сучасних технологій управління відходами й водними ресурсами та цифрових сервісів для популяризації, бронювання та інформаційного супроводу еко-туристичних подорожей;

- *асистивні технології*, спрямовані на забезпечення більш високого рівня доступності туристичних послуг для осіб з обмеженими фізичними можливостями шляхом застосування спеціалізованих мобільних засобів, навігаційних рішень і комунікаційних пристроїв, адаптивних аудіо- та візуальних систем на основі штучного інтелекту, а також цифрових інструментів планування туристичних маршрутів;

- *еко-соціальні інновації*, що базуються на створенні та реалізації новітніх підходів і рішень, спрямованих на подолання екологічних і соціальних викликів функціонування туристичних DESTINAЦІЯМИ та формування позитивного впливу туризму на екологічний стан і соціально-економічний розвиток місцевих громад. Такі інновації передбачають активне залучення місцевого населення до процесів ухвалення управлінських рішень щодо розвитку туризму [1], а їх еко-соціальний ефект виявляється у збереженні природних екосистем, історико-культурних ресурсів природоохоронних територій та підвищенні рівня добробуту населення;

- *технології санації та відновлення природного середовища*, які охоплюють заходи з рекультивативної порушених земель і відновлення лісових екосистем на природоохоронних територіях, застосування біоремедіації (використання живих мікроорганізмів, гетерогенних організмів (зокрема грибів) і рослин вищого порядку для нейтралізації забруднювачів у ґрунті, воді чи повітрі), а також

упровадження екологічно орієнтованих підходів до ведення господарської діяльності.

Концептуальні засади екосоціального управління як інструменту забезпечення сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях акцентують увагу на базових екологічних орієнтирах, зокрема на цілісному екологічному світогляді, що ґрунтується на системі взаємопов'язаних і взаємодоповнювальних цінностей, які не суперечать одна одній і можуть перебувати у складній взаємодії:

- *біосферних*, що передбачають збереження та підтримку благополуччя всіх форм життя;

- *альтруїстичних*, спрямованих на забезпечення добробуту інших членів суспільства, включаючи прийдешні покоління;

- *гедоністичних*, пов'язаних із отриманням задоволення та комфорту від раціонального використання екологічних ресурсів природного середовища [8].

Водночас важливе значення надається збереженню культурного різноманіття, що сприяє формуванню нового бачення екологічно зумовленого комплексного благополуччя та, відповідно, розширює індивідуальні, колективні, суспільні й політичні аспекти реалізації екосоціально орієнтованих екологічних практик.

Поєднання технологічних рішень з екосоціальними підходами створює передумови для формування цілісної моделі спільного створення цінності туризму на природоохоронних територіях. Реалізацію такого інтеграційного підходу доцільно здійснювати на кількох рівнях управління. Зокрема, на мікрорівні ключовим є забезпечення відповідного рівня професійної підготовки суб'єктів туристичної діяльності, впровадження ефективних механізмів поєднання природних й історико-культурних туристичних ресурсів, а також використання сучасних інноваційних технологій туристичного обслуговування. На макрорівні важливим є формування

стратегічного бачення розвитку туризму з урахуванням його екосоціального контексту, а також створення системи генерації знань та інновацій, необхідних для забезпечення довготривалої сталості туристичних систем. Водночас мезорівень, хоча й не має чітко визначених інструментів прямої операціоналізації, розглядається як інтегрований результат поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів, спрямованих на формування сталих екосистемних цінностей у межах туристичної системи, що забезпечує поступовий перехід від традиційних продуктивних інновацій до екосоціально орієнтованих трансформацій.

У цьому контексті процес формування екосистемної цінності доцільно розглядати крізь призму партисипативного підходу, відповідно до якого турист виступає не лише споживачем, а й активним співучасником створення цінності, визначаючи її зміст і значущість. Така цінність не є результатом діяльності виключно постачальників туристичних послуг, а формується на основі комплексної взаємодії та інтеграції всіх задіяних ресурсів. З огляду на необхідність поєднання технологічних й інноваційних компонентів розвитку екосоціально орієнтованих туристичних продуктів, виникає потреба у забезпеченні безперервного циклічного обміну екосистемними ресурсами, який формується внаслідок взаємодії технологічно орієнтованої системи туристичних послуг і соціально орієнтованої екосистеми (рис. 1). Такий підхід дозволяє екологічно збалансовано задовольняти потреби сучасних відвідувачів природоохоронних територій, водночас створюючи передумови для довгострокового розвитку туристичних дестинацій шляхом ефективного управління їх екологічною, соціокультурною та біологічною цілісністю.

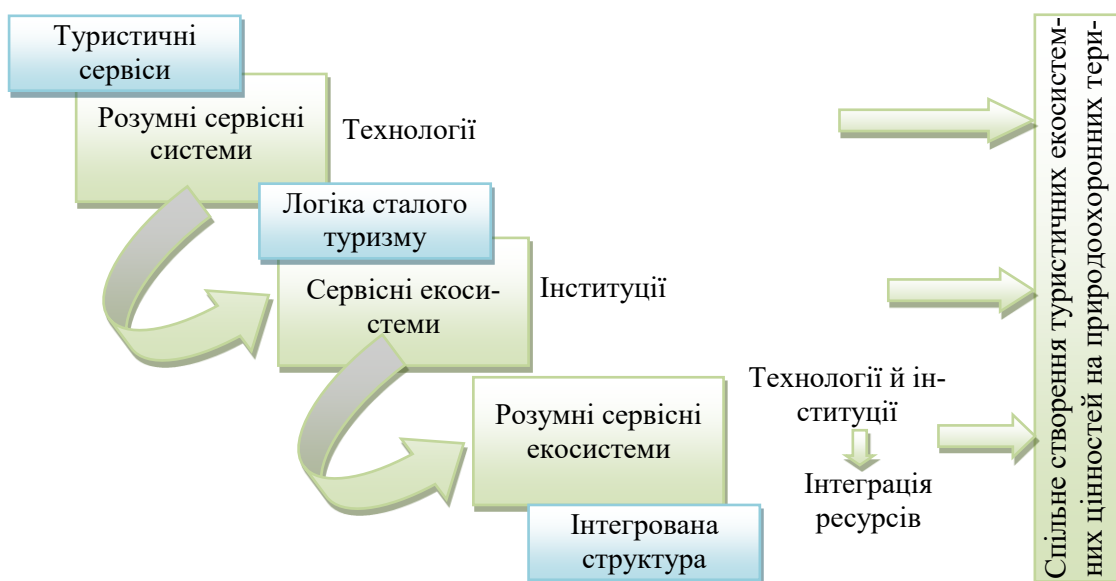


Рис. 1. Схема формування інтегрованої структури екосистем туристичних послуг на природоохоронних територіях

**Ключові аспекти когнітивного моделювання включення екосоціальних практик
у туризм на природоохоронних територіях**

Напрямок моделювання	Цілі формування когнітивної моделі
Сприйняття туристами еко-соціальної цінності туризму на природоохоронних територіях	- формування уявлення про сприйняття туристами екологічних і соціальних аспектів дестинації, що ґрунтується на їхніх знаннях про сталий розвиток, емоційних реакціях на екологічні проблеми туристичної дестинації та намірах дотримуватися екосоціальних принципів туристичного споживання
Визначення факторів впливу на поведінкову модель туристичного відвідування природоохоронних територій	- виявлення таких чинників впливу на туристичну поведінкову модель, як екологічні знання, соціальні норми та екосоціальна самоефективність (на основі власних переконань щодо важливості екосоціального розвитку туристичної дестинації та сприйняття наслідків власних дій)
Когнітивне прогнозування можливих впливів на туристичну поведінку	- розроблення інструментів коригування поведінкових моделей туристів на природоохоронних територіях; - формування комунікаційних стратегій для просування сталого туризму на природоохоронних територіях шляхом висвітлення позитивного соціального й екологічного впливу сталих практик
Розроблення стратегії сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях	- визначення сфери найефективнішого втручання; - формування екотуристичних вражень; - просування туризму через залучення місцевих громад; - розроблення освітніх програм для розвитку сталого туризму

Технологія когнітивного аналізу та моделювання забезпечує можливість у складних і невизначених умовах оперативного, всебічного й системно здійснювати характеристику проблемної ситуації, обґрунтовувати її сутність і на якісному рівні визначити можливі напрями її вирішення з урахуванням впливу різноманітних чинників (концептів) навколишнього середовища [3, с. 296].

Застосування когнітивного моделювання для інтеграції екологічних і соціальних практик у систему управління розвитком туризму на природоохоронних територіях передбачає використання економіко-математичного інструментарію для формування цілісного уявлення про особливості сприйняття туристами ініціатив сталого туризму та характер їх взаємодії з ними. Такий підхід сприяє глибшому розумінню ментальних механізмів, що зумовлюють поведінкові моделі туристичного споживання, зокрема під час вибору екологічно безпечних засобів розміщення на природоохоронних територіях або встановлення взаємодії з місцевими громадами, а також дозволяє ідентифікувати причинно-наслідкові взаємозв'язки та ключові точки впливу в системі екосоціального управління розвитком туристичних дестинацій.

Дослідження когнітивних аспектів поведінкових процесів (табл. 1) створює передумови для визначення основних чинників, що впливають на вибір туристами екосоціально відповідальних форм відпочинку в межах природоохоронних територій.

Когнітивні реакції як форму туристичної поведінки, спрямованої на захист природного та соціокультурного середовища на природоохоронних територіях довкілля, можна класифікувати за рівнем екологічної стурбованості, значущості екологічних питань, екологічної відповідальності та проявами проєкологічної поведінки, яка відображає

усвідомлені мотиви туриста мінімізувати негативний вплив туристичного споживання або підвищувати екосоціальну цінність середовища.

Посилаючись на дослідження А. Homburg та А. Stolberg, які пояснювали індивідуальні прояви проєкологічної поведінки на основі теорії когнітивного стресу [4], прикладами такої поведінки в туризмі є екологічний активізм (активна участь в еколого-туристичних експедиціях), неактивістські форми участі у публічній сфері (зокрема, подання або підписання петицій щодо вирішення екологічних проблем) та приватні екологічні практики (економія енергії чи ресурсів, використання продукції вторинної переробки).

У контексті сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях екосоціальні технології орієнтуються передусім на забезпечення екологічної стійкості (збереження екосистеми), соціальної користі (збереження культурної спадщини та підтримку добробуту місцевих громад) та технологічних інновацій туристичного продукту (цифрові рішення, зокрема smart-моніторинг туристичного навантаження на об'єкти, енергоефективне використання природних і культурних ресурсів, стійкі транспортні рішення).

Одночасно проєкологічну поведінкову модель туристичного споживання на природоохоронних територіях можна розглядати як особливу форму про-соціальної поведінки, що спрямована на підтримку місцевих громад у вирішенні екологічних проблем туристичних дестинацій. Реалізація такої моделі вимагає від туриста відчуття емоційної причетності, що частково потребує міждисциплінарного підходу до когнітивного моделювання, зокрема фокусування засад прикладної екологічної психології на проєкологічні зміни в поведінці туристичного споживання.

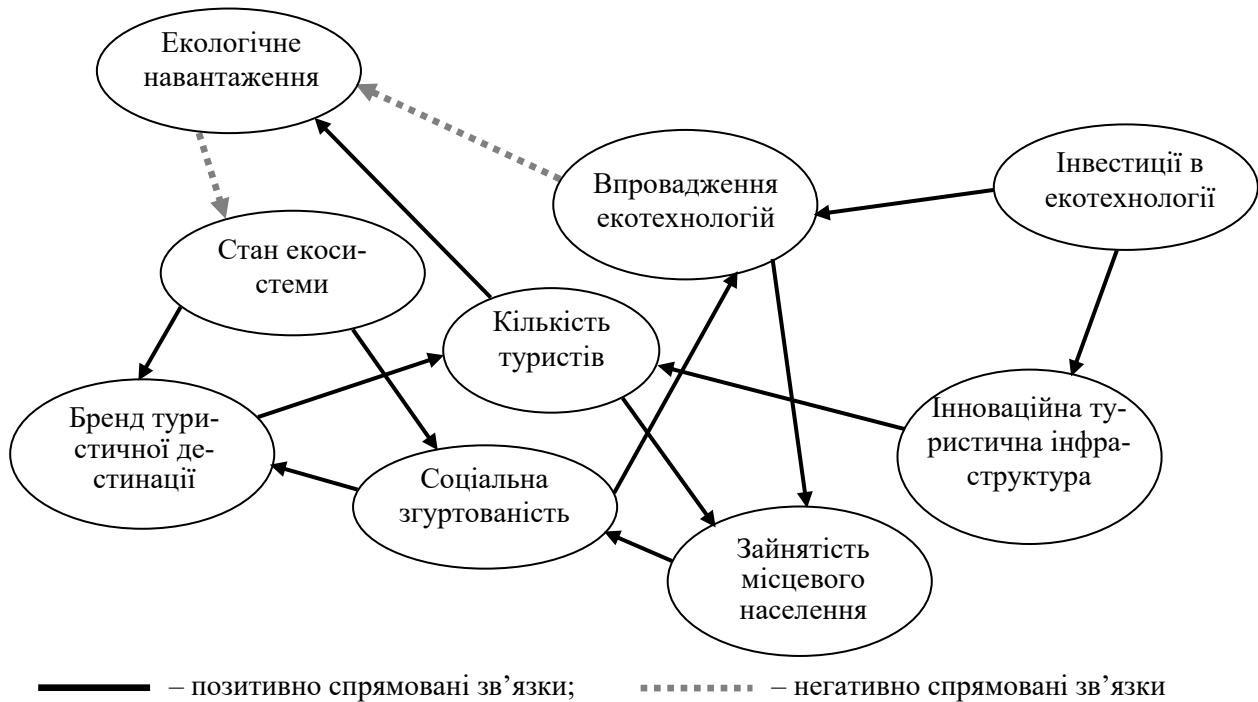


Рис. 2. Схема включення екосоціальних технологій у розвиток туризму на природоохоронних територіях

Зауважимо, що предметом екологічної психології є вивчення взаємодії між особистістю та середовищем (природним і створеним людиною) включно з аналізом та моделюванням поведінки, що сприяє або перешкоджає сталому природоохоронному вибору, а також вивченням передумов, корелятивів і чинників її посилення [5]. Відповідно, модель включення екосоціальних технологій у розвиток туризму на природоохоронних територіях має базуватися на чіткій ідентифікації ключових понять (вершин моделі) та визначенні напрямів і сили зв'язків між ними (рис. 2).

Запропонована когнітивна модель демонструє спрямованість причинно-наслідкових зв'язків між основними чинниками інтеграції екосоціальних технологій у процес розвитку туризму на природоохоронних територіях. Вона дає можливість прогнозувати наслідки управлінських рішень і впровадження технологічних новацій. Зокрема:

- вкладення коштів в екотехнології стимулює формування сучасної інноваційної туристичної інфраструктури, що підвищує привабливість природоохоронних територій для відвідувачів;

- збільшення туристичних потоків сприяє розширенню зайнятості місцевого населення та зміцненню соціальної єдності в межах туристичної дестинації;

- оздоровлення, реновація й розвиток природних та історико-культурних екосистем позитивно впливають на імідж території, акцентуючи роль соціокультурної ідентичності у забезпеченні сталого туризму. Збереження і відновлення екосистем є ключовою передумовою посилення туристичного потенціалу, адже саме автентичність природного

та культурного ландшафтів формує унікальність дестинації для екологічно відповідального туриста;

- консолідація громади разом із нарощуванням інвестиційних ресурсів активізують інноваційні процеси серед суб'єктів господарювання та пришвидшують упровадження екотехнологічних рішень.

Отже, екосоціальні технології можна трактувати як рушійний чинник розкриття туристичних можливостей природоохоронних територій, що трансформують їх природні й історико-культурні ресурси у конкурентні переваги сталої туристичної дестинації.

Разом із тим, модель відображає й зворотні, негативно спрямовані взаємозв'язки. Зокрема:

- збільшення кількості туристів посилює екологічне навантаження на екосистеми, що може спричинити погіршення їхнього стану;

- водночас застосування екотехнологій мінімізує ці ризики, виконуючи роль компенсаторного інструменту.

Таким чином, екосоціальні технології доцільно розглядати як системоутворювальний елемент розвитку туризму на природоохоронних територіях, що базується на таких механізмах, як інвестування, підтримка місцевих громад, формування екологічно орієнтованого мислення туристів та розбудова сталої туристичної інфраструктури.

Когнітивний аспект інтеграції екосоціальних технологій у туристичну сферу на природоохоронних територіях визначається як сукупність знань, установок, переконань, мотивацій і ціннісних орієнтацій туристів, які формують їхнє ставлення до особистої участі в екосоціально відповідальній туристичній діяльності (рис. 3).



Рис. 3. Структура когнітивного образу включення екосоціальних технологій у розвиток туризму на природоохоронних територіях

Отже, ідентифікація когнітивного компоненту передбачає аналіз того, як різні виміри впливають на формування проекологічної поведінки туристів. До них належать:

- *функціональний вимір*, що базується на оцінюванні найбільш відчутних і практичних характеристик подорожі на природоохоронній території – якості природного та історико-культурного середовища, умов проживання, рівня сервісу й цінової політики;

- *психологічний вимір*, який ґрунтується на сприйнятті більш нематеріальних характеристик, зокрема загальної атмосфери обслуговування, рівня гостинності та клієнтоорієнтованості персоналу;

- *інтегрований (змішаний) вимір*, що поєднує функціональні та психологічні аспекти, наприклад, якість ресторанного сервісу, яка одночасно охоплює практичну складову та емоційне враження.

Така структуризація дає змогу окреслити когнітивний образ туристичної дестинації через призму сприйняття її екосоціального іміджу відвідувачами.

Очевидно, що масштабні екосоціальні трансформації, необхідні для подолання несталих моделей туристичного виробництва і споживання – зокрема у контексті запобігання кліматичним загрозам, втраті біорізноманіття чи виснаженню природних ресурсів – вимагають глибоких змін

у функціонуванні соціотехнічних систем природоохоронних територій. Поступові корективи або частковий вдосконалення в цьому випадку можуть виявитися недостатніми. Відтак, перехід до сталого розвитку туристичних дестинацій доцільно трактувати як довготривалий коеволюційний процес, що базується на структурованій та суб'єктно орієнтованій взаємодії учасників туристичної сфери. У межах такої взаємодії не лише формуються спільні стратегії й траєкторії переходу, а й врегульовуються екосоціальні суперечності [2].

Для визначення стратегічних напрямів сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях необхідно глибоко дослідити когнітивні реакції різних суб'єктів туристичної діяльності щодо можливостей, наслідків і перспектив упровадження екосоціальних технологій. Під когнітивними реакціями у цьому контексті розуміємо сукупність ментальних процесів сприйняття, осмислення та прогнозування результатів технологічних інновацій, значущих для екосистем. Можна виокремити п'ять типів таких реакцій:

- 1) скептичне ставлення, що супроводжується високою ймовірністю ситуативного опору змінам;
- 2) поверхневе або обмежене розуміння сутності змін;
- 3) формальне прийняття без глибокої внутрішньої підтримки;

4) позитивне сприйняття та готовність до впровадження;

5) інноваційно орієнтоване мислення, спрямоване на активний пошук і підтримку нових рішень.

Оскільки до суб'єктів туризму на природоохоронних територіях належать туристи, представники туристичних організацій, органи влади різних рівнів і місцеві громади, кожна екосоціальна технологія може викликати відмінні, інколи протилежні когнітивні реакції з боку цих акторів. Сукупність таких реакцій формує своєрідну матрицю можливих сценаріїв сприйняття та поведінки.

Ключову роль у поширенні екосоціальних технологій на природоохоронних територіях відіграють туристичні організації. Їх інноваційний розвиток орієнтований на поєднання цілей раціонального використання екосистемних ресурсів, скорочення операційних витрат і посилення конкурентних позицій бізнесу. Екосоціальна модернізація стає для них стратегічною рушійною силою, адже дозволяє впроваджувати сучасні технологічні рішення – підвищувати енергоефективність, мінімізувати утворення відходів, застосовувати цифрові та інтелектуальні системи в процесі надання послуг.

З огляду на специфіку туризму на природоохоронних територіях першочергову увагу доцільно приділяти саме аналізу сприйняття екосоціальних технологій серед постачальників туристичних послуг, оскільки саме вони є основними провідниками інноваційних змін у дестинації.

На відміну від постачальників туристичних послуг, для туриста когнітивне сприйняття впровадження екосоціальних технологій у туризм на природоохоронних територіях передусім формується через його уявлення про їхню користь і умови споживання. Йдеться про те, чи розглядає він такі послуги як додаткову цінність, чи, навпаки, як певні особисті обмеження або незручності.

З позиції споживача когнітивний досвід екосоціально орієнтованого туризму можна представити як послідовний процес: взаємодія з екосоціальними технологіями під час користування туристичним продуктом → отримання знань про ці технології та їхній вплив на розвиток дестинації → ментальне прийняття або відторгнення відповідних практик → виникнення та усвідомлення емоційної реакції → оцінювання можливості засвоєння особистих екологічних чи соціально значущих цінностей → формування поведінкових намірів.

Емоційний спектр реакцій туриста може бути досить широким: від позитивних відчуттів – захоплення, задоволення чи гордості за екологічно відповідальний вибір – до негативних, що пов'язані зі скепсисом або внутрішнім дискомфортом щодо власної участі у практиках сталого споживання. Саме спрямованість набутого когнітивного досвіду значною мірою визначає подальші наміри туриста обирати природоохоронні території для майбутніх подорожей.

Дослідження уподобань туристів у контексті стратегічного формування екосоціальних моделей управління дестинаціями на природоохоронних територіях створює підґрунтя для оцінювання можливостей, доцільності та необхідності системних змін. Водночас ефективність таких трансформацій потребує комплексного розуміння реального ставлення туристів до екосоціальних перетворень, адже декларована проєкологічна позиція не завжди виявляється у фактичній поведінці під час споживання туристичних послуг.

Отже, когнітивне моделювання інтеграції екосоціальних технологій з боку постачальника туристичних послуг орієнтоване на пошук мотивів і механізмів розроблення та впровадження інновацій, тоді як з боку споживача воно формує ментальне підґрунтя системного переходу туризму на природоохоронних територіях до принципів сталого розвитку (рис. 4).

Чинниками, що зумовлюють несталу поведінку туристів на природоохоронних територіях, можуть бути недостатній рівень екосоціальної обізнаності, домінування орієнтації на особистий комфорт під час подорожі, слабка внутрішня мотивація до відповідального споживання, а також недорозвиненість або неякісність туристичної інфраструктури.

Проблематика трансформації поведінкових установок спонукала R. Sharpley до обґрунтування необхідності застосування інструментів зовнішнього впливу з метою стимулювання більш сталих моделей туристичного споживання [6]. Погоджуючись із важливістю адміністративного регулювання процесів інтеграції екосоціальних технологій у туризм на природоохоронних територіях, варто зазначити, що в українській практиці переважають такі механізми, як екологічні збори на підтримку екосистем, встановлення обмежень на відвідування заповідних зон і застосування штрафів за порушення природоохоронних норм.

Водночас доцільно розширити управлінський інструментарій шляхом упровадження більш гнучкого й демократичного підходу, інтегруючи ринкові стимули в активну політику сталого розвитку туристичних дестинацій. Це дозволить формувати екосоціально відповідальну модель туристичної поведінки не лише через обмеження, а й через заохочення. Інструменти соціального маркетингу доцільно використовувати не тільки для мотивації туристів до сталого споживання туристичного продукту, але й для коригування стратегій розвитку дестинацій та вдосконалення комунікацій із різними сегментами туристичного ринку.

Такий підхід сприятиме глибшому розумінню когнітивного сприйняття туристами екосоціального спрямування туризму на природоохоронних територіях і, відповідно, створюватиме підґрунтя для формування нових, більш сталих траєкторій розвитку туристичних дестинацій.



Рис. 4. Формування ментальної карти когнітивних чинників включення екосоціальних технологій у розвиток туризму на природоохоронних територіях

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що екосоціальні технології є системоутворювальним елементом сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях, що інтегрує зелені технології природоспоживання, асистивні технології, екосоціальні інновації та технології санації природного середовища в єдину управлінську систему спільного створення екосистемної цінності. Запропонована когнітивна модель включення екосоціальних технологій у розвиток туризму на природоохоронних територіях відображає причинно-наслідкові взаємозв'язки між ключовими чинниками цього процесу, дозволяючи оцінити потенційні наслідки управлінських рішень і технологічних інновацій на мікро-, мезо- та макрорівнях. Партисипативний підхід до формування екосистемної цінності, за якого турист виступає одночасно активним споживачем і визначником цінності туристичного продукту, забезпечує системну перспективу інтеграції технологічної та екосоціальної складових розвитку туристичних дестинацій. Обґрунтування демократичного управлінського підходу, що поєднує ринкові стимулятори та інструменти соціального маркетингу, відкриває нові

можливості для формування проекологічної поведінкової моделі туристичного споживання та адаптації політики розвитку туристичних дестинацій до реальних когнітивних установок їх відвідувачів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої когнітивної моделі на основі збору та аналізу первинних даних щодо поведінкових установок туристів і постачальників туристичних послуг на конкретних природоохоронних територіях України. Важливим напрямом є також розроблення кількісного інструментарію оцінювання ефективності впровадження екосоціальних технологій, зокрема методик вимірювання екосистемної цінності туристичних дестинацій та індикаторів моніторингу екосоціального впливу туристичної діяльності на природоохоронні екосистеми. Особливої уваги потребує дослідження матриці сценаріїв когнітивної реакції різних суб'єктів туристичного процесу на впровадження конкретних екосоціальних технологій, що дозволить розробити диференційовані комунікаційні стратегії для кожної групи стейкхолдерів і сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо регуляторного забезпечення

екосоціальної трансформації туристичних дестинацій на природоохоронних територіях України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Миронов Ю. Б., Свидрук І. І., Козлова В. М. Креативне управління розвитком туризму на природоохоронних територіях: стратегії, управлінські рішення та цифрові технології. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-59>.

2. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Савчук А. Ю. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyruzsm_2022.pdf.

3. Тищенко В. Ф., Складанний Д. М. Когнітивне моделювання процесів публічно-приватного партнерства в регіонах України. *Проблеми економіки*. 2013. № 2. С. 288–297. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-2_0-pages-288_297.pdf.

4. Homburg A., Stolberg A. Explaining Pro-Environmental Behavior with a Cognitive Theory of Stress. *Journal of Environmental Psychology*. 2006. Vol. 26 (1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2006.03.003>.

5. Sawitri D. R., Hadiyanto H., Hadi S. P. Pro-Environmental Behavior from a Socialcognitive Theory Perspective. *Procedia Environmental Sciences*. 2015. Vol. 23. P. 27–33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2015.01.005>.

6. Sharpley R. Tourism, Sustainable Development and the Theoretical Divide: 20 Years on. *Journal of Sustainable Tourism*. 2020. Vol. 28 (11). P. 1932–1946. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1779732>.

7. Vargo S. L., Koskela-Huotari K., Baron S., Edvardsson B., Reynoso J., Colurcio M. A Systems Perspective on Markets – Toward a Research Agenda. *Journal of Business Research*. 2017. Vol. 79. P. 260–268. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.011>.

8. Wang P., Altanbulag A. A Concern for Eco-Social Sustainability: Background, Concept, Values, and Perspectives of Eco-Social Work. *Cogent Social Sciences*. 2022. Vol. 8 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2093035>.

REFERENCES

1. Myronov, Y. B., Svydruk, I. I. and Kozlova, V. M. (2025), Kreatyvne upravlinnia rozvytkom turyzmu na pryrodookhoronnykh terytoriiakh: stratehii, upravlinski rishennia ta tsyfrovi tekhnolohii, *Economy and Society*, № 76, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-59>.

2. Pavlikha, N. V., Tsymbaliuk, I. O. and Savchuk, A. Yu. (2022), Stalyi rozvytok turyzmu ta rekreatsii: suchasni vyklyky y perspektyvy dlia Ukrainy : monohrafiia, *Veza-Druk*, Lutsk, available at: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyruzsm_2022.pdf.

3. Tyshchenko, V. F. and Skladannyi, D. M. (2013), Kohnityvne modeliuвання protsesiv publichno-privatnoho partnerstva v rehionakh Ukrainy, *Problemy ekonomiky*, № 2, s. 288–297, available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-2_0-pages-288_297.pdf.

4. Homburg, A. and Stolberg, A. (2006), Explaining Pro-Environmental Behavior with a Cognitive Theory of Stress, *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 26 (1), available at: <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2006.03.003>.

5. Sawitri, D. R., Hadiyanto, H. and Hadi, S. P. (2015), Pro-environmental behavior from a social cognitive theory perspective, *Procedia Environmental Sciences*, Vol. 23, p. 27–33, available at: <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2015.01.005>

6. Sharpley, R. (2020), Tourism, Sustainable Development and the Theoretical Divide: 20 Years On, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 28 (11), p. 1932–1946, available at: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1779732>.

7. Vargo, S. L., Koskela-Huotari, K., Baron, S., Edvardsson, B., Reynoso, J. and Colurcio, M. (2017), A Systems Perspective on Markets – Toward a Research Agenda, *Journal of Business Research*, vol. 79, p. 260–268, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.011>.

8. Wang, P. and Altanbulag, A. (2022). A Concern for Eco-Social Sustainability: Background, Concept, Values, and Perspectives of Eco-Social Work, *Cogent Social Sciences*, vol. 8 (1), available at: <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2093035>.

Стаття надійшла: 25.03.2026

Стаття прийнята: 17.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 336.14:352.07

Власюк Н. І.,
natalilty1706@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9463-5626,
Researcher ID: F-1812-2019,

к.е.н., доцент кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Моравська М. Н.,
магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

РОЛЬ МІЖБЮДЖЕТНИХ ТРАНСФЕРТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІСКАЛЬНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНІВ

Анотація. Ключовим інструментом перерозподілу фінансових ресурсів між рівнями бюджетної системи виступають міжбюджетні трансферти, які покликані зменшувати диспропорції соціально-економічного розвитку територій та гарантувати надання базових публічних послуг незалежно від рівня дохідної бази місцевих бюджетів. Ускладнення бюджетних процесів в умовах воєнного стану, зростання видаткових зобов'язань та нерівномірність фінансових можливостей регіонів посилюють роль міжбюджетних трансфертів у забезпеченні стабільності бюджетної системи, водночас актуалізуючи проблему їх впливу на поглиблення фіскальної децентралізації. Тема міжбюджетних відносин є надзвичайно актуальною в умовах повномасштабної війни та економічної нестабільності, оскільки ефективне фінансування місцевих бюджетів безпосередньо впливає на життєзабезпечення громад та розвиток регіонів. Аналіз системи трансфертів і їх впливу на фінансову автономію органів місцевого самоврядування дозволяє визначити ключові проблеми та шляхи їх подолання, що є важливим для формування стійких механізмів державної підтримки територіальних громад. Міжбюджетні відносини в Україні підтримують життєздатність місцевих бюджетів, але посилюють регіональну нерівність, обмежують автономію місцевого самоврядування і потребують більш гнучких підходів до розподілу ресурсів, що враховують реальні потреби громад, особливо в умовах криз та війни. У статті проаналізовано динаміку та проблеми міжбюджетних відносин в Україні у період 2020–2024 рр. із акцентом на вплив на розвиток регіонів. Розглянуто зміну обсягів трансфертів, частки трансфертів у доходах місцевих бюджетів та структурні особливості фінансування громад до та під час воєнного стану. Виявлено ключові проблеми: високу залежність місцевих бюджетів від трансфертів, фіскальну асиметрію між регіонами, переважання цільових субвенцій та обмежену фінансову автономію громад. Запропоновано напрями подолання недоліків системи, зокрема: збільшення власних доходів місцевих бюджетів, вдосконалення структури трансфертів, впровадження адресної підтримки постраждалих територій, резервних механізмів фінансової стабілізації та прозорого контролю використання коштів.

Ключові слова: міжбюджетні трансферти, фіскальна децентралізація регіонів, дотації, субвенції, публічні фінанси.

Vlasyuk N. I.,
natalilty1706@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9463-5626,
Researcher ID: F-1812-2019,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial and Economic Security,
Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Moravska M. N.,
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



THE ROLE OF INTERBUDGETARY TRANSFERS IN ENSURING FISCAL DECENTRALIZATION OF REGIONS

Abstract. *The key tool for redistributing financial resources between levels of the budget system is inter-budgetary transfers, which are designed to reduce disparities in the socio-economic development of territories and guarantee the provision of basic public services regardless of the level of the revenue base of local budgets. The complexity of budget processes under martial law, the growth of expenditure obligations, and the uneven financial capabilities of regions enhance the role of intergovernmental transfers in ensuring the stability of the budget system, while at the same time actualizing the problem of their impact on deepening fiscal decentralization. The topic of intergovernmental relations is extremely relevant in conditions of full-scale war and economic instability, since effective financing of local budgets directly affects the livelihoods of communities and the development of regions. Analysis of the transfer system and their impact on the financial autonomy of local governments allows us to identify key problems and ways to overcome them, which is important for the formation of sustainable and flexible mechanisms of state support for territorial communities. Inter-budgetary relations in Ukraine support the viability of local budgets, but they exacerbate regional inequality, limit the autonomy of local government, and require more flexible resource allocation mechanisms that take into account the real needs of communities, especially in times of crisis and war. The article analyzes the dynamics and problems of intergovernmental relations in Ukraine in the period 2020–2024 with an emphasis on the impact on regional development. It examines the change in the volume of transfers, the share of transfers in local budget revenues, and the structural features of community financing before and during martial law. Key problems were identified: high dependence of local budgets on transfers, fiscal asymmetry between regions, prevalence of targeted subventions, and limited financial autonomy of communities. Directions for overcoming the shortcomings of the system are proposed, in particular: increasing local budgets' own revenues, improving the structure of transfers, introducing targeted support for affected territories, reserve mechanisms for financial stabilization, and transparent control over the use of funds.*

Keywords: inter-budgetary transfers, fiscal decentralization of regions, subsidies, subventions, public finances.

JEL Classification: H77, H71, H72

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-10>

Постановка проблеми. В умовах трансформації системи публічних фінансів України та реалізації реформи децентралізації особливої актуальності набуває питання забезпечення фінансової спроможності регіонів. Ключовим інструментом перерозподілу фінансових ресурсів між рівнями бюджетної системи виступають міжбюджетні трансферти, які покликані зменшувати диспропорції соціально-економічного розвитку територій та гарантувати надання базових публічних послуг незалежно від рівня дохідної бази місцевих бюджетів. Водночас надмірна залежність регіонів від трансфертів може стримувати розвиток власного податкового потенціалу, послаблювати стимули до ефективного управління фінансовими ресурсами та обмежувати реальну фіскальну автономію органів місцевого самоврядування.

Ускладнення бюджетних процесів в умовах воєнного стану, зростання видаткових зобов'язань та нерівномірність фінансових можливостей регіонів посилюють роль міжбюджетних трансфертів у забезпеченні стабільності бюджетної системи, водночас актуалізуючи проблему їх впливу на поглиблення фіскальної децентралізації. За таких умов виникає необхідність переосмислення ролі та механізмів міжбюджетних трансфертів з точки зору досягнення балансу між фінансовим вирівнюванням і стимулюванням самостійності регіонів, що й зумовлює актуальність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика міжбюджетних трансфертів та їх ролі

у забезпеченні фіскальної децентралізації регіонів знайшла відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема І. О. Луніної, Т. Г. Боголіб, В. М. Опаріна, О. Д. Василика, С. І. Юрія, Л. Л. Тарангул, О. В. Длугопольського, О. М. Коваленко, а також Р. Масгрейва, У. Оутса, Дж. Стігліца, А. Шаха, чий дослідження присвячені теоретичним і прикладним аспектам бюджетного федералізму, міжбюджетних відносин та фінансової самостійності територіальних громад.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ролі міжбюджетних трансфертів у забезпеченні фіскальної децентралізації регіонів, а також оцінювання їх впливу на фінансову спроможність органів місцевого самоврядування. Для досягнення поставленої мети у статті проводиться аналіз сутності та видів міжбюджетних трансфертів, визначення їх місця у системі міжбюджетних відносин, дослідження впливу трансфертів на рівень фінансової автономії регіонів, а також обґрунтування напрямів удосконалення механізмів міжбюджетного вирівнювання з урахуванням сучасних соціально-економічних умов та викликів воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнного стану в Україні суттєво зростає роль бюджетної системи як ключового інструменту забезпечення макроекономічної стабільності, соціальної підтримки населення та фінансування першочергових державних потреб. Воєнні дії призвели до значних територіальних диспропорцій соціально-економічного розвитку регіонів, втрати

частини податкового потенціалу, зростання видаткових зобов'язань місцевих бюджетів та обмеження можливостей органів місцевого самоврядування щодо формування власних доходів. За таких умов міжбюджетні трансферти набувають особливого значення як механізм перерозподілу фінансових ресурсів, спрямований на підтримку фінансової спроможності регіонів, забезпечення безперервності надання публічних послуг та реалізацію заходів соціального захисту населення.

Водночас посилення залежності місцевих бюджетів від трансфертів актуалізує питання збереження балансу між фінансовим вирівнюванням та поглибленням фіскальної децентралізації, що є однією з ключових цілей реформи публічних фінансів в Україні.

В умовах воєнного стану виникає потреба адаптації механізмів міжбюджетних трансфертів до нових викликів, зокрема з урахуванням потреб регіонів, що зазнали найбільших втрат, необхідності фінансування відновлення інфраструктури та забезпечення стійкості місцевих фінансів. Це зумовлює актуальність дослідження ролі міжбюджетних трансфертів у забезпеченні фінансової стабільності регіонів та поглибленні фіскальної децентралізації в сучасних умовах.

З позицій бюджетної теорії трансферти розглядаються як фінансові ресурси, що на безоплатній і безповоротній основі передаються між бюджетами різних рівнів шляхом їх концентрації у центральному бюджеті.

У бюджетній системі України застосовуються різні форми міжбюджетних трансфертів, зокрема дотації, які поділяються на дотації вирівнювання фінансової спроможності бюджетів-реципієнтів та додаткові дотації, спрямовані на компенсацію бюджетних дисбалансів, що виникають унаслідок надання податкових пільг центральними органами влади, звуження податкової бази або передання видаткових повноважень на місцевий рівень; субвенції, призначені для фінансування визначених цільових програм і заходів; а також кошти, що перераховують до державного та місцевих бюджетів з інших бюджетів територіальних громад і використовують переважно для спільного фінансування проєктів на суміжних територіях.

Основним призначенням бюджетних трансфертів є надання фінансової підтримки бюджетам, які характеризуються обмеженою власною дохідною базою внаслідок низького рівня податкоспроможності. Водночас застосування цього інструменту має певні обмеження, оскільки передбачає перерозподіл частини доходів фінансово спроможних та ефективно функціонуючих адміністративно-територіальних громад на користь бюджетів фінансово менш забезпечених територій, що може впливати на стимули до нарощування власного фінансового потенціалу.

Негативні наслідки застосування міжбюджетних трансфертів проявляються в тому, що вилучення фінансових ресурсів у економічно розвинених територіальних громад обмежує темпи їх подальшого

економічного зростання та розвитку, що знижує мотивацію як самих громад, так і держави загалом до підтримки їх потенціалу.

Водночас фінансова підтримка слабших територій за рахунок трансфертів із центрального бюджету здебільшого спрямовується на покриття поточних споживчих потреб, зокрема забезпечення гарантованих державою бюджетних послуг, що не створює передумов для довгострокового економічного зростання та може сприяти консервації відставання таких територій.

У зв'язку з цим прогресивна роль міжбюджетних трансфертів полягає не лише у вирівнюванні рівня бюджетної забезпеченості громад, а передусім у згладжуванні диспропорцій економічного розвитку територій шляхом усунення причин нерівномірності їх фінансової спроможності, що потребує зміцнення дохідної бази місцевих бюджетів на основі подальшої децентралізації бюджетних ресурсів.

Відповідно до Бюджетного кодексу України, міжбюджетні трансферти – це фінансові ресурси, які безоплатно й безповоротно передаються з одного бюджету до іншого [1]; водночас трансферти визначаються як кошти, одержані від інших органів центральної влади, органів влади АР Крим, органів місцевого самоврядування, інших країн або міжнародних організацій на безоплатній та безповоротній основі [1].

Міжбюджетні трансферти виконують низку важливих функцій у системі публічних фінансів, зокрема:

- вирівнювальну, що полягає у зменшенні диспропорцій бюджетної забезпеченості та фінансової спроможності регіонів і територіальних громад;
- стабілізаційну, спрямовану на підтримання фінансової стійкості місцевих бюджетів в умовах економічної нестабільності та надзвичайних обставин;
- соціальну, яка забезпечує гарантоване надання базових публічних і соціальних послуг населенню незалежно від рівня розвитку територій;
- регулюючу, що використовується державою для реалізації пріоритетів соціально-економічної політики та фінансування цільових програм;
- компенсаційну, пов'язану з відшкодуванням втрат доходів місцевих бюджетів унаслідок змін податкового законодавства або передання додаткових видаткових повноважень;
- стимулюючу, яка орієнтована на підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та розвиток власної дохідної бази органів місцевого самоврядування [2].

Саме на місцеві бюджети покладено важливу соціальну функцію в державі – забезпечення базових потреб громадян в освіті, медичному обслуговуванні, наданні послуг ЖКГ та ін.

Рис. 1 характеризує динаміку частки доходів місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України за 2019–2024 рр.

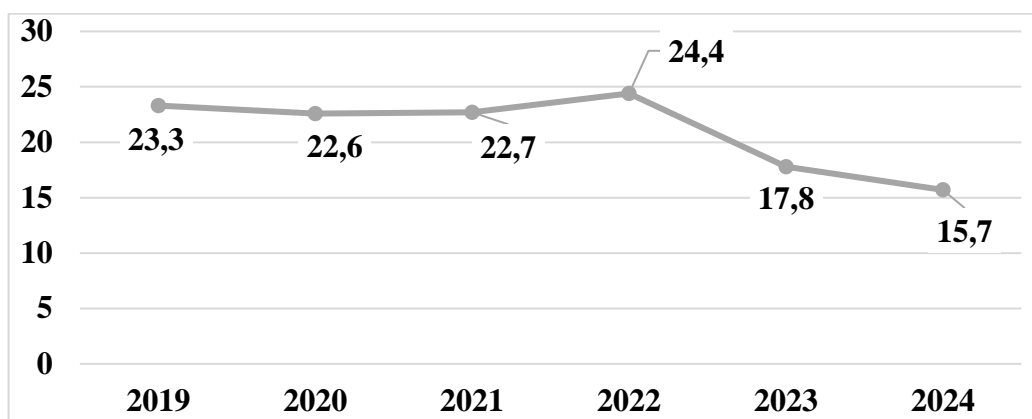


Рис. 1. Динаміка частки доходів місцевих бюджетів (без урахування міжбюджетних трансфертів) у зведеному бюджеті України за 2019-2024 рр., % (складено на основі [9])

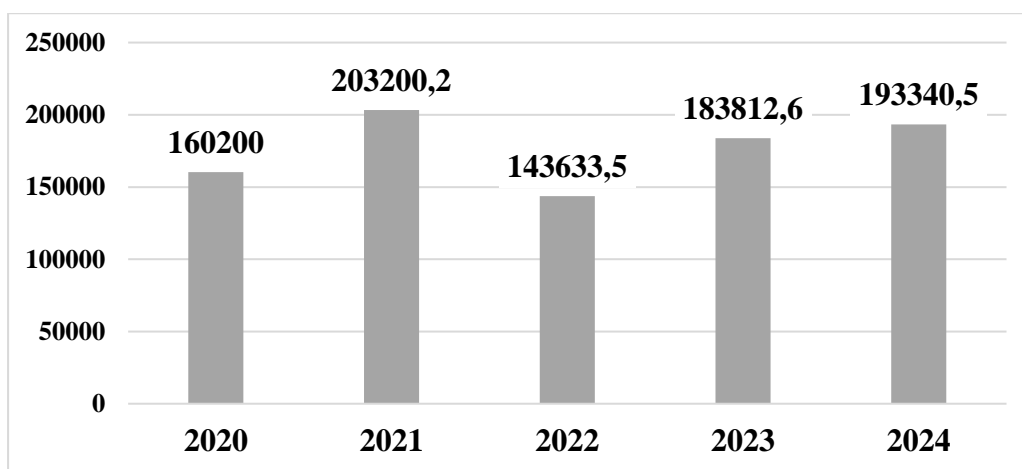


Рис. 2. Динаміка міжбюджетних трансфертів в Україні за 2020–2024 рр., млн грн (складено на основі [3])

У період з 2019 по 2022 роки частка місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету (без урахування міжбюджетних трансфертів) коливалася між 23,3% та 24,4%. Проте під час активних бойових дій у 2023–2024 роках спостерігається негативна динаміка показника.

Збільшення частки місцевих бюджетів (без трансфертів) у доходах зведеного бюджету України у 2020–2022 рр. стало реакцією системи публічних фінансів на початок фіскальної децентралізації та розширення податкової бази ОТГ, закріплених змінами до Бюджетного кодексу України.

В умовах повномасштабної воєнної агресії РФ проти України система міжбюджетних трансфертів зазнала радикальних змін і стала важливим інструментом фінансової стабілізації для органів місцевого самоврядування. Орієнтир міжбюджетних трансфертів змістився на підтримку життєдіяльності ОТГ, що постраждали від тимчасової окупації, бойових дій та ракетно-бомбових ударів по цивільній інфраструктурі, що спонукає подальше загострення проблеми фіскальної асиметрії.

Рис. 2 характеризує динаміку міжбюджетних трансфертів в Україні за 2020–2024 рр.

Під час воєнного стану загальний обсяг міжбюджетних трансфертів скоротився з 203 200,2 млн грн

у 2021 році до 143 633,5 млн грн у 2022 році, а в 2024 році зріс до 193 340,5 млн грн. Єдиною стабільною тенденцією в системі міжбюджетних трансфертів залишається переважання цільових субвенцій, які становлять понад 80% від загальної структури. Водночас спостерігається поступове відновлення обсягів трансфертів у період з 2022 по 2024 рік.

Ще однією особливістю міжбюджетних відносин у 2023 році стало впровадження нових напрямів трансфертів для зменшення проблеми фіскальної асиметрії в системі публічних фінансів. Зокрема, була введена додаткова дотація на виконання повноважень органів місцевого самоврядування на деокупованих, тимчасово окупованих та інших територіях, що постраждали від агресії РФ, у розмірі 23 934,1 млн грн. Розподіл цієї дотації здійснює Кабінет Міністрів України у два етапи з урахуванням кількості ВПО та фактичних надходжень ПДФО до відповідного місцевого бюджету [3].

Проаналізуємо динаміку частки міжбюджетних трансфертів у складі доходів місцевих бюджетів за 2020–2024 рр. (рис. 3).

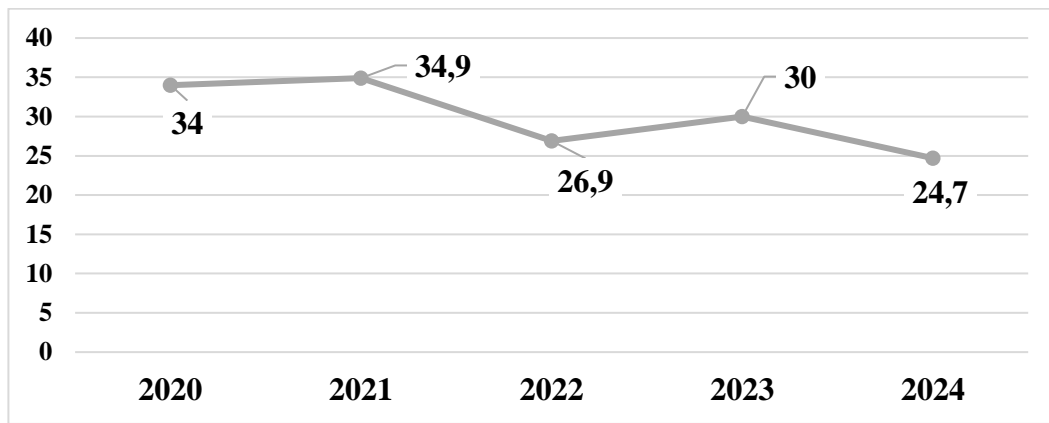


Рис. 3. Динаміка частки міжбюджетних трансфертів у складі доходів місцевих бюджетів України за 2020-2024 рр., % (складено на основі [9])

До початку повномасштабної війни частка міжбюджетних трансфертів залишалась доволі високою (понад 34%) у загальних доходах місцевих бюджетів, що свідчило про значну фінансову підтримку громад із державного бюджету.

У 2022 році, з початком повномасштабної агресії РФ, частка трансфертів у доходах місцевих бюджетів суттєво скоротилась (~26,9%). Це пояснюється падінням загальних доходів місцевих бюджетів та змінами механізмів фінансування під час війни. У 2023 році частка трансфертів зросла до приблизно 30%, що може свідчити про посилене спрямування державної підтримки місцевим бюджетам у відповідь на воєнні виклики.

Незважаючи на зростання абсолютних обсягів трансфертів у гривнях, частка трансфертів у загальних доходах місцевих бюджетів у 2024 році дещо знизилась і становить приблизно 24,7%. Це свідчить про часткове зростання власних доходів місцевих бюджетів порівняно з попереднім роком, але трансферти все ще залишаються важливою частиною їх фінансування.

До основних проблем у сфері міжбюджетних відносин в Україні з точки зору розвитку регіонів варто віднести такі:

1) фіскальна асиметрія між регіонами, яка спричинена значними відмінностями у власних доходах місцевих бюджетів між багатими та бідними регіонами. Водночас слабкі місцеві бюджети не можуть забезпечити базових потреб громади без значної державної підтримки, а в умовах війни ця асиметрія посилюється через руйнування інфраструктури та переміщення населення;

2) висока залежність від трансфертів. Частка трансфертів у доходах місцевих бюджетів часто перевищує 30%, особливо у депресивних або постраждалих від бойових дій територіях, що знижує їх автономію та значно ускладнює стратегічне планування розвитку регіонів;

3) недосконала структура трансфертів. Переважання субвенцій (понад 80%) обмежує свободу місцевих бюджетів у використанні коштів за пріоритетами, а нецільові трансферти є недостатніми для розвитку регіонів;

4) воєнні дії спричиняють зниження доходів бюджету, що неминуче веде до скорочення трансфертів, а місцеві бюджети не мають достатніх резервів для самостійного подолання таких шоків;

5) недосконалі механізми планування, прогнозування та контролю за використанням трансфертів.

Для покращення ситуації в цій сфері важливо забезпечити збільшення власних доходів місцевих бюджетів для автоматичного зменшення надмірної залежності від трансфертів — для прикладу, розширення бази місцевих податків і зборів, стимулювання економічної активності регіонів, розвиток інфраструктури для бізнесу. Крім того, доцільно переглянути структуру трансфертів з метою збалансування цільових і загальних дотацій з метою розширення свобод місцевих громад у використанні коштів за пріоритетами.

Важливим є впровадження механізмів адресного розподілу допомоги, особливо для постраждалих територій та громад з великою кількістю ВПО, з урахуванням реальних потреб і фактичних втрат доходів. Необхідно створити резерви та стабілізаційні фонди для забезпечення фінансової безпеки місцевих бюджетів у кризові періоди, щоб громади могли швидко реагувати на форс-мажорні обставини.

Доцільно вдосконалити систему планування і контролю: запровадити прозорі правила розподілу трансфертів, чіткі критерії для надання субвенцій, цифровізацію моніторингу, навчання та методичну підтримку місцевих фінансистів. Крім того, доречно стимулювати співпрацю між громадами, спільне фінансування проєктів, обмін досвідом і координацію дій у рамках регіональних ініціатив.

Нарешті, важливо продовжувати законодавчі та нормативні зміни для забезпечення гнучкості системи міжбюджетних відносин, її швидкого адаптування до економічних і воєнних викликів. Важливо, щоб фінансова підтримка громад сприяла не лише життєзабезпеченню, а й стратегічному розвитку регіонів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Система міжбюджетних відносин в Україні відіграє ключову роль у фінансовому забезпеченні місцевих бюджетів

і підтримці розвитку регіонів. Проте вона залишається недостатньо збалансованою: висока залежність від трансфертів, переважання цільових субвенцій, фіскальна асиметрія між регіонами та обмежена автономія органів місцевого самоврядування створюють значні перешкоди для стійкого розвитку громад.

Умови війни ще більше загострили ці проблеми, наголосивши на необхідності гнучких механізмів розподілу ресурсів, резервів для стабілізації місцевих бюджетів та системи адресної підтримки постраждалих територій. Подолання недоліків потребує комплексних заходів: підвищення власних доходів місцевих бюджетів, вдосконалення структури трансфертів, прозорого планування та контролю, а також законодавчого закріплення адаптивних механізмів фінансування.

Лише за умови послідовної реалізації цих заходів міжбюджетні відносини можуть стати ефективним інструментом не лише для підтримки життєдіяльності громад, а й для стратегічного розвитку регіонів України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 8 лип. 2010 р. № 2456- VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Фінансові інструменти регіонального розвитку в Україні в умовах децентралізації : монографія / за заг. ред. к.е.н., доцента М. Д. Бедринець. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 318 с.
3. Кужелев М., Нечипоренко А. Міжбюджетні трансферти в Україні в умовах воєнного стану: фіскальна асиметрія та перспективи розвитку. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Випуск 11. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/370/358>
4. Кужелев М. О., Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Видатки місцевих бюджетів на відновлення: тенденції, виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-27>
5. Булавинець В. М. Бюджетна децентралізація: сутність та специфіка реалізації в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9747>
6. Ішук С. О., Созанський Л. Й. Економічні результати фінансової децентралізації в Україні: регіональний рівень. *Фінанси України*. 2019. № 4. С. 111-125.

7. Павлюк К. В., Бартош С. В. Сучасні підходи до бюджетної децентралізації. *Фінанси України*. 2022. № 11. С. 113-125.

8. Слухай С. В., Гончаренко О. В. Зарубіжний досвід організації місцевих фінансів. *Фінанси України*. 2022. № 7. С. 32-37.

9. https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/978/monitoring-i-kvartal-2025-roku.pdf?utm_source=chatgpt.com

REFERENCES

1. Biudzhetni kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 8 lyp. 2010 r. № 2456- VI, available at: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Finansovi instrumenty rehionalnoho rozvytku v Ukraini v umovakh detsentralizatsii: monohrafiia (2021), za zah. red. k.e.n., dotsenta M. D. Bedrynets, Universytet DFS Ukrainy, Irpin, 2021, 318 s.
3. Kuzheliev, M. and Nechyporenko, A. (2025), Mizhbiudzhetni transferty v Ukraini v umovakh voiennoho stanu: fiskalna asymetriia ta perspektyvy rozvytku. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vypusk 11, available at: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/370/358>
4. Kuzheliev, M. O., Nechyporenko, A. V. and Stabias, S. M. (2025), Vydatky mistsevykh biudzhetyv na vidnovlennia: tendentsii, vyklyky ta perspektyvy, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 78, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-27>
5. Bulavynets, V. M. (2021), Biudzhetna detsentralizatsiia: sutnist ta spetsyfika realizatsii v Ukraini, *Efektivna ekonomika*, № 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9747>
6. Ishchuk, S. O. and Sozanskyi, L. Y. (2019), Ekonomichni rezultaty finansovoi detsentralizatsii v Ukraini: rehionalnyi riven, *Finansy Ukrainy*, № 4, s. 111-125.
7. Pavliuk, K. V., Bartosh, S. V. (2022), Suchasni pidkhody do biudzhetnoi detsentralizatsii, *Finansy Ukrainy*, № 11, s. 113-125.
8. Slukhai, S. V. and Honcharenko, O. V. (2022), Zarubizhnyi dosvid orhanizatsii mistsevykh finansiv, *Finansy Ukrainy*, № 7, s. 32-37.
9. https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/978/monitoring-i-kvartal-2025-roku.pdf?utm_source=chatgpt.com

Стаття надійшла: 15.03.2026

Стаття прийнята: 14.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 331.101

Городня Т. А.,

horodtan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9298-3088,

к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Семів С. Р.,

centercoop@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4682-7359,

к.е.н., проф., завідувач кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ДОМІНАНТИ НАРОЩЕННЯ МІГРАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ: ПРОЄКЦІЯ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО СПОЖИВЧОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено сучасні домінанти нарощення міграційного капіталу та їх вплив на розвиток внутрішнього споживчого ринку України в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки. Акцентовано увагу на тому, що в сучасних кризових умовах міграційний капітал виступає не лише джерелом фінансових надходжень у вигляді грошових переказів трудових мігрантів, а й комплексним стратегічним ресурсом, який охоплює людський, інтелектуальний, інвестиційний та підприємницький потенціал українських мігрантів і діаспори. Обґрунтовано, що ефективна капіталізація міграційних ресурсів здатна забезпечити підтримку внутрішнього споживчого попиту, розвиток малого та середнього бізнесу, активізацію локальних ринків, посилення економічної стійкості держави та формування передумов для післявоєнного відновлення України. У дослідженні особливу увагу приділено аналізу ключових домінант нарощення міграційного капіталу, серед яких визначено грошові перекази трудових мігрантів, інтелектуальний потенціал української діаспори, розвиток транснаціонального підприємництва, цифровізацію фінансових сервісів, інвестиційну активність мігрантів, людський капітал, механізми реінтеграції мігрантів та сучасну державну міграційну політику. Досліджено їх вплив на внутрішній споживчий ринок України через механізми стимулювання купівельної спроможності населення, розширення внутрішнього попиту, розвитку підприємницького середовища та активізації економічного обороту. У статті запропоновано авторську концепцію «міграційного мультиплікатора», яка розглядає міграційний капітал як фактор генерування комплексного мультиплікативного ефекту у національній економіці. Розроблено авторську економіко-математичну модель капіталізації міграційного капіталу, що дозволяє оцінювати вплив міграційних ресурсів на рівень економічної стійкості, інвестиційної активності, зайнятості населення та розвитку внутрішнього споживчого ринку України. Запропоновано концептуальні підходи до формування сучасної державної політики управління міграційним капіталом, орієнтованої на стимулювання інвестиційного використання міграційних ресурсів, розвиток цифрової фінансової інфраструктури, підтримку транснаціонального підприємництва та створення сприятливого середовища для повернення й реінтеграції українських мігрантів. Практична цінність дослідження полягає у формуванні сучасних механізмів інтеграції міграційного капіталу у систему стратегічного розвитку національної економіки, зміцнення внутрішнього споживчого ринку та забезпечення економічної безпеки України в умовах глобальної соціально-економічної нестабільності.

Ключові слова: міграція, трудова міграція, транснаціональне підприємництво, інтелектуальна міграція, людський капітал, інвестиційна активність мігрантів, воєнна економіка, післявоєнне відновлення, державна міграційна політика, соціально-економічний розвиток.

Horodnia T. A.,

horodtan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9298-3088,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Semiv S. R.,

centercoop@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4682-7359,

Ph.D., Professor, Head of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



DOMINANTS OF MIGRATION CAPITAL ACCUMULATION: A PROJECTION OF THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S DOMESTIC CONSUMER MARKET

Abstract. *The article examines the modern dominants of migration capital accumulation and their impact on the development of Ukraine's domestic consumer market under conditions of wartime and post-war economic transformation. The study emphasizes that, in the current crisis environment, migration capital functions not only as a source of financial inflows in the form of migrant remittances, but also as a comprehensive strategic resource encompassing the human, intellectual, investment, and entrepreneurial potential of Ukrainian migrants and the diaspora. It is substantiated that the effective capitalization of migration resources is capable of supporting domestic consumer demand, fostering the development of small and medium-sized enterprises, stimulating local markets, strengthening the economic resilience of the state, and creating prerequisites for Ukraine's post-war recovery. Particular attention is paid to the analysis of the key dominants of migration capital accumulation, including migrant remittances, the intellectual potential of the Ukrainian diaspora, the development of transnational entrepreneurship, the digitalization of financial services, migrants' investment activity, human capital, mechanisms for migrant reintegration, and modern state migration policy. Their impact on Ukraine's domestic consumer market is examined through the mechanisms of stimulating purchasing power, expanding domestic demand, developing the entrepreneurial environment, and intensifying economic circulation. The article proposes the author's concept of the "migration multiplier," which considers migration capital as a factor generating a comprehensive multiplicative effect within the national economy. An original economic and mathematical model for the capitalization of migration capital has been developed, enabling the assessment of the impact of migration resources on the level of economic resilience, investment activity, employment, and the development of Ukraine's domestic consumer market. The study also proposes conceptual approaches to the formation of a modern state policy for migration capital management focused on stimulating the investment use of migration resources, developing digital financial infrastructure, supporting transnational entrepreneurship, and creating a favorable environment for the return and reintegration of Ukrainian migrants. The practical significance of the research lies in the formation of modern mechanisms for integrating migration capital into the system of strategic development of the national economy, strengthening the domestic consumer market, and ensuring Ukraine's economic security under conditions of global socio-economic instability.*

Key words: migration, labor migration, transnational entrepreneurship, intellectual migration, human capital, migrants' investment activity, wartime economy, post-war recovery, state migration policy, socio-economic development.

JEL Classification: E69, F22, C61, I31, J17, O16

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-11>

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується масштабними трансформаційними процесами, спричиненими повномасштабною війною, посиленням глобальної економічної нестабільності, структурними деформаціями ринку праці, демографічними втратами та активізацією міграційних процесів. В умовах воєнної економіки міграція населення набула безпрецедентних масштабів і перетворилася не лише на соціально-демографічне явище, а й на потужний економічний фактор, який суттєво впливає на функціонування внутрішнього споживчого ринку, фінансову стабільність держави, динаміку підприємницької активності та перспективи післявоєнного відновлення України. Масовий виїзд працездатного населення, висококваліфікованих фахівців, молоді та підприємницького середовища супроводжується одночасним формуванням значного міграційного капіталу, що охоплює фінансові ресурси, людський, інтелектуальний, соціальний та інвестиційний потенціали.

У сучасних умовах міграційний капітал є важливим джерелом підтримки національної економіки, оскільки грошові перекази трудових мігрантів

забезпечують стабілізацію внутрішнього споживчого попиту, підтримують купівельну спроможність домогосподарств, стимулюють розвиток малого та середнього бізнесу, локальних ринків і сфери послуг. Для багатьох регіонів України саме міграційні фінансові надходження стали одним із ключових чинників збереження соціально-економічної стійкості в умовах скорочення виробництва, втрати робочих місць, релокації підприємств та загального падіння економічної активності. Водночас посилення залежності внутрішнього споживчого ринку від зовнішніх фінансових потоків формує нові економічні ризики, пов'язані з нестабільністю міжнародного ринку праці, коливаннями валютних курсів, зростанням інфляційного тиску та вразливістю національної економіки до глобальних кризових процесів.

Особливої актуальності набуває проблема втрати людського та інтелектуального капіталу, що негативно впливає на довгострокові перспективи економічного розвитку держави. Тривала зовнішня міграція населення спричиняє дефіцит трудових ресурсів, поглиблення структурних диспропорцій на ринку праці, старіння населення та зниження інноваційного потенціалу економіки. За таких умов виникає необхідність переосмислення ролі міграції

у системі економічного розвитку України та формування нової моделі державної політики, орієнтованої не лише на мінімізацію негативних наслідків міграційних процесів, а й на ефективне використання міграційного капіталу як стратегічного ресурсу економічної стійкості та розвитку внутрішнього споживчого ринку.

Проблематика нарощення міграційного капіталу набуває особливого значення також у контексті післявоєнного відновлення України. Відновлення національної економіки потребуватиме значних фінансових ресурсів, інвестицій, розвитку підприємництва, модернізації виробничої інфраструктури та активізації внутрішнього попиту. У цьому аспекті міграційний капітал може стати одним із ключових драйверів економічного зростання через механізми інвестиційної капіталізації грошових переказів, розвитку транснаціонального підприємництва, залучення професійних компетенцій української діаспори та формування нових моделей економічної взаємодії між державою, бізнесом і мігрантськими спільнотами.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері трудової міграції, фінансових трансфертів та функціонування внутрішнього ринку, недостатньо дослідженими залишаються питання системної трансформації міграційного капіталу у фактор розвитку внутрішнього споживчого ринку України в умовах воєнної та післявоєнної економіки. Потребують подальшого наукового обґрунтування домінанти нарощення міграційного капіталу, механізми його інтеграції у систему стратегічного розвитку держави, а також інструменти державного регулювання, спрямовані на підвищення ефективності використання міграційних ресурсів у забезпеченні економічної безпеки та стійкого розвитку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика міграційних процесів, формування та використання міграційного капіталу в сучасних умовах є одним із ключових напрямів наукових досліджень у сфері економіки, демографії, соціальної політики та міжнародних економічних відносин. Особливого значення ця проблематика набула в умовах глобалізації, посилення мобільності трудових ресурсів, трансформації світового ринку праці та поглиблення соціально-економічних кризових явищ, спричинених пандемією, геополітичними конфліктами та повномасштабною війною в Україні.

Теоретико-методологічні аспекти міжнародної трудової міграції, мобільності робочої сили та впливу міграційних процесів на економічний розвиток держав висвітлені у працях багатьох зарубіжних науковців: Д. Массея, В. Іонцева, Е. Лі, К. Бреттелл, Дж. Холіфілда, серед яких вагоме місце займають дослідження неокласичних, інституціональних та поведінкових теорій міграції. Значний внесок у розвиток сучасних підходів до дослідження міграційного капіталу здійснили українські науковці Т. Васильців, О. Мульска [1], які обґрунтовували взаємозв'язок між міжнародною міграцією, грошовими переказами, трансформацією ринку праці та економічним зростанням країн-реципієнтів і країн-донорів робочої сили. У зарубіжній науковій

думці дедалі більше уваги приділяється питанням капіталізації міграційних ресурсів, транснаціонального підприємництва, інтелектуальної міграції та ролі мігрантських мереж у забезпеченні економічної конкурентоспроможності держав.

Суттєвий внесок у дослідження сучасних міграційних процесів в Україні зробили вітчизняні науковці: О. Іляш, О. Мульска, М. Флейчук [2, 3], які досліджують вплив трудової міграції на демографічну ситуацію, зайнятість населення, рівень доходів домогосподарств, соціально-трудова відносини, формування людського капіталу та розвиток національної економіки. Значна увага приділяється проблемам відтоку кваліфікованих кадрів, «відпливу мізків», скороченню трудового потенціалу держави та структурних дисбалансів ринку праці. Водночас у працях багатьох сучасних українських дослідників акцентується увага на позитивному впливі грошових переказів трудових мігрантів на підтримку внутрішнього споживання, фінансової стійкості домогосподарств, розвитку малого підприємництва та забезпечення соціально-економічної стабільності регіонів України.

Окремий науковий напрям становлять дослідження, присвячені функціонуванню внутрішнього споживчого ринку України в умовах воєнної економіки. Науковці [4] аналізують проблеми скорочення купівельної спроможності населення, інфляційного тиску, релокації бізнесу, трансформації структури споживання, зміни поведінкових моделей споживачів та зростання ролі цифрових каналів торгівлі. У сучасних дослідженнях дедалі частіше наголошується, що внутрішній споживчий ринок у період війни стає одним із базових елементів економічної стійкості держави, а підтримка внутрішнього попиту виступає важливим чинником збереження активності бізнесу та стабілізації національної економіки.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблемам міграції, трудових ресурсів та внутрішнього споживання, недостатньо дослідженими залишаються питання системного взаємозв'язку між процесами нарощення міграційного капіталу та розвитком внутрішнього споживчого ринку України в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки. Потребують подальшого наукового обґрунтування механізми трансформації міграційних фінансових потоків у джерело довгострокового інвестиційного розвитку, інструменти ефективного використання інтелектуального та підприємницького потенціалу українських мігрантів, а також концептуальні підходи до формування державної політики капіталізації міграційних ресурсів. Особливо актуальним є дослідження ролі міграційного капіталу як стратегічного чинника забезпечення економічної безпеки, стійкості внутрішнього ринку та післявоєнного відновлення України в умовах глобальної економічної нестабільності.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження домінант нарощення міграційного капіталу та обґрунтування його ролі у формуванні й розвитку внутрішнього споживчого ринку України в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки.

Особлива увага приділяється визначенню сучасних тенденцій міграційних процесів, оцінюванню впливу трудової та інтелектуальної міграції на економічну стійкість держави, а також виявленню можливостей ефективної капіталізації міграційних ресурсів у системі стратегічного розвитку національної економіки.

Для досягнення поставленої мети у статті ми визначимо такі основні завдання: дослідити економічну сутність та структурні компоненти міграційного капіталу в сучасних умовах; проаналізувати вплив міграційних процесів на функціонування внутрішнього споживчого ринку України; визначити основні ризики та загрози, пов'язані з відтоком людського, інтелектуального та підприємницького капіталу в умовах війни.

У межах дослідження також поставлено завдання щодо створення моделі капіталізації міграційного капіталу для розвитку внутрішнього споживчого ринку України, яка базується на взаємозв'язку між домінантами міграційного капіталу та показниками розвитку внутрішнього споживчого ринку України через механізми фінансової, інвестиційної, інноваційної та соціально-економічної трансформації.

Також в межах дослідження запропонуємо власну концепцію «міграційного мультиплікатора» для економіки України, яка відобразить здатність кожної одиниці міграційного капіталу трансформуватися у значно більший приріст внутрішнього валового продукту, споживчого попиту, інвестиційної активності та зайнятості населення через систему економічних взаємозв'язків.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній науці міграційний капітал доцільно розглядати як **інтегральну багатовимірну категорію**, що відображає сукупність фінансових, людських, інтелектуальних, соціальних та інвестиційних ресурсів, які формуються внаслідок міжнародної міграції населення та можуть бути трансформовані в економічний потенціал країни походження.

В умовах воєнної економіки України міграційний капітал набуває **системоутворювального значення**, оскільки компенсує втрати внутрішніх ресурсів через: скорочення трудового потенціалу; релокацію підприємств; зниження внутрішнього виробництва; демографічні втрати [5].

Отже, структурні компоненти міграційного капіталу охоплюють:

– Фінансовий компонент, який передбачає: грошові перекази трудових мігрантів; накопичення за кордоном; валютні доходи домогосподарств. Він виконує функцію **підтримки ліквідності домогосподарств і внутрішнього попиту**.

– Людський капітал, який охоплює: кваліфікацію мігрантів; професійні навички; трудовий потенціал. Він формує довгострокову базу продуктивності економіки, але водночас є джерелом ризику «відтоку робочої сили».

– Інтелектуальний капітал, який охоплює: знання та технологічний досвід; інноваційні компетенції діаспори; трансфер технологій. Він впливає на модернізацію бізнесу та інноваційний розвиток.

– Інвестиційний капітал, який формується через: інвестиції мігрантів в Україну; відкриття бізнесу; купівлю активів. Він сприяє розвитку малого і середнього бізнесу та локальних ринків.

– Соціальний капітал, який охоплює: міграційні мережі; зв'язки з діаспорою; міжнародну економічну інтеграцію. Він полегшує доступ до ресурсів, ринків та інформації.

Міграційні процеси в Україні мають **двоїтий макроекономічний ефект**, що відображено через позитивний і небажаний (негативний) вплив.

Так, позитивний вплив передбачає:

1. Зростання споживчого попиту. Грошові перекази підвищують доходи домогосподарств і формують додатковий внутрішній попит. Це стимулює роздрібну торгівлю, сферу послуг та будівництво.

2. Підтримку ВВП через споживання. Частина міграційних переказів безпосередньо трансформується у споживчі витрати, що має мультиплікативний ефект для економіки.

3. Розвиток малого бізнесу. Міграційні доходи часто використовуються для відкриття підприємств, інвестування у локальні ринки та фінансування самозайнятості.

4. Валютну стабілізацію. Міграційні надходження підтримують платіжний баланс, збільшують валютні резерви та знижують кризову вразливість економіки.

Зі свого боку негативний вплив визначається через:

1. Споживчу залежність. Формується модель економіки, залежна від зовнішніх переказів, а не внутрішнього виробництва.

2. Інфляційний тиск. Зростання попиту без відповідного зростання пропозиції товарів і послуг може стимулювати інфляцію та викривляти структуру ринку.

3. Деформацію ринку праці. Міграція зменшує пропозицію робочої сили, що впливає на зростання зарплат, нестачу кадрів та структурні дисбаланси.

У сучасних умовах війни міграційні процеси формують низку критичних загроз для економіки України.

По-перше, це втрата людського капіталу. Так, масова міграція призводить до скорочення економічно активного населення, дефіциту робочої сили та зниження продуктивності праці. За прогнозами, Україні може бракувати до 3-4,5 млн працівників для стабільного зростання економіки.

По-друге, це «витік мізків». Найбільш критичний ризик передбачає втрату висококваліфікованих фахівців, уповільнення технологічного розвитку та зниження інноваційного потенціалу.

По-третє, це підрив підприємницького потенціалу. Відтік підприємців і активного середнього класу призводить до зменшення кількості нових бізнесів, втрати інвестиційної активності та деградації конкурентного середовища.

По-четверте, це демографічна криза. Міграція поглиблює старіння населення, скорочення народжуваності та дисбаланс поколінь.

По-п'яте, це зростання структурної залежності економіки. Економіка стає залежною від зовнішніх переказів, міжнародних ринків праці та зовнішніх фінансових потоків.

Таким чином, міграційний капітал у сучасних умовах є **одночасно ресурсом розвитку і фактором ризику**. Його вплив на внутрішній споживчий ринок України є переважно позитивним у короткостроковій перспективі, однак у довгостроковому вимірі формує структурні виклики, пов'язані з демографічною кризою, втратою людського капіталу та зниженням інноваційного потенціалу.

Далі на основі наших досліджень ми створимо і наведемо авторську економіко-концептуальну модель «Модель капіталізації міграційного капіталу для розвитку внутрішнього споживчого ринку України».

Ця модель базується на взаємозв'язку між домінантами міграційного капіталу та показниками розвитку внутрішнього споживчого ринку України через механізми фінансової, інвестиційної, інноваційної та соціально-економічної трансформації.

Основна ідея моделі полягає у тому, що міграційний капітал має розглядатися не лише як зовнішній фінансовий ресурс, а як інтегрована система факторів економічного відновлення, стимулювання внутрішнього попиту, розвитку підприємництва та підвищення економічної стійкості держави.

Отже, структура «Моделі капіталізації міграційного капіталу для розвитку внутрішнього споживчого ринку України» така:

I. Вхідні домінанти міграційного капіталу. Так, позначимо:

- D₁ – грошові перекази трудових мігрантів;
- D₂ – інтелектуальний потенціал діаспори;
- D₃ – транснаціональне підприємництво;
- D₄ – цифровізація фінансових сервісів;
- D₅ – державна міграційна політика;
- D₆ – інвестиційна активність мігрантів;
- D₇ – людський капітал;
- D₈ – механізми реінтеграції мігрантів.

II. Інтегральний індекс міграційного капіталу. Пропонуємо розраховувати інтегральний показник так:

$$IMC = \sum_{i=1}^8 w_i \cdot D_i,$$

де IMC – інтегральний індекс міграційного капіталу;

w_i – ваговий коефіцієнт впливу кожної домінанти;

D_i – значення відповідної домінанти.

III. Механізми впливу на внутрішній споживчий ринок України. Так, модель передбачає чотири основні канали впливу:

1. Фінансовий канал: зростання купівельної спроможності населення; стабілізація внутрішнього попиту; підтримка домогосподарств.

2. Інвестиційний канал: розвиток малого та середнього бізнесу; інвестування у локальні ринки; стимулювання підприємництва.

3. Інноваційний канал: передача знань і компетенцій; розвиток цифрової економіки; модернізація бізнес-процесів.

4. Соціально-економічний канал: зниження безробіття; відновлення регіональної економіки; посилення економічної стійкості.

IV. Результуюча функція розвитку внутрішнього споживчого ринку.

У дослідженні ми пропонуємо таку функцію:

$$DCRM = f(IMC, C_d, I_b, E_s, I_n),$$

де DCRM – рівень розвитку внутрішнього споживчого ринку;

IMC – інтегральний індекс міграційного капіталу;

C_d – споживчий попит;

I_b – бізнес-активність;

E_s – економічна стійкість;

I_n – інноваційна активність.

V. Очікувані результати реалізації представленої моделі. У результаті ефективної капіталізації міграційного капіталу модель забезпечує:

- стимулювання внутрішнього споживчого попиту;
- зростання економічної активності;
- розвиток локального бізнесу;
- підвищення інвестиційної привабливості;
- зміцнення економічної безпеки держави;
- формування стійкої моделі післявоєнного відновлення України.

Отже, наукова новизна запропонованої моделі полягає у:

- інтеграції фінансових, інтелектуальних, інституційних та соціально-економічних компонентів міграційного капіталу;
- адаптації моделі до умов воєнної економіки України;
- орієнтації моделі на розвиток внутрішнього споживчого ринку;
- поєднанні механізмів міграційної політики та економічної безпеки;
- врахуванні цифровізації фінансових процесів та транснаціонального підприємництва.

Далі на основі представленої моделі складемо таблицю домінант нарощення міграційного капіталу та їх можливого впливу (табл. 1).

Домінанти нарощення міграційного капіталу в сучасних умовах

Домінанти нарощення міграційного капіталу	Економічний зміст домінанти	Вплив на внутрішній споживчий ринок України	Очікуваний соціально-економічний ефект
Грошові перекази трудових мігрантів	Формування стабільного зовнішнього фінансового потоку для домогосподарств	Зростання купівельної спроможності населення; підтримка внутрішнього попиту; активізація торгівлі та сфери послуг	Стабілізація споживчого ринку; зниження рівня бідності; підтримка регіональної економіки
Інтелектуальний потенціал української діаспори	Передача знань, професійних компетенцій, міжнародного досвіду та інновацій	Розвиток інноваційних бізнес-моделей; модернізація ринку праці; підвищення якості бізнес-середовища	Посилення конкурентоспроможності економіки; формування інноваційного середовища
Розвиток транснаціонального підприємництва	Створення бізнес-зв'язків між українськими мігрантами та національною економікою	Розширення ринку товарів і послуг; стимулювання малого та середнього бізнесу	Зростання підприємницької активності; диверсифікація економіки
Цифровізація фінансових послуг	Використання цифрових платформ для фінансових операцій та інвестицій	Прискорення руху фінансових потоків; розвиток електронної комерції; підвищення доступності фінансових послуг	Розвиток цифрової економіки; фінансова інклюзія населення
Державна міграційна політика	Формування механізмів управління міграційними процесами та капіталом	Стимулювання інвестиційного використання переказів; підтримка внутрішнього ринку через державні програми	Підвищення економічної стійкості; зміцнення економічної безпеки держави
Інвестиційна активність мігрантів	Інвестування фінансових ресурсів у бізнес, нерухомість, виробництво та інфраструктуру	Розвиток локальних ринків; створення нових робочих місць; розширення внутрішнього попиту	Активізація економічного зростання; розвиток підприємницького сектору
Людський капітал	Сукупність професійних знань, навичок, досвіду та компетенцій населення	Формування якісного ринку праці; підвищення продуктивності праці; розвиток споживчого сектору	Інноваційний розвиток економіки; зростання продуктивності та доходів населення
Механізми реінтеграції мігрантів	Інструменти повернення та адаптації мігрантів до економічного середовища України	Повернення фінансових ресурсів, досвіду та бізнес-ініціатив у внутрішню економіку	Відновлення трудового потенціалу; активізація внутрішнього ринку
Розвиток внутрішнього споживчого ринку	Розширення внутрішнього попиту та економічної активності населення	Підвищення обсягів споживання товарів і послуг; стимулювання виробництва	Формування стійкої моделі економічного розвитку та післявоєнного відновлення України

Далі на основі дослідження створимо концепцію «міграційного мультиплікатора» для економіки України.

Концепція «міграційного мультиплікатора» ґрунтується на ідеї, що міграційний капітал в умовах воєнної та післявоєнної економіки України здатний створювати не лише прямий фінансовий ефект у вигляді грошових переказів трудових мігрантів, а й генерувати комплексний вторинний, інвестиційний, соціальний та інноваційний ефект для розвитку внутрішнього споживчого ринку, підприємництва та стійкості держави.

Міграційний мультиплікатор відображає здатність кожної одиниці міграційного капіталу

трансформуватися у значно більший приріст внутрішнього валового продукту, споживчого попиту, інвестиційної активності та зайнятості населення через систему економічних взаємозв'язків.

За нашим розумінням, міграційний мультиплікатор – це інтегральний економічний механізм, який характеризує здатність міграційного капіталу генерувати кумулятивний позитивний вплив на внутрішній споживчий ринок, підприємницьку активність, зайнятість, інвестиційний розвиток та економічну стійкість держави шляхом багаторазового обігу фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів у національній економіці.

Так, наведемо структуру міграційного мультиплікатора.

I. Первинний ефект. Він виникає безпосередньо через: грошові перекази трудових мігрантів; інвестиції української діаспори; повернення трудових ресурсів; створення транснаціональних бізнесів.

Тоді як результатом є: зростання доходів населення; підтримка платоспроможного попиту; стабілізація споживчого ринку.

II. Вторинний мультиплікативний ефект. Він формується через: збільшення обсягів торгівлі; розвиток малого та середнього бізнесу; розширення виробництва; створення нових робочих місць.

Результатом є: збільшення податкових надходжень; активізація економічного обороту; стимулювання внутрішнього виробництва.

III. Інноваційний ефект. Він реалізується через: передачу міжнародного досвіду; розвиток цифрової економіки; інтелектуальну міграцію; технологічний трансфер.

Результатом ефекту є: модернізація економіки; розвиток інноваційного підприємництва; підвищення конкурентоспроможності держави.

IV. Соціально-економічний ефект, який передбачає: зниження безробіття; підвищення рівня життя населення; посилення економічної безпеки; стабілізацію регіонального розвитку.

Результатом є: формування економічної стійкості; підтримка соціальної стабільності; післявоєнне відновлення України.

Запропонуємо створену економіко-математичну модель міграційного мультиплікатора.

Так, пропонується визначити коефіцієнт міграційного мультиплікатора:

$$MM = \frac{\Delta GDP + \Delta CD + \Delta I + \Delta E}{MC},$$

де MM – коефіцієнт міграційного мультиплікатора;

ΔGDP – приріст валового внутрішнього продукту;

ΔCD – приріст споживчого попиту;

ΔI – приріст інвестицій;

ΔE – приріст зайнятості населення;

MC – обсяг міграційного капіталу.

Отже, інтерпретація моделі така:

Якщо $MM > 1$, то міграційний капітал створює позитивний мультиплікативний ефект і стимулює економічне зростання.

Якщо $MM = 1$, то міграційний капітал забезпечує лише прямий компенсаційний ефект без довгострокового економічного розвитку.

Якщо $MM < 1$, то економіка неефективно використовує міграційний капітал, а фінансові ресурси переважно спрямовуються на короткострокове споживання.

Покажемо основні доміанти міграційного мультиплікатора (табл. 2).

Отже, концепція міграційного мультиплікатора дозволяє:

– оцінювати ефективність використання міграційного капіталу;

– прогнозувати вплив міграційних процесів на внутрішній ринок;

– формувати державну політику стимулювання інвестицій мігрантів;

– визначати рівень економічної стійкості регіонів;

– оцінювати потенціал післявоєнного економічного відновлення;

– створювати механізми капіталізації міграційних ресурсів.

Зазначимо, що наукова новизна запропонованої концепції полягає у:

– трактуванні міграційного капіталу як мультифункціонального стимулу економічного розвитку;

– інтеграції фінансових, соціальних, інтелектуальних та інституційних факторів;

– адаптації моделі до умов воєнної економіки України;

– орієнтації на розвиток внутрішнього споживчого ринку;

– поєднанні механізмів економічної стійкості та післявоєнного відновлення держави.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки України міграційний капітал перетворюється на один із ключових стратегічних ресурсів забезпечення економічної стійкості держави, підтримки внутрішнього споживчого ринку та формування передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку. Доведено, що сучасні міграційні процеси мають подвійний характер: з одного боку, вони спричиняють суттєві ризики для національної економіки через втрату людського, інтелектуального та трудового потенціалів, а з іншого вони формують потужний фінансовий, інвестиційний та інноваційний ресурс у вигляді міграційного капіталу, здатного стимулювати внутрішній попит, розвиток підприємництва та відновлення економічної активності регіонів України.

У дослідженні обґрунтовано, що ключовими доміантами нарощення міграційного капіталу є грошові перекази трудових мігрантів, інтелектуальний потенціал української діаспори, розвиток транснаціонального підприємництва, цифровізація фінансових сервісів, інвестиційна активність мігрантів, ефективна державна міграційна політика, людський капітал та механізми реінтеграції мігрантів. Визначено, що їх системна взаємодія формує мультиплікативний ефект для внутрішнього споживчого ринку, який проявляється у зростанні купівельної спроможності населення, активізації малого та середнього бізнесу, збільшенні інвестиційної активності, розвитку локальних ринків та підвищенні економічної стійкості держави.

Основні домінанти міграційного мультиплікатора

Домінанта	Вплив на мультиплікатор
Грошові перекази	Формують первинний споживчий ефект
Інвестиції мігрантів	Стимулюють економічне зростання
Інтелектуальний капітал	Посилює інноваційний розвиток
Цифровізація	Прискорює обіг фінансових потоків
Реінтеграція мігрантів	Відновлює трудовий потенціал
Державна політика	Забезпечує інституційні умови розвитку

Особливу увагу приділено розробленню концепції «міграційного мультиплікатора», яка дозволяє розглядати міграційний капітал як комплексний механізм генерування вторинного економічного ефекту через систему фінансових, інвестиційних, інноваційних та соціально-економічних взаємозв'язків. Запропонована економіко-математична модель дає можливість оцінювати ефективність використання міграційного капіталу у процесах розвитку внутрішнього споживчого ринку та формування економічної стійкості України в умовах глобальної нестабільності.

Доведено, що ефективне управління міграційним капіталом потребує формування сучасної державної політики, орієнтованої на стимулювання інвестиційного використання грошових переказів, підтримку транснаціонального підприємництва, розвиток цифрової фінансової інфраструктури, створення сприятливих умов для повернення українських мігрантів та інтеграції їх професійного й інтелектуального потенціалу у систему національної економіки. У сучасних умовах саме капіталізація міграційних ресурсів може стати одним із базових драйверів післявоєнного відновлення, модернізації внутрішнього ринку та зміцнення економічної безпеки України.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно зосередити на розробленні методичних підходів до кількісного оцінювання міграційного мультиплікатора, моделюванні впливу міграційного капіталу на регіональні споживчі ринки, формуванні системи індикаторів економічної стійкості, а також удосконаленні механізмів державного регулювання процесів капіталізації міграційних ресурсів. Важливим напрямом подальших досліджень є також аналіз цифрових фінансових платформ, транснаціональних бізнес-мереж української діаспори та ролі інтелектуальної міграції у формуванні інноваційної моделі розвитку економіки України в умовах глобальних соціально-економічних трансформацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Васильців Т. Г., Мульська О. П. Міграційна активність населення Карпатського регіону України: нова емпірика та пріоритети політики регулювання : монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2021. 293 с.

2. Іляш О. І., Бараняк І. Є. Міграційні аспірації молоді України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 19-27.

3. Васильців Т. Г., Іляш О. І., Мульська О. П., Флейчук М. І. Міграційні втрати молоді та ресурсний потенціал повоєнної відбудови України: моделювання взаємовпливів та інструментарій посилення резильєнтності : монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2024. 350 с.

4. Штундер І. О. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 32-37.

5. Семів С. Р., Шевчик Б. М. Інноваційні механізми підвищення економічної ефективності діяльності кооперативних підприємств на ринку товарів та послуг. *Підприємництво і торгівля*. 2024. Вип. 41. С. 86-95.

REFERENCES

1. Vasylytsiv, T. H. and Mulska, O. P. (2021), *Mihratsiina aktyvnist naseleння Karpatskoho rehionu Ukrainy: nova empyryka ta proryety polityky rehulivannia : monohrafiia / DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy»*, Lviv, 293 s.

2. Iliash, O. I. and Baraniak, I. Y. (2023), *Mihratsiini aspiratsii molodi Ukrainy v umovakh viiny, Ekonomika ta suspilstvo*, № 56, s. 19-27.

3. Vasylytsiv, T. H., Iliash, O. I., Mulska, O. P. and Fleichuk, M. I. (2024), *Mihratsiini vtraty molodi ta resursnyi potentsial povoiennoi vidbudovy Ukrainy: modelivannia vzaiemovplyviv ta instrumentarii posylenня rezylentnosti : monohrafiia / DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy»*, Lviv, 350 s.

4. Shtunder, I. O. (2022), *Rynok pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu, Ekonomika ta suspilstvo*, № 40, s. 32-37.

5. Semiv, S. R., Shevchyk, B. M. (2024), *Innovatsiini mekhanizmy pidvyshchennia ekonomichnoi efektyvnosti diialnosti kooperatyvnykh pidpriemstv na rynku tovariv ta posluh, Pidpriemnytstvo i torhivlia*, vyp, 41, s. 86-95.

Стаття надійшла: 17.03.2026

Стаття прийнята: 20.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 336.02:351.713:343.352

Чуй І. Р.,

irina_chui@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-8795-4514,

Researcher ID: E-9653-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ПОДАТКОВА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. У статті характеризується категорія «податкова доброчесність» та її відображення у вітчизняному законодавстві, науковій літературі та зарубіжних джерелах. Значення доброчесності у податкових відносинах є важливим, адже вона зміцнює довіру суспільства до державних інституцій, зменшує рівень ухилення від сплати податків та корупційні ризики, підвищує ефективність податкової системи, забезпечуючи стабільні надходження до бюджету, сприяє сталому розвитку, оскільки доброчесна сплата податків підтримує фінансування соціальних та економічних програм. На основі проведеного аналізу вітчизняного законодавства, наукової літератури та зарубіжних джерел виявлено, що в Україні податкова доброчесність розглядається як правова категорія, що забезпечує прозорість адміністрування та довіру платників, у міжнародних джерелах акцент робиться на етичних стандартах, податковій моралі та доброму врядуванні. Це поняття поєднує юридичний, економічний та моральний виміри і є ключовим для формування ефективної та справедливої податкової системи. Доброчесне дотримання правил усіма учасниками податкових правовідносин посилює податкову безпеку, відтак недоброчесність зумовлює появу податкових боргів й тіньової економіки, знижує рівень узгодження і сплати податкових боргів. Доброчесність у сфері адміністрування і сплати податків поєднує як достатність обсягів наповнюваності бюджету держави, так і гарантування захищеності інтересів платників. Разом з тим, із посиленням податкової доброчесності усіма суб'єктами податкових відносин необхідно провести межю між «законною оптимізацією» податкових механізмів та «недоброчесною поведінкою» шляхом використання незаконних схем. Виявлено, що податкова доброчесність в Україні формується під впливом як інституційних, так і економічних факторів, і залишається вразливою до кризових явищ. Незважаючи на підвищення ефективності податкового адміністрування, наявність значного податкового боргу та зниження рівня добровільної сплати податків свідчать про необхідність посилення стимулів доброчесної поведінки платників, удосконалення механізмів контролю та підвищення прозорості взаємодії між державою і бізнесом. Підвищення рівня податкової доброчесності є ключовою передумовою зміцнення податкової безпеки держави та забезпечення стабільності бюджетних надходжень.

Ключові слова: податкова доброчесність, податкова мораль, податкова безпека, податковий борг, податкове адміністрування, сумлінність сплати податків, відшкодування ПДВ, фіскальна ефективність, податковий контроль.

Chuy I. R.,

irina_chui@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-8795-4514,

Researcher ID: E-9653-2019,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

TAX INTEGRITY AS A FACTOR IN ENSURING THE TAX SECURITY

Abstract. The article examines category of tax integrity that is interpreted in national legislation, academic literature, and international sources. The importance of integrity in tax relations is significant, as it strengthens public trust in state institutions, reduces tax evasion and corruption risks, improves the efficiency of the tax system by ensuring stable budget revenues, and contributes to sustainable development by supporting the financing of social and economic programs through fair tax administration. Based on the analysis of domestic legislation, academic studies, and international sources, it is established that tax integrity in Ukraine is primarily considered a legal category that ensures transparency in tax administration and fosters taxpayers' trust, while international approaches emphasize ethical standards, tax morale, and good governance. This concept integrates legal, economic, and ethical dimensions and is essential for building an effective and fair tax system. The proper compliance with tax rules by all participants in tax relations



enhances tax security, whereas lack of integrity leads to the accumulation of tax debt, the expansion of the shadow economy, and a decline in the level of tax agreement and payment. Integrity in tax administration and compliance combines both the adequacy of budget revenues and the protection of taxpayers' rights. At the same time, strengthening tax integrity requires a clear distinction between "legitimate tax optimization" and "non-compliant behavior" based on the use of illegal schemes. It is determined that tax integrity in Ukraine is shaped by both institutional and economic factors and remains vulnerable to crisis conditions. Despite improvements in tax administration efficiency, the persistence of significant tax debt and the decline in voluntary tax compliance indicate the need to strengthen incentives for compliant taxpayer behavior, improve control mechanisms, and enhance transparency in interactions between the state and business. Increasing the level of tax integrity is a key prerequisite for strengthening the tax security of the state and ensuring the stability of budget revenues.

Keywords: tax integrity, tax morale, tax security, tax debt, tax administration, tax compliance, VAT refund, fiscal efficiency, tax control.

JEL Classification: H26, H21, H83, K42.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-12>

Постановка проблеми. В умовах зростання фіскального навантаження, нестабільності економічного середовища та посилення ризиків ухилення від оподаткування в умовах воєнного стану особливої актуальності набуває проблема забезпечення податкової доброчесності як основи податкової безпеки держави. Незважаючи на реформування податкового адміністрування, в Україні зберігаються проблеми накопичення податкового боргу, нерівномірності відшкодування ПДВ та нестабільності показників добровільної сплати, що потребує комплексного наукового осмислення та оцінювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Категорія «податкова доброчесність» у науковій літературі визначається як принцип чесності, прозорості та відповідальності у відносинах між платниками податків і податковими органами. Через недостатню доброчесність на різних рівнях «країни втрачають значну частку ВВП через шахрайство, корупцію та марнотратство, причому державні, приватні та некомерційні організації, за оцінками, щороку втрачають 5% доходів через професійне шахрайство у світі (приблизно 5 трлн дол. США збитків), а від 8 до 25% світових державних інвестицій може бути втрачено через неналежне управління шахрайством у закупівельних операціях» [1; 2]. Такі втрати відбуваються як на етапі стягнення податків, так і на етапі надання послуг. Тому доброчесність стає умовою для взаємної довіри та економічного розвитку суспільства загалом.

Вітчизняні автори переважно акцентують на нормативно-правових засадах та механізмах адміністрування, тоді як іноземні – на етичних стандартах, податковій моралі та справедливому врядуванні.

У багатьох наукових дослідженнях доброчесність розглядають також як податкову мораль, яка передбачає внутрішню готовність платників податків добровільно їх платити та яка безпосередньо залежить від довіри до держави [3] і є важливим елементом справедливості та рівності оподаткування [4]. Податкова мораль охоплює добросовісність платника, чесне декларування ним доходів та відсутність схем ухилення [5]. Відтак, основою податкової

моралі є економічна свідомість і культура, які формують ставлення громадян до податків.

Деякі автори досліджують взаємозв'язок корпоративної культури доброчесності та рівня ухилення від податків, доводячи, що високий рівень етичних стандартів знижує ризики агресивного податкового планування і, відтак, мінімізує схильність до ухилення від сплати податків [6]. У результаті фірми з високою культурою доброчесності надають пріоритет прозорості, дотриманню законів та етичному прийняттю рішень, що поширюється і на їхню податкову практику. Автори «Дослідження моральних аспектів податкової дисципліни» [7] пов'язують вищу податкову мораль із меншим ухиленням від сплати податків, скороченням тіньової економіки, а також зменшенням неофіційного працевлаштування.

На основі вищевикладеного бачимо, що в Україні податкова доброчесність розглядається як правова категорія, що забезпечує прозорість адміністрування та довіру платників, у міжнародних джерелах акцент робиться на етичних стандартах, податковій моралі та доброму врядуванні. Це поняття поєднує юридичний, економічний та моральний виміри і є ключовим для формування ефективної та справедливої податкової системи.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення концептуальних засад доброчесності у податкових відносинах у вітчизняних та зарубіжних джерелах, розмежування доброчесності органів податкового адміністрування й контролю та доброчесності платників податків, виявлення взаємозв'язку між рівнем податкової доброчесності (податкової етики) і станом ухилення від податків, ефективністю адміністрування, посиленням податкового контролю і зростанням податкового боргу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Принцип доброчесності (**integrity**) у національному законодавстві вперше було закріплено у **законі України «Про запобігання корупції»** [8], де **застосовується переважно до посадових осіб**. У законі України «Про державну службу» доброчесність державного службовця тлумачиться як спрямованість його дій на захист публічних інтересів та відмова від

превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень [9].

Працівники Державної податкової служби у своїй діяльності керуються Принципами етики державної служби, визначеними Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 [10], та Правилами етичної поведінки в органах Державної податкової служби, затвердженими Наказом ДПС України від 02.09.2019 № 52 [11]. Правила етичної поведінки в органах ДПС прямо закріплюють етичні принципи, серед яких: неухильне дотримання законодавства України; доброчесність і неупередженість у прийнятті рішень; політична нейтральність і лояльність до держави; повага до громадян та колег; недопущення конфлікту інтересів; утримання від виконання незаконних розпоряджень. Наказом ДПС від 24.11.2025 затверджено Кодекс етичної поведінки державних службовців ДПС України, відповідно до якого працівники податкової служби мають дотримуватися певних критеріїв доброчесності (табл. 1).

Вимоги щодо **доброчесності платників податків** прямо і непрямо закріплені у законодавстві України, в наукових вітчизняних та міжнародних джерелах. **Податковий кодекс України** [13] прямого терміна «доброчесність платника податків»

не наводить, але його зміст розкривається через такі принципи податкового законодавства, як **рівність усіх платників перед законом, невідворотність виконання податкового обов'язку, соціальна справедливість** (Ст. 4 ПКУ), та такі обов'язки платника: вести облік доходів і витрат, складати й подавати достовірну звітність, своєчасно і в повному обсязі сплачувати податки та збори (Ст. 16 ПКУ). Разом з цим, презумпція правомірності рішень платника передбачає, що платник апріорі діє **добросовісно, адже** якщо норма допускає неоднозначне трактування – рішення приймається на користь платника (Ст. 4.1.4 ПКУ).

Податкова доброчесність у підходах країн-членів ОЄРС – це стан податкової системи та поведінки її учасників, що забезпечує чесну, прозору та своєчасну сплату податків, ґрунтується на довірі, справедливості та ефективному адмініструванні, а також передбачає відсутність ухилення, шахрайства та корупції. Вона охоплює чотири ключові компоненти:

- 1) **податковий комплаєнс** – добровільне дотримання законодавства;
- 2) прозорість і відкритість інформації;
- 3) справедливість системи;
- 4) довіру між державою і платниками податків.

Таблиця 1

Критерії доброчесності працівника органів ДПС України*

Критерії доброчесності	Роз'яснення критеріїв
1. Відповідальність	- сумлінне виконання посадових обов'язків та присяги державного службовця; - спрямованість дій на захист публічних інтересів, зміцнення авторитету державної служби та позитивну репутацію органів ДПС; - невинення корупційних правопорушень; - підвищення професійного розвитку та культурного рівня.
2. Справедливість та неупередженість:	- свідоме орієнтування на принципи добра і справедливості; - недопущення конфлікту між публічними та особистими інтересами; - використання свого службового становища лише для виконання своїх посадових обов'язків; - дотримання політичної неупередженості та нейтральності; - дотримання культури повідомлення про можливі факти корупційних правопорушень та повага до викривачів як відповідальних громадян.
3. Фінансова доброчесність	- своєчасне та повне подання декларацій особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та достовірність задекларованих у них відомостей; - відповідність рівня життя одержаним доходам; - неприпустимість використання державного майна в особистих цілях; - недопущення приховування чи обмеження інформації, яка має бути доведена до відома інших осіб.
4. Етичність	- дотримання загальноновизнаних етичних норм поведінки та недопущення порушень Кодексу; - діяти винятково в інтересах держави; - недопущення, у тому числі у позаробочий час, дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам органів ДПС.

Джерело: складено на підставі [12]



Рис. 1. Найсерйозніші перешкоди для ведення бізнесу в Україні, %
(складено на підставі [17])

Доброчесність у сфері податкових відносин означає чесність, прозорість та відповідальність як з боку платників податків, так і з боку податкових органів. Це ключовий принцип, що забезпечує довіру до системи оподаткування, підвищує рівень добровільного виконання зобов'язань та зменшує ризики корупції.

У документах та політиках ДПС використовується поняття «сумлінний платник податків». Цей термін впроваджується у ризик-орієнтованих підходах та поділі платників на «добросовісних» і «ризикових». Формування переліку платників із високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства досліджено Цапом В. Д., зокрема, визначено критерії доброчесності, порядок автоматичного включення до переліку, а також інституційні переваги для сумлінних платників: звільнення від перевірок, прискорене бюджетне відшкодування та індивідуальний комплаєнс-супровід [14]. Як стверджує автор, елементом фіскальної довіри з боку органів податкового адміністрування, що сприяє прозорості, зменшенню тіньових практик та формуванню партнерських відносин між бізнесом і державою в умовах посткризової трансформації, став фактор селективного адміністрування. Проте механізмів захисту від ймовірних недоброчесних дій з боку посадових осіб органів ДПС та упередженого ставлення до представників бізнес-середовища автором не запропоновано.

Багатьма вітчизняними дослідженнями підтверджено неефективність роботи фіскальних органів в Україні, що проявилася незадоволеністю їхньою роботою серед платників, неефективністю адміністрування податків, надмірним контролем за

сплатою податків, значними витратами на податкове адміністрування та корупцією [15; 16]. Відповідно до дослідження *Ukraine: 2024 Tax Compliance Cost Survey* від фахівців Світового Банку [17], для опитаних респондентів вторгнення росії в Україну мало руйнівний вплив на бізнес-діяльність, але корупція та складність дотримання податкового законодавства залишаються серед ключових проблем. Низька купівельна спроможність споживачів, проблеми з постачанням електроенергії та нестабільність були основними факторами перешкод у 2023 році, проте проблема корупції в дозвільних органах відсунулася з першого (у 2021 році) на четверте місце (рис. 1).

Респонденти визначили такі напрями для покращення податкового адміністрування: стабільність податкового законодавства; вдосконалення електронних облікових записів платників податків із автоматичними сповіщеннями; покращена інтеграція податкових звітів з комерційно доступними інструментами управління бізнесом; покращена адміністративна підтримка з боку ДПС; боротьба з корупцією та неофіційними платежами.

Ефективність податкової системи зазвичай оцінюють не лише за абсолютним зростанням податкових надходжень та рівнем виконання плану, а й за їхньою фіскальною значимістю, витратами на адміністрування, рівнем ухилення й тіні тощо. Податкова культура й доброчесність мають безпосередній вплив на стан податкової безпеки, адже високій їхній рівень посилює безпечний стан, а за низького рівня загострюються проблеми ухилення від сплати податків, створюються корупційні ризики та зростання масштабів тіньової економіки.

Проблемами сучасної податкової системи України є надмірне податкове навантаження на працю, проблеми з адмініструванням, висока витратність адміністрування податків, корупційні ризики, затримки з відшкодуванням ПДВ, зростаюча величина податкового боргу, неефективні пільги та особливі режими, що легко призводять до зловживань [16]. Через низький рівень податкової культури частка тіньового сектору не зменшується. Масове ухилення деформує показники податкового навантаження та створює нерівні умови конкуренції. Для посилення рівня добросовісності необхідна трансформація ролі держави: від каральної функції до стимулювання добровільної сплати податків. Для цього необхідні інструменти моніторингу та оцінювання добросовісності, серед яких використання ризико-орієнтованого підходу.

Індикаторами, якими вимірюють ефективність адміністрування податків і дієвість податкового контролю, є показники результативності, коефіцієнти сумлінності сплати податків і рівня податкового боргу, а також коефіцієнти якості контрольних заходів і окупності роботи фіскальних органів. Розраховані показники відображено у табл. 2.

Результативність адміністрування вимірює індекс витрат на адміністрування на кожні 100 грн податкових надходжень; він демонструє відносну стабільність (0,96-0,97) і, навіть попри зниження у 2023 р. до 0,76 грн на 100 грн надходжень, вказує на підвищення ефективності роботи податкових органів і створює передумови для зростання довіри платників до системи.

Дуже важливим з позицій ефективності податкового контролю та податкової культури і відповідальності платників податків є рівень податкового боргу (у % до суми податкових надходжень Зведеного бюджету). Рівень податкового боргу має хвилеподібну динаміку (від найнижчого значення 7,3% у 2021 р. з подальшим зростанням до 11,1% у 2025 р.), що свідчить про низьку податкову дисципліну та вплив кризових факторів на готовність платників виконувати свої зобов'язання.

Найбільш показовим є рівень сумлінності сплати податків. Його високі значення (95-98%) підтверджують загалом достатній рівень дотримання податкового законодавства, однак зниження до 94% у 2024-2025 рр. є тривожним сигналом: ускладнення економічної ситуації та тінізація доходів зменшили

рівень добровільної сплати податків, що свідчить про погіршення податкової культури та зростання ризиків ухилення. Погіршення стану платежів та сумлінності платників податків є закономірним процесом, зважаючи на воєнний стан, у якому доводиться виживати бізнесу. Протягом воєнних дій закономірно зростає і рівень тіньової економіки.

Ефективність податкових механізмів оцінює коефіцієнт ефективності роботи фіскальних органів, який показує залежність між сумою донарахованих за результатами перевірок податкових платежів до величини витрат на утримання органів адміністрування. Він зріс з 1,5 у 2020 р. до 6,2 у 2024 р., що демонструє покращення результативності діяльності податкової служби. Зростання може бути пов'язане як з автоматизацією процесів, застосуванням ризик-орієнтованого підходу та цифровими е-сервісами, так і з посиленням адміністративного тиску з боку контролюючих органів.

У сукупності ці тенденції вказують на те, що, попри певне підвищення адміністративної ефективності, рівень податкової добросовісності залишається вразливим до економічних шоків й інституційних факторів, що потребує посилення стимулів добровільної сплати та підвищення якості податкового адміністрування.

Наведена на рис. 2 динаміка податкового боргу протягом 2021-2026 рр. свідчить про погіршення стану податкової добросовісності, що проявляється у стійкому зростанні загальної суми податкового боргу з 104,0 млрд грн до 278,5 млрд грн, тобто майже у 2,7 раза. Динамічне зростання боргу у 2024-2026 рр. свідчить про структурні проблеми в адмініструванні. Додатково негативним сигналом є зменшення рівня списання податкового боргу з 14,5% до 2%, що може вказувати як на обмеження механізмів «очищення» безнадійної заборгованості, так і на накопичення проблемних зобов'язань у системі. Рівень податкового боргу відносно податкових надходжень зріс із 9,1% до 11,1%, така тенденція накопичення боргів свідчить про зниження платіжної дисципліни платників податків. У контексті податкової добросовісності це означає зниження рівня добровільного виконання податкових зобов'язань та довіри до системи загалом, що потребує посилення контролю, стимулювання добровільної сплати та підвищення ефективності роботи податкових органів.

Таблиця 2

Показники ефективності адміністрування (витратомісткості) податків

Показники	Роки									
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Індекс витрат на адміністрування (на 100 грн податкових надходжень)	0,96	1,02	1,21	1,09	1,03	1,02	0,96	0,76	0,96	0,97
Рівень податкового боргу платників податків, %	10,7	11	10,3	11,7	9,1	7,3	10,8	8,2	8,4	11,1
Рівень сумлінності сплати податків, %	95,6	96,8	96,5	95,4	98,4	95,6	98,5	97,2	94,1	94,6
Коефіцієнт ефективності роботи фіскальних органів	4,5	3,1	2,9	4,2	1,5	4,3	1,5	3,7	6,2	5,6

Джерело: розраховано автором

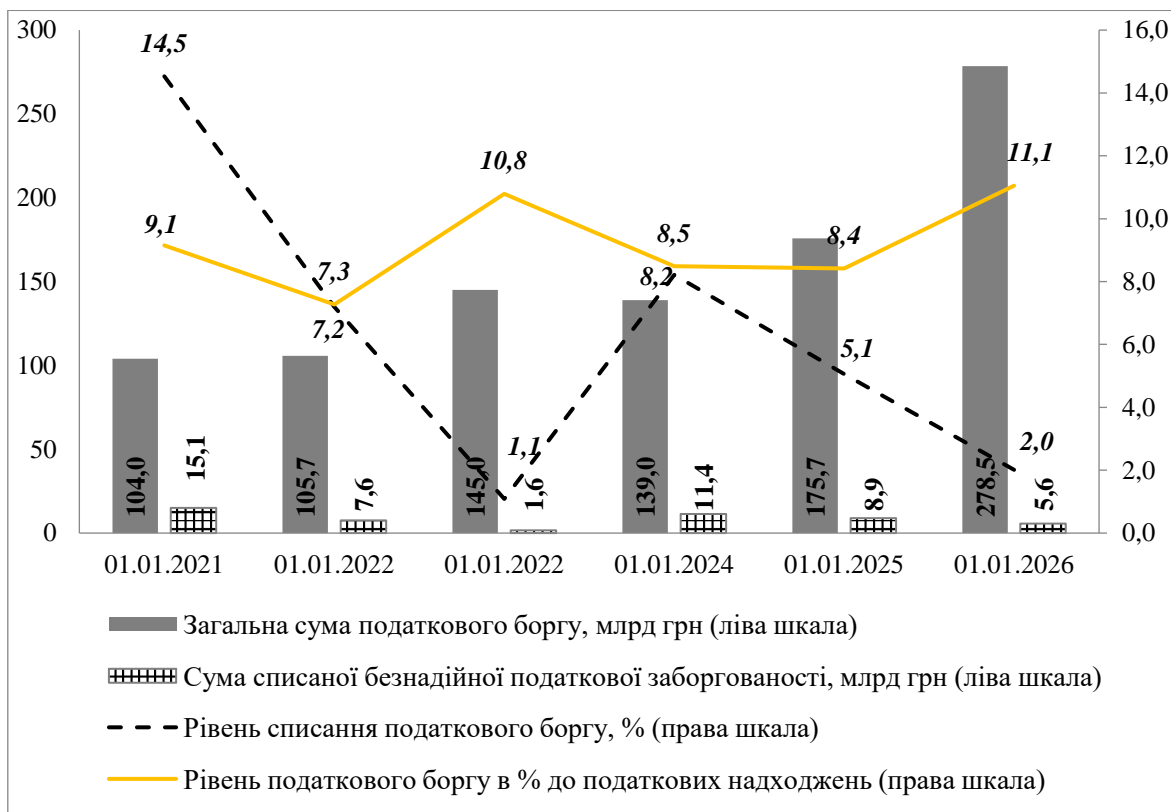


Рис. 2. Динаміка податкового боргу протягом 2020–2025 рр. (розраховано автором)

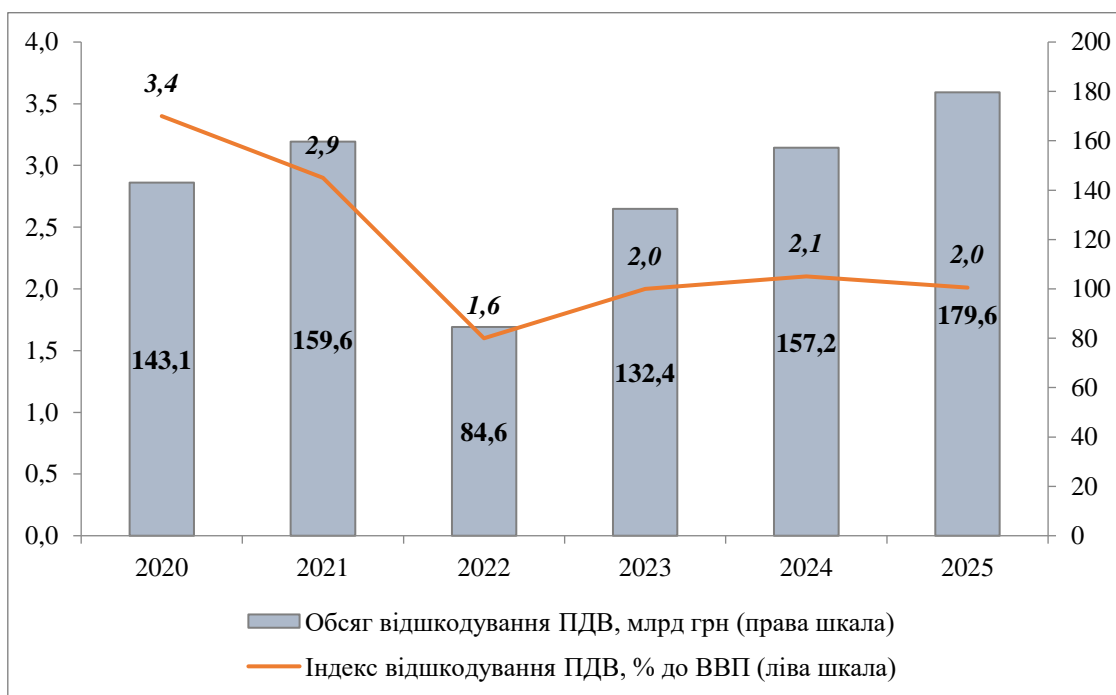


Рис. 3. Стан відшкодування ПДВ в Україні протягом 2020–2025 рр. (розраховано автором)

Рівень сумлінності держави з виконання своїх зобов'язань можна оцінити через стан відшкодування платникам ПДВ (рис. 3). Динаміка відшкодування ПДВ у 2020–2025 рр. свідчить про позитивну тенденцію: зростання із 143,1 млрд грн до 179,6 млрд грн із найнижчим значенням у 2022 р. (84,6 млрд грн), що було обумовлено кризовими

явищами введеного воєнного стану. Водночас індекс відшкодування ПДВ до ВВП після зниження з 3,4% у 2020 р. до 1,6% у 2022 р. поступово стабілізується на рівні близько 2%.

Зростання обсягів відшкодування при відносній стабілізації частки у ВВП свідчить про покращення

адміністрування ПДВ, підвищення прозорості процедур та зменшення зловживань із фіктивним податковим кредитом. Водночас неповернення до докризових значень індексу відшкодування ПДВ вказує на збереження ризиків затримок або вибіркової відшкодування. У контексті необхідності посилення податкової доброчесності це означає зниження довіри платників податків і бізнесу до фіскальної системи та вказує на необхідність вдосконалення податкового контролю та балансування між фіскальними інтересами держави і забезпеченням своєчасного відшкодування податків.

Процедури, які ускладнюють оформлення та отримання бюджетного відшкодування, – це механізм автоматичного відшкодування та створення перешкод для бізнесу. Проблеми виникають інколи через упереджені причини для перевірок, блокування податкових накладних, вимоги про доведення експорту, відповідність валютному контролю тощо. Податкові органи часто класифікують експортерів або їхніх контрагентів як «ризикових», що дає підстави для блокування заяв на відшкодування. Часто причиною невідшкодування є «податкові схеми» або підозра в них. Такий підхід може працювати як фільтр, але водночас гальмує й чесних експортерів.

Запровадження спеціального режиму адміністрування «платників з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства» передбачає дотримання ними низки вимог, серед яких незначний обсяг податкового боргу та відсутність заборгованості з ЄСВ; вчасне подання податкової звітності та розрахунків за експорт/імпорт; «неризиковий» статус платника ПДВ або нерозпочата процедура припинення діяльності/банкрутство; відсутність спеціальних санкцій або засновників/бенефіціарів громадянства країни-агресора; незмінність основного виду діяльності платника податків протягом останніх 12 місяців.

Доброчесність у сфері податкового контролю можна виміряти абсолютними показниками, зокрема кількістю проведених контрольних заходів, сумою донарахованих та стягнених податкових зобов'язань, водночас ефективність контролю визначається рівнями стягнення податкового боргу, узгодження, а також сплати узгоджених донарахувань за результатами контрольних заходів (табл. 3).

Протягом 2020-2025 рр. підрозділи ДПС було проведено 292532 перевірок платників податків. За цей період за результатами перевірок було донараховано 406,7 млрд грн. Зі збільшенням кількості контрольних заходів на 19% величина донарахування суттєво зросла – більше ніж у 7 разів. В середньому за кожну податкову перевірку (планову чи позапланову) сума донарахувань зросла із 389 тис. грн у 2020 році до майже 2,6 млн грн у 2025 році. Проте, за розрахунками, рівень стягнення узгоджених податків після проведених донарахувань доволі низький і варіюється у межах 27-41%, якщо врахувати довоєнні показники, та лише 18-4% під час воєнного стану. Найгірший стан зі сплати донарахованих податків за результатами контрольних заходів бачимо за 2025 рік: при рівні узгодження донарахувань податків 88,6% всього 4% з них було сплачено.

Завдяки реалізації концепції сервісної ДПС та використання ризик-орієнтованого підходу замість тотальних перевірок зростає кількість «податкових візитів» (з частки 37% від усіх видів контрольних заходів до майже 70%). Це свідчить про зміну стратегії контролю з акцентом на консультативному, превентивному форматі, результатом чого стає покращення комунікації з платниками, підвищення добровільної сплати; зменшення адміністративного тиску на бізнес.

Таблиця 3

Ефективність контрольно-перевірочної роботи ДПСУ за 2020–2025 рр.*

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Всього контрольних заходів, од.	44596	73612	29663	41618	49774	53269
Загальна сума донарахувань за актами планових та позапланових перевірок, яка підлягає погашенню, млрд грн	17,8	63,5	19,6	45,940	123,8	136,2
<i>Середня сума донарахувань за одним контрольним заходом, тис. грн</i>	398,6	862,0	660,3	1103,8	2486,5	2557,2
Загальна сума податкового боргу, млрд грн	104,0	105,7	145,0	139,0	175,7	278,5
Стягнено податкового боргу за рік, млрд грн	37,3	4,9	6,1	14,5	12,2	13,8
<i>Рівень стягнення податкового боргу, %</i>	35,9	4,6	4,2	10,4	6,9	5,0
Узгоджено донарахованих сум, млрд грн	8,0	11,7	н/д	11,4	39,4	120,7
Сплачено узгоджених донарахувань, млрд грн	2,2	4,9	н/д	2,1	4,1	4,9
<i>Рівень узгодження донарахувань, %</i>	45,2	18,5	н/д	24,8	31,9	88,6
<i>Рівень сплати узгоджених донарахувань, %</i>	27,2	41,8	н/д	18,7	10,4	4,0

Джерело: розраховано автором

Сума донарахувань за результатами перевірок демонструє зростання майже у 8 разів (з 17,8 млрд грн до 136,2 млрд грн). Це рекордний показник, що свідчить про виявлення масштабних схем ухилення, цільові перевірки платників із високими ризиками, застосування цифрових аналітичних інструментів (ризик-моделей). Проте наслідком зростання результатів контрольно-перевірочної роботи ДПС стає збільшення обсягу податкових спорів та адміністративного навантаження на фіскальну систему, а також загострення проблеми ухилення від податків у воєнних умовах. Зростання донарахувань (на 118 млрд грн за 2020-2025 рр.) може підтверджувати ефективність ризик-аналітичних механізмів, проте одночасно вказує на поглиблення проблеми з ухиленням від податків.

Таким чином, за показниками ефективності податкового адміністрування і дієвості податкового контролю виявлено загалом неефективну роботу у сфері оцінювання ризиків та адміністрування податків, проте посилення результатів контрольно-перевірочної роботи фіскальних органів та заходів з донарахування податків і зборів збільшує кількість звернень до суду. Покращенню ситуації має сприяти посилення цифровізації податкових сервісів та впровадження новітніх електронних форм податкового контролю платників податків (е-аудит).

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Що вища податкова доброчесність суспільства, то стійкіша держава до зовнішніх шоків (кризи, війни), адже бізнес продовжує платити податки не через страх перевірки, а через усвідомлення своєї суспільної і соціальної відповідальності. Висока податкова доброчесність трансформується у соціальний капітал, адже що вища довіра в суспільстві, то менше ресурсів держава витрачає на контроль, знижується рівень ухилення та застосування незаконних податкових схем. Доброчесність платника – це внутрішній фільтр, який поширює принципи етики і доброчесності на взаємодію бізнесу з державою та формує стандарт доброчесної поведінки платників, робить ризик ухилення неприйнятним для репутації та особистих цінностей. Посилення податкової доброчесності в Україні має змістити акцент у забезпеченні податкової безпеки: від зовнішнього «примусового контролю» до «управління через цінності».

ЛІТЕРАТУРА

1. *Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations*, Association of Certified Fraud Examiners, URL: <https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rtn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf>.
2. Fazekas M., Sberna S., Vannucci A. The extralegal governance of corruption. Tracing the organization of corruption in public procurement, *Governance*, 2022, Vol. 35/4, P. 1139–1161. URL: <https://doi.org/10.1111/gove.12648>.
3. Тучак Т. В. Ціннісні імперативи етики та моралі в сфері оподаткування. *Збірник матеріалів міжнародної наукової конференції «Треті*

Гальчинські читання» (30 жовтня 2025 р., м. Київ). 2025 DOI: 10.53679/NISS-confproceed.2025.31.

4. Radshevska O. Сплата податків і податкова мораль: соціально-правовий аспект. *Адміністративно-право і процес*. 2019. № 1(3). С. 74-80. URL: <https://applaw.net/index.php/journal/article/view/593>.

5. Ізмайлов Я. О., Осмятченко В. О., Панура Ю. В. Вплив економічної свідомості та культури громадян на формування податкової культури суспільства. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 4. DOI: 10.33244/2617-5932.4.2020.34-42.

6. Chatjuthamard et al. Chatjuthamard P., Chintrakarn P., Papangkorn S., Jiraporn P. Estimating the effect of corporate integrity culture on tax avoidance using a text-based approach. *A research note. PLoS One*. 2024 May 14;19(5):e0298528. DOI: 10.1371/journal.pone.0298528.

7. Puklavec Ž., Stavrova O., Kogler C., Zeelenberg M. (), Exploring the Morality of Tax Morale. *J Community Appl Soc Psychol*, 2025, № 35. DOI: <https://doi.org/10.1002/casp.70042>.

8. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Textt>.

9. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

10. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

11. Про затвердження Правил етичної поведінки в органах Державної податкової служби: наказ ДПС від 02.09.2019 р. № 52. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0052872-19#Text>.

12. Про затвердження Кодексу етичної поведінки державних службовців Державної податкової служби України : наказ ДПС від 24 листопада 2025 року № 1119. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist/zakonodavstvo-pro-diyalnis/nakazi-pro-diyalnist/79818.html>.

13. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

14. Цап В. Д. Нормативно-правові засади податкової доброчесності в Україні: механізм селективного адміністрування та його практична імплементація. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-8>.

15. Дубровський В., Гетман О., Черкашин В. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні / Центр соціально-економічних досліджень CASE Україна. Інститут соціально-економічної трансформації. К., 2024. 50 с. URL: <https://case-ukraine.com.ua/publications/porivnyalnyj-analiz-fiskalnogo-efektu-vid-zastosuvannya-instrumentiv-uhylennya-unykennya-opodatkovannya-v-ukrayini/>.

16. Chuy I., Zabiian V. Tax Security as a Determining Factor of Fiscal Sustainability. In M. Balytska, H. Bohusová, & P. Luty (Eds.), *The V4 and Ukraine Fight with Tax Fraud and Money Laundering* (p. 58–70). Publishing House of Wroclaw University of Economics and Business. 2025. URL: <https://doi.org/10.15611/2025.32.0.05>.

17. Ukraine: 2024 Tax Compliance Cost Survey. The World Bank, 2024. 41 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099122924201549223/pdf/P180172-69d00763-a346-4d8b-85ac-7f4839899d9c.pdf>.

REFERENCES

1. Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations, Association of Certified Fraud Examiners, available at: <https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rtn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf>.

2. Fazekas, M., S. Sberna and A. Vannucci (2022), The extra-legal governance of corruption: Tracing the organization of corruption in public procurement, *Governance*, Vol. 35/4, p. 1139–1161, available at: <https://doi.org/10.1111/gove.12648>.

3. Tuchak, T. V. (2025), Tsinnisni imperatyvy etyky ta morali v sferi opodatкування, *Zbirnyk materialiv mizhnarodnoi naukovoï konferentsii «Treti Halchynski chytannia» (30 zhovtnia 2025 r., m. Kyiv)*, DOI:10.53679/NISS-confproceed.2025.31.

4. Radyshevska, O. (2019), Splata podatkov i podatкова moral: sotsialno-pravovyi aspekt, *Administrativne pravo i protses*, №1(3), s. 74–80, available at: <https://applaw.net/index.php/journal/article/view/593>.

5. Izmailov, Ya. O., Osmiatchenko, V. O. and Panura, Yu. V. (2020), Vplyv ekonomichnoi svidomosti ta kultury hromadian na formuvannia podatkovoi kultury suspilstva, *Ekonomichniy visnyk. Seriya: finansy, oblik, opodatкування*, Vyp. 4, DOI: 10.33244/2617-5932.4.2020.34-42.

6. Chatjuthamard et al. Chatjuthamard, P., Chintrakarn, P., Papangkorn, S., Jiraporn P. (2024), Estimating the effect of corporate integrity culture on tax avoidance using a text-based approach, *A research note. PLoS One*, May 14;19, DOI: 10.1371/journal.pone.0298528.

7. Puklavec, Ž., Stavrova, O., Kogler, C. and Zeelenberg, M. (2025), Exploring the Morality of Tax Morale. *J Community Appl Soc Psychol*, № 35, available at: <https://doi.org/10.1002/casp.70042>.

8. Pro zapobihannia koruptsii : Zakon Ukrainy vid 14.10.2014 № 1700-VII, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Textt>.

9. Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. № 889-VIII available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

10. Pro zatverdzhennia Zahalnykh pravyl etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtziv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia : nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 05.08.2016 r. № 158, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

11. Pro zatverdzhennia Pravyl etychnoi povedinky v orhanakh Derzhavnoi podatkovoi sluzhby : nakaz DPS vid 02.09.2019 r. № 52, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0052872-19#Text>.

12. Pro zatverdzhennia Kodeksu etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtziv Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy : nakaz DPS vid 24 lystopada 2025 roku № 1119, available at: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/nakazi-pro-diyalnist/79818.html>.

13. Podatkovi kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 r. № 2755-VI, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

14. Tsap, V. D. (2025), Normatyvno-pravovi zasady podatkovoi dobrochesnosti v Ukraini: mekhanizm selektyvnoho administruvannia ta yoho praktychna implementatsiia, DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-8>.

15. Dubrovskiy, V., Hetman, O., Cherkashyn, V. (2024), Porivnialnyi analiz fiskalnoho efektu vid zastovannia instrumentiv ukhylennia/unyknennia opodatкування v Ukraini / Tsentri sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen CASE Ukraina. Instytut sotsialno-ekonomichnoi transformatsii. K., 50 s., available at: <https://case-ukraine.com.ua/publications/porivnialnyj-analiz-fiskalnogo-efektu-vid-zastosuvannya-instrumentiv-uhylennya-unyknennya-opodatкування-v-ukrayini/>.

16. Chuy, I., Zabiian, V. (2025), Tax Security as a Determining Factor of Fiscal Sustainability. In M. Balytska, H. Bohusová, & P. Luty (Eds.), *The V4 and Ukraine Fight with Tax Fraud and Money Laundering* (p. 58–70). Publishing House of Wroclaw University of Economics and Business, available at: <https://doi.org/10.15611/2025.32.0.05>.

17. Ukraine: 2024 Tax Compliance Cost Survey. The World Bank, 2024. 41 r. available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099122924201549223/pdf/P180172-69d00763-a346-4d8b-85ac-7f4839899d9c.pdf>.

Стаття надійшла: 12.03.2026

Стаття прийнята: 13.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 796.332:339.138

*Завидівська О. І.,
zoiggg@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1809-9972,
Researcher ID: G-6339-2019,
д.пед.н., к.е.н., доц., незалежний дослідник, м. Рибнік (Польща)*

*Гуль І. Г.,
gul_ivan@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4043-7007,
к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет
фізичної культури імені Івана Боберського, м. Львів*

*Ріпак І. М.,
igor_ripak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-8210-7420,
канд. з фіз. виховання і спорту, доц., доцент кафедри футболу, Львівський державний університет
фізичної культури імені Івана Боберського, м. Львів*

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПРОФЕСІЙНОГО ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ: КЕЙС ФК “РУХ” (ЛЬВІВ)

***Анотація.** У статті досліджено особливості формування та реалізації маркетингової стратегії професійного футбольного клубу в сучасних умовах розвитку спортивної індустрії та цифрової трансформації. Метою дослідження є аналіз маркетингової стратегії ФК “Рух” (Львів) та розробка стратегічних рекомендацій щодо її удосконалення. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, системний та структурно-функціональний підходи, контент-аналіз відкритих джерел, SWOT- та TOWS-аналіз. У процесі дослідження розглянуто теоретичні засади спортивного маркетингу, визначено ключові елементи маркетингової стратегії професійного футбольного клубу, зокрема позиціонування бренду, сегментацію цільової аудиторії, маркетинг-мікс 4Р, комплексну фан-стратегію. На основі аналізу офіційних матеріалів ФК “Рух”, статистичних даних Української Прем’єр-ліги та цифрових каналів комунікації клубу охарактеризовано сучасний стан маркетингової діяльності ФК “Рух” (Львів). Виявлено сильні та слабкі сторони маркетингової стратегії клубу, а також можливості й загрози його розвитку в умовах конкурентного спортивного середовища. Особливу увагу приділено ролі діджитал-інструментів у формуванні фан-досвіду, розвитку взаємодії з уболівальниками та посиленню соціальної ролі клубу в регіоні. За результатами SWOT- та TOWS-аналізу сформульовано стратегічні рекомендації щодо удосконалення маркетингової стратегії ФК “Рух”, спрямовані на посилення брендової ідентичності, розширення фан-бази, підвищення ефективності цифрових комунікацій і зміцнення партнерських відносин. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності професійних футбольних клубів України при розробці та коригуванні маркетингових стратегій. Перспективи подальших досліджень пов’язані з порівняльним аналізом маркетингових стратегій клубів Української Прем’єр-ліги та оцінкою ефективності цифрових інструментів взаємодії з уболівальниками.*

Ключові слова: маркетингова стратегія, футбольний клуб, спортивний маркетинг, професійний футбол, SWOT-аналіз.

*Zavydivska O. I.,
zoiggg@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1809-9972,
Researcher ID: G-6339-2019,
Doctor of Education, PhD in Economics, Associate Professor, Independent Researcher, Rybnik (Republic of Poland)*

*Hul I. G.,
gul_ivan@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4043-7007,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, Lviv*



Ripak I. M.,

igor_ripak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-8210-7420,

PhD in Physical Education and Sport, Associate Professor, Associate Professor of the Football Department, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, Lviv

MARKETING STRATEGY OF A PROFESSIONAL FOOTBALL CLUB: THE CASE OF FC “RUKH” (LVIV)

Abstract. The article examines the features of the formation and implementation of a marketing strategy of a professional football club in the context of the development of the sports industry and digital transformation. The purpose of the study is to analyze the marketing strategy of FC Rukh (Lviv) and to develop strategic recommendations for its improvement. The methodological framework of the research is based on general scientific and specialized methods, including analysis and synthesis, systemic and structural-functional approaches, content analysis of open sources, as well as SWOT and TOWS analysis. The study considers the theoretical foundations of sports marketing and identifies the key elements of a professional football club's marketing strategy, including brand positioning, target audience segmentation, the 4P marketing mix and a comprehensive fan strategy. Based on the analysis of official materials of FC Rukh, statistical data of the Ukrainian Premier League, and the club's digital communication channels, the current state of the marketing activities of FC Rukh (Lviv) is characterized. The strengths and weaknesses of the club's marketing strategy, as well as opportunities and threats to its development in a competitive sports environment, are identified. Particular attention is paid to the role of digital tools in shaping fan experience, enhancing interaction with supporters and strengthening the club's social role in the region. Based on the results of the SWOT and TOWS analysis, strategic recommendations are formulated to improve the marketing strategy of FC Rukh, aimed at strengthening brand identity, expanding the fan base, increasing the effectiveness of digital communications and enhancing partnership relations. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the obtained results in the activities of professional football clubs in Ukraine when developing and adjusting marketing strategies. Prospects for further research are associated with a comparative analysis of the marketing strategies of Ukrainian Premier League clubs and an assessment of the effectiveness of digital tools for fan engagement.

Key words: marketing strategy, football club, sports marketing, professional football, SWOT analysis.

JEL Classification: M31, Z22

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-13>

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку професійного спорту футбольні клуби функціонують у середовищі високої конкуренції, нестабільної економічної ситуації та зростаючих вимог з боку вболівальників і партнерів. Для українських футбольних клубів ці виклики додатково ускладнюються воєнно-політичною нестабільністю, обмеженими фінансовими ресурсами, недостатньо сформованою фан-базою та необхідністю адаптації до глобальних тенденцій спортивного маркетингу.

За таких умов ефективна маркетингова стратегія перестає бути допоміжним інструментом і набуває стратегічного значення для забезпечення фінансової стійкості, формування конкурентних переваг і довгострокового розвитку футбольних клубів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика маркетингової діяльності спортивних організацій, зокрема професійних футбольних клубів, широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Так, теоретико-методичні основи маркетингу у спортивній сфері розкрито у праці Танклевської Н. С. та Вибранського В. В. [7]; маркетингові аспекти розвитку спортивної індустрії також ґрунтовно висвітлено у дослідженні Мінченка М. Г. та співавторів [14], де акцент

зроблено на стратегічному значенні маркетингу для конкурентоспроможності спортивних організацій.

Сучасні тенденції діджиталізації спортивної сфери відображені у праці Завидівської О. І. та співавторів [6], а оцінювання ефективності цифрових маркетингових комунікацій детально розглянуто у дослідженні Брадулова П. О. та співавторів [4], що є важливим для аналізу digital-активностей футбольних клубів.

Зарубіжні дослідження зосереджуються на впливі цифрового маркетингу та соціальних медіа на комунікацію футбольних клубів з уболівальниками. Так, у працях Usas A. та Sidlauske A. [5], а також Metelski A. і Leszczyński M. [10] обґрунтовано роль соціальних мереж як ключового каналу взаємодії з фанатською аудиторією. У дослідженні Balzano M. та Bortoluzzi G. [12] розкрито взаємозв'язок між цифровою трансформацією футбольних клубів і змінами їхніх бізнес-моделей, що має важливе значення для стратегічного планування маркетингової діяльності.

Окрему групу джерел становлять праці, присвячені маркетинговим стратегіям спортивних клубів загалом. Зокрема, Zielonka J. [13] аналізує підходи до формування маркетингових стратегій клубів з урахуванням особливостей спортивного продукту

та поведінки споживачів. А в дослідженні [1] обґрунтовано ключові елементи маркетингової стратегії футбольного клубу.

Водночас у наукових дослідженнях та практиці управління українським футболom спостерігається дефіцит комплексних прикладних аналізів маркетингових стратегій конкретних клубів із використанням сучасних інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT- та TOWS-моделей.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження маркетингової стратегії професійного футбольного клубу з метою оцінки ефективності її реалізації, виявлення сильних і слабких сторін, а також обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення в умовах сучасного спортивного ринку України.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз маркетингової стратегії ФК “Рух” (Львів) та розробка стратегічних рекомендацій щодо її удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування повноцінної маркетингової стратегії футбольного клубу вимагає глибокого розуміння особливостей функціонування спортивного ринку, аудиторії вболівальників, цінностей бренду клубу, а також динаміки комунікаційного простору. Сучасна стратегія виходить за межі продажу квитків чи атрибутики – це комплекс довгострокових дій, спрямованих на формування сталого іміджу, залучення партнерів, розвиток фан-бази та збільшення доходів. Серед ключових елементів маркетингової стратегії професійних футбольних клубів виділяють [1, с. 158]: стратегічне позиціонування клубу; сегментацію та цільові аудиторії; стратегічні рішення комплексу маркетинг-міксу 4Р; комплексну фан-стратегію.

З метою оцінки рівня їх практичної реалізації, а також виявлення стратегічних особливостей маркетингової діяльності в умовах українського професійного футболу у подальшому дослідженні здійснено аналіз маркетингової стратегії футбольного клубу “Рух” (Львів).

Футбольний клуб “Рух” (Львів) було засновано у 2003 році в місті Винники, що неподалік Львова.

Спочатку клуб функціонував як аматорський колектив, однак із 2016 року розпочав системну трансформацію в професійну структуру, отримавши ліцензію на участь у Другій Лізі чемпіонату України з футболу [2]. Завдяки стабільному фінансуванню, ефективному менеджменту та спортивним досягненням клуб швидко пройшов шлях до вищого дивізіону. У сезоні 2019/2020 ФК “Рух” здобув право виступати в Українській Прем’єр-лізі (УПЛ), що стало знаковим етапом у його розвитку [3]. Домашні матчі команда проводить на орендованому стадіоні “Арена Львів”, що забезпечує необхідні умови для проведення змагань на рівні УПЛ та створює додаткові можливості для реалізації маркетингових і комерційних заходів [2].

Із виходом на рівень елітного українського футболу клуб активізував формування власного бренду, що включало не лише оновлення логотипу та айдентики, але й створення чіткої концепції позиціонування.

У сучасному спортивному маркетингу *стратегічне позиціонування* є ключовим елементом формування сильного бренду, що дозволяє клубу виділятися на фоні конкурентів, комунікувати цінності та залучати цільову аудиторію. ФК “Рух” (Львів) чітко і послідовно формує власне позиціонування як **інноваційного, динамічного та соціально відповідального клубу нового покоління**.

Головним меседжем, який транслюється у візуальній та комунікаційній стратегії клубу, є **рух уперед, розвиток і амбіції**. Гасло “Молода сила українського футболу” підкреслює фокус на молодіжну політику, інвестиції в майбутнє українського спорту, а також відхід від стереотипів про футбольну індустрію як суто комерційне чи закрите середовище [2]. Візуальна айдентика клубу базується на поєднанні жовтого та чорного кольорів, які асоціюються з силою, енергією та наполегливістю. Новий логотип, розроблений у 2020 році, символізує безперервний рух уперед, а також демонструє прагнення клубу до постійного вдосконалення, оновлене гасло – “Буде бій!” (рис. 1).

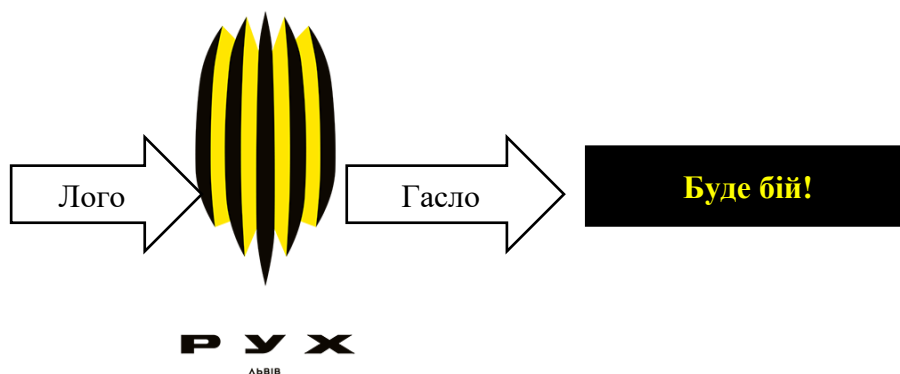


Рис. 1. Візуальна айдентика клубу ФК “Рух” (Львів) [2]

Важливим елементом бренду є стильна візуальна комунікація, яка активно представлена в цифрових медіа, включаючи соціальні мережі, YouTube-канал, офіційний сайт, інтерактивні платформи, мобільний додаток та впровадження NFT-технологій для фанатських взаємодій і монетизації [4-6]. Це дозволяє клубу ефективно комунікувати з цифровим поколінням Z, для якого важливі динаміка, технології та прозорість.

Крім зовнішньої айдентики, клуб приділяє увагу ціннісному брендингу, базованому на соціальній відповідальності, розвитку молодіжного футболу, підтримці місцевої громади та створенні позитивного іміджу сучасного українського клубу. Одними з ключових ініціатив у цьому напрямку стали модернізація футбольної академії, відкриття спортивного містечка та інвестиції у дитячо-юнацькі програми [2].

Відкритість до громади та соціальна відповідальність виявилися невід’ємною частиною бренду клубу. ФК “Рух” (Львів) регулярно організовує зустрічі з уболівальниками, відкриті тренування, футбольні табори для дітей, а також бере участь у благодійних акціях та соціальних ініціативах у Львові та Львівській області [2]. Такий підхід вигідно вирізняє ФК “Рух” (Львів) серед інших українських клубів, більшість із яких базуються на історичному авторитеті або досягненнях минулих десятиліть. **Позиціонування ФК “Рух” (Львів) як молодого, технологічного та проактивного бренду** формує унікальну конкурентну перевагу на українському футбольному ринку та відповідає глобальним тенденціям у спортивному брендингу.

Наступним елементом маркетингової стратегії футбольного клубу є чітке **визначення цільової аудиторії та її сегментація**. ФК “Рух” (Львів) використовує **комбінований підхід до сегментації ринку**, застосовуючи демографічні, географічні та поведінкові критерії, що дозволяє адаптувати комунікаційні стратегії під потреби різних груп споживачів.

Серед основних сегментів, на які орієнтується клуб, виділяються такі групи [2; 7-9]:

- **Молодь віком 12-25 років** – одна з найактивніших цільових аудиторій клубу. До цієї категорії входять школярі, студенти, молоді фанати. Саме для них розроблено яскравий, динамічний контент у TikTok, YouTube, Instagram; регулярно проводяться онлайн-вікторини, конкурси, інтерактиви та фан-проекти. Такий підхід сприяє формуванню емоційного зв’язку з клубом у молодого покоління.

- **Сімейна аудиторія** – клуб створює комфортні умови для відвідування матчів родинами: пропонуються сімейні пакети квитків, облаштовуються дитячі зони на стадіоні, організуються футбольні табори та дитячі турніри. Це дозволяє залучити батьків разом із дітьми до активної підтримки клубу.

- **Фани зі Львова та Львівщини** – локальна ідентичність є важливою частиною бренду клубу. ФК “Рух” (Львів) активно підтримує взаємодію

з регіональною спільнотою: участь у місцевих фестивалях, виступи у школах, партнерські проекти з громадами Львівщини. Такий підхід сприяє формуванню сталої прихильності з боку місцевого населення.

- **Цифрово активні користувачі** – ще один важливий сегмент, який охоплює фанів, що споживають контент переважно через цифрові канали: офіційний сайт, мобільний застосунок, соціальні мережі. Для цієї групи клуб створює мультимедійний контент, персоналізовані сервіси та серії онлайн-активностей.

- **Бізнес-середовище та партнери (B2B)** – у цю групу входять спонсори, корпоративні клієнти та комерційні партнери. Для них ФК “Рух” (Львів) пропонує пакети партнерства, можливості реклами на стадіоні, в ефірах, на формі та у цифрових каналах. Також проводяться спільні заходи для налагодження ділових зв’язків і промоції брендів.

Завдяки **багаторівневій сегментації** клуб забезпечує **персоналізовану комунікацію** з кожною цільовою групою, що підвищує загальну ефективність маркетингових активностей, сприяє зміцненню бренду та розширенню фан-бази.

Стратегічні рішення комплексу маркетинг-міксу 4Р ФК “Рух” (Львів) успішно адаптує до реалій українського спортивного ринку, поєднуючи класичні інструменти з сучасними цифровими рішеннями.

Product (Продукт). Основним продуктом клубу є **професійні футбольні матчі у рамках УПЛ**, а також пов’язаний з ними мультимедійний контент: трансляції, аналітика, фан-відео. Важливу роль також відіграє **футбольна академія**, яка не лише готує молодих гравців, але й формує репутацію клубу як освітньо-виховної платформи [2].

Додаткові продукти включають [2]: **офіційну клубну атрибутику** (футболки, шарфи, чашки тощо); **мобільний застосунок**, що дає доступ до квитків, новин, відео та магазину; **фан-досвід**: тури стадіоном, фан-заходи, зустрічі з гравцями.

Таким чином, продуктова стратегія охоплює як **матеріальні, так і нематеріальні цінності**, забезпечуючи багатогранний контакт з уболівальниками.

Price (Ціна). ФК “Рух” (Львів) **дотримується соціально орієнтованої та гнучкої цінової політики**. Її основні характеристики [2]: **безкоштовні квитки для дітей та молоді; лояльна цінова політика для студентів; різні рівні квитків – від стандартних до VIP-пакетів із розширеними можливостями (зони комфорту, фуршет, екскурсії); сезонні абонементи з перевагами для постійних уболівальників**.

Таке ціноутворення спрямоване не лише на прибуток, а й на **розширення бази фанатів та підвищення лояльності**.

Place (Місце поширення). Основними каналами поширення продуктів є [10]: **офіційний сайт клубу та мобільний застосунок, через які здійснюється продаж квитків, атрибутики, реєстрація на події; онлайн-магазин з доставкою продукції по Україні; точки продажу на стадіоні у день матчів**.

Крім цього, клуб активно використовує **цифрові канали** для доставки інформації, формування лояльності та залучення до участі в подіях.

Promotion (Просування). ФК “Рух” (Львів) реалізує **багатоканальну стратегію просування**, основними елементами якої є [9]: 1. **Digital-маркетинг:** активна присутність у соцмережах (Facebook, Instagram, TikTok, Telegram), якісне відео на YouTube-каналі “Ruh TV”. 2. **Інтерактивні кампанії:** розіграші, челленджи, опитування, спільні активності з уболівальниками. 3. **Партнерські акції** з брендами-партнерами (наприклад, FavBet). 4. **Івенти на стадіоні та в місті:** дитячі свята, зустрічі з гравцями, виступи в школах. 5. **Медіа-підтримка та співпраця з інфлюенсерами**, що дозволяє клубу розширювати охоплення.

У сучасному спортивному маркетингу уболівальник дедалі частіше розглядається не лише як глядач чи споживач, а як **повноцінний учасник створення бренду клубу**. Ця концепція фан-центричності (англ. *fan-centric model*) є ключовою складовою довготривалої маркетингової стратегії провідних європейських клубів. ФК “Рух” (Львів) демонструє послідовне впровадження саме такої моделі взаємодії з фанами. То ж основу **фан-стратегії** складає **офіційний фан-клуб**, члени якого отримують доступ до унікальних активностей: особистих зустрічей з гравцями, закритих заходів, виїздів на матчі, пріоритетного продажу квитків, участі в клубних ініціативах. Це не лише підвищує залучення уболівальників, а й формує **емоційний зв’язок та відчуття приналежності до клубної спільноти** [2]. Значну роль у формуванні фан-бази відіграє **футбольна академія клубу**, яка забезпечує не лише підготовку гравців, а й виховання фанів з дитячого віку. Через участь у тренуваннях, таборах, турнірах та клубних заходах діти стають частиною футбольної культури ФК “Рух” (Львів), що у довгостроковій перспективі створює **лояльну фан-спільноту нового покоління** [11].

ФК “Рух” (Львів) також приділяє велику увагу **відкритості у взаємодії з уболівальниками**. Гравці та тренери беруть участь у прямих ефірах, неформальних інтерв’ю, фан-шоу, YouTube-серіалах. Такий підхід дозволяє розвивати **неформальний, людяний імідж клубу** та підвищувати рівень довіри [9]. Суттєвим інструментом фан-стратегії є **цифрове середовище**, що включає [2]: офіційний мобільний додаток із персоналізованими функціями (новини, квитки, відео, інтеграція з соцмережами); активну присутність у соцмережах (Instagram, TikTok, Telegram); фан-контент і цифрові інтерактиви (опитування, конкурси, “за кулісами” контент). Ще одним важливим компонентом є **локальна підтримка**, яку клуб систематично зміцнює завдяки присутності в школах, громадах Львівщини, участі в місцевих фестивалях, благодійних ініціативах [8].

У своїй сукупності **комплексна фан-стратегія** ФК “Рух” (Львів) відображає **світові тенденції розвитку спортивного брендингу**, де пріоритетом стає не лише продукт (матч), а й **емоційна залученість фанів, інтерактивність та сталі партнерство з уболівальниками**. Це забезпечує клубу не тільки стабільну підтримку, а й сталий маркетинговий розвиток.

Отже, проведений аналіз маркетингової стратегії ФК “Рух” (Львів) демонструє, що клуб успішно реалізує комплексний підхід до побудови свого бренду, орієнтований на інновації, молодіжну аудиторію та активну взаємодію з фанами. Стратегічне позиціонування клубу як динамічного та соціально відповідального бренду, гнучка сегментація цільових аудиторій, продумані рішення маркетинг-міксу 4Р, а також комплексна фан-стратегія забезпечують клубу конкурентні переваги на українському футбольному ринку. Водночас, незважаючи на суттєві успіхи, у маркетинговій діяльності клубу існують можливості для подальшого розвитку та удосконалення, особливо у сфері впровадження новітніх цифрових технологій, розширення партнерської мережі та посилення комунікації з локальними громадами [12-14].

То ж на основі здійсненого аналізу маркетингової стратегії ФК “Рух” (Львів) побудуємо матрицю SWOT-аналізу позиції ФК “Рух” (Львів) на вітчизняному ринку, що дозволить всебічно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність футбольного клубу, розглянути сильні та слабкі сторони ФК “Рух” (Львів), а також можливості й загрози, що стоять перед клубом на сучасному етапі його розвитку (табл. 1).

На основі побудованої матриці SWOT-аналізу ФК “Рух” (Львів) доцільно сформулювати потенційні стратегії розвитку клубу. Ці стратегії базуються на моделі **TOWS** – інструменті, що дозволяє співвіднести внутрішні та зовнішні фактори для розробки управлінських рішень (табл. 2).

Проведений аналіз стратегії розвитку ФК “Рух” (Львів) за моделлю TOWS свідчить, що стратегічний розвиток ФК “Рух” (Львів) має ґрунтуватися на максимально ефективному використанні внутрішнього потенціалу клубу (передусім сучасної академії, молодіжної кадрової політики та стабільної управлінської моделі) з метою реалізації зовнішніх можливостей, зокрема виходу на міжнародний рівень і розширення трансферної діяльності.

Найбільш перспективними є SO- та ST-стратегії, оскільки вони дозволяють перетворити молодіжну концепцію клубу на довгострокову конкурентну перевагу, забезпечуючи фінансову стійкість і зміцнення ринкових позицій навіть в умовах воєнно-економічної нестабільності. Водночас реалізація WO- та WT-стратегій сприятиме мінімізації існуючих обмежень, зокрема проблеми обмеженої фан-бази та інфраструктурної залежності від стадіону “Арена Львів”.

SWOT-аналіз позиції ФК “Рух” (Львів) на вітчизняному ринку

Внутрішні фактори	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	1. Сучасна академія та інфраструктура	1. Обмежена фан-база
	2. Молодий та перспективний склад	2. Незадовільні спортивні результати
	3. Фінансова підтримка та стабільний менеджмент	3. Стадіонна проблема (оренда “Арени Львів”)
Зовнішні фактори	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	1. Вихід у єврокубки	1. Військово-політична ситуація в Україні
	2. Продаж молодих талантів	2. Зростання конкуренції в УПЛ
	3. Розширення фан-бази	3. Відтік молодих гравців за кордон
	4. Розвиток спортивної інфраструктури	4. Фінансове навантаження

* Власне опрацювання авторів

Стратегії розвитку ФК “Рух” (Львів) за моделлю TOWS*

Тип стратегії	Суть стратегії	Очікуваний ефект
1. SO-стратегія (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	Побудова моделі “академія – перша команда – єврокубки – трансферний прибуток”; активне масштабування digital-комунікації для розширення фан-бази та залучення партнерів.	Зростання доходів від трансферів, підвищення медійної впізнаваності, зміцнення ринкових позицій.
2. WO-стратегія (усунення слабких сторін шляхом використання можливостей)	Посилення маркетингу та програм лояльності; інтеграція вихованців академії до основного складу; залучення інвестицій для поступового зменшення залежності від оренди стадіону “Арена Львів”.	Збільшення відвідуваності матчів, стабілізація спортивних результатів, посилення регіональної ідентичності.
3. ST-стратегія (використання сильних сторін для мінімізації загроз)	Диверсифікація доходів (мерч, онлайн-продажі, турніри академії); довгострокові контракти з молодими гравцями; позиціонування як альтернативи історичним клубам (зокрема, ФК “Динамо” Київ, ФК “Шахтар” Донецьк).	Підвищення фінансової стійкості, зменшення ризику втрати талантів, зміцнення конкурентної позиції.
4. WT-стратегія (мінімізація слабких сторін і загроз)	Оптимізація витрат на матч-дей; створення резервного фонду; розширення регіональної фан-бази; впровадження антикризового фінансового планування.	Зниження фінансових ризиків, стабілізація діяльності клубу в умовах зовнішньої нестабільності.

* Власне опрацювання авторів

Таким чином, комплексне впровадження запропонованих стратегій дозволить клубу не лише зміцнити позиції на національному футбольному ринку, але й сформувати основу для сталого довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження дозволило встановити, що маркетингова стратегія ФК “Рух” (Львів) характеризується комплексним і системним підходом, орієнтованим на формування сучасного бренду, активну взаємодію з молодіжною аудиторією та впровадження інноваційних цифрових інструментів комунікації. Чітке стратегічне позиціонування клубу як динамічного, технологічного та соціально відповідального суб’єкта спортивного ринку створює передумови для формування стійких конкурентних переваг в умовах українського професійного футболу.

Застосування SWOT- та TOWS-аналізу дало змогу ідентифікувати ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність клубу, а також обґрунтувати можливі стратегічні вектори його розвитку. Зокрема, сильними сторонами ФК “Рух” (Львів) є сучасна академія, інфраструктура, фінансова та управлінська стабільність, тоді як основними викликами залишаються обмежена фан-база, стадіонна проблема та нестабільні спортивні результати.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов’язати з порівняльним аналізом маркетингових стратегій футбольних клубів УПЛ, оцінкою ефективності цифрових інструментів взаємодії з уболівальниками, а також дослідженням впливу фан-центричних моделей управління на фінансову та спортивну результативність професійних клубів в умовах трансформації спортивної індустрії.

ЛІТЕРАТУРА

1. Завидівська О. І., Гуль І. Г., Мороз В. П. Ключові елементи маркетингової стратегії футбольного клубу. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”*. Серія: “Економічні науки”. 2025. № 10 (102), Т. 1. С. 155-161. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11491>.
2. Офіційний сайт ФК “Рух” Львів. URL: <https://fcrukh.com>.
3. Українська Прем’єр-ліга: історія та статистика. URL: <https://upl.ua>.
4. Брадулов П. О., Ординський В. І., Романенко Л. Ф. Оцінювання цифрових маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33, Ч. 1. С. 28-32. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-5>.
5. Usas A., Sidlauske A. The influence of digital marketing on the communication of football clubs. *Humanities Studies*. 2022. Vol. 13 (90). Pp. 54-58. <https://doi.org/10.26661/hst-2022-13-90-06>.

6. Завидівська О. І., Куперіб Т. М., Ільницький та ін. Сучасний стан діджиталізації сфери фізичної культури і спорту. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. Серія 15. 2024. Вип. 11 (184). С. 76-81. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.11\(184\).15](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.11(184).15).

7. Танклевська Н. С., Вибранський В. В. Основи маркетингу в спортивній сфері. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 6 (140). С. 20-25. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-6-4>.

8. Львівська міська рада. Співпраця ФК “Рух” з місцевими громадами. URL: <https://cityadm.lviv.ua>.

9. RUH TV. Офіційний YouTube-канал ФК “Рух”. URL: <https://www.youtube.com/@FCRuh>.

10. Metelski A., Leszczyński M. The digital transformation of football clubs based on the example of social media. *Journal of Education, Health and Sport*. 2022. Vol. 12, No. 5. Pp. 204-214. <https://doi.org/10.12775/JEHS.2022.12.05.015>.

11. Академія ФК “Рух”. URL: <https://academy.fcruhlviv.com>.

12. Balzano M., Bortoluzzi G. The Digital Transformation of Soccer Clubs and Their Business Models. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*. 2023. № 1. Pp. 1-20.

13. Zielonka J. Strategie marketingowe klubów sportowych. *Marketing4Sport*. 2018. URL: https://www.nigdywiecej.org/docstation/com_docstation/63/j_zielonka_strategie_marketingowe_klubow_sportowych._marketing4sp_1550701657.pdf.

14. Мінченко М. Г., Бойко А. О., Доценко А. В., Мінченко М. В. Розвиток спортивної індустрії: маркетингові аспекти. *Вісник СумДУ*. Серія “Економіка”. 2022. № 4. С. 329-336.

REFERENCES

1. Zavydivska, O. I., Hul, I. H. and Moroz, V. P. (2025), Kluchovi elementy marketynhovoї stratehii futbolnoho klubu, *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”*. Seria: “Ekonomichni nauky”, № 10 (102), t. 1, s. 155-161. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11491>.
2. Ofitsiyni sait FK “Rukh” Lviv, available at: <https://fcrukh.com>.
3. Ukrainska Premier-liha: istoriia ta statystyka, available at: <https://upl.ua>.
4. Bradulov, P. O., Ordynskiy, V. I. and Romanenko, L. F. (2020), Otsiniuvannia tsyfrovyykh marketynhovyykh komunikatsii, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Seria: *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vyp. 33, Ch. 1, s. 28-32. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-5>.
5. Usas A. and Sidlauske A. (2022), The influence of digital marketing on the communication of football clubs, *Humanities Studies*, vol. 13 (90), pp. 54-58. <https://doi.org/10.26661/hst-2022-13-90-06>.

6. Zavydivska, O. I., Kutseryb, T. M., Ilnytskyi ta in. (2024), Suchasnyi stan didzhytalizatsii sfery fizychnoi kultury i sportu, Naukovyi chasopys Ukrainskoho derzhavnoho universytetu imeni Mykhaila Drahomanova. Serii 15, vyp. 11 (184), s. 76-81. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.11\(184\).15](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.11(184).15).
7. Tanklevska, N. S. and Vybranskyi, V. V. (2019), Osnovy marketynhu v sportyvni sferi, Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy, vyp. 6 (140), s. 20-25. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-6-4>.
8. Lvivska miska rada. Spivpratsia FK "Rukh" z mistsevymy hromadamy, available at: <https://city-adm.lviv.ua>.
9. RUH TV. Ofitsiyni YouTube-kanal FK "Rukh", available at: <https://www.youtube.com/@FCRuh>.
10. Metelski A. and Leszczyński M. (2022), The digital transformation of football clubs based on the example of social media, Journal of Education, Health and Sport, vol. 12, No. 5, pp. 204-214. <https://doi.org/10.12775/JEHS.2022.12.05.015>.
11. Akademia FK "Rukh", available at: <https://academy.fcruhlviv.com>.
12. Balzano M. and Bortoluzzi G. (2023), The Digital Transformation of Soccer Clubs and Their Business Models, Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, № 1, pp. 1-20.
13. Zielonka J. (2018), Strategie marketingowe klubów sportowych, Marketing4Sport, available at: https://www.nigdywiecej.org/docstation/com_docstation/63/j._zielonka_strategie_marketingowe_klubow_sportowych._marketing4sp_1550701657.pdf.
14. Minchenko, M. H., Boiko, A. O., Dotsenko, A. V. and Minchenko, M. V. (2022), Rozvytok sportyvnoi industrii: marketynhovi aspekty, Visnyk SumDU. Serii "Ekonomika", № 4, s. 329-336.

Стаття надійшла: 12.03.2026

Стаття прийнята: 13.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 657.375:502.131.1

Чабанюк О. М.,

odarka2010@meta.ua, ORCID ID: 0000-0003-0884-3515,

Researcher ID: G-7875-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів,

с.н.с. лабораторії товарознавчих та економічних досліджень Львівського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України, м. Львів

Лобода Н. О.,

loboda.lviv@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3522-8139,

Researcher ID: AАН-6118-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри обліку, аналізу і контролю, Львівський національний університет ім. Івана Франка, м. Львів

ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЯК БАЗИС ФОРМУВАННЯ ПРОЗОРОЇ СИСТЕМИ ЗВІТНОСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз трансформації ролі бухгалтерського обліку в умовах глобалізації, цифровізації та підвищення суспільних очікувань щодо корпоративної відповідальності. Обґрунтовано, що сучасний бухгалтерський облік перестає обмежуватися лише фіксацією фінансових операцій і стає стратегічним інструментом управлінської підтримки, здатним забезпечувати всебічне інформаційне забезпечення прийняття рішень та оцінювання впливу діяльності підприємств на економічні, соціальні та екологічні аспекти відповідно до ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance). Розглянуто сучасні наукові підходи вітчизняних та зарубіжних дослідників щодо інтеграції фінансових і нефінансових показників у систему бухгалтерського обліку та формування прозорої звітності сталого розвитку. Проаналізовано питання удосконалення облікових систем, впровадження цифрових технологій та аналітичних платформ, а також адаптації методології обліку до міжнародних стандартів ESRS та ISSB, що дозволяє підвищити порівнянність і достовірність інформації для широкого кола зацікавлених сторін. Досліджено організаційні аспекти інтегрованого обліку, який поєднує класичні фінансові методи з оцінкою ESG-показників, та виокремлено ключові напрями трансформації облікової системи: інституціоналізація ESG-компонентів у облікову політику, персоналізація відповідальності за формування та верифікацію даних, координація між бухгалтерською службою, екологічними та соціальними підрозділами, удосконалення процедур внутрішнього контролю та аудиту. Отримані результати свідчать, що інтеграція фінансових і нефінансових показників у єдину систему обліково-аналітичного забезпечення управління сприяє підвищенню прозорості, достовірності та стратегічної цінності інформації, оптимізації використання ресурсів, зміцненню довіри стейкхолдерів та формуванню довгострокової стійкості підприємств. Запропоновані підходи дозволяють формувати високоякісну, надійну та порівнянну звітність сталого розвитку, що відповідає сучасним вимогам бізнес-середовища, міжнародним стандартам та очікуванням широкого кола користувачів інформації.

Ключові слова: організація обліку, звітність сталого розвитку, облікова політика, ESG-показники, бухгалтерський облік, стратегічне управління, нефінансова інформація, корпоративна відповідальність, цифрові технології.

Chabaniuk O. M.,

odarka2010@meta.ua, ORCID ID: 0000-0003-0884-3515,

Researcher ID: G-7875-2019,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv,

Senior Researcher, Laboratory of Commodity and Economic Research, Lviv Research Institute of Forensic Expertise, Ministry of Justice of Ukraine, Lviv

Loboda N. O.,

loboda.lviv@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3522-8139,

Researcher ID: AАН-6118-2019

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department Accounting, Analysis and Control, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv



ORGANIZATION OF ACCOUNTING AS THE BASIS FOR FORMING A TRANSPARENT SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORTING SYSTEM

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of the transformation of the role of accounting in the context of globalization, digitalization, and increasing public expectations of corporate responsibility. It is substantiated that modern accounting is no longer limited to recording financial transactions and is becoming a strategic management support tool capable of providing comprehensive information support for decision-making and assessing the impact of enterprise activities on economic, social, and environmental aspects in accordance with ESG criteria (Environmental, Social, Governance). Modern scientific approaches of domestic and foreign researchers to the integration of financial and non-financial indicators into the accounting system and the formation of transparent sustainable development reporting are considered. The issues of improving accounting systems, implementing digital technologies and analytical platforms, as well as adapting accounting methodologies to international ESRS and ISSB standards are analyzed, which allows increasing the comparability and reliability of information for a wide range of stakeholders. The organizational aspects of integrated accounting, which combines classical financial methods with the assessment of ESG indicators, were studied, and key areas of transformation of the accounting system were identified: institutionalization of ESG components in accounting policy, personification of responsibility for data formation and verification, coordination between the accounting service, environmental and social departments, improvement of internal control and audit procedures. The results obtained indicate that the integration of financial and non-financial indicators into a single system of accounting and analytical management support contributes to increasing transparency, reliability and strategic value of information, optimizing resource use, strengthening stakeholder trust and forming long-term sustainability of enterprises. The proposed approaches allow for the formation of high-quality, reliable and comparable sustainable development reporting that meets modern requirements of the business environment, international standards and expectations of a wide range of information users.*

Keywords: accounting organization, sustainability reporting, accounting policy, ESG-indicators, accounting, strategic management, non-financial information, corporate responsibility, digital technologies.

JEL Classification: M41, M14, G32, Q56

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-14>

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, діджиталізації та зростання суспільних очікувань щодо корпоративної відповідальності традиційна роль бухгалтерського обліку значно трансформується. Він перестає обмежуватися лише відображенням фінансових показників і дедалі більше охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності організацій. Ці зміни обумовлюють розширення облікової парадигми та формування звітності сталого розвитку як ключового інструменту забезпечення прозорості та інформативності для учасників економічної діяльності та зацікавлених сторін.

Звітність сталого розвитку виступає формою нефінансової звітності, яка доповнює традиційні фінансові дані та дозволяє комплексно оцінювати вплив діяльності підприємств на суспільство, довкілля та довгострокові ризики. Ефективне формування такої звітності неможливе без належно організованої системи бухгалтерського обліку, здатної забезпечувати систематичний збір, узагальнення, контроль та представлення інформації на високому науковому та професійному рівні [1].

У цьому контексті організація бухгалтерського обліку виступає фундаментом для створення прозорої системи звітності сталого розвитку, що задовольняє інформаційні потреби широкого кола користувачів – від менеджерів і власників підприємств до інвесторів, партнерів та суспільства

в цілому. Такий підхід дозволяє забезпечити достовірність, системність і стратегічну цінність інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування довгострокової стійкості організацій [2]. Саме тому актуальними залишаються питання ефективної організації інтегрованого бухгалтерського обліку та побудови прозорої звітності сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми організації бухгалтерського обліку та формування звітності сталого розвитку привертають увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Вітчизняні дослідження акцентують увагу на **інтеграції цілей сталого розвитку в систему бухгалтерського обліку** та трансформації професійної ролі бухгалтера. Так, Ю. Серпенінов, І. Макаренко, Р. Фомінов та С. Макаренко [3] обґрунтували, що цілі сталого розвитку є важливим чинником удосконалення системи бухгалтерського обліку, оскільки зумовлюють **розширення його інформаційних меж** і включення екологічних та соціальних показників до складу звітності. Вчені Т. Косташ, А. Михалків та Н. Кудлаєва [4] розглядають адаптацію бухгалтерських систем до стандартів сталого розвитку через **впровадження нових стратегій ведення обліку та інтеграцію фінансової й нефінансової інформації**. О. Панченко [5] зазначає, що бухгалтер виступає не лише виконавцем облікових процедур, а й **стратегічним учасником реалізації**

цілей сталого розвитку на рівні підприємства, що потребує розширення компетентностей у сфері ESG-звітності та цифрових технологій.

Зарубіжні дослідження підтверджують важливість **інтеграції нефінансової інформації у систему обліку**. David Teh та Tehmina Khan [6] наголошують на необхідності **мультидисциплінарного підходу до сталого обліку**, що охоплює фінансові, управлінські та корпоративні виміри для підтримки стратегічного управління. Aria Farah Mita та Paulo Gonzales da Cruz [7] зазначають про вплив нормативного тиску та очікувань стейкхолдерів на впровадження практик сталого обліку. Дослідження Nori Handayani [8] демонструє актуальність інтеграції ESG-показників у фінансову звітність. Chiara Mio, Marisa Agostini і Francesco Scarpa [9] розглядають міжнародні підходи до звітності зі сталого розвитку і концепції **подвійної суттєвості**, важливої для адаптації облікових систем до стандартів ESRS та ISSB.

Постановка завдання. У сучасних умовах розвитку економіки, глобалізації та підвищення конкуренції роль бухгалтерського обліку виходить за межі традиційної функції простого реєстру фінансових операцій [10]. Бухгалтерський облік трансформується у комплексну систему стратегічної інформаційної підтримки підприємства, яка забезпечує своєчасне і достовірне відображення економічної діяльності та є інструментом прийняття управлінських рішень [11].

Особливої актуальності набуває прозора та достовірність звітності сталого розвитку, яка інтегрує як фінансові, так і нефінансові показники, оцінюючи вплив діяльності організації на економічні, соціальні та екологічні аспекти відповідно до ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance). Така звітність дозволяє не лише відстежувати фінансові результати, а й оцінювати ефективність соціальної відповідальності, екологічної безпеки та корпоративного управління.

Проте класичні підходи до бухгалтерського обліку часто не забезпечують адекватного відображення нефінансових аспектів діяльності підприємства. Це створює труднощі у формуванні узгодженої, порівнянної та достовірної інформації для внутрішніх та зовнішніх користувачів, зокрема інвесторів, партнерів та громадськості. Виникає необхідність у розробленні та впровадженні інтегрованих облікових систем, які поєднують точність фінансового обліку та аналітику нефінансових показників, сприяють прозорості звітності та підвищують ефективність управлінських рішень.

Ключовою метою дослідження є визначення організаційних та методологічних основ

бухгалтерського обліку як базису формування прозорої системи звітності сталого розвитку, яка здатна забезпечити:

- **комплексне відображення економічних, соціальних та екологічних показників**, що дозволяє всебічно оцінювати вплив діяльності підприємства;

- **достовірність, системність та узгодженість інформації** для внутрішніх та зовнішніх користувачів, що підвищує довіру до фінансової та нефінансової звітності;

- **стратегічну підтримку прийняття рішень та управління ресурсами** в контексті довгострокової стійкості підприємства, забезпечуючи ефективне планування та контроль над економічними, соціальними та екологічними ризиками;
- **адаптацію облікових стандартів до специфіки сучасного бізнесу**, включаючи інтеграцію міжнародного досвіду та інноваційних аналітичних інструментів для оцінювання результативності підприємства у динамічному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бухгалтерський облік традиційно визначається як систематизована сукупність процедур збирання, реєстрації, узагальнення, контролю та представлення інформації про економічні операції та фінансовий стан підприємства. Основна функція обліку полягає у забезпеченні достовірної інформації, яку використовують внутрішні та зовнішні користувачі для оцінювання ефективності діяльності організації, прийняття управлінських рішень та формування стратегічних перспектив [12].

Звітність сталого розвитку виступає специфічною формою нефінансової звітності та інтегрується в систему бухгалтерського обліку, причому її прозорість і достовірність безпосередньо залежать від ефективності інтегрованої облікової системи підприємства.

Комплексна система, що поєднує фінансові та нефінансові показники, створює методологічну основу для формування високоякісної інформації про ESG-аспекти діяльності організації. **У цьому контексті зростає роль нефінансових показників, які відображають соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Ці показники формуються на основі ESG-критеріїв: E (Environmental) – екологія; S (Social) – соціальна відповідальність; G (Governance) – управління, що визначають напрями оцінювання корпоративної відповідальності та стійкості організації (табл. 1).**

Концептуальні підходи ESG та індикатори для оцінювання сталого розвитку підприємства

Назва критерію	Сфера оцінювання	Приклади показників
E – Environmental (Екологічні критерії)	Вплив діяльності компанії на довкілля	Викиди CO ₂ , енергоспоживання, використання водних ресурсів, управління відходами, застосування відновлюваних джерел енергії
S – Social (Соціальні критерії)	Вплив на працівників та суспільство	Умови праці, забезпечення рівності та недискримінації, дотримання прав людини, охорона праці, соціальні проекти та ініціативи
G – Governance (Корпоративне управління)	Система управління та контролю компанією	Прозорість фінансової та нефінансової звітності, антикорупційна політика, дотримання етичних норм, незалежність ради директорів, структура корпоративного управління

Джерело: складено на основі [11, 13-15]

ESG-концепція передбачає оцінювання впливів і ризиків, пов'язаних із екологічними, соціальними та управлінськими аспектами діяльності підприємства, забезпечуючи комплексну основу для стратегічного управління.

Інтеграція класичного бухгалтерського обліку з компонентами нефінансового обліку формує цілісну інформаційну систему, яка **узгоджує фінансові та нефінансові показники, підвищує достовірність звітності та створює основу для стратегічного управління підприємством у контексті сталого розвитку**. Основні функції та ефекти такої інтеграції представлені на рис. 1.

Отже, реалізація комплексного підходу до бухгалтерського обліку в умовах сталого розвитку забезпечує синергію між класичними фінансовими методами та сучасними практиками нефінансового оцінювання. Вона дозволяє підприємству не лише фіксувати економічні результати, а й оцінювати власний вплив на суспільство та довкілля, формуючи прозору, достовірну та порівнянну інформацію для стейкхолдерів.

Ключовим аспектом цього підходу є трансформація ролі бухгалтерського обліку із традиційного інструменту контролю та реєстрації фінансових потоків у стратегічний механізм управлінської підтримки. Інтегрована облікова система дозволяє:

- ✓ **формувати аналітичну основу для прийняття рішень**, що враховує як фінансові, так і нефінансові ризики та можливості;
- ✓ **підтримувати процес стратегічного планування**, орієнтованого на довгострокову стійкість організації та реалізацію ESG-цілей;
- ✓ **забезпечувати взаємодію зі стейкхолдерами** на принципах прозорості та підзвітності, що сприяє зміцненню довіри інвесторів, партнерів та суспільства;
- ✓ **оптимізувати управління ресурсами**, враховуючи ефективність використання енергетичних,

матеріальних та людських ресурсів, а також соціальні та екологічні наслідки діяльності.

Організаційний напрям удосконалення бухгалтерського обліку в умовах імплементації концепції сталого розвитку передбачає системну трансформацію внутрішньої архітектури облікової системи підприємства, що охоплює нормативне закріплення ESG-компонентів, перерозподіл функціональної відповідальності, формалізацію процедур внутрішнього контролю та інтеграцію нефінансових показників у процес формування звітності. Йдеться не лише про розширення інформаційного наповнення звітів, а про **інституціоналізацію показників екологічного, соціального та управлінського характеру в межах облікової політики** як базового регламентуючого документа, що визначає методологію визнання, оцінювання, документування та розкриття інформації.

Облікова політика підприємства має бути доповнена положеннями, які регламентують порядок обліку екологічних витрат, резервування зобов'язань з відновлення довкілля, оцінювання кліматичних ризиків, відображення соціальних інвестицій та витрат на розвиток людського капіталу [12]. Відповідні положення мають бути узгоджені з міжнародними підходами до формування звітності сталого розвитку, зокрема з вимогами International Sustainability Standards Board та методичними рекомендаціями Global Reporting Initiative, що забезпечує порівнянність, релевантність і прозорість розкриття інформації для широкого кола стейкхолдерів. **Включення ESG-компонента до Наказу про облікову політику формує нормативну основу для інтеграції фінансових і нефінансових показників у єдину систему обліково-аналітичного забезпечення управління (рис. 2).**

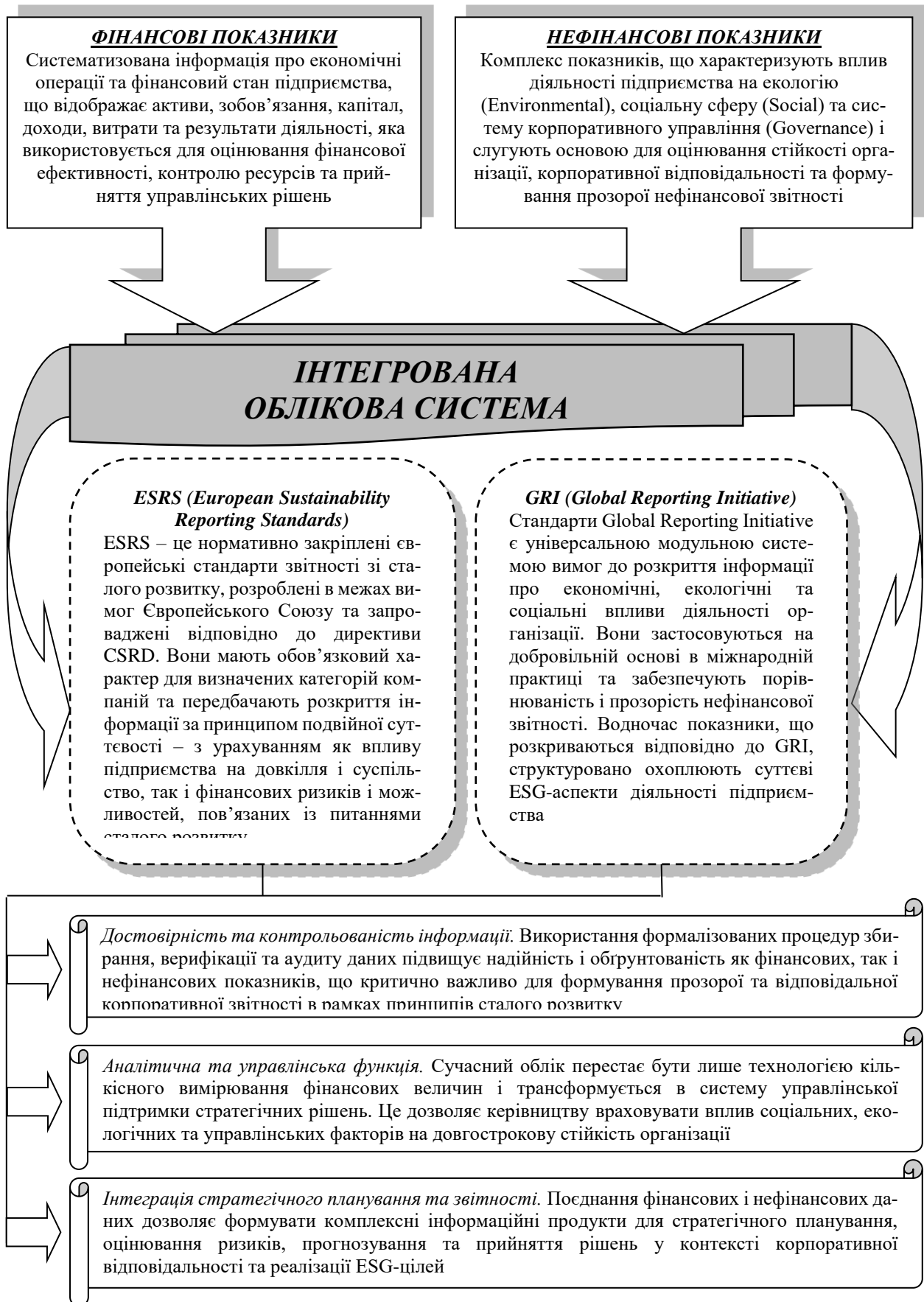


Рис. 1. Системна інтеграція фінансового та нефінансового обліку як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства

Джерело: складено на основі [2, 11, 13–14]

(Витяг)

НАКАЗ
ПРО ОБЛІКОВУ ПОЛІТИКУ ПІДПРИЄМСТВА Й ОРГАНІЗАЦІЮ
БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

м. Львів

«02» січня 2026 р.

Підприємство

ТзОВ «Рубікон»

Організаційно-правова форма

Товариство з обмеженою відповідальністю
юридична

Ознака особи

м. Львів, вул. Стуса, 15

Територія

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА ОБЛІКУ

Облік показників сталого розвитку

- 5.1. Підприємство здійснює облік екологічних витрат, зобов'язань з відновлення довкілля, соціальних інвестицій та витрат на розвиток персоналу з використанням окремих аналітичних рахунків.
- 5.2. Забезпечення за екологічними зобов'язаннями визнаються відповідно до принципу обачності з урахуванням оцінених майбутніх витрат.
- 5.3. Інформація щодо викидів, використання енергоресурсів та соціальних програм формується відповідальними підрозділами та підлягає внутрішній верифікації.
- 5.4. Розкриття ESG-показників здійснюється у складі фінансової та нефінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів.

Рис. 2. Витяг з Наказу про облікову політику підприємства

Джерело: авторська розробка

Важливою складовою організаційної трансформації є визначення центрів відповідальності за формування та верифікацію нефінансових показників. Персоніфікація відповідальності забезпечує належний рівень контролю за достовірністю первинних даних щодо обсягів викидів, використання ресурсів, витрат на охорону праці, соціальних програм і корпоративного управління. Бухгалтерська служба виконує методологічну та узагальнювальну функцію, екологічні підрозділи відповідають за кількісні параметри впливу на довкілля, служба управління персоналом акумулює інформацію щодо соціального розвитку, а підрозділ внутрішнього аудиту здійснює контроль повноти й достовірності даних. **Міжфункціональна взаємодія формує єдиний інформаційний простір підприємства та мінімізує ризики фрагментарності або дублювання інформації.**

Для наочності організаційної моделі взаємодії підрозділів у процесі формування ESG-звітності наведено рис. 3, який ілюструє скоординовану роботу керівництва, бухгалтерської служби, екологічних та соціальних підрозділів, а також підрозділу внутрішнього аудиту у забезпеченні достовірності та прозорості нефінансової інформації.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що організація бухгалтерського обліку виступає фундаментальною умовою формування прозорої системи звітності сталого розвитку, оскільки саме вона забезпечує системність, достовірність, узго-дженість і своєчасність інформації, необхідної для повного розкриття впливу діяльності підприємства на економічні, екологічні та соціальні аспекти. Інтеграція стандартів сталого розвитку у систему обліку та фінансової звітності є стратегічно важливим процесом, що дозволяє забезпечити комплексне оцінювання ефективності діяльності організації, поєднати фінансову результативність із соціально-екологічною відповідальністю та підвищити довіру ключових учасників ринку.

Для успішної реалізації цієї інтеграції необхідним є комплексний підхід, що включає адаптацію організаційної структури, модернізацію методологій обліку, впровадження сучасних інформаційних технологій та систематичну підготовку персоналу.

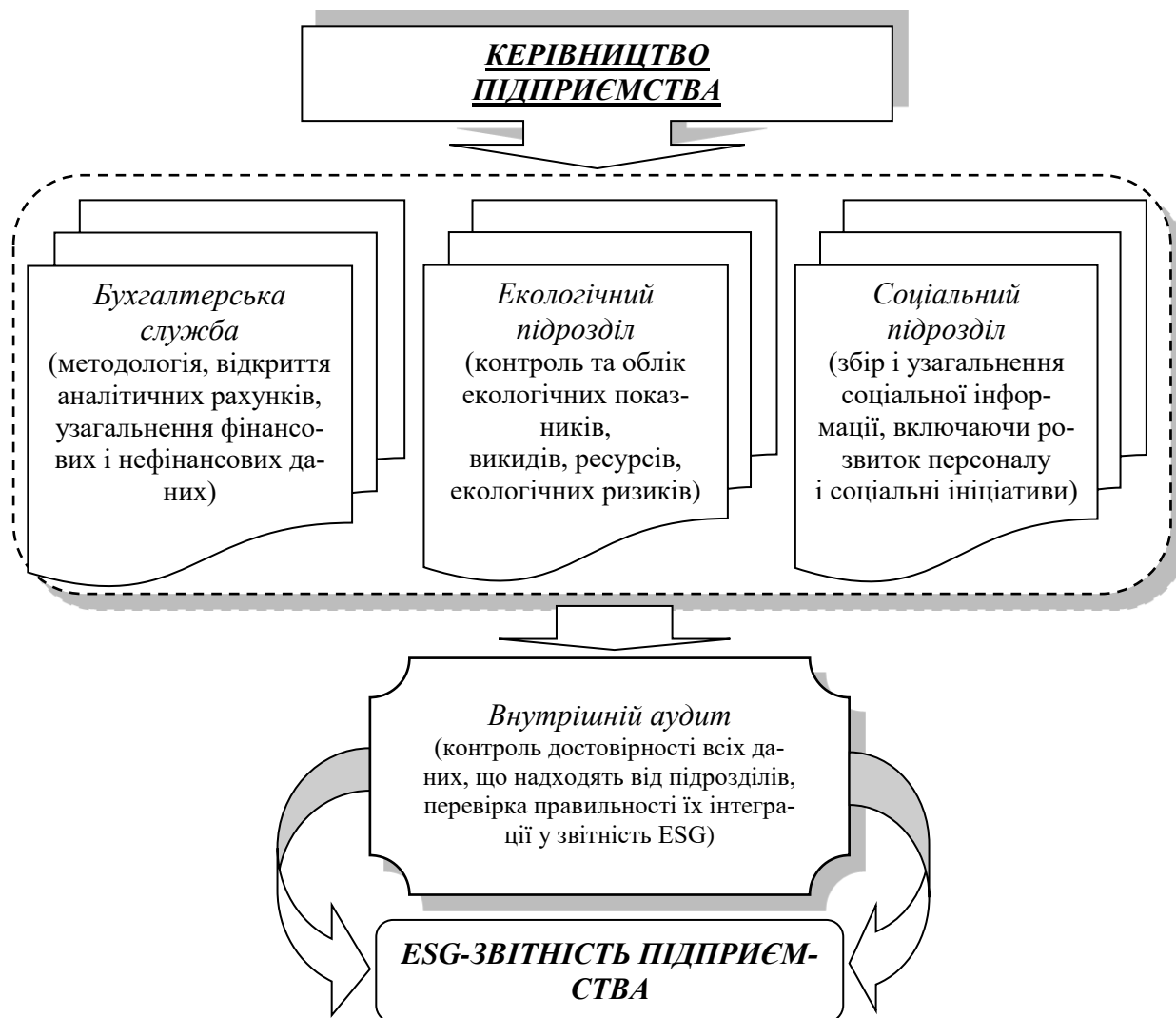


Рис. 3. Організаційна модель інтеграції ESG-показників у систему бухгалтерського обліку
Джерело: авторська розробка

ЛІТЕРАТУРА

1. Лобода Н. О., Чабанюк О. М. Бухгалтерський облік: у схемах і таблицях : навч. посібник. 2-ге вид. К. : Вид-во «АЛЕРТА», 2024. 217 с.
2. Чабанюк О. М., Лобода Н. О., Кузьмінська К. І. Бухгалтерський облік та прикладні програмні рішення. BAS бухгалтерія : навч. посібник. К. : Вид-во «АЛЕРТА», 2024. 234 с.
3. Серпенінова Ю., Макаренко І., Фомінов Р., Макаренко С. Цілі сталого розвитку як фактор удосконалення системи бухгалтерського обліку. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 6. DOI: 10.58423/2786-6742/2024-6-373-391
4. Косташ Т. В., Михалків А. А., Кудлаєва Н. В. Адаптація бухгалтерських систем до стандартів сталого розвитку: нові стратегії ведення обліку. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.39>
5. Панченко О. Роль бухгалтера в досягненні цілей сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1176>

6. Teh D., Khan T. Sustainability-focused accounting, management, and governance research: a bibliometric analysis. *Sustainability*. 2024. Vol. 16 (23). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/23/10435>
7. Paulo Gonzales da Cruz, Aria Farah Mita. Sustainability accounting and reporting in the banking sector: a systematic literature review. *Journal of Social Commerce*. 2025. Vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.56209/jommerce.v5i4.203>
8. Nopi Handayani. Sustainable Accounting in the ESG Era: A Literature Review on the Integration of Environmental, Social, and Governance Aspects in Financial Reporting. *Count : Journal of Accounting, Business and Management*. 2025. Vol. 2, № 4. DOI: <https://doi.org/10.61677/count.v2i4.562>
9. Mio C., Agostini M., Scarpa F. Sustainability reporting: Conception, international approaches and double materiality in action. *Palgrave Macmillan Cham*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-58449-7>
10. Medynska, T., Loboda, N., Nohinova, N., Oliynyk, N., Borutska, Y. Optimization of ecological taxation: Role in the formation of environmental

protection budgets. *International Journal of Environmental Impacts*. 2024. Vol. 7. № 1. P. 17–23. URL: <https://www.iieta.org/journals/ijeipaper/10.18280/ijeip.070102>

11. Чабанюк О. М., Лобода Н. О. Основні принципи концепції сталого розвитку. *Сталий розвиток країни в рамках Європейської інтеграції*: матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. (07 листопада 2019 р.). Житомир: Житомирська політехніка, 2019. С. 64–65.

12. Костишина М. Т., Киричук У. М., Лобода Н. О., Демко М. Я. Організація обліку: навч. посібник. Львів: Вид-во ЛДФА, 2011. 192 с.

13. Чабанюк О. М., Лобода Н. О. Екологічний аудит та його організація у напрямі сталого розвитку суспільства. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матер. I Міжнар. наук.-практ. конф. (23 квітня 2020 р.). Х.: ХДУХТ, 2020. С. 187–188. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/5f72d2cd-3dd5-4621-88dae17244b64459/content>

14. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: Розпорядження КМУ від 18.10.2024 р. № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text>

15. Лобода Н. О., Чабанюк О. М., Стаднюк Х. А. Екологічний аудит як функція сталого розвитку: аналітичний дискурс. *Сталий розвиток країни в рамках європейської інтеграції*: зб. тез доп. всеукр. наук.-практ. конф. (12 листопада 2020 р.). Житомир, 2020. С. 65–66. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/65-1.pdf>

REFERENCES

1. Loboda, N. O. and Chabaniuk, O. M. (2024), Bukhhalterskyi oblik: u skhemakh i tablytsiakh: navch. posibnyk. 2-he vyd., Vyd-vo «ALERTA», K., 217 s.

2. Chabaniuk, O. M., Loboda, N. O. and Kuzminska, K. I. (2024), Bukhhalterskyi oblik ta prykladni prohramni rishennia. BAS bukhhalteriiia: navch. posibnyk, Vyd-vo «ALERTA», K., 234 s.

3. Serpeninova, Yu., Makarenko, I., Fominov, R. and Makarenko, S. (2024), Tsili staloho rozvytku yak faktor udoskonalennia systemy bukhhalterskoho obliku, *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, № 6, DOI: 10.58423/2786-6742/2024-6-373-391

4. Kostash, T. V., Mykhalkiv, A. A. and Kudlaieva, N. V. (2024), Adaptatsiia bukhhalterskykh system do standartiv staloho rozvytku: novi stratehii vedennia obliku, *Efektivna ekonomika*, № 9, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.39>

5. Panchenko, O. (2025), Rol bukhhaltera v dosiahnenni tsilei staloho rozvytku, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, № 1 (52), available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/117>

6. Teh D. and Khan T. (2024), Sustainability-focused accounting, management, and governance research: a bibliometric analysis, *Sustainability*, vol. 16

(23), available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/23/10435>

7. Paulo Gonzales da Cruz and Aria Farah Mita (2025), Sustainability accounting and reporting in the banking sector: a systematic literature review, *Journal of Social Commerce*, vol. 5, DOI: <https://doi.org/10.56209/jommerce.v5i4.203>

8. Nopi Handayani (2025), Sustainable Accounting in the ESG Era: A Literature Review on the Integration of Environmental, Social, and Governance Aspects in Financial Reporting, *Count: Journal of Accounting, Business and Management*, vol. 2, № 4, DOI: <https://doi.org/10.61677/count.v2i4.562>

9. Mio, C., Agostini, M. and Scarpa, F. (2024), Sustainability reporting: Conception, international approaches and double materiality in action, *Palgrave Macmillan Cham*, available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-58449-7>

10. Medynska, T., Loboda, N., Nohinova, N., Oliynyk, N. and Borutska, Y. (2024), Optimization of ecological taxation: Role in the formation of environmental protection budgets, *International Journal of Environmental Impacts*, vol. 7, № 1, p. 17–23, available at: <https://www.iieta.org/journals/ijeipaper/10.18280/ijeip.070102>

11. Chabaniuk, O. M. and Loboda, N. O. (2019), Osnovni pryntsyipy kontseptsiy staloho rozvytku, *Stalyi rozvytok krainy v ramkakh Yevropeiskoi intehratsii*: materialy vseukrainskoi nauk.-prakt. konf. (07 lystopada 2019 r.), Zhytomyrska politekhnika, Zhytomyr, p. 64–65.

12. Kostyshyna, M. T., Kyrychuk, U. M., Loboda, N. O. and Demko, M. Ya. (2011), Orhanizatsiia obliku: navch. posibnyk, Vyd-vo LDFA, Lviv, 192 p.

13. Chabaniuk, O. M. and Loboda, N. O. (2020), Ekolohichniy audyt ta yoho orhanizatsiia u napriami staloho rozvytku suspilstva, *Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku ekonomiky: problemy, perspektivy, mizhnarodnyi dosvid*: mater. I Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (23 kvitnia 2020 r.), KhDUKhT, Kh., p. 187–188, available at: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/5f72d2cd-3dd5-4621-88dae17244b64459/content>

14. Pro skhvalennia Stratehii zaprovadzhennia pidpriemstvamy zvitnosti iz staloho rozvytku: Rozporiadzhennia KМУ vid 18.10.2024 r. № 1015-r, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text>

15. Loboda, N. O., Chabaniuk, O. M. and Stadniuk, Kh. A. (2020), Ekolohichniy audyt yak funktsiia staloho rozvytku: analitychniy dyskurs, *Stalyi rozvytok krainy v ramkakh yevropeiskoi intehratsii*: zb. tez dop. vseukr. nauk.-prakt. konf. (12 lystopada 2020 r.), Zhytomyr, s. 65–66, available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/65-1.pdf>

Стаття надійшла: 17.03.2026

Стаття прийнята: 15.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 005.334:061.2(477)

Фединець Н. І.,

nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,

Researcher ID: P-3237-3596,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Саврас І. З.,

i_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,

Researcher ID: HGD-6495-2022,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

***Анотація.** У статті досліджуються актуальні питання функціонування волонтерських організацій. З'ясовано роль волонтерських організацій у формуванні громадянського суспільства. Названо відомі міжнародні та українські волонтерські організації, зроблено порівняльний аналіз їх функціонування. З'ясовано, що менеджмент волонтерських організацій в Україні має низку унікальних рис, що відрізняють його від традиційних підходів до управління комерційними або державними структурами. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних підходів до формування системи антикризового менеджменту волонтерських організацій з урахуванням їх специфіки, ресурсних обмежень та залежності від зовнішнього середовища. У статті визначено ключові загрози функціонуванню волонтерських організацій, серед яких фінансова нестабільність, кадровий дефіцит і вигорання волонтерів, інформаційні ризики, зниження довіри з боку суспільства та донорів, а також організаційна неформалізованість процесів управління. Обґрунтовано, що антикризовий менеджмент у волонтерських організаціях має превентивний характер і повинен бути спрямований не лише на подолання наслідків криз, а й на їх ранню ідентифікацію та мінімізацію ризиків. Запропоновано модель антикризового менеджменту волонтерської організації, яка охоплює такі складові: моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища, антикризове планування, гнучку систему управління ресурсами, ефективні комунікації зі стейкхолдерами та механізми підтримки мотивації волонтерів. Особливу увагу приділено ролі лідерства, цифрових інструментів управління та партнерської взаємодії з державними, бізнесовими і громадськими структурами. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання керівниками волонтерських організацій для підвищення стійкості діяльності, адаптації до кризових умов та забезпечення безперервності виконання соціально значущих функцій. Подальші наукові дослідження у сфері антикризового менеджменту волонтерських організацій доцільно спрямувати на поглиблення теоретико-методологічних засад управління діяльністю неприбуткових структур в умовах тривалих криз та нестабільності зовнішнього середовища. Зокрема, перспективним є формування комплексних моделей антикризового управління, адаптованих до різних типів волонтерських організацій за масштабом діяльності, рівнем інституціоналізації та напрямками соціальної підтримки.*

Ключові слова: менеджмент, антикризовий менеджмент, волонтери, волонтерська організація, громадська організація, благодійність, громадянське суспільство.

Fedynets N. I.,

nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,

Researcher ID: P-3237-3596,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Savras I. Z.,

i_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,

Researcher ID: HGD-6495-2022,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF VOLUNTEER ORGANIZATIONS

Abstract. *The article examines current issues of the functioning of volunteer organizations. The role of volunteer organizations in the formation of civil society is clarified. Well-known international and Ukrainian volunteer organizations are named, a comparative analysis of their functioning is made. It is found that the management of volunteer organizations in Ukraine has a number of unique features that distinguish it from traditional approaches to the management of commercial or state structures. The purpose of the article is to theoretically substantiate and develop practical approaches to forming a system of anti-crisis management of volunteer organizations, taking into account their specifics, resource limitations, and dependence on the external environment. The article identifies key threats to the functioning of volunteer organizations, including financial instability, staff shortages and volunteer burnout, information risks, decreased trust from society and donors, and organizational informality of management processes. It is substantiated that anti-crisis management in volunteer organizations is preventive in nature and should be aimed not only at overcoming the consequences of crises, but also at their early identification and minimization of risks. A model of anti-crisis management of a volunteer organization is proposed, which includes the following components: monitoring of the internal and external environment, anti-crisis planning, a flexible resource management system, effective communications with stakeholders, and mechanisms to support volunteer motivation. Particular attention is paid to the role of leadership, digital management tools, and partnership with government, business, and public structures. The practical significance of the results lies in the possibility of their use by leaders of volunteer organizations to increase the sustainability of activities, adapt to crisis conditions, and ensure the continuity of socially significant functions. Further scientific research in the field of anti-crisis management of volunteer organizations should be directed towards deepening the theoretical and methodological principles of managing the activities of non-profit structures in conditions of protracted crises and instability of the external environment. In particular, the formation of comprehensive models of anti-crisis management adapted to different types of volunteer organizations by scale of activity, level of institutionalization and areas of social support is promising.*

Keywords: management, anti-crisis management, volunteers, volunteer organization, public organization, charity, civil society.

JEL Classification: M10, M 12, M19, H83, L31, D73.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-15>

Постановка проблеми. Сучасна Україна переживає період глибоких соціально-економічних, політичних та безпекових викликів, зумовлених повномасштабною війною, кризовими процесами в економіці та необхідністю швидкої адаптації суспільства до нових умов. У цих обставинах особливого значення набуває діяльність волонтерських організацій, які стали ключовими суб'єктами громадянського суспільства.

В умовах соціально-економічної нестабільності та воєнних викликів роль волонтерських організацій в Україні істотно зросла. Вони стали важливим елементом системи національної безпеки, соціальної підтримки та гуманітарного реагування. Ефективність діяльності таких структур безпосередньо залежить від рівня розвитку їхнього менеджменту – здатності до стратегічного планування, організації внутрішніх процесів, управління ресурсами та комунікації з партнерами і державними інституціями.

Стан менеджменту волонтерських організацій в Україні сьогодні визначається поєднанням високої громадянської активності та обмежених організаційних і фінансових можливостей. Більшість волонтерських ініціатив виникають спонтанно, мають горизонтальну структуру управління та залежать від мотивації учасників. Це створює унікальне середовище для гнучких і креативних управлінських рішень, але водночас породжує проблеми з координацією, стратегічним розвитком і сталим функціонуванням.

Ефективність роботи волонтерських організацій значною мірою залежить від наявності системного антикризового менеджменту, який дозволяє організаціям не лише виживати в умовах нестабільності, а й зберігати довіру суспільства, розширювати масштаби діяльності та підвищувати результативність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми функціонування та управління волонтерськими організаціями в умовах криз, надзвичайних ситуацій і воєнного стану перебувають у центрі уваги сучасних вітчизняних наукових досліджень. Особливої актуальності ці питання набули у зв'язку з посиленням ролі волонтерського руху в забезпеченні соціальної, гуманітарної та безпекової стійкості держави, що зумовлює потребу у впровадженні ефективних механізмів антикризового менеджменту.

Значний внесок у дослідження організаційних та управлінських аспектів діяльності волонтерських організацій зробили Є. Балачіна та О. Джур, які розглядають особливості організації волонтерської діяльності в умовах війни, акцентуючи увагу на проблемах адаптації управлінських процесів до кризового середовища [2]. Практичні аспекти волонтерської діяльності в умовах воєнного стану та виклики, з якими стикаються волонтерські ініціативи, проаналізовано у працях Х. Боринець [3].

Інноваційні підходи до формування системи волонтерського менеджменту, що можуть розглядатися як складова антикризового управління,

досліджують М. В. Булаєва та М. В. Нагаєв [4], наголошуючи на необхідності гнучких управлінських рішень, цифрових інструментів та нових організаційних моделей. Питання взаємодії волонтерських організацій із державними та громадськими інституціями в контексті соціального партнерства розкрито у працях П. Горінова та О. Ілюка [6].

Міжнародний контекст волонтерської діяльності та досвід функціонування волонтерських організацій у різних країнах аналізуються у дослідженнях Ю. Дьомкіної [7] та Я. Пилипенка [12], що є важливим для запозичення ефективних антикризових практик управління. Теоретичні засади менеджменту громадських і неприбуткових організацій, у тому числі в умовах протидії гібридним загрозам, висвітлено у працях В. Максименка та Д. Смоленнікова [9].

Окрему групу досліджень становлять наукові праці, присвячені правовому забезпеченню діяльності волонтерських і благодійних організацій. Зокрема, А. Панченко та В. Завальнюк аналізують правовий статус благодійних і волонтерських організацій як суб'єктів соціального забезпечення [10]. Питання прав та обов'язків громадських і благодійних організацій у системі адміністративних правовідносин розглянуто у роботах Р. Сербії [14].

Аналіз наукових публікацій свідчить, що проблема управління волонтерськими організаціями в кризових умовах є актуальною та багатогранною. Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, питання формування цілісної системи антикризового менеджменту волонтерських організацій, з урахуванням їх специфіки, ризиків і ресурсних обмежень, потребує подальшого теоретичного осмислення та прикладного аналізу. У цьому дослідженні увагу зосереджено на антикризовому менеджменті волонтерських організацій як інструменті забезпечення їх стійкості та ефективності в умовах сучасних соціально-економічних і безпекових викликів.

Постановка завдання. Метою написання статті є дослідження антикризового менеджменту в контексті волонтерських організацій як необхідної умови забезпечення їх ефективного функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Волонтерська організація – це неприбуткове об'єднання громадян, створене з метою здійснення суспільно корисної діяльності на засадах добровільності, гуманізму, солідарності та безкорисливості. Основою її функціонування є добровільна участь людей у вирішенні соціально важливих проблем без отримання матеріальної винагороди. Такі організації можуть мати різний рівень, від локальних ініціатив до всеукраїнських або міжнародних структур, та працювати в різних сферах: соціальній, освітній, культурній, екологічній, медичній, оборонній тощо.

В Україні діяльність волонтерських організацій регулюється Законом України «Про волонтерську діяльність» (2011 р.), який визначає правові та

організаційні засади волонтерства. Згідно з ним, волонтерська діяльність спрямована на надання допомоги окремим особам, громадам або державним структурам у ситуаціях, що потребують підтримки, зокрема під час надзвичайних подій, соціальних криз або воєнних дій [13].

Важливість ролі волонтерських організацій у сучасному суспільстві зумовлена насамперед тим, що волонтерські організації:

- сприяють розвитку громадянського суспільства, формують активну громадянську позицію населення;
- забезпечують швидке реагування на соціальні, гуманітарні та екологічні виклики;
- доповнюють діяльність державних і муніципальних органів у наданні допомоги населенню;
- сприяють підвищенню рівня соціальної згуртованості, довіри та солідарності між людьми;
- виступають каталізатором позитивних соціальних змін і розвитку місцевих громад.

Відомі міжнародні волонтерські організації, такі як Міжнародний Червоний Хрест (ICRC), UNICEF, Amnesty International, Doctors Without Borders та World Central Kitchen, здійснюють діяльність у сферах охорони здоров'я та освіти, надають підтримку біженцям, гуманітарну допомогу та беруть участь у ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Після 2014 року в Україні сформувалася потужна мережа волонтерських об'єднань, яка особливо активізувалася після 2022 року. Багато організацій, таких як «Повернись живим», «Фонд Сергія Притули», «Волонтерська сотня», змогли виробити власні антикризові механізми управління.

У табл. 1. систематизовано інформацію щодо особливостей функціонування міжнародних та вітчизняних волонтерських організацій.

Станом на початок грудня 2025 р. в Україні налічувалось 20671 благодійна організація, що на 74% більше ніж до повномасштабного вторгнення. Загалом кількість неприбуткових організацій (до яких входять благодійні, громадські об'єднання тощо) станом на початок грудня 2025 р. становила 208385.

Згідно з даними OpenDataBot, станом на листопад 2024 р. офіційно зареєстровано понад 10454 волонтери у «реєстрі волонтерів» [5].

За даними опитування Rating group (червень 2025 р.), близько 49% українців зазначили, що беруть участь у волонтерській діяльності (6% – постійно) [8].

За даними Centre for democracy and rule of law (липень 2022 р.), з 24 лютого до 30 червня 2022 р. було зареєстровано 4365 нових громадських чи благодійних організацій (з них 3364 – благодійні, 1001 – громадські організації) [1].

Відомі міжнародні та вітчизняні волонтерські організації

Критерій	Міжнародні волонтерські організації	Вітчизняні волонтерські організації
Назва організації	Міжнародний Червоний Хрест (ICRC), Amnesty International, UNICEF, Doctors Without Borders (Médecins Sans Frontières), World Central Kitchen	«Повернись живим», «Волонтерська сотня», «Серце до серця», «Український волонтерський сервіс», Благодійний фонд «Крила Фенікса»
Географія діяльності	Працюють у десятках країн світу; мають глобальні офіси та мережі волонтерів	Діяльність переважно в межах України, але частина має міжнародних партнерів
Основні напрями роботи	Гуманітарна допомога, охорона здоров'я, права людини, освіта, ліквідація наслідків катастроф, підтримка біженців	Допомога військовим і цивільним під час війни, медична допомога, евакуація, підтримка ВПО, освітні та соціальні проекти
Джерела фінансування	Міжнародні гранти, пожертви, співпраця з урядами та ООН	Добровільні пожертви громадян, бізнесу, міжнародна донорська підтримка
Організаційна структура	Чітко формалізована, із централізованим управлінням і філіями	Гнучка, часто горизонтальна структура; висока роль ініціативних груп
Рівень професіоналізації	Високий: більшість учасників проходять навчання, діють за стандартами міжнародного права	Змішаний: від професійних менеджерів до спонтанних ініціатив; поступово зростає рівень професіоналізації
Вплив на суспільство	Глобальний – впливають на формування міжнародних гуманітарних стандартів і політик	Національний – значно впливають на соціальну стабільність, обороноздатність і згуртованість українського суспільства
Приклади успішних проектів	Ліквідація наслідків природних катастроф (ICRC, UNICEF), медична допомога у зонах конфліктів (MSF), підтримка біженців (UNHCR)	Закупівля дронів і техніки для ЗСУ («Повернись живим»), гуманітарна допомога на фронті («Крила Фенікса»), програми підтримки дітей і ВПО («Серце до серця»)

Менеджмент волонтерських організацій в Україні має низку унікальних рис, що відрізняють його від традиційних підходів до управління комерційними або державними структурами. Ці особливості зумовлені добровільним характером участі, нестабільністю фінансування, гнучкістю організаційних форм і високим рівнем соціальної мотивації учасників.

Основою діяльності волонтерських організацій є добровільна участь членів, що формує специфічну систему мотивації. На відміну від комерційного сектору, основними стимулюючими факторами є не матеріальна винагорода, а почуття соціальної відповідальності, патріотизму, взаємодопомоги та солідарності. Це вимагає від керівництва особливих підходів до управління персоналом – акценту на моральному заохоченні, довірі та командній культурі.

Більшість українських волонтерських організацій мають горизонтальну або мережеву структуру, де рішення приймаються колегіально. Такий підхід сприяє швидкому обміну інформацією, демократичності та залученню членів до процесів управління. Водночас він ускладнює стратегічне планування та потребує розвинутої системи комунікацій.

Український волонтерський рух вирізняється надзвичайною мобільністю. Організації здатні оперативно реагувати на кризові ситуації, зокрема воєнні події, гуманітарні виклики чи надзвичайні ситуації. Вони часто діють ефективніше за державні структури, що пояснюється відсутністю бюрократичних обмежень і високим рівнем самоорганізації.

Більшість волонтерських організацій залежать від пожертв громадян, бізнесу або міжнародних донорів. Відсутність стабільних джерел фінансування створює ризики для довготривалих проектів і потребує впровадження сучасних інструментів фандрейзингу, партнерства з бізнесом та краудфандингових кампаній.

Довіра громадян є одним із головних нематеріальних активів волонтерських організацій. Прозорість, звітність та відкритість до суспільства безпосередньо впливають на рівень підтримки та готовність людей долучатися до спільних ініціатив.

В умовах війни та глобальної цифрової трансформації волонтерські організації активно використовують онлайн-платформи для координації дій, збору коштів, комунікації та звітності. Це дозволяє оптимізувати управлінські процеси, залучати ширшу аудиторію і підвищувати ефективність діяльності.

Сучасний український волонтерський сектор поступово інтегрується у систему державно-громадського управління. Співпраця з органами влади, армією, місцевими громадами та бізнесом дозволяє поєднувати ресурси й забезпечувати сталість проєктів.

Менеджмент волонтерських організацій має антикризовий характер, оскільки такі організації за своєю суттю діють у непередбачуваних умовах, реагуючи на соціальні, гуманітарні чи екологічні виклики, які виникають у кризових ситуаціях. Волонтерські структури часто формуються як відповідь на надзвичайні події – війни, стихійні лиха, епідемії або соціальні кризи, тому їхня діяльність спрямована на швидке вирішення нагальних проблем. У таких умовах менеджери волонтерських організацій мають оперативно приймати рішення, гнучко розподіляти ресурси, координувати дії великої кількості людей та ефективно взаємодіяти з державними і міжнародними інституціями. Антикризовий характер менеджменту проявляється також у здатності до адаптації, мобілізації ресурсів, пошуку нестандартних рішень і підтриманні мотивації волонтерів у стресових обставинах. Крім того, волонтерські організації часто діють у ситуаціях обмеженого фінансування та нестачі часу, що вимагає від управлінців уміння працювати в умовах невизначеності та високого ризику. Отже, антикризовий характер менеджменту волонтерських організацій полягає в його спрямованості на стабілізацію ситуацій, подолання наслідків криз та забезпечення ефективної взаємодії людей у складних обставинах

Антикризовий менеджмент у контексті волонтерського сектору – це сукупність стратегій, методів та управлінських рішень, спрямованих на запобігання, нейтралізацію або мінімізацію наслідків кризових ситуацій, що загрожують ефективності, стабільності чи репутації організації. Кризові ситуації для волонтерських об'єднань можуть мати різний характер:

- ресурсні (нестача фінансування, матеріальних ресурсів, волонтерів);
- організаційні (неузгодженість у команді, неефективна комунікація);
- репутаційні (втрати довіри суспільства, поширення фейкової інформації);
- інституційні (зміни законодавства, конкуренція з боку державних чи міжнародних структур).

Завдання антикризового менеджменту полягає у створенні системи раннього запобігання, налагодженні ефективної комунікації з донорами та громадськістю, розробленні планів реагування на надзвичайні ситуації та забезпеченні гнучкої організаційної структури.

До практичних інструментів антикризового менеджменту, що застосовуються в Україні, належать:

1. Диверсифікація джерел фінансування. Волонтерські організації активно поєднують краудфандинг, партнерські програми, міжнародні гранти та корпоративну підтримку.

2. Цифровізація процесів. Використання CRM-систем, аналітики даних, електронних платформ для збору коштів підвищує прозорість і довіру донорів.

3. Розвиток кризових комунікацій. Організації створюють окремі комунікаційні штаби, оперативно реагують на інформаційні атаки, формують відкриту медіаполітику.

4. Гнучке управління персоналом. Широке застосування дистанційної координації, ротації команд, навчання волонтерів у кризових умовах.

5. Психологічна підтримка команди. В умовах виснаження важливо підтримувати мотивацію волонтерів через тренінги, відпочинкові програми, неформальні зустрічі.

Ці практики довели свою ефективність у період масових евакуацій, нестачі ресурсів і репутаційних атак з боку недоброзичливців.

Попри значні успіхи, волонтерські організації стикаються з низкою системних проблем:

- відсутність стабільної державної підтримки та правового статусу волонтера;
- обмежений доступ до фінансових інструментів (грантів, кредитів, пільг);
- низький рівень професіоналізації управління у невеликих організаціях;
- ризики шахрайства та втрати довіри до сектору через діяльність псевдоволонтерів.

Ці виклики вимагають формування єдиної державної політики підтримки волонтерського руху, а також створення системи підготовки менеджерів з антикризового управління в неприбутковому секторі.

Висновки і перспективи досліджень у даному напрямку. Подальше вдосконалення антикризових механізмів у волонтерському секторі є необхідною умовою для підвищення ефективності його діяльності в умовах сучасних викликів. Насамперед важливо розвивати систему стратегічного планування та управління ризиками, що дозволить організаціям не лише реагувати на кризові ситуації, а й прогнозувати їх можливі наслідки. Необхідно створювати гнучкі моделі координації дій між волонтерськими об'єднаннями, органами влади, бізнесом і міжнародними партнерами, щоб забезпечити швидке залучення ресурсів і уникати дублювання зусиль. Важливо також розвивати цифрові інструменти для управління волонтерськими мережами, моніторингу потреб та ефективної комунікації під час криз. Окремої уваги заслуговує підготовка менеджерів і волонтерів до роботи в умовах стресу – через навчальні програми, тренінги та обмін досвідом. Крім того, варто формувати стабільну систему фінансової підтримки, яка б забезпечувала сталість діяльності навіть у періоди нестабільності. Вдосконалення антикризових механізмів передбачає також розвиток культури взаємодопомоги, довіри та партнерства в суспільстві, що підсилює здатність волонтерського сектору ефективно діяти в будь-яких надзвичайних обставинах. Окрім цього, вкрай важливим є інституціоналізація волонтерського руху – законодавче закріплення статусу волонтера, створення національного реєстру та системи сертифікації.

Антикризовий менеджмент є необхідною умовою сталого функціонування волонтерських організацій в Україні. Ефективна система управління кризами дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й перетворювати виклики на можливості розвитку. Подальше вдосконалення антикризових механізмів у волонтерському секторі має базуватися на поєднанні практичного досвіду українських організацій із сучасними підходами до менеджменту, комунікацій та лідерства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Centre for democracy and rule of law. URL: <https://cedem.org.ua/en/direction-rule-of-law>.
2. Балачіна Є., Джур О. Організація діяльності волонтерських організацій в умовах війни. *Економічні горизонти*. № 4. 2022. С. 88-99.
3. Боринець Х. Практика волонтерської діяльності в умовах воєнного стану. *Вісник гуманітарного наукового товариства: наукові праці*. Випуск 24. С. 11-14.
4. Булаєва М. В., Нагаєв М. В. Інноваційні засади формування системи волонтерського менеджменту в умовах воєнного стану. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матеріали VI Міжнарод. наук.-практ. конф., 10 жовтня 2025 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2025. С. 276-277.
5. Відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість в Україні. URL: <https://opendatabot.ua/>
6. Горінов П., Ілюк О. Волонтерські організації як суб'єкти соціального партнерства. Соціальне і правове забезпечення волонтерської діяльності в Україні в умовах безпекових викликів: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. / за заг. ред. П. В. Горінова, Р. Г. Драпушка; Навчально-науковий інститут права УДУ імені Михайла Драгоманова (м. Київ, 27 квітня 2023 р.). Київ, 2023. 246 с.
7. Дьомкіна Ю. Волонтерські організації: міжнародний контекст. Управління організацією в сучасних реаліях міжнародного співробітництва : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти, Харків, 5 лист. 2025 р. / Харків нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди та ін. ; за заг. ред. Ю. В. Бойчука, С. В. Бережної. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2025. С. 99-101.
8. Інтерфакс-Україна – новини України та світу. URL: <https://interfax.com.ua/>
9. Максименко В. С., Смоленніков Д. О. Менеджмент громадських організацій: теоретичні аспекти. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 17 жовтня 2024 р. Київ : ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ, 2024. С. 228-230.
10. Панченко А. О., Завальнюк В. В. Благодійні та волонтерські організації як суб'єкти правовідносин із недержавного соціального забезпечення. *Академічні візії*. № 47. 2025. URL: <https://academycivision.org/index.php/av/article/view/2380/2249>

11. Потапенко В., Двігун А. Аналіз українського волонтерства на основі методології нових соціальних рухів. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-11/volonterstvo_01112022.pdf

12. Пилипенко Я. Теоретичний аналіз досвіду роботи міжнародних волонтерських організацій. Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка / [редактори-упорядники М. Пантук, А. Душний, В. Ільницький, І. Зимомря]. Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2023. Вип. 67. Том 1. 408 с.

13. Про волонтерську діяльність : Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>

14. Сербия Р. А. Права й обов'язки благодійної організації як суб'єкта адміністративних правовідносин. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/6601/Serbin%20nauk%20pra%2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

REFERENCES

1. Centre for democracy and rule of law, available at: <https://cedem.org.ua/en/direction-rule-of-law>.
2. Balachina, Ye. and Dzhur, O. (2022), Orhanizatsiia diialnosti volonterskykh orhanizatsii v umovakh viiny, *Economic horizons*, No 4, s. 88-99.
3. Borynets, Kh. (2022), Praktyka volonterskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu, *Bulletin of the humanitarian scientific society: scientific works*, vypusk 24, s. 11-14.
4. Bulaieva, M. V. and Nahaiev, M. V. (2025), Innovatsiini zasady formuvannia systemy volonterskoho menedzhmentu v umovakh voiennoho stanu, *Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku ekonomiky: problemy, perspektyvy, mizhnarodnyi dosvid : materialy VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (10 zhovtnia 2025 r.), Derzhavnyi biotekhnolohichniy universytet, Kharkiv, s. 276-277.
5. Interfax-Ukraine (n.d.), Novyny Ukrainy ta svitu, available at: <https://interfax.com.ua/>
6. Opendatabot (n.d.), Vidkryti dani pro kompaniyi, FOP, sudy ta nerukhomist v Ukraini, available at: <https://opendatabot.ua/>
7. Horinov, P. and Iliuk, O. (2023), Volonterski orhanizatsii yak sub'iekty sotsialnoho partnerstva, *Sotsialne i pravove zabezpechennia volonterskoi diialnosti v Ukraini v umovakh bezpekovykh vyklykiv : materialy Vseukrainskoi nauk.-prakt. konf. (m. Kyiv, 27 kvitnia 2023 r.)*, Kyiv, s. 246.
8. Domkina, Yu. (2025), Volonterski orhanizatsii: mizhnarodnyi kontekst, *Upravlinnia orhanizatsiieiu v suchasnykh realiakh mizhnarodnoho spivrobitnytstva : materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. zdobuvachiv vyshchoi osvity (Kharkiv, 5 lystopada 2025 r.)*, KhNPU imeni H. S. Skovorody, Kharkiv, s. 99-101.
9. Maksymenko, V. S. and Smolennikov, D. O. (2024), Menedzhment hromadskykh orhanizatsii: teoretychni aspekty, *Upravlinnia ta administruvannia v umovakh protydii hibrydnym zahrozam natsionalnii*

bezpetsi : materialy V Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf. (m. Kyiv, 17 zhovtnia 2024 r.), Kyiv, s. 228-230.

10. Panchenko, A. O. and Zavalniuk, V. V. (2025), Blahodiini ta volonterski orhanizatsii yak sub'iekty pravovidnosyn iz nedержавного sotsialnoho zabezpechennia, *Academic Visions*, No 47, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2380/2249>

11. Potapenko, V. and Dvihun, A. (2022), Analiz ukrainskoho volonterstva na osnovi metodolohii novykh sotsialnykh rukhiv, available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-11/volonterstvo_01112022.pdf.

12. Pylypenko, Ya. (2023), Teoretychnyi analiz dosvidu roboty mizhnarodnykh volonterskykh orhanizatsii, *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk : mizhvuzivskiyi zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh Drohobyskoho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu imeni Ivana Franka* / [redaktory-uporiadnyky M. Pantiuk, A. Dushnyi, V. Ilnytskyi,

I. Zymomria], Vydavnychiy dim «Helvetika», Drohobych, vyp. 67, tom 1, s. 408.

13. Pro volontersku diialnist : Zakon Ukrainy vid 19.04.2011 № 3236-VI, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> (data zvernennia: 31.12.2025).

14. Serbiia, R. A. (n.d.) Prava i oboviazky blahodiinoi orhanizatsii yak sub'iekta administratyvnykh pravovidnosyn, available at: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/6601/Serbin%20nauk%20pra%2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Стаття надійшла: 19.03.2026

Стаття прийнята: 20.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 657.1:640.41:005.93

Кузьмінська К. І.,

k.kuzminskay@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704,

Researcher ID: G-8069-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СПЕЦІАЛІЗОВАНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення управління спеціалізованими активами готельних підприємств. Актуальність теми зумовлена посиленням конкуренції у сфері гостинності, зростанням ролі матеріально-технічної бази у формуванні унікальної ринкової пропозиції та необхідністю підвищення ефективності використання активів, що мають обмежену можливість альтернативного застосування. У сучасних умовах саме такі активи значною мірою визначають якість готельного продукту, рівень сервісу та інвестиційну привабливість підприємства. Метою дослідження є обґрунтування та систематизація ключових напрямів удосконалення управління спеціалізованими активами з урахуванням вимог фінансового обліку, економічного аналізу та стратегічного управління вартістю підприємства. У процесі дослідження уточнено сутність спеціалізованих активів як об'єктів основних засобів, що характеризуються функціональною унікальністю, тісним зв'язком із конкретною моделлю надання готельних послуг та низькою ліквідністю на відкритому ринку. Показано, що чинні підходи до їх бухгалтерського відображення та оцінювання не повною мірою враховують економічну специфіку таких активів, що призводить до інформаційних викривлень у фінансовій звітності та зниження якості управлінських рішень. Обґрунтовано необхідність застосування системного підходу, який охоплює повний цикл управління активами: від їх ідентифікації та первинного визнання до оцінювання, амортизаційного відтворення, контролю ефективності використання та прийняття інвестиційних рішень. Запропоновано комплекс взаємопов'язаних напрямів удосконалення управління спеціалізованими активами готельних підприємств. Зокрема, визначено необхідність формалізації критеріїв їх ідентифікації на основі функціональної унікальності, ступеня незамінності та впливу на формування доходу. Розкрито доцільність удосконалення методичних підходів до оцінювання справедливої вартості за умов відсутності активного ринку шляхом поєднання витратного та дохідного підходів із урахуванням особливостей використання об'єктів у межах конкретної бізнес-моделі. Окремо обґрунтовано необхідність застосування компонентного підходу до амортизації, що забезпечує більш точне відображення процесу споживання економічних вигод від використання активів. Важливим напрямом визначено впровадження системи показників ефективності використання спеціалізованих активів, що дозволяє оцінювати рівень їх завантаження та внесок у формування операційного доходу в розрізі функціональних підрозділів. Доведено значущість цифровізації управлінських процесів, зокрема використання інформаційних систем управління активами та технологій автоматизованого моніторингу технічного стану, що забезпечує перехід від реактивної до прогностичної моделі обслуговування. Окрему увагу приділено посиленню інвестиційного підходу до управління активами, який передбачає їх розгляд як джерела формування додатної вартості підприємства та об'єкта стратегічного управління. Також розглянуто доцільність забезпечення функціональної гнучкості використання активів через їх перепрофілювання та багатофункціональне застосування. Результати дослідження свідчать, що інтеграція запропонованих напрямів дозволяє суттєво підвищити точність оцінювання спеціалізованих активів, ефективність їх використання та якість управлінських рішень. Це формує передумови переходу до вартісноорієнтованої моделі управління готельним підприємством, підвищує його адаптивність до змін ринкового середовища та сприяє зміцненню довгострокових конкурентних позицій.

Ключові слова: облікова політика, спеціалізовані активи, управління активами, підприємства готельного бізнесу, фінансовий менеджмент, ефективність використання активів, управлінський облік, оцінювання активів.

Kuzminska K. I.,

k.kuzminskay@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704,

Researcher ID: G-8069-2019,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



ACCOUNTING PROVIDING FOR SPECIALIZED ASSETS MANAGEMENT OF HOTEL BUSINESS ENTERPRISES

Abstract. *The article examines the theoretical, methodological and applied aspects of improving the management of specialized assets of hotel enterprises. The relevance of the topic is due to the strengthening of competition in the field of hospitality, the growing role of the material and technical base in the formation of a unique market offer, and the need to increase the efficiency of the use of assets that have a limited possibility of alternative application. In modern conditions, it is precisely such assets that largely determine the quality of the hotel product, the level of service and the investment attractiveness of the enterprise. The purpose of the study is to substantiate and systematize key areas of improvement in the management of specialized assets, taking into account the requirements of financial accounting, economic analysis and strategic management of the company's value. In the process of research, the essence of specialized assets as objects of fixed assets, characterized by functional uniqueness, close connection with a specific model of providing hotel services and low liquidity in the open market, was clarified. It is shown that current approaches to their accounting display and evaluation do not fully take into account the economic specificity of such assets, which leads to information distortions in financial reporting and a decrease in the quality of management decisions. The need to apply a systematic approach that covers the full cycle of asset management is substantiated: from their identification and initial recognition to evaluation, depreciation reproduction, control of use efficiency and investment decision-making. A complex of interrelated directions for improving the management of specialized assets of hotel enterprises is proposed. In particular, the need to formalize the criteria for their identification based on functional uniqueness, degree of irreplaceability and impact on income formation is determined. The expediency of improving methodical approaches to fair value assessment in the absence of an active market by combining cost and income approaches, taking into account the specifics of the use of objects within a specific business model, is revealed. The need to apply a component approach to depreciation, which provides a more accurate reflection of the process of consumption of economic benefits from the use of assets, is separately substantiated. An important direction is the implementation of the system of indicators of the efficiency of the use of specialized assets, which allows assessing the level of their loading and contribution to the formation of operating income in terms of functional divisions. The significance of the digitalization of management processes has been proven, in particular the use of asset management information systems and technologies for automated monitoring of the technical condition, which ensures the transition from a reactive to a predictive service model. Particular attention is paid to strengthening the investment approach to asset management, which involves considering them as a source of added value formation of the enterprise and an object of strategic management. The expediency of ensuring functional flexibility in the use of assets through their repurposing and multifunctional application is also considered. The results of the study show that the integration of the proposed directions allows to significantly increase the accuracy of the evaluation of specialized assets, the efficiency of their use and the quality of management decisions. This forms the prerequisites for the transition to a value-oriented model of hotel enterprise management, increases its adaptability to changes in the market environment and contributes to strengthening long-term competitive positions.*

Keywords: accounting policy, specialized assets, asset management, hospitality enterprises, financial management, asset utilization efficiency, managerial accounting, asset valuation.

JEL Classification: M41, L83, M11

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-16>

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку готельного бізнесу, що характеризуються високим рівнем конкуренції, глобалізаційними процесами, цифровізацією управлінських і облікових систем, а також зростанням вимог споживачів до якості та індивідуалізації послуг, особливої актуальності набуває ефективне управління ресурсами підприємства. Готельні підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що пов'язано із сезонними коливаннями попиту, змінами туристичних потоків, впливом зовнішніх економічних і соціальних факторів. За таких умов забезпечення стабільності фінансових результатів безпосередньо залежить від раціонального використання наявних активів та ефективності управлінських рішень, що ґрунтуються на якісній обліково-аналітичній інформації.

Водночас вагоме місце у структурі ресурсного потенціалу підприємств готельного бізнесу займають спеціалізовані активи, до яких належать об'єкти основних засобів, нематеріальні активи та інші ресурси, що мають специфічне функціональне призначення і безпосередньо забезпечують процес надання готельних послуг. Саме тому виникає необхідність формування адекватної облікової політики у частині обліку таких активів, оскільки саме вона визначає підходи до їх визнання, оцінювання, амортизації та відображення у звітності. Неврегульованість або формальний підхід до побудови облікової політики щодо спеціалізованих активів може призводити до викривлення фінансових результатів, зниження аналітичної цінності облікової інформації та, як наслідок, до прийняття неефективних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження у сфері обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами готельного бізнесу формують різноспрямовані концептуальні підходи до трактування ролі облікової інформації в системі управління. Умовно можна виокремити три ключові напрями: традиційно-бухгалтерський, управлінсько-аналітичний та інтеграційно-цифровий.

Представники традиційно-бухгалтерського напрямку (Н. М. Побережна, Л. В. Стригуль, О. В. Меленя, С. Ф. Голов, Л. Г. Ловінська) розглядають обліково-аналітичне забезпечення як нормативно регламентовану систему формування достовірної фінансової інформації для складання звітності та зовнішнього контролю [1; 6; 9]. Їх дослідження присвячені питанням дотримання стандартів бухгалтерського обліку, уніфікації методології та забезпечення порівнянності фінансових даних. Зокрема, С. Ф. Голов і Л. Г. Ловінська звертають увагу на необхідність гармонізації національної системи обліку з міжнародними стандартами як базової передумови підвищення якості фінансової інформації [6; 9]. У межах цього підходу спеціалізовані активи підприємств готельного бізнесу (основні засоби, нематеріальні активи, інвестиційна нерухомість) розглядаються виключно як об'єкти фінансового обліку, що підлягають стандартизованому відображенню без суттєвого розширення управлінської аналітики.

Управлінсько-аналітичний напрям (Т. В. Калайтан, Б. В. Батюк, О. В. Гримака, В. В. Сопко, І. М. Пархоменко) обґрунтовує необхідність трансформації облікової інформації у багаторівневу аналітичну систему підтримки управлінських рішень [2; 7]. В. В. Сопко наголошує, що управлінський облік має виконувати функцію не лише фіксації, а й оперативного контролю та планування ресурсів підприємства [7]. І. М. Пархоменко, зі свого боку, акцентує увагу на значенні гнучкої облікової політики як інструменту адаптації інформаційної системи до специфіки діяльності підприємств сфери послуг [4]. Такий підхід передбачає розширення аналітики за рахунок внутрішніх розрізів: центрів відповідальності, сегментів дохідності та життєвого циклу активів.

Окрему позицію займає концепція цифрової трансформації обліку, представлена роботами О. О. Канцурова та М. С. Пушкаря [5; 8]. О. О. Канцуров розглядає управлінський облік у контексті цифрової економіки як інтегровану інформаційну систему, що функціонує на основі ERP-платформ і забезпечує підтримку стратегічних рішень у реальному часі [5]. М. С. Пушкар розвиває ідею обліку як інформаційної системи нового покоління, де ключову роль відіграють цифрові технології обробки та аналізу даних, що формують конкурентні переваги підприємства [8].

Отже, узагальнення наукових підходів свідчить про перехід від класичної моделі бухгалтерського обліку до інтегрованої обліково-аналітичної системи, орієнтованої на управління вартістю, дохідністю та ефективністю використання спеціалізованих активів. Водночас недостатньо розробленими

залишаються питання уніфікації методів оцінювання таких активів та їх інтеграції в цифрові управлінські платформи, що визначає перспективи подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад облікового забезпечення управління спеціалізованими активами підприємств готельного бізнесу та визначення напрямів удосконалення обліково-аналітичної системи в умовах цифровізації економіки та зростання вимог до ефективності управлінських рішень.

Вклад основного матеріалу дослідження. Спеціалізовані активи готельних підприємств є ключовою складовою матеріальної бази формування їхньої ринкової пропозиції та забезпечення конкурентних переваг. До них належать об'єкти основних засобів, що характеризуються вузькою функціональною прив'язкою до конкретної моделі надання готельних послуг і обмеженою можливістю альтернативного використання без суттєвої втрати економічної корисності [10; 11]. У структурі таких активів доцільно виокремлювати інженерно-технічні системи, об'єкти сервісної інфраструктури, елементи просторової організації послуг та технологічні комплекси обслуговування. Їхня специфіка визначає не лише рівень сервісу, а й параметри операційної ефективності підприємства. Відповідно, управління такими активами має безпосередній вплив на формування доданої вартості готельного бізнесу.

Управління спеціалізованими активами потребує системного підходу, що охоплює їх ідентифікацію, оцінювання, бухгалтерське відображення, амортизаційну політику та організацію використання [10]. Така системність забезпечує узгодження облікових даних із фактичною економічною роллю активів у діяльності підприємства. Крім того, вона формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління. Відсутність інтегрованого підходу призводить до фрагментації інформації та зниження якості управлінської аналітики. Отже, формування єдиної методологічної основи управління активами є передумовою підвищення ефективності їх використання.

Так, важливою є формалізація критеріїв ідентифікації спеціалізованих активів у системі обліку та управління. У чинній практиці значна частина таких об'єктів не виокремлюється з загальної сукупності основних засобів, що ускладнює оцінювання їх економічного значення. Доцільним є запровадження критеріїв, що враховують ступінь функціональної унікальності, рівень замінності та залежність від конкретного виду готельного продукту. Додатково варто враховувати вплив активів на формування операційного доходу та структуру клієнтської цінності. Така ідентифікація забезпечує можливість виділення стратегічно значущих активів в окремий аналітичний контур.

Удосконалення методичних підходів до оцінювання справедливої вартості спеціалізованих активів. Відповідно до вимог стандартів фінансової звітності, оцінювання має базуватися на ринкових даних, однак для спеціалізованих об'єктів активний ринок зазвичай відсутній [11]. Це обумовлює необхідність застосування комбінованих

моделей оцінювання, що поєднують витратний та дохідний підходи з урахуванням особливостей ринкових операцій щодо подібних активів [12]. Додатковим елементом є врахування обмеженої ліквідності та специфіки використання активів у межах конкретної бізнес-моделі. У результаті підвищується об'єктивність оцінювання та знижується рівень інформаційної невизначеності.

Значну увагу варто звернути на формування амортизаційної політики щодо спеціалізованих активів. Такі активи характеризуються нерівномірним фізичним зношенням та функціонально залежністю від інтенсивності експлуатації [10]. У зв'язку з цим доцільним є застосування компонентного підходу до амортизації, який передбачає поділ об'єкта на функціональні складові з різними строками корисного використання. Це забезпечує більш точне відображення процесу споживання економічних вигод. Крім того, підвищується релевантність фінансової інформації для цілей управління та аналізу ефективності.

Оцінювання ефективності використання спеціалізованих активів передбачає формування системи показників, що характеризують рівень завантаження та дохідності активів у розрізі функціональних підрозділів. Такий підхід відповідає концепції результативного управління та орієнтації на створення вартості підприємства [13]. Додатково доцільним є застосування внутрішнього порівняльного аналізу для виявлення диспропорцій у використанні активів. Це створює підґрунтя для оптимізації розподілу ресурсів і підвищення операційної ефективності.

Цифрова трансформація процесів управління спеціалізованими активами передбачає використання інформаційних систем управління активами

та технологій автоматизованого моніторингу технічного стану, що забезпечує безперервне відстеження параметрів їх функціонування. Це дозволяє переходити від реактивної моделі обслуговування до превентивної та прогнозної. Крім того, накопичення структурованих даних створює основу для аналітики життєвого циклу активів. У результаті підвищується точність планування витрат на обслуговування та ремонт.

Інвестиційний підхід в управлінні спеціалізованими активами передбачає застосування як інструменту формування доданої вартості та довгострокових конкурентних переваг підприємства. Оцінювання їх ефективності має здійснюватися з позицій впливу на ринкову вартість бізнесу та його прибутковість. Використання методів інвестиційного аналізу дозволяє обґрунтувати доцільність модернізації або заміни активів. Це забезпечує стратегічну узгодженість управлінських рішень.

Забезпечення функціональної гнучкості використання спеціалізованих активів шляхом їх трансформації та перепрофілювання. Сучасні умови розвитку готельної індустрії формують потребу у багатофункціональному використанні просторових і технічних ресурсів. Це дозволяє адаптувати активи до змін попиту без суттєвих капітальних витрат. Відповідно, підвищується рівень їх завантаження та економічна віддача. У стратегічному вимірі це сприяє підвищенню гнучкості бізнес-моделі готельного підприємства.

Узагальнення запропонованих напрямів удосконалення управління спеціалізованими активами підприємств готельного бізнесу наведено у табл. 1. Це дозволяє системно відобразити їх зміст і очікувані результати.

Таблиця 1

Напрями удосконалення управління спеціалізованими активами підприємств готельного бізнесу

№ з/п	Напрямок удосконалення	Зміст (сутність заходів)	Очікуваний результат
1	Ідентифікація спеціалізованих активів	Формування внутрішніх критеріїв виокремлення активів за ознаками функціональної унікальності, незамінності та впливу на дохідність	Підвищення точності обліку та якості управлінської інформації
2	Удосконалення оцінювання вартості	Застосування комбінованих підходів оцінювання (витратного та дохідного) за відсутності активного ринку	Зменшення похибок оцінювання та підвищення обґрунтованості вартості активів
3	Оптимізація амортизаційної політики	Використання поелементного підходу до нарахування зносу з поділом активів на складові	Більш точне відображення витрат та підвищення достовірності звітності
4	Оцінювання ефективності використання	Впровадження системи показників завантаження та дохідності активів у розрізі підрозділів	Виявлення резервів підвищення ефективності використання ресурсів
5	Цифровізація управління активами	Використання систем моніторингу технічного стану та збору даних про експлуатацію	Перехід до прогнозного управління та зниження витрат на обслуговування
6	Інвестиційний підхід до управління	Розгляд активів як джерела формування доданої вартості та оцінювання їх впливу на вартість підприємства	Підвищення обґрунтованості інвестиційних рішень
7	Підвищення гнучкості використання	Перепрофілювання та багатофункціональне використання приміщень і об'єктів	Зростання рівня завантаження та ефективності активів

Примітка. Складено автором на основі [10; 11; 12; 13]

Узагальнення наведених у таблиці напрямів свідчить, що підвищення ефективності управління спеціалізованими активами готельних підприємств можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує вдосконалення обліково-оцінних процедур, оптимізацію амортизаційної політики та розвиток системи показників результативності. Важливу роль відіграє також цифровізація управлінських процесів, що забезпечує перехід до прогнозного управління активами та зниження витрат їх життєвого циклу. Реалізація запропонованих заходів у сукупності створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсної бази готелю та зміцнення його конкурентних позицій.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Узагальнення результатів дослідження дозволяє констатувати, що управління спеціалізованими активами готельних підприємств є складною багаторівневою системою, яка потребує поєднання облікових, економічних та організаційно-технологічних інструментів. Ефективність таких активів визначається не лише якістю їх бухгалтерського відображення, а й ступенем відповідності управлінських рішень їхній реальній економічній ролі у формуванні доходів та забезпеченні конкурентних переваг. У цьому контексті ключового значення набуває формалізація критеріїв ідентифікації спеціалізованих активів, удосконалення підходів до їх оцінювання та амортизації, а також розвиток системи показників, ефективності їх використання. Важливим є також забезпечення інформаційної узгодженості між фінансовим та управлінським обліком, що створює основу для прийняття більш обґрунтованих рішень на всіх рівнях управління підприємством.

Подальший розвиток системи управління спеціалізованими активами пов'язаний із поглибленням цифровізації управлінських процесів та впровадженням аналітичних інструментів прогнозування їх життєвого циклу. Це дає змогу перейти від реактивного до проактивного підходу в управлінні активами, що підвищує їх операційну надійність і знижує сукупні витрати володіння. Одночасно посилення інвестиційного підходу забезпечує розгляд спеціалізованих активів як джерела формування довгострокової вартості підприємства, а не лише як об'єктів обліку. У сукупності реалізація запропонованих напрямів сприяє підвищенню стійкості готельного бізнесу, його адаптивності до змін ринкового середовища та зміцненню конкурентних позицій у стратегічній перспективі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Побережна Н. М., Стригуль Л. В., Меленя О. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління результатами діяльності підприємств готельного бізнесу. *Економічний простір*. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. С. 145–152. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/355a6c71-4b87-4185-b6a4-8833f1d02b46>
2. Калайтан Т. В., Батюк Б. В., Гримака О. В. Управління доходами готельних підприємств

в умовах конкуренції. *Науковий вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький : ХНУ, 2020. № 6. С. 87–93. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/343>

3. Оліярник Т. М. Обліково-аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств сфери гостинності : дис. ... канд. екон. наук. Житомир : Житомирська політехніка, 2019. 210 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2572>

4. Пархоменко І. М. Формування облікової політики підприємств сфери послуг : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 256 с.

5. Канцуров О. О. Управлінський облік в умовах цифрової економіки : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.

6. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік та фінансова звітність за міжнародними стандартами : підручник. Київ : Лібра, 2019. 1008 с.

7. Сопко В. В. Управлінський облік : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 512 с.

8. Пушкар М. С. Інформаційні системи обліку та аналізу в управлінні підприємством : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 368 с.

9. Ловінська Л. Г. Гармонізація бухгалтерського обліку та фінансової звітності в Україні : монографія. Київ : ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2019. 274 с.

10. International Accounting Standard 16 Property, Plant and Equipment. London : IFRS Foundation, 2025. DOI: official standard text available from IFRS Foundation

11. IFRS 13 Fair Value Measurement. International Accounting Standards Board, 2011. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/>

12. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism. New York : Free Press, 1985.

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

REFERENCES

1. Poberezhna, N. M., Stryhul', L. V. and Melenia, O. V. (2021), Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia rezul'tatamy diial'nosti pidprijemstv hotel'noho biznesu, *Ekonomichnyj prostir*, KhNUMH im. O. M. Beketova, Kharkiv, s. 145–152, available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publitsation/355a6c71-4b87-4185-b6a4-8833f1d02b46>

2. Kalajtan, T. V., Batiuk, B. V., Hrymaka O. V. (2020), Upravlinnia dokhodamy hotel'nykh pidprijemstv v umovakh konkurentsii, *Naukovyj visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, KhNU, Khmel'nyts'kyj, № 6, s. 87–93, available at: <https://dsim.khmn.edu.ua/indekh.php/dsim/article/view/343>

3. Oliiarnyk, T. M. (2019), Oblikovo-analitychne zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidprijemstv sfery hostynnosti : dys. ... kand. ekon.

nauk, Zhytomyr's'ka politekhnik, Zhytomyr, 210 s., available at: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2572>

4. Parkhomenko, I. M. (2020), Formuvannia oblikovoi polityky pidpriemstv sfery posluh : monohrafiia, KNEU, Kyiv, 256 s.

5. Kantsurov, O. O. (2021), Upravlins'kyj oblik v umovakh tsyvrovoi ekonomiky : monohrafiia, KNEU, Kyiv, 312 s.

6. Holov, S. F. (2019), Bukhhalters'kyj oblik ta finansova zvitnist' za mizhnarodnymy standartamy : pidruchnyk, Libra, Kyiv, 1008 s.

7. Sopko, V. V. (2018), Upravlins'kyj oblik : pidruchnyk, KNEU, Kyiv, 512 s.

8. Pushkar, M. S. (2020), Informatsijni systemy obliku ta analizu v upravlinni pidpriemstvom : monohrafiia, TNEU, Ternopil', 368 s.

9. Lovins'ka, L. H. (2019), Harmonizatsiia bukhalters'koho obliku ta finansovoi zvitnosti v Ukraini : monohrafiia, NNTs "Instytut ahrarnoi ekonomiky", Kyiv, 274 s.

10. International Accounting Standard 16 Property, Plant and Equipment. London : IFRS Foundation, 2025, DOI: official standard text available from IFRS Foundation

11. IFRS 13 Fair Value Measurement. International Accounting Standards Board, 2011 (iz popravkamy do 31.12.2024), available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/>

12. Williamson, O. E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism, Free Press, New York.

13. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston.

Стаття надійшла: 15.03.2026

Стаття прийнята: 16.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 657.1

Кійко А. І.,
antonkiiko@ukr.net, ORCID ID: 0009-0003-7326-1674,
Researcher ID: KQU-9312-2024,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Чік М. Ю.,
marija_chik@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-8124-2276,
Researcher ID: Y-3059-2018,
к.е.н., доц., доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Підприємства, що надають транспортно-експедиторські послуги, забезпечують організацію перевезень вантажів, координацію взаємодії між різними учасниками логістичного процесу, а також виконують значну кількість супутніх операцій, пов'язаних із митним оформленням, страхуванням, зберіганням та інформаційним супроводом перевезень. У процесі здійснення діяльності з надання транспортно-експедиторських послуг виникає потреба в ефективному контролі за господарськими операціями, фінансовими потоками та дотриманням договірних зобов'язань. Саме внутрішній контроль виступає одним із ключових інструментів забезпечення стабільності та ефективності функціонування транспортно-експедиторських підприємств. У статті поглиблено досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти організації внутрішнього контролю діяльності підприємств, що надають транспортно-експедиторські послуги. Обґрунтовано доцільність формування комплексної системи внутрішнього контролю з урахуванням галузевої специфіки експедиторської діяльності, значної кількості господарських операцій, підвищеного рівня фінансових і операційних ризиків, а також багатосторонніх договірних відносин на підприємствах, які надають транспортно-експедиторські послуги. Визначено місце внутрішнього контролю в системі управління підприємств, які надають транспортно-експедиторські послуги, охарактеризовано його функції, принципи, об'єкти та методи. Особливу увагу приділено контролю договірних відносин, розрахунків із контрагентами, доходів і витрат, а також дотриманню податкового та митного законодавства на підприємствах, які надають транспортно-експедиторські послуги. Запропоновано напрями удосконалення системи внутрішнього контролю шляхом впровадження ризик-орієнтованого підходу та використання сучасних інформаційних технологій на підприємствах, які надають транспортно-експедиторські послуги.

Ключові слова: внутрішній контроль, транспортно-експедиторські послуги, бухгалтерський облік, управління, ризики, фінансова інформація.

Кійко А. І.,
antonkiiko@ukr.net, ORCID ID: 0009-0003-7326-1674,
Researcher ID: KQU-9312-2024,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Chik M. Yu.,
marija_chik@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-8124-2276,
Researcher ID: Y-3059-2018,
PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



ORGANIZATION OF INTERNAL CONTROL OF ENTERPRISES' ACTIVITIES

Abstract. Enterprises providing freight forwarding services organize cargo transportation, coordinate interaction between various participants in the logistics process, and also perform a significant number of related operations related to customs clearance, insurance, storage and information support of transportation. In the process of providing freight forwarding services, there is a need for effective control over business operations, financial flows and compliance with contractual obligations. It is internal control that is one of the key tools for ensuring the stability and efficiency of the functioning of freight forwarding enterprises. The article deeply investigates the theoretical, methodological and applied aspects of the organization of internal control of the activities of enterprises providing transport and forwarding services. The feasibility of forming a comprehensive internal control system is substantiated, taking into account the industry specifics of forwarding activities, a significant number of business transactions, an increased level of financial and operational risks, as well as multilateral contractual relations at enterprises providing transport and forwarding services. The place of internal control in the management system of enterprises providing transport and forwarding services is determined, its functions, principles, objects and methods are characterized. Particular attention is paid to the control of contractual relations, settlements with counterparties, income and expenses, as well as compliance with tax and customs legislation at enterprises providing transport and forwarding services. Directions for improving the internal control system by implementing a risk-oriented approach and using modern information technologies at enterprises providing transport and forwarding services are proposed.

Keywords: internal control, transport and forwarding services, accounting, management, risks, financial information.

JEL Classification: M41, M42, L21, M10.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-17>

Постановка проблеми. Важливою складовою функціонування національної економіки та інтеграції України у світовий економічний простір є розвиток транспортно-експедиторської діяльності. Підприємства, що надають транспортно-експедиторські послуги, забезпечують організацію перевезень вантажів, координацію взаємодії між різними учасниками логістичного процесу, а також виконують значну кількість супутніх операцій, пов'язаних із митним оформленням, страхуванням, зберіганням та інформаційним супроводом перевезень.

У процесі здійснення діяльності з надання транспортно-експедиторських послуг виникає потреба в ефективному контролі за господарськими операціями, фінансовими потоками та дотриманням договірних зобов'язань. Саме внутрішній контроль виступає одним із ключових інструментів забезпечення стабільності та ефективності функціонування транспортно-експедиторських підприємств. В умовах зростання конкуренції, посилення вимог з боку контролюючих органів і підвищення рівня ризиків питання організації внутрішнього контролю набувають особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика внутрішнього контролю широко представлена у працях вітчизняних та зарубіжних учених. У наукових дослідженнях розглядаються концептуальні засади внутрішнього контролю, його роль у системі управління підприємством, взаємозв'язок з бухгалтерським обліком та внутрішнім аудитом. Водночас більшість наукових праць має загальнотеоретичний характер і не враховує специфіку окремих галузей економіки.

Особливості внутрішнього контролю на підприємствах транспортно-експедиторської сфери

досліджені недостатньо, що обумовлює необхідність подальших наукових пошуків у цьому напрямі. Зокрема, потребують поглибленого вивчення питання контролю посередницьких операцій, валютних розрахунків, дебіторської заборгованості та управління ризиками у сфері експедиторських послуг.

Постановка завдання. Метою статті є розробка теоретико-методичних підходів до організації внутрішнього контролю діяльності підприємств, які надають транспортно-експедиторські послуги, з урахуванням галузевих особливостей та сучасних умов господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття внутрішнього контролю є багатоаспектним і протягом тривалого часу перебуває в центрі уваги науковців у сфері бухгалтерського обліку. Еволюція підходів до визначення сутності внутрішнього контролю зумовлена змінами умов господарювання, ускладненням організаційних структур підприємств, зростанням ролі інформації в управлінні та підвищенням рівня ризиків.

У класичному розумінні внутрішній контроль тривалий час ототожнювався переважно з перевіркою правильності ведення бухгалтерського обліку та збереженням активів. Представники традиційної облікової школи розглядали внутрішній контроль як систему заходів, спрямованих на попередження помилок і зловживань у процесі здійснення господарських операцій. За такого підходу основна увага приділялася документальному контролю, інвентаризації та перевірці відповідності облікових даних фактичному стану активів [1].

Подальший розвиток економічної науки зумовив розширення змісту поняття внутрішнього контролю. У працях сучасних науковців внутрішній контроль трактується як складова загальної системи управління підприємством, що охоплює не лише облікові, а й організаційні, управлінські та аналітичні аспекти. Зокрема, низка авторів визначає внутрішній контроль як безперервний процес, ініційований керівництвом і персоналом підприємства, спрямований на забезпечення досягнення цілей діяльності, ефективного використання ресурсів, достовірності фінансової звітності та дотримання законодавчих і внутрішніх нормативних вимог.

Важливим етапом еволюції концепції внутрішнього контролю стало формування ризик-орієнтованого підходу. У межах цього підходу внутрішній контроль розглядається як інструмент управління ризиками, що дозволяє ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати можливі загрози діяльності підприємства. Такий підхід знайшов відображення у міжнародних концепціях і стандартах, де внутрішній контроль трактується як система взаємопов'язаних елементів, спрямованих на управління ризиками та забезпечення досягнення стратегічних цілей.

У вітчизняній науковій літературі внутрішній контроль також розглядається як багаторівнева система, що поєднує контрольні дії на рівні керівництва, структурних підрозділів і окремих виконавців. Дослідники наголошують, що ефективність внутрішнього контролю значною мірою залежить від організаційної структури підприємства, рівня відповідальності персоналу та якості інформаційного забезпечення управління.

Особливе місце внутрішній контроль посідає у системі управління підприємством, оскільки він забезпечує зворотний зв'язок між поставленими цілями та фактичними результатами діяльності. Через механізми внутрішнього контролю керівництво отримує інформацію про відхилення від планових показників, причини їх виникнення та можливі напрями коригування управлінських рішень. Таким чином, внутрішній контроль виступає інструментом не лише виявлення проблем, а й їх попередження.

Для підприємств, що надають транспортно-експедиторські послуги, значення внутрішнього контролю в системі управління зростає у зв'язку зі складністю бізнес-процесів і високим рівнем операційних та фінансових ризиків. Експедиторська діяльність передбачає координацію дій великої кількості учасників логістичного процесу, що потребує чіткого контролю за виконанням договірних зобов'язань, своєчасністю розрахунків і якістю наданих послуг [10].

У системі управління підприємства, яке надає транспортно-експедиторські послуги, внутрішній контроль тісно інтегрований з функціями планування, організації, мотивації та контролювання. На етапі стратегічного планування внутрішній контроль забезпечує обґрунтованість вибору напрямів розвитку та оцінку пов'язаних із ними ризиків. У процесі оперативного управління він сприяє

дотриманню встановлених регламентів і процедур, а також раціональному використанню ресурсів.

Окремої уваги заслуговує роль внутрішнього контролю у забезпеченні фінансової безпеки підприємств, які надають транспортно-експедиторські послуги. Значні обсяги грошових потоків, наявність авансових платежів і валютних операцій зумовлюють необхідність постійного контролю за рухом коштів та станом розрахунків із контрагентами. У цьому контексті внутрішній контроль виконує превентивну функцію, запобігаючи виникненню фінансових втрат і зловживань.

Внутрішній контроль є невід'ємною складовою системи управління підприємством і водночас одним із ключових інструментів забезпечення його стабільного функціонування та розвитку. У науковій літературі внутрішній контроль розглядається як система взаємопов'язаних організаційних заходів, методів і процедур, що впроваджуються керівництвом з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності підприємства, забезпечення збереження активів, достовірності бухгалтерського обліку та фінансової звітності, а також дотримання вимог чинного законодавства [2].

Сутність внутрішнього контролю полягає у постійному спостереженні та перевірці процесів господарської діяльності з метою своєчасного виявлення відхилень від установлених норм, стандартів і планових показників. На відміну від зовнішнього контролю, внутрішній контроль здійснюється безпосередньо в межах підприємства та має безперервний характер, що дозволяє оперативно реагувати на виявлені порушення та мінімізувати їх негативний вплив.

У системі управління підприємством внутрішній контроль виконує низку важливих функцій, серед яких доцільно виокремити контрольну, інформаційну, превентивну та аналітичну. Контрольна функція полягає у перевірці законності та доцільності здійснення господарських операцій. Інформаційна функція забезпечує керівництво підприємства достовірними та своєчасними даними для прийняття управлінських рішень. Превентивна функція спрямована на запобігання помилкам і зловживанням, а аналітична – на оцінку ефективності діяльності та виявлення резервів її підвищення.

Для підприємств, що надають транспортно-експедиторські послуги, внутрішній контроль набуває особливого значення у зв'язку зі складністю організаційної структури та багатоступеневістю бізнес-процесів. Експедиторська діяльність охоплює значну кількість операцій, пов'язаних з укладанням договорів, організацією перевезень, контролем виконання зобов'язань перевізниками, здійсненням розрахунків із замовниками та постачальниками послуг. Кожен із цих етапів потребує належного контролю з боку управлінського персоналу.

Внутрішній контроль у системі управління транспортно-експедиторського підприємства тісно пов'язаний із функціями планування, організації та мотивації. На етапі планування він забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і реалістичність

встановлених показників. У процесі організації діяльності внутрішній контроль сприяє раціональному розподілу повноважень і відповідальності між працівниками, що є важливою передумовою зниження ризиків та підвищення дисципліни виконання.

Особливу роль внутрішній контроль відіграє у забезпеченні фінансової безпеки підприємства. Для підприємств, які надають транспортно-експедиторські послуги, характерними є значні обсяги розрахунків, у тому числі авансових платежів, а також наявність дебіторської заборгованості. У таких умовах внутрішній контроль виступає інструментом попередження фінансових втрат, пов'язаних із несвоєчасним отриманням коштів, неплатоспроможністю контрагентів або помилками у розрахунках [9].

Крім того, внутрішній контроль є важливим елементом забезпечення якості бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Систематична перевірка правильності оформлення первинних документів, повноти та своєчасності відображення господарських операцій у обліку дозволяє мінімізувати ризик викривлення фінансових результатів та забезпечити відповідність звітності вимогам національних і міжнародних стандартів.

Об'єкти внутрішнього контролю охоплюють усі етапи господарської діяльності підприємства. До основних об'єктів внутрішнього контролю належать:

- договірні відносини з клієнтами, перевізниками та іншими контрагентами;
- операції з надання транспортно-експедиторських послуг;
- доходи, витрати та фінансові результати діяльності підприємств, які надають транспортно-експедиторські послуги;
- грошові кошти та розрахунки;
- дебіторська і кредиторська заборгованість;
- дотримання вимог податкового, митного та валютного законодавства, що регламентує діяльність підприємств, які надають транспортно-експедиторські послуги [3].

Основними завданнями внутрішнього контролю є забезпечення достовірності облікової інформації, запобігання помилкам і зловживанням, контроль за ефективним використанням ресурсів та своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників на підприємствах, які надають транспортно-експедиторські послуги.

Організація внутрішнього контролю ґрунтується на дотриманні загальноприйнятих принципів, серед яких доцільно виокремити системність, безперервність, об'єктивність, відповідальність та економічну доцільність. Застосування цих принципів дозволяє сформувати ефективну та гнучку систему контролю.

Методи внутрішнього контролю включають документальну перевірку, інвентаризацію, аналітичні процедури, спостереження та вибіркові перевірки. Для підприємств, які надають транспортно-експедиторські послуги, особливого значення набувають аналітичні методи, які дозволяють оцінювати ефективність діяльності та виявляти потенційні ризики.

Специфіка транспортно-експедиторської діяльності зумовлює необхідність посиленого контролю за правильністю оформлення первинних документів, своєчасністю розрахунків та виконанням договірних зобов'язань. Значна кількість посередницьких операцій потребує чіткого розмежування функцій між працівниками, що знижує ймовірність помилок і зловживань на підприємствах, які надають транспортно-експедиторські послуги.

Важливим напрямом внутрішнього контролю на підприємствах, які надають транспортно-експедиторські послуги, є контроль валютних операцій, які характерні для міжнародних перевезень. Це потребує постійного моніторингу дотримання валютного законодавства та правильності відображення операцій у бухгалтерському обліку.

Запровадження ризик-орієнтованого підходу дозволяє зосередити контрольні заходи на найбільш ризикованих ділянках діяльності. Для транспортно-експедиторських підприємств такими ділянками є розрахунки з контрагентами, авансові платежі, валютні операції та формування фінансового результату.

Використання ризик-орієнтованого підходу сприяє підвищенню ефективності внутрішнього контролю та оптимізації витрат на його здійснення на підприємствах, які надають транспортно-експедиторські послуги.

Серед основних напрямів удосконалення системи внутрішнього контролю доцільно виділити впровадження автоматизованих обліково-контрольних систем, розробку внутрішніх регламентів і стандартів, а також підвищення кваліфікації персоналу [8].

Автоматизація контрольних процедур на підприємствах, які надають транспортно-експедиторські послуги, дозволяє забезпечити своєчасність та точність обробки інформації, а також зменшити вплив людського фактору.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, внутрішній контроль займає центральне місце в системі управління транспортно-експедиторським підприємством, забезпечуючи взаємозв'язок між стратегічними цілями, поточною діяльністю та результатами господарювання. Його ефективна організація сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню фінансової стабільності та формуванню довіри з боку партнерів і контролюючих органів.

Організація внутрішнього контролю діяльності підприємств, які надають транспортно-експедиторські послуги, є важливою передумовою забезпечення ефективного управління та фінансової стабільності. Сформована з урахуванням галузевої специфіки система внутрішнього контролю сприяє мінімізації ризиків, підвищенню достовірності облікової інформації та забезпеченню досягнення стратегічних цілей підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бойко Р. В., Винницький Т. І., Медвідь Л. Г. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю бізнес-процесів дистрибуційних компаній в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2025. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee>.
2. Воронко Р. М., Марценюк Р. А., Чік М. Ю. Сутність внутрішнього контролю та питання його організації на підприємствах з прокату майна. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4251/4176>.
3. Каменська Т. О. Внутрішній аудит. Сучасний погляд : моногр. / Нац. акад. статистики, обліку та аудиту. К. : ДП "Інформ.-аналіт. агентство", 2010. 499 с.
4. Кійко А. І. Методика внутрішнього контролю на підприємствах. *Облік, контроль і оподаткування на шляху повоєнного відновлення України та досягнення цілей сталого розвитку* : зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю від дня народження Миколи Григоровича Чумаченка; 10-11 квітня 2025 року. К. : КНЕУ, 2025. С. 274-276.
5. Куцик П. О., Воронко Р. М., Редченко К. І., Герасименко Т. О. Розвиток внутрішнього контролю в торгівлі: від класики до цифрових рішень. *Підприємництво і торгівля* : збірник наукових праць. Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2025. № 45. С. 37-46.
6. Куцик П. О., Макарук Ф. Ф., Марценюк Р. А. Внутрішній контроль діяльності ринків за центрами відповідальності: теоретичні і практичні аспекти. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації* : міжнародний науковий журнал. 2019. Вип. 1-2. С. 118-129.
7. Максимова В. Ф. Контроль в управлінні економічними процесами на підприємстві : навч. посібник. Суми : Університетська книга, 2008. 190 с.
8. Нападівська Л. В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці : монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. 224 с.
9. Марценюк Р. А., Чік М. Ю. Внутрішній контроль транспортно-експедиторської діяльності: організаційний та проблемний аспект. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. № 69. С. 59-66.
10. Шевчук В. О. Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою (Проблеми теорії, організації, методології) : монографія. К. : Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 1998. 371 с.

REFERENCES

1. Boiko, R. V., Vynnytskyi, T. I. and Medvid, L. H. (2025), *Informatsiine zabezpechennia vnutrishnoho*

kontroliu biznes-protsesiv dystrybutsiinykh kompanii v umovakh tsyfrovoyi transformatsii, *Efektivna ekonomika*, № 12, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee>.

2. Voronko, R. M., Martseniuk, R. A. and Chik, M. Yu. (2024), *Sutnist vnutrishnoho kontroliu ta pytannia yoho orhanizatsii na pidpriemstvakh z prokatu maina*, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 64, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4251/4176>.

3. Kamenska, T. O. (2010), *Vnutrishnii audyt. Suchasnyi pohliad : monohr. / Nats. akad. statystyky, obliku ta audytu*, DP "Inform.-analit. ahentstvo", K., 499 s.

4. Kiiko, A. I. (2025), *Metodyka vnutrishnoho kontroliu na pidpriemstvakh*, *Oblik, kontrol i opodatkuvannia na shliakhu povoiennoho vidnovlennia Ukrainy ta dosiahnennia tsilei staloho rozvytku* : zb. materialiv X Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoi 100-richchiu vid dnia narodzhennia Mykoly Hryhorovycha Chumachenka; 10-11 kvitnia 2025 roku, KNEU, K., s. 274-276.

5. Kutsyk, P. O., Voronko, R. M., Redchenko, K. I. and Herasymenko, T. O. (2025), *Rozvytok vnutrishnoho kontroliu v torhivli: vid klasyky do tsyfrovyykh rishen, Pidpriemnytstvo i torhivlia* : zbirnyk naukovykh prats, Vyd-vo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, Lviv, № 45, s. 37-46.

6. Kutsyk, P. O., Makaruk, F. F. and Martseniuk, R. A. (2019), *Vnutrishnii kontrol diialnosti rynkiv za tsentramy vidpovidalnosti: teoretychni i praktychni aspekty*, *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii : mizhnarodnyi naukovyi zhurnal*, vyp. 1-2, s. 118-129.

7. Maksimova, V. F. (2008), *Kontrol v upravlinni ekonomichnymy protsesamy na pidpriemstvi* : navch. posibnyk, Universytetska knyha, Sumy, 190 s.

8. Napadovska, L. V. (2000), *Vnutrishnohospodarskyi kontrol v rynkovii ekonomitsi* : monohrafiia, Nauka i osvita, Dnipropetrovsk, 224 s.

9. Martseniuk, R. A. and Chik, M. Yu. (2022), *Vnutrishnii kontrol transportno-ekspedytorskoi diialnosti: orhanizatsiinyi ta problemnyi aspekt*, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, Vydavnytstvo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, Lviv, № 69, s. 59-66.

10. Shevchuk, V. O. (1998), *Kontrol hospodarskykh system v suspilstvi z perekhidnoiu ekonomikoiu (Problemy teorii, orhanizatsii, metodolohii)* : monohrafiia, Kyiv. derzh. torh.-ekon. un-t, K., 371 s.

Стаття надійшла: 20.03.2026

Стаття прийнята: 24.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 339.561

Гаврилюк О. М.,

gavrulykoleh@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-9254-5073,

здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО АГРАРНОГО ЕКСПОРТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. У статті здійснено узагальнення та напрацювання низки нових практичних рекомендацій з формування та реалізації ефективної державної політики нарощення обсягів вітчизняного аграрного експорту. При цьому розвиток аграрного експорту розглядається як композиційна характеристика з таких складових: збільшення обсягів експорту аграрної продукції в натуральному та вартісному вираженні; покращення структури експорту, зокрема збільшення частки продукції з високим вмістом доданої вартості і глибини її переробки; нарощення цінових характеристик експорту аграрної продукції; удосконалення географічної структури експорту аграрної продукції; покращення маркетингових параметрів експорту вітчизняної аграрної продукції; використання експорту як чинника активізації та підвищення ефективності інших компонентів зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних виробників та експортерів продукції агропромислового комплексу країни. Показано, що значною перешкодою відносно розвитку аграрного експорту України на сьогодні слугують проблеми формування і використання фінансового забезпечення активізації та розвитку відповідних процесів. Відтак метою дослідження визначено обґрунтування структури та положень фінансового механізму розвитку вітчизняного аграрного експорту в сучасних умовах нестабільності в Україні. Ідентифіковано та охарактеризовано склад і структуру елементів – складових фінансового механізму, основоположними в якому виступають: а) фінансове забезпечення; б) фінансове регулювання; в) фінансові інструменти; г) індикатори реалізації цілей і завдань механізму. Аргументовано на тому, що запровадження визначеного фінансового механізму на практиці дозволить активізувати внутрішнє виробництво аграрної продукції в Україні, покращити його потенціал та структурні характеристики, а також збільшити масштаби експорту цієї продукції, що позитивно позначиться на покращенні параметрів макроекономічної, виробничої, зовнішньоекономічної, інвестиційної та продовольчої безпеки національної економіки України.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, аграрне виробництво, експорт аграрної продукції, зовнішньоекономічна діяльність, фінансовий механізм, війна, нестабільність.

Gavrulyk O. M.,

gavrulykoleh@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-9254-5073,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

FINANCIAL MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC AGRICULTURAL EXPORTS IN MODERN CONDITIONS

Abstract. The article summarizes and develops a number of new practical recommendations for the formation and implementation of an effective state policy to increase the volume of domestic agricultural exports. At the same time, the development of agricultural exports is considered as a composite characteristic of the following components: an increase in the volume of exports of agricultural products in terms of volume and value; improving the export structure, in particular increasing the share of products with high added value and the depth of their processing; increasing the price characteristics of agricultural exports; improving the geographical structure of agricultural exports; improving the marketing parameters of domestic agricultural exports; using exports as a factor in activating and increasing the efficiency of other components of foreign economic activity of domestic producers and exporters of products of the country's agro-industrial complex. It is shown that a significant obstacle to the development of agricultural exports in Ukraine today is the problem of forming and using financial support for the activation and development of relevant processes. Therefore, the purpose of the study is to substantiate the structure and provisions of the financial mechanism for the development of domestic agricultural exports in the current conditions of instability in Ukraine. The composition and structure of the elements – components of the financial mechanism, the fundamental ones of which are: a) financial provision; b) financial regulation; c) financial instruments; d) indicators of the implementation of the goals and objectives of the mechanism, have been identified and characterized. It is argued that the introduction of a certain financial mechanism in practice will



allow to activate the domestic production of agricultural products in Ukraine, improve its potential and structural characteristics, as well as increase the scale of exports of these products, which will positively affect the improvement of the parameters of macroeconomic, production, foreign economic, investment and food security of the national economy of Ukraine.

Key words: agro-industrial complex, agricultural production, export of agricultural products, foreign economic activity, financial mechanism, war, instability.

JEL Classification: F10, F40, Q13, Q18

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-18>

Постановка проблеми. Загальновідомо, що Україна характеризується значним економіко-ресурсним потенціалом для нарощення обсягів виробництва й експорту аграрної продукції, який ще далеко не реалізувала як до, так і під час повномасштабної війни. Однак війна як посилила існуючі, так і створила нові труднощі й перешкоди для збільшення обсягів експорту продукції цього сектора національної економіки.

Утім, незважаючи на систематичні атаки, спрямовані на руйнування аграрної інфраструктури та провокування продовольчої кризи, Україна забезпечує внутрішню продовольчу безпеку й зберігає активну присутність на світових ринках аграрної продукції. Так, станом на листопад 2024 року було зібрано 73,6 млн тонн сільськогосподарської продукції з площі 19,5 млн га. Зокрема, обсяг зібраних зернових культур склав 53,9 млн тонн, олійних – 19,7 млн тонн, цукрового буряку – 12,1 млн тонн.

Україна, незважаючи на перманентні атаки на портову інфраструктуру, зберігає статус надійного постачальника продовольства на міжнародному ринку, коли у 2024 році обсяг експорту агропродовольчої продукції становив 24,5 млрд дол. США, що дорівнює 59% від загального обсягу експорту та є другим за величиною показником після рекорду 2021 року (27,7 млрд дол. США). У фізичних обсягах було експортовано 78,3 млн тонн аграрної продукції. Найбільші частки у вартості експорту належали соняшниковій олії (21%), кукурудзі (21%), пшениці (15%). Значними залишаються також обсяги експорту ріпаку, сої, макухи та відходів переробки олійних культур, м'яса птиці, ячменю і цукру.

Також продовжується співпраця з міжнародними партнерами щодо розширення експортних можливостей для продукції різних товарних груп, зокрема м'яса птиці, великої та дрібної рогатої худоби, яловичини, свинини, молока та молочних продуктів, меду, яблук, ягід (лохини, черешні), зернобобових (гороху, квасолі), цибулі, пшеничного борошна, риби й рибопродуктів, а також репродуктивного матеріалу. У 2024 році українські експортери отримали доступ до ринків 9 країн світу для 16 груп аграрної продукції.

Однак навіть за такої ситуації Україна все ще має гарні можливості і передумови як для подальшого нарощення експорту аграрної продукції, так і підвищення рівня його ефективності. Проте для вирішення цього завдання слід задіяти якісний та ефективний фінансовий механізм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та реалізації державної політики, що спрямована на підтримку і стимулювання зростання обсягів виробництва й експорту аграрної продукції вітчизняних сільськогосподарських підприємств, розглядається в наукових дослідженнях таких учених, як І. Безп'ята [1, с. 16-25], А. Брояка [2, с. 14-20], Т. Васильців [3, с. 90-101; 11, с. 855-864], Р. Лупак [3, с. 90-101; 11, с. 855-864], Н. Юрків [3, с. 90-101], А. Гречко [4, с. 146-155], І. Кицюк, І. Фіщук [5, с. 41-45], Ю. Дайновський, Б. Семак [6, с. 69-74], А. Прошаликіна, Т. Петренко [7, с. 22-26], М. Рахман, А. Книш [8, с. 180-184], Т. Сус, О. Ємець, С. Мовчун, С. Онишко, О. Цюпа [9, с. 150-159], Т. Шабатура [10, с. 138-146], Р. Бойко, М. Куницька-Гляш [11, с. 855-864] та інші.

Проте все ще не в повній мірі вирішеним на сьогодні завданням залишається теоретико-методичне та методико-прикладне узагальнення фінансового механізму нарощення обсягів вітчизняної аграрної продукції на зовнішніх ринках її реалізації. Вказане обумовило обрання тематики, мети, цілей і завдань цього дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування структури та положень фінансового механізму розвитку вітчизняного аграрного експорту в сучасних умовах нестабільності в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Отже, для стимулювання нарощення обсягів та підвищення ефективності експорту вітчизняної аграрної політики в Україні слід впровадити відповідний адекватний фінансовий механізм активізації та підтримки відповідних процесів. До головних компонент такого механізму видається доцільним включити:

- 1) фінансове забезпечення збільшення експорту аграрної продукції;
- 2) фінансове регулювання процесів, що в прямій чи опосередкованій мірі дотичні до нарощення обсягів експорту аграрної продукції;
- 3) фінансові інструменти, які доступні та дієві в плані регулювання масштабів і структури операцій експорту аграрної продукції;
- 4) індикатори механізму, досягнення значень яких, власне, й сигналізує про дієвість державної політики в аналізованій сфері (рис. 1).

Таким чином, першим елементом механізму розглядаємо фінансові ресурси, які можуть та повинні бути

спрямовані на реалізацію цілей і завдань державної політики нарощення обсягів вітчизняної аграрної продукції. Вважаємо, що мета фінансового забезпечення експортної діяльності полягає в мінімізації фінансових ризиків для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, підвищенні конкурентоспроможності національної експортної продукції та послуг, а також у створенні стимулів для розширення обсягів експорту й активізації міжнародної торгівлі. Важливим аспектом є забезпечення механізмів захисту експортерів від потенційних фінансових втрат, що можуть виникати внаслідок неплатоспроможності контрагентів, а також через політичні чи економічні ризики в країнах-партнерах.

У визначених цілях можуть застосовуватися такі складові фінансового забезпечення, як створення та використання можливостей експортно-кредитних агентств (зокрема, безпосередньо спеціалізованих на фінансово-кредитній та іншій підтримці виробників та експортерів аграрної продукції), кредитування (передекспортне фінансування, кредити на експорт, кредитування зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних аграріїв назагал), страхування ризиків експорту та експортних кредитів, надання гарантій на експорт, знижки та субсидії, створення експортних зон, ін.



Рис. 1. Конфігурація та структура фінансового механізму розвитку вітчизняного аграрного експорту в сучасних умовах кризи та нестабільності

Джерело: авторська розробка

Фінансове забезпечення дозволяє сформувати відповідний фінансовий ресурс, який дозволить вітчизняним підприємствам – виробникам аграрної продукції організувати, налагодити та наростити експорт продукції на зовнішні ринки її просування й збуту. Водночас цей інструментарій у меншій мірі придатний для регулювання змін у структурних аспектах і характеристиках експорту аграрної продукції. У таких цілях держава може застосовувати методи відповідного фінансового регулювання, а саме: податкового регулювання (пільгового оподаткування експортерів аграрної продукції, запровадження податкових стимулів, зокрема шляхом зниження ставок податку на додану вартість або забезпечення ефективного механізму бюджетного відшкодування ПДВ на експортовану продукцію, що спрямований на підвищення фінансової привабливості зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору; спрощення податкового адміністрування для аграрних виробників, оптимізації процедур податкового обліку, звітності та сплати податків з метою зниження адміністративного навантаження, підвищення прозорості та ефективності функціонування аграрних суб'єктів господарювання); бюджетного стимулювання (реалізується через надання дотацій на вирощування сільськогосподарських культур, що мають високий експортний потенціал, стимулювання виробничої діяльності аграрних підприємств та підвищення їхньої конкурентоспроможності на міжнародних ринках; часткове відшкодування витрат, пов'язаних із логістичним забезпеченням, сертифікацією продукції відповідно до міжнародних стандартів, а також участю у спеціалізованих виставкових заходах, що відіграє ключову роль у розширенні доступу українських експортерів до нових ринків збуту; програми компенсації процентних ставок за кредитами як інструмент поліпшення доступу до фінансових ресурсів, що дозволяє агровиробникам здійснювати інвестиції в інновації, модернізацію виробництва та розвиток експортної інфраструктури); фінансово-кредитного забезпечення (надання пільгових кредитів через державні банківські установи або за участю державних гарантій; страхування експортних ризиків, зокрема за участю експортно-кредитних агентств, що є ключовим механізмом захисту експортерів від комерційних та некомерційних ризиків, включаючи політичні, валютні та платоспроможності іноземних контрагентів; фінансові гарантії з боку банківських і страхових установ); валютного регулювання (контроль за валютними операціями, пов'язаними з експортною діяльністю, що здійснюється з метою забезпечення прозорості фінансових потоків, дотримання валютного законодавства та запобігання ухиленню від репатріації експортної виручки; формування сприятливих умов для репатріації валютної виручки, спрощення процедур повернення коштів, одержаних від реалізації товарів і послуг за кордоном, а також створення стимулів для своєчасного та повного зарахування валютних надходжень на рахунки резидентів; захист від валютних ризиків, зокрема шляхом застосування інструментів хеджування, є необхідною умовою для забезпечення

фінансової стабільності експортерів в умовах коливань валютних курсів); митно-тарифної політики (зниження або скасування експортних мит для стимулювання вивозу певних культур; адміністративне спрощення процедур митного оформлення; укладання угод про зони вільної торгівлі); інституційної підтримки (створення спеціалізованих державних агентств для підтримки агроекспорту; застосування можливостей зовнішньоекономічної дипломатії тощо).

Фінансові інструменти, що можуть застосовуватися в цілях стимулювання нарощення обсягів та ефективності експорту вітчизняної аграрної продукції, є дещо вужчими та більш конкретними засобами державного впливу на відповідні процеси. До них головню відносяться прямі бюджетні субсидії, податкові пільги, державні гарантії, підтримка участі у міжнародних заходах, бюджетно-маркетингова підтримка, інфраструктурна підтримка, ін.

Додамо, що ефективно розкриття експортного та загалом зовнішньоекономічного потенціалу вітчизняного аграрного виробництва потребує реалізації комплексної, стратегічно орієнтованої державної політики. Така політика має ґрунтуватися на узгоджених організаційних і економічних інструментах, які функціонують у межах цілісного фінансового механізму, спрямованого на розвиток та імплементацію зовнішньоекономічного потенціалу.

Організаційна складова механізму охоплює формування ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств виробників та експортерів аграрної продукції на мікро-, мезо-, макро- та галузевому рівнях. Економічна складова передбачає створення стимулів для активного залучення підприємств до міжнародної економічної взаємодії. Серед ключових елементів механізму слід виокремлювати: систему критеріїв, перелік суб'єктів, інструментарій регулювання, ресурсне забезпечення та очікувані результати.

Притому може використовуватися поетапний підхід до впровадження зазначеного механізму, що забезпечує як поступове формування, так і реалізацію його елементів. Організаційними інструментами державної політики доцільно визначити: удосконалення системи планування виробництва, інтеграцію суб'єктів АПК, розвиток експортної інфраструктури, а також координацію вертикальних і горизонтальних зв'язків. Серед економічних інструментів вкажімо на: технологічне оновлення виробництва, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення інвестиційного потенціалу, розвиток матеріально-технічної бази та зростання доданої вартості аграрної продукції.

За разом орієнтація лише на експорт є недостатньою умовою повноцінної інтеграції підприємств у глобальні економічні процеси. Для цього необхідне створення відкритого інституційного середовища, здатного забезпечити багатосторонню взаємодію з міжнародними контрагентами.

Серед пріоритетних форм зовнішньоекономічної діяльності потрібно вести мову про експорт, кооперацію, міжнародний маркетинг, науково-технічний обмін, підготовку кадрів, інвестиційне

співробітництво, лізинг, оренду, а також участь у виставкових та інформаційно-комунікативних заходах. Державна підтримка цих форм має здійснюватися з урахуванням специфіки вітчизняної аграрної продукції та її рівня переробки.

Окрему увагу при цьому слід приділяти фінансовому забезпеченню як ключовому фактору реалізації експортного та зовнішньоекономічного потенціалу. Зовнішньоекономічна діяльність є капіталомісткою та вимагає значних інвестицій на адаптацію до нових ринкових умов, сертифікацію продукції та розбудову логістичної інфраструктури. Недостатній рівень фінансування виступає вагомим бар'єром для підприємств, особливо тих, що займаються глибокою переробкою аграрної продукції та планують розширювати власний експортний потенціал.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Державна політика, спрямована на забезпечення розвитку вітчизняного аграрного експорту в сучасних умовах кризи та нестабільності, потребує інституціалізації в таких цілях відповідного фінансового механізму, складовими елементами якого слугують: фінансове забезпечення; фінансове регулювання; фінансові інструменти та індикатори реалізації цілей і завдань механізму.

У цілях формування достатнього та доступного фінансового забезпечення нарощення обсягів аграрного експорту державі слід задіяти такі складові фінансового забезпечення, як створення та використання експортно-кредитних агентств, кредитування (передекспортне фінансування, кредити на експорт, кредитування зовнішньоекономічної діяльності), страхування ризиків експорту та експортних кредитів, гарантії на експорт, знижки та субсидії, створення експортних зон.

Притому задля впливу на структурні та якісні характеристики експорту вітчизняної аграрної продукції держава може застосовувати такі інструменти фінансового регулювання, як податкове регулювання, бюджетне стимулювання, фінансово-кредитне забезпечення, валютне регулювання, митно-тарифна політика, інституційна підтримка та ін.

В якості конкретних фінансових інструментів публічної політики розвитку вітчизняного аграрного експорту можуть використовуватися прямі бюджетні субсидії, податкові пільги, державні гарантії, підтримка участі у міжнародних заходах, бюджетно-маркетингова підтримка, інфраструктурна підтримка та ін.

Однак в якості критерію реалізації цілей і завдань фінансового механізму розвитку вітчизняного аграрного експорту слід розглядати не лише збільшення обсягів експорту цієї продукції, але й збільшення частки продукції з високим вмістом доданої вартості і глибини її переробки, нарощення цінових характеристик експорту; удосконалення географічної структури, покращення маркетингових параметрів, використання експорту як чинника активізації та підвищення ефективності інших компонент зовнішньоекономічної діяльності.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері стосуються обґрунтування обсягів та джерел

формування ресурсного забезпечення реалізації інструментарію стимулювання збільшення обсягів та ефективізації виробництва й експорту вітчизняної аграрної продукції.

ЛІТЕРАТУРА

1. Безп'ята І. Зовнішньоекономічна діяльність аграрного сектора – джерело надходження іноземних інвестицій. *Економічний дискурс*. 2016. Вип. 3. С. 16-25.
2. Брояка А. А. Адаптація зовнішньоторгівельної діяльності аграрних підприємств до сучасних економічних умов. *Економіка, фінанси, право*. 2016. № 4/2. С. 14-20.
3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Волошин В. І. Стратегічні імперативи державної політики протидії гібридним загрозам і забезпечення економічної безпеки України. *Економіка України*. 2021. Вип. 2. С. 32-51.
4. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Юрків Н. Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 90-101.
5. Гречко А. В. Імплементация зарубіжного досвіду стратегічного управління на вітчизняних підприємствах аграрного сектора. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2021. № 19. С. 146-155.
6. Дайновський Ю. А., Семак Б. Б., Вовчанська О. М. Стратегічне значення комунікацій як складової маркетингового потенціалу підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2018. № 22. С. 69-74.
7. Пітель Н. Я. Проблеми розвитку експортно-орієнтованої діяльності аграрної сфери економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 16. С. 25-34.
8. Прошалікіна А. М., Петренко Т. С. Місце України на світовому ринку продукції АПК. *Агросвіт*. 2018. № 11. С. 22-26.
9. Рахман М. С., Книш А. С. Аналіз тенденцій розвитку експортно-імпорتنних операцій сільськогосподарської продукції України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 180-184.
10. Сус Т., Ємець О., Мовчун С., Онишко С., Цюпа О. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрного сектора та фінансування її реалізації. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(47). С. 150-159.
11. Шабатура Т. Розвиток експортного потенціалу аграрного сектора національної економіки в умовах економічної глобалізації. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2021. № 1. С. 138-146.
12. Lupak R., Mizyuk B., Zaychenko V., Kunytska-Iliash M., Vasylytsiv T. Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8 № 1. P. 70-88.

REFERENCES

1. Bezpiata I. (2016), Zovnishnoekonomichna diialnist ahrarnoho sektora – dzherelo nadkhodzhennia inozemnykh investytsii, *Ekonomichnyi dyskurs*, vyp. 3, s. 16-25.
2. Broiaka, A. A. (2016), Adaptatsiia zovnishnotorhovelnoi diialnosti ahrarnykh pidpriemstv do suchasnykh ekonomichnykh umov, *Ekonomika, finansy, pravo*, № 4/2, s. 14-20.
3. Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L. and Voloshyn, V. I. (2021), Stratehichni imperatyvy derzhavnoi polityky protydiv hibrnydm zahrozam i zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy, *Ekonomika Ukrainy*, vyp. 2, s. 32-51.
4. Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L. and Yurkiv, N. Ya. (2012), Instytutsiine zabezpechennia rozshyrennia finansovykh mozhlyvostei pidpriemstv promyslovosti ta APK na rehionalnomu rivni, *Finansy Ukrainy*, № 3, s. 90-101.
5. Hrechko, A. V. (2021), Implementatsiia zarubizhnogo dosvidu stratehichnogo upravlinnia na vitchyznianskykh pidpriemstvakh ahrarnoho sektora, *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*, № 19, s. 146-155.
6. Dainovskyi, Yu. A., Semak, B. B. and Vovchanska, O. M. (2018), Stratehichne znachennia komunikatsii yak skladovoi marketynhovoho potentsialu pidpriemstva, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, № 22, s. 69-74.
7. Pitel, N. Ya. (2019), Problemy rozvytku ek-sportoorientovanoi diialnosti ahrarnoi sfery ekonomiky Ukrainy, *Ahrosvit*, № 16, s. 25-34.
8. Proshchalykina, A. M. and Petrenko, T. S. (2018), Mistse Ukrainy na svitovomu rynku produktsii APK, *Ahrosvit*, № 11, s. 22-26.
9. Rakhman, M. S. and Knysh, A. S. (2019), Analiz tendentsii rozvytku eksportno-importnykh operatsii silskohospodarskoi produktsii Ukrainy, *Prychornomorski ekonomichni studii*, vyp. 45, s. 180-184.
10. Sus T., Yemets O., Movchun S., Onyshko S. and Tsiupa O. (2022), Formuvannia stratehii innovatsi-inoho rozvytku ahrarnoho sektora ta finansuvannia yii realizatsii, *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, № 6(47), s. 150-159.
11. Shabatura T. (2021), Rozvytok eksportnogo potentsialu ahrarnoho sektora natsionalnoi ekonomiky v umovakh ekonomichnoi hlobalizatsii, *Ekonomichnyi visnyk Prychornomoria*, № 1, s. 138-146.
12. Lupak R., Mizyuk B., Zaychenko V., Kunytska-Iliash M. and Vasylytsiv T. (2022), Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy, *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 8, № 1, p. 70-88.

Стаття надійшла: 13.03.2026

Стаття прийнята: 21.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 339.5

Євтушенко В. В.,

evtushenko.valentyana@kntu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-8720-5804,

Researcher ID: 57224748111,

к.т.н., доц., доцент кафедри товарознавства, стандартизації та сертифікації, Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

ТОВАРОЗНАВЧА ЕКСПЕРТИЗА ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ

Анотація. Міжнародна торгівля сприяє розширенню ринків збуту продукції, активізації зовнішньоекономічних зв'язків та поглибленню інтеграційних процесів у світовій економіці. Водночас функціонування міжнародної торгівлі супроводжується високим рівнем невизначеності та різноманітних ризиків, що зумовлює необхідність їх систематизації та пошуку ефективних механізмів мінімізації. Проведено комплексне дослідження ризиків, які супроводжують міжнародну торгівлю в умовах глобалізованої економіки, та визначено роль товарознавчої експертизи як ключового інструменту їх мінімізації. Метою статті є обґрунтування ролі товарознавчої експертизи як ключового інструменту мінімізації ризиків у міжнародній торгівлі, який забезпечує підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності та формування превентивного механізму управління ризиками. Підкреслено, що зовнішньоторговельні операції характеризуються високим рівнем невизначеності, спричиненої як об'єктивними чинниками (економічна нестабільність, валютні коливання, зміни нормативно-правової бази), так і суб'єктивними (особливості взаємодії контрагентів, організація логістики, контроль якості продукції). Особливе місце займають ризики, які пов'язані безпосередньо з товаром, його якістю та відповідністю встановленим вимогам, адже саме вони найчастіше стають джерелом фінансових втрат і репутаційних проблем. У цьому контексті товарознавча експертиза розглядається як ефективний механізм превентивного управління, що забезпечує об'єктивну оцінку властивостей продукції, підтверджує її відповідність стандартам, дозволяє виявити дефекти, ознаки фальсифікації чи помилки у маркуванні. Систематизація ризиків у структурованій формі дала змогу окреслити конкретні механізми їх мінімізації засобами експертизи, що сприяє прозорості комерційних операцій та зниженню ймовірності виникнення спірних ситуацій. Доведено, що товарознавча експертиза виконує не лише контрольну, але й стратегічну функцію, інтегруючись у комплексну систему управління ризиками міжнародної торгівлі та забезпечуючи її стабільність і надійність. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці уніфікованої класифікації ризиків із урахуванням галузевої специфіки, впровадженні цифрових технологій для автоматизації експертних процедур та оцінці ефективності превентивних механізмів у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: міжнародна торгівля, ризики, управління, товарознавча експертиза, якість.

Yevtushenko V. V.,

evtushenko.valentyana@kntu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-8720-5804,

Researcher ID: 57224748111,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Commodity Science, Standardization and Certification, Kherson National Technical University, Khmelnytskyi

COMMODITY EXPERTISE AS A TOOL FOR MINIMIZING RISKS IN INTERNATIONAL TRADE

Abstract. International trade contributes to the expansion of product sales markets, the intensification of foreign economic relations and the deepening of integration processes in the global economy. At the same time, the functioning of international trade is accompanied by a high level of uncertainty and various risks, which necessitates their systematization and the search for effective mechanisms for minimization. A comprehensive study of the risks that accompany international trade in the conditions of a globalized economy has been conducted, and the role of commodity expertise as a key tool for minimizing them has been identified. The purpose of the article is to substantiate the role of commodity expertise as a key tool for minimizing risks in international trade, which ensures increased efficiency of foreign trade activities and the formation of a preventive risk management mechanism. It is emphasized that international trade operations are characterized by a high level of uncertainty caused by both objective factors (economic instability, currency



fluctuations, changes in the regulatory framework) and subjective factors (specificities of interaction between counterparties, logistics organization, product quality control). A special place is occupied by risks that are directly related to the product, its quality and compliance with established requirements, because they most often become a source of financial losses and reputational problems. In this context, commodity expertise is considered as an effective preventive management mechanism that provides an objective assessment of product properties, confirms its compliance with standards, allows you to identify defects, signs of falsification or errors in labeling. Systematization of risks in a structured form made it possible to outline specific mechanisms for their minimization by means of expertise, which contributes to the transparency of commercial transactions and reduces the likelihood of disputes. It is proven that commodity expertise performs not only a control but also a strategic function, integrating into a comprehensive system of risk management of international trade and ensuring its stability and reliability. Prospects for further research are to develop a unified classification of risks taking into account industry specifics, implement digital technologies to automate expert procedures and assess the effectiveness of preventive mechanisms in the long term.

Keywords: international trade, risks, management, commodity expertise, quality.

JEL Classification: F10, L15

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-19>

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізованої економіки міжнародна торгівля посідає провідне місце серед факторів, які впливають на розвиток національних господарських систем. Вона сприяє розширенню ринків збуту продукції, активізації зовнішньоекономічних зв'язків та поглибленню інтеграційних процесів у світовій економіці. Водночас функціонування міжнародної торгівлі супроводжується високим рівнем невизначеності та різноманітних ризиків, що зумовлює необхідність їх систематизації та пошуку ефективних механізмів мінімізації [1, 2].

Попри наявність різних методів управління ризиками, недостатньо висвітленим залишається питання їх систематизації з урахуванням можливостей товарознавчої експертизи як інструменту мінімізації контрольованих ризиків. Відсутність уніфікованої класифікації ризиків, які можуть бути об'єктивно перевірені та усунені завдяки експертним методам, ускладнює процес управління та знижує ефективність превентивних заходів. Це формує наукову та практичну проблему, яка потребує комплексного вирішення шляхом розробки структурованих підходів до ідентифікації, класифікації та мінімізації ризиків у міжнародній торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління ризиками у міжнародній торгівлі знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Так, наукова праця Налбандян Н. присвячена управлінню ринковими ризиками у міжнародній торгівлі сировинними продовольчими товарами з використанням стратегій хеджування для мінімізації цінових ризиків і стабілізації грошових потоків експортерів [3]. Дослідження [4] зосереджене на ризиках глобальної торгівлі – валютних, кредитних, інтелектуальної власності, транспортних та етичних – і доводить, що управління ними є динамічним процесом, який потребує постійного вдосконалення механізмів контролю та інтеграції у світову економіку для забезпечення безпеки підприємств на зовнішніх ринках. Аналіз, проведений закордонними вченими [5], показав, що ефективно зниження ризиків в умовах валютних обмежень

можливе лише за умови поєднання фінансових, договірних та інституційних механізмів, а також узгодженості бізнес-практик із державною політикою для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств. У науковій праці [6] досліджено ризики перебоїв у постачанні під час проведення міжнародних торговельних операцій, які пов'язані з офшорингом глобальної виробничої мережі, для їх моделювання застосовано системну динаміку, а для їх зменшення запропоновано динамічні та статичні механізми штрафів та механізм розподілу витрат.

Узагальнюючи наведені дослідження, можна зробити висновок, що **ефективне управління ризиками у міжнародній торгівлі потребує комплексного підходу та застосування сучасних методів моделювання, а тому доцільними є подальші дослідження інструментів мінімізації ризиків для забезпечення стійкості підприємств на глобальних ринках.**

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ролі товарознавчої експертизи як ключового інструменту мінімізації ризиків у міжнародній торгівлі, який забезпечує підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності та формування превентивного механізму управління ризиками.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній глобалізованій економіці міжнародна торгівля є одним із ключових чинників економічного розвитку, сприяючи розширенню ринків реалізації продукції, активізації зовнішньоекономічних зв'язків та поглибленню інтеграції національних економік у світову господарську систему. Водночас здійснення зовнішньоторговельних операцій супроводжується підвищеним рівнем невизначеності, що обумовлює виникнення різноманітних ризиків. Їх поява зумовлена як об'єктивними факторами, пов'язаними з нестабільністю економічного середовища, коливаннями валютних курсів, змінами нормативно-правової бази, так і суб'єктивними чинниками, серед яких слід виділити особливості взаємодії контрагентів, організацію логістичних процесів та рівень контролю якості товарів.

Особливого значення у міжнародній торгівлі набувають ризики, що пов'язані безпосередньо з товаром, його якістю та відповідністю встановленим вимогам і умовам контракту. Саме вони найчастіше стають причиною виникнення спірних ситуацій, фінансових втрат та погіршення ділової репутації суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. У цьому контексті важливу роль відіграє товарознавча експертиза, яка забезпечує об'єктивну оцінку властивостей продукції, підтверджує її відповідність нормативним вимогам та дозволяє своєчасно виявити дефекти або ознаки фальсифікації. Використання методів товарознавчої експертизи не лише допомагає вирішувати спірні ситуації між учасниками ринку, але й виступає дієвим інструментом попередження ризиків ще на етапі підготовки та реалізації зовнішньоторговельних угод. Завдяки експертним дослідженням можна своєчасно виявити невідповідності, уникнути фінансових втрат та забезпечити прозорість комерційних операцій.

Разом із цим, для ефективного управління ризиками важливо не лише їх виявляти, а й систематизувати. Систематизація ризиків у міжнародній торгівлі потребує їх класифікації з урахуванням сфер прояву та можливостей мінімізації.

Зокрема, значну групу становлять комерційні ризики, які виникають у процесі виконання контрактів та пов'язані з невиконанням або неналежним виконанням зобов'язань, постачанням продукції неналежної якості або невідповідністю кількісних і асортиментних характеристик. Тісно пов'язаними з ними є якісні, або товарні, ризики, які виникають тоді, коли продукція має дефекти, не відповідає встановленим вимогам, неправильно маркована або містить ознаки фальсифікації. Такі ризики найпростіше контролювати та усувати за допомогою товарознавчої експертизи. Оскільки вони мають матеріальну основу, їх можна об'єктивно перевірити й оцінити за допомогою спеціальних методів дослідження. Це дозволяє своєчасно виявити проблеми з якістю продукції та мінімізувати можливі втрати.

Окрім того, у міжнародній торгівлі важливу роль відіграють митні ризики, які пов'язані з неправильним визначенням коду товару, затримками під час митного оформлення та застосуванням штрафних санкцій. У цьому випадку експертиза виконує допоміжну функцію, сприяючи точній ідентифікації товару та підтвердженню його характеристик.

Логістичні ризики, які виникають у процесі транспортування та зберігання продукції, також можуть бути частково мінімізовані шляхом проведення експертизи, що дозволяє встановити причини пошкодження товару та визначити відповідальну сторону.

Фінансові ризики, пов'язані з можливими збитками через повернення товару або сплату штрафів, знижуються опосередковано завдяки попередженню постачання неякісної продукції.

Регуляторні ризики виникають тоді, коли товари не відповідають вимогам стандартів або сертифікації. Вони здатні призвести до заборони

реалізації продукції, штрафів або втрати ринків збуту. Частково такі ризики можна контролювати за рахунок експертної оцінки, яка дозволяє перевірити відповідність товару встановленим вимогам і своєчасно виявити ймовірні порушення.

Водночас існує група ризиків, які не можуть бути усунені засобами товарознавчої експертизи, зокрема політичні та макроекономічні ризики, які охоплюють валютні коливання, санкції, зміни торговельної політики та інші зовнішні чинники. Саме їхня непередбачуваність підкреслює важливість комплексного підходу до управління ризиками у міжнародній торгівлі.

Разом із тим, доцільним є виокремлення окремої групи ризиків, що безпосередньо усуваються або суттєво знижуються завдяки застосуванню товарознавчої експертизи. До них належать: невідповідність продукції вимогам якості, випадки фальсифікації, помилки у маркуванні, порушення стандартів, неправильна ідентифікація товарів, невідповідність комплектності та приховані дефекти. Особливість цих ризиків полягає в тому, що вони мають матеріальну основу й піддаються об'єктивній перевірці.

Виділення ризиків, які мають матеріальну основу та можуть бути об'єктивно перевірені засобами товарознавчої експертизи, створює необхідність їх систематизації у структурованій формі. Це дозволяє не лише окреслити специфіку їх прояву у міжнародній торгівлі, але й визначити конкретні механізми мінімізації, які забезпечують превентивний характер управління ризиками та підвищують ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Узагальнені результати такого підходу наведено у таблиці 1.

Таким чином, систематизація ризиків у міжнародній торгівлі дозволяє не лише окреслити їхню специфіку, але й визначити ефективні механізми їх мінімізації. **Формування окремої групи ризиків, які можуть бути усунені або суттєво знижені завдяки товарознавчій експертизі, забезпечує більш цілеспрямоване та результативне управління ними.** Така класифікація створює чітке розмежування між ризиками, які мають матеріальну основу й можуть бути об'єктивно перевірені, та тими, які залежать від зовнішніх чинників і не можуть бути контрольовані лише засобами експертизи. Це дозволяє компанії концентрувати ресурси на тих сферах, в яких експертні методи забезпечують найбільший ефект, знижуючи ймовірність постачання неякісної продукції, виникнення спірних ситуацій або фінансових втрат. Крім того, класифікація ризиків забезпечує прозорість процесу управління, адже кожна категорія має свої інструменти контролю та мінімізації. Завдяки цьому формується превентивний підхід: проблеми виявляються ще до укладення контрактів або постачання товарів, що дозволяє уникнути конфліктів і зміцнити довіру між партнерами. У результаті товарознавча експертиза перетворюється на ключовий інструмент мінімізації контрольованих ризиків, інтегруючись у комплексну систему управління ризиками міжнародної торгівлі та підвищуючи стабільність і надійність зовнішньоекономічної діяльності.

Ризики у міжнародній торгівлі та механізми їх мінімізації засобами товарознавчої експертизи

Категорія ризику	Прояв ризику у міжнародній торгівлі	Механізм усунення або мінімізації за допомогою товарознавчої експертизи
Невідповідність продукції вимогам якості	постачання товару з дефектами або низькими характеристиками	перевірка фізико-хімічних та органолептичних властивостей товару
Фальсифікація	використання дешевих замінників, підробка бренду	ідентифікація складу та підтвердження автентичності продукції
Помилки у маркуванні	неправильна інформація на етикетці, відсутність даних	контроль відповідності маркування встановленим вимогам
Порушення вимог, встановлених нормативними документами	відхилення від технічних або санітарних норм	експертна оцінка відповідності нормативним вимогам
Неправильна ідентифікація товарів	помилки у визначенні коду товару, класифікації	точна ідентифікація характеристик та підтвердження документально
Невідповідність комплектності	відсутність частини виробів або деталей	перевірка фактичної комплектності та відповідності контракту
Приховані дефекти	пошкодження, які не можна встановити під час первинного огляду	використання спеціальних методів дослідження для виявлення дефектів

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз ризиків у міжнародній торгівлі, визначено їхні основні групи та окреслено специфіку прояву. Особливу увагу приділено ризикам, які мають матеріальну основу і можуть бути об'єктивно перевірені засобами товарознавчої експертизи. Доведено, що саме вони найчастіше стають причиною постачання продукції неналежної якості, виникнення спірних ситуацій та фінансових втрат. Систематизація таких ризиків у структурованій формі дала змогу визначити конкретні механізми їх мінімізації, що забезпечує превентивний характер управління та підвищує ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Таким чином, товарознавча експертиза постає як ключовий інструмент контролю та попередження ризиків, інтегрований у комплексну систему управління міжнародною торгівлею.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці уніфікованої класифікації ризиків із урахуванням галузевої специфіки, впровадженні цифрових технологій для автоматизації процесів експертизи. Важливим напрямом є дослідження ефективності превентивних механізмів у довгостроковій перспективі та аналіз їх впливу на стабільність і конкурентоспроможність зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, проведене дослідження заклало основу для формування комплексної системи управління ризиками, в якій товарознавча експертиза виконує не лише функцію контролю, а й стратегічну роль у забезпеченні прозорості, надійності та сталого розвитку міжнародної торгівлі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Годощук А., Вей Ю., Ганайлюк Ю. Різновиди та типологія інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-52>.
2. Белінська Г., Захаренков Є. Економічні потрясіння в умовах глобалізації як причина трансформації світопорядку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. С. 1-7. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-94>.
3. Налбандян Н. Управління ринковими ризиками у міжнародній торгівлі сировинними продовольчими товарами: дис... канд. екон. наук: 08.00.02. Київ, 2021. 243 с.
4. Кучин С., Сержанов В. Ризики глобальної торгівлі та способи управління ними. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 6 (240). С. 105-110. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-240-105-110>.
5. Barmak G. Risk mitigation strategies in exports to markets with exchange restrictions: an integrative review. *Revista JRG de Estudos Acadêmicos*. 2025. Vol. 8, no. 19. P. e082477. URL: <https://doi.org/10.55892/jrg.v8i19.2477>.
6. Risk propagation and mitigation mechanisms of disruption and trade risks for a global production network / X. Lai et al. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2023. Vol. 170. P. 103013. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.103013>.

REFERENCES

1. Todoshchuk A., Vei Yu. and Hanailiuk Yu. (2024), Riznovydy ta typolohiia instrumentariiu upravlinnia ryzykamy zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv v umovakh povoiennoi ekonomiky, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-52>.
2. Belinska H. and Zakharenkov Ye. (2025), Ekonomichni potriasinnia v umovakh hlobalizatsii yak prychna transformatsii svitoporiadku, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 73, s. 1-7. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-94>.
3. Nalbandian N. (2021), Upravlinnia rynkovymy ryzykamy u mizhnarodnii torhivli syrovynnymy prodovolchymy tovaramy: dys... kand. ekon. nauk: 08.00.02, Kyiv, 243 s.
4. Kuchyn S. and Serzhanov V. (2019), Ryzyky hlobalnoi torhivli ta sposoby upravlinnia nymy, *Aktualni problemy ekonomiky*, № 6 (240), s. 105-110. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-240-105-110>.
5. Barmak G. (2025), Risk mitigation strategies in exports to markets with exchange restrictions: an integrative review, *Revista JRG de Estudos Acadêmicos*, vol. 8, no. 19, p. e082477. <https://doi.org/10.55892/jrg.v8i19.2477>.
6. Lai X. et al. (2023), Risk propagation and mitigation mechanisms of disruption and trade risks for a global production network, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, vol. 170, p. 103013. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.103013>.

Стаття надійшла: 29.03.2026

Стаття прийнята: 24.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 657.633:339.1

Садовська І. Б.,

irina_sadovska@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-7081-8524,

д.е.н., проф., завідувачка кафедри обліку і оподаткування, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

МЕТОДИКА КОНТРОЛЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Публікація висвітлює питання методики контролю операційної діяльності в системі менеджменту торговельного підприємства в умовах цифровізації бізнес-процесів, розвитку електронної комерції, посилення операційних ризиків та трансформації систем внутрішнього контролю. На основі проведеного аналізу наукових публікацій встановлено, що сучасні системи внутрішнього контролю поступово трансформуються від традиційного документального контролю до інтегрованих цифрових систем управління операційними ризиками. Виявлено різні підходи щодо визначення сутності внутрішнього контролю операційної діяльності торговельного підприємства. У сучасних наукових підходах внутрішній контроль дедалі частіше трактується як інтегрована система операційного менеджменту, спрямована на попередження порушень та мінімізацію ризиків у режимі реального часу. Встановлено залежність між рівнем цифровізації торговельної діяльності та необхідністю трансформації методики внутрішнього контролю. Доведено, що розвиток комерційної комерції, автоматизованих систем продажу, CRM та ERP-платформ, цифрових логістичних систем і онлайн-платежів формує нові ризики шахрайства, маніпулювання даними, кіберзагроз та не виявлення порушень у торговельних операціях. Використання цифрових інструментів контролю забезпечує підвищення оперативності моніторингу, точності аналітики та ефективності управління ризиками. Обґрунтовано, що найбільш проблемними ділянками контролю залишаються операції з готівкою, списання товарів, повернення товарів, інвентаризація товарних запасів, закупівельні операції, онлайн-продажі та операції з маркетинговими бонусами. Доведено, що ефективна система внутрішнього контролю повинна бути орієнтована не лише на виявлення порушень, а передусім на їх попередження шляхом формування адаптивного контрольного середовища, розвитку корпоративної етики, чіткого розподілу відповідальності та цифровізації контрольних процедур. Окреслено перспективи подальших досліджень у напрямку розвитку системи внутрішнього аудиту на базі штучного інтелекту, прогнозне управління ризиками, механізми контролю, орієнтовані на ESG, цифрового моніторингу торговельних операцій, кібербезпеки внутрішнього контролю та інтеграції штучного інтелекту у систему управління ризиками торговельних підприємств.

Ключові слова: внутрішній контроль, операційна діяльність, торговельне підприємство, ризик-орієнтований контроль, операційний аудит, внутрішній аудит, цифровий контроль, AI-аудит.

Sadovska I. B.,

irina_sadovska@ukr.net, ORCID ID:0000-0002-7081-8524

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk

METHODOLOGY OF CONTROL OF OPERATIONAL ACTIVITIES IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF A TRADE ENTERPRISE

Abstract. The publication highlights the issue of the methodology of control of operational activities in the management system of a trade enterprise in the conditions of digitalization of business processes, development of e-commerce, strengthening of operational risks and transformation of internal control systems. Based on the analysis of scientific publications, it was determined that modern internal control systems are gradually transforming from traditional documentary control to integrated digital systems of operational risk management. Different approaches to determining the essence of internal control of the operational activities of a trade enterprise have been identified. In modern scientific approaches, internal control is increasingly interpreted as an integrated system of operational management aimed at preventing violations and minimizing risks in real time. The relationship between the level of digitalization of trade activities and the need to transform internal control methods has been determined. It is proven that the development of commercial commerce, automated sales systems, CRM and ERP platforms, digital logistics systems and online payments creates new risks of fraud, data manipulation, cyber threats and failure to detect violations in trade transactions. The use



of digital control tools ensures increased efficiency of monitoring, accuracy of analytics and efficiency of risk management. It is substantiated that the most problematic areas of control remain cash transactions, write-offs of goods, returns of goods, inventory of goods, purchasing transactions, online sales and transactions with marketing bonuses. It is proven that an effective internal control system should be focused not only on detecting violations, but primarily on their prevention by forming an adaptive control environment, developing corporate ethics, clear distribution of responsibilities and digitalization of control procedures. Prospects for further research in the direction of developing an internal audit system based on artificial intelligence, predictive risk management, ESG-oriented control mechanisms, digital monitoring of trading operations, cybersecurity of internal control and integration of artificial intelligence into the risk management system of trading enterprises are outlined.

Keywords: internal control, operational activities, trading enterprise, risk-oriented control, operational audit, internal audit, digital control, AI-audit.

JEL Classification: M42, M49, L81

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-20>

Постановка проблеми. Сучасний розвиток торговельних підприємств характеризується високим рівнем цифровізації бізнес-процесів, активним розвитком електронної комерції, автоматизацією логістичних операцій, використанням ERP- та CRM-систем, а також зростанням масштабів онлайн-торгівлі. Водночас трансформація торговельної діяльності супроводжується посиленням операційних ризиків, збільшенням кількості шахрайських схем, кіберзагроз, маніпулювання даними та ризиків не виявлення порушень у системі внутрішнього контролю. У цих умовах традиційні підходи до організації контролю операційної діяльності втрачають ефективність та потребують суттєвого оновлення відповідно до сучасних міжнародних тенденцій внутрішнього контролю на основі ризиків та цифрового аудиту.

Особливостями торговельної діяльності є значна кількість операцій, висока швидкість товарообігу, складність логістичних процесів, багатоканальність продажів та наявність значного обсягу ризикових операцій. Найбільш проблемними залишаються операції з товарними запасами, готівковими коштами, поверненням товарів, бонусними програмами, закупівельними операціями, операціями електронної комерції та взаєморозрахунками з контрагентами. Високий рівень автоматизації торговельних процесів формує нові виклики для систем внутрішнього контролю, зокрема ризики кібершахрайства, несанкціонованого доступу до інформаційних систем, маніпулювання електронними даними та ризики шахрайства на основі штучного інтелекту.

Світові наукові тенденції сьогодення свідчать про трансформацію систем внутрішнього контролю у напрямі комплаєнс-контролю, постійного моніторингу та інтегрованого управління ризиками. Міжнародна практика демонструє, що сучасна система контролю повинна бути орієнтована не лише на виявлення порушень, а насамперед на їх попередження шляхом автоматизованого моніторингу бізнес-процесів, формування контрольного середовища та впровадження превентивних контрольних процедур.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері внутрішнього контролю та операційного

аудиту, недостатньо розробленими залишаються питання методики контролю операційної діяльності та торговельних підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю формування сучасної методики та організації внутрішнього контролю операційної діяльності торговельних підприємств, здатної забезпечити ефективне управління ризиками, попередження порушень, підвищення економічної безпеки та стійкості підприємств в умовах цифровізації економіки та розвитку глобальних торговельних систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика вибору оптимальної методики й організації контролю операційної діяльності торговельних підприємств широко висвітлюється у публікаціях вітчизняних і зарубіжних учених. Вітчизняні вчені акцентують увагу на вдосконаленні методики контролю товарних операцій, зокрема: О. Г. Дроздова [1], Н. Б. Кашена, Н. М. Носач та Г. Л. Чміль [2], І. Копчикова [3], М. В. Тарасюк [9]. Методологічні та організаційні аспекти торговельної діяльності розкрито в публікаціях науковців: П. О. Куцика [4; 5], В. І. Бачинського [4], Л. Г. Медвідь [6], В. П. Пантелєєва [7], О. А. Полянської [6], О. С. Пристемського, А. Ж. Сакун [8], Хариневич-Яворської [6], І. Яремка [10]. Сучасні дослідження демонструють різні наукові підходи до трактування сутності внутрішнього контролю операційної діяльності. Частина науковців розглядає внутрішній контроль як систему перевірки достовірності облікових даних та виявлення порушень. Інші дослідники трактують внутрішній контроль як стратегічний елемент системи ризик-менеджменту.

Міжнародні професійні організації, зокрема The Institute of Internal Auditors (IIA), Deloitte, KPMG, PwC, EY та Protiviti, у сучасних дослідженнях акцентують увагу на розвитку цифрового внутрішнього контролю, інтеграції великих даних у систему управління ризиками, автоматизації контрольних процедур та впровадженні штучного інтелекту. Особливу увагу приділено проблемам контролю електронної комерції, кіберризиків та забезпечення прозорості бізнес-процесів у торговельній діяльності.

У міжнародній практиці активно розвивається концепція превентивного контролю, відповідно до якої система внутрішнього контролю повинна бути спрямована насамперед на попередження ризиків, а не лише на виявлення вже здійснених порушень. У сучасних дослідженнях обґрунтовується необхідність інтеграції внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту, комплаєнс-контролю та цифрових систем управління ризиками в єдину систему.

Попри значну кількість наукових досліджень, недостатньо розробленими залишаються питання: методики превентивного контролю; організації контролю операцій електронної комерції; управління ризиками цифрових торговельних платформ; контролю операцій в ERP-системах; кібербезпеки внутрішнього контролю; інтеграції ESG-ризиків у систему внутрішнього контролю торговельних підприємств.

Постановка завдання. Метою публікації є поглиблене дослідження методики та організації внутрішнього контролю операційної діяльності торговельних підприємств, здатної забезпечити ефективне управління ризиками, попередження порушень, підвищення економічної безпеки та стійкості підприємств в умовах цифровізації економіки та розвитку глобальних торговельних систем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна система управління торговельним підприємством функціонує в умовах високого рівня невизначеності, цифровізації бізнес-процесів, розвитку електронної комерції, автоматизації логістичних операцій та посилення конкурентного середовища. За таких умов ефективність менеджменту безпосередньо залежить від якості організації системи внутрішнього контролю операційної діяльності, здатної забезпечити своєчасне виявлення ризиків, попередження порушень та підтримку економічної безпеки підприємства.

У сучасній науковій та міжнародній практиці застосовуються різні методики контролю операційної діяльності торговельних підприємств, які відрізняються за підходами до оцінювання ризиків, організації контрольних процедур, рівнем автоматизації та орієнтацією на попередження порушень. Проведений аналіз наукових публікацій дозволяє виділити наступні методики внутрішнього контролю: традиційна документальна, ризик-орієнтована, цифрова, штучного інтелекту (AI-driven) та ESG-орієнтована методологія.

Найбільш поширеною, на думку вчених, є традиційна документальна методика контролю, яка базується на перевірці первинних документів, регістрів бухгалтерського обліку, інвентаризації товарних запасів та контролі правильності оформлення господарських операцій. Основними методами при застосуванні зазначеного підходу є: суцільна або вибіркова перевірка документів; інвентаризація; зустрічні звірки; арифметичний контроль; нормативно-правова перевірка операцій. Основна перевага даної методики полягає у простоті організації контрольних процедур та нормативній відповідності, що дає можливість підтвердження достовірності облікових

даних. Проте, поряд із простотою проведення, традиційний контроль має низку недоліків, які в першу чергу орієнтовані на виявлення вже здійснених порушень, що спричиняє низький рівень оперативності та значну залежність від людського впливу. Таким чином, традиційний метод контролю є недостатньо ефективним в умовах електронної комерції та цифрових операцій, які все більше набирають обертів у сучасній торгівлі, та значно обмежує можливість виявлення складних шахрайських схем.

Ризик-орієнтована методика контролю (Risk-based control) набула активного впровадження на сучасних вітчизняних та міжнародних торговельних підприємствах. Дана методика передбачає застосування досить ефективних контрольних інструментів, зокрема, ідентифікацію ризиків, оцінювання ймовірності порушень, формування карти ризиків, визначення пріоритетних зон контролю, концентрацію контрольних процедур на найбільш ризикових операціях. Перелічені інструменти контролю є сучасними і надають ряд переваг, які в першу чергу стосуються орієнтації на попередження порушень, а не після їх виявлення. Такий підхід впливає позитивно на ефективність використання ресурсів контролю, підвищення оперативності управлінських рішень та можливість адаптації до змін зовнішнього середовища. Чинники, які дещо стримують тенденцію ефективного застосування такого підходу, полягають у складності формування системи оцінювання ризиків та потреби у висококваліфікованому персоналі, який би досягнув складні передбачення.

Підхід цифрового контролю базується на використанні методики безперервного аудиту та безперервного моніторингу (Continuous auditing та continuous monitoring). Методика цифрового контролю передбачає безперервний моніторинг операційної діяльності в режимі реального часу. Контроль здійснюється автоматизовано за допомогою ERP-систем, CRM-платформ, цифрових систем моніторингу, інструментів аналізу даних (data analytics tools). Ефект такого підходу демонструється через оперативне виявлення аномалій, мінімізацію ризику не виявлення порушень, безперервний автоматизований контроль великого масиву операцій; можливість моніторингу процесів електронної комерції. Недостатність застосування на вітчизняних торговельних підприємствах обумовлена значними витратами на цифрову інфраструктуру, потребою у кіберзахисті, ймовірністю ризиків помилок алгоритмів.

Найсучаснішою методикою є система керування контролем на базі штучного інтелекту (AI-powered control systems), яка використовує інноваційні технології та інструменти машинного навчання, прогнозу аналітику, автоматизовані системи виявлення аномалій, поведінкову аналітику. Зазначені технології є надсучасними і дозволяють у режимі реального часу прогнозувати ризики, автоматично виявляти шахрайські операції, аналізувати поведінкові моделі персоналу, виявляти нетипові транзакції, здійснювати контроль у системі менеджменту торговельного підприємства найбільш ефективно. За допомогою штучного інтелекту досягається високий рівень автоматизації, що мінімізує вплив людського

фактора. Також значно підвищується здатність аналізувати великі масиви даних. Описана система має ризики прояву алгоритмічної упередженості, що не виключає переваги людського інтелекту і потреби постійного втручання персоналу, тобто періодичного тестування самих систем штучного інтелекту.

ESG-орієнтована методологія контролю (ESG-oriented control methodology) є також інноваційною тенденцією, що демонструє інтеграцію ESG-ризиків у систему внутрішнього контролю торговельних підприємств. Дана методика передбачає контроль екологічних ризиків, комплаєнс-контроль, контроль корпоративної етики та кібербезпеки, що забезпечує прозорість бізнес-процесів. Міжнародна практика також доводить, що ESG-орієнтована методологія контролю дозволяє підвищити інвестиційну привабливість підприємства, мінімізувати репутаційні ризики, забезпечити прозорість діяльності.

Таким чином, сучасні наукові підходи до методики контролю операційної діяльності торговельних підприємств еволюціонують від традиційного документального контролю до інтегрованих цифрових ризик-орієнтованих систем. Найбільш перспективними напрямками розвитку є штучний інтелект, безперервний моніторинг, поведінковий аналіз та ESG-орієнтована методологія контролю. Ефективна система внутрішнього контролю повинна поєднувати превентивний характер контролю, цифрові технології та адаптивне управління ризиками.

Операційна діяльність торговельного підприємства характеризується значною кількістю господарських операцій, високою швидкістю товарообігу, багатоканальністю продажів, використанням автоматизованих систем обліку та складністю логістичних процесів. Це обумовлює формування значної кількості ризикових зон, які потребують постійного контролю та моніторингу.

Обґрунтування проблемності окремих ділянок контролю операційної діяльності торговельних підприємств базується на високому рівні ризику викривлення інформації, значній кількості господарських операцій, складності їх документального підтвердження, наявності людського фактора та значній імовірності шахрайських дій. Саме тому найбільш ризиковими та проблемними ділянками внутрішнього контролю у торговельній діяльності залишаються операції з готівкою, списання товарів, повернення товарів, інвентаризація товарних запасів, закупівельні операції, онлайн-продажі та маркетингові бонусні програми (табл. 1).

Операції з готівкою традиційно належать до найбільш ризикових через високий рівень ймовірності привласнення коштів, несанкціонованого

вилучення готівки, приховування виручки, проведення необлікованих продажів та маніпулювання касовими документами.

Особливо актуальними є ризики в умовах використання автоматизованих POS-систем та онлайн-касових сервісів, де можливими є несанкціоновані зміни електронних даних або маніпулювання транзакціями.

Проблемність контролю операцій зі списання товарів обумовлена можливістю приховування нестач, крадіжок, псування продукції або фіктивного документального оформлення втрат. У практиці торговельних підприємств саме списання часто використовується як механізм прихованого виведення товарів або маскування розкрадань.

Особливо складним залишається контроль повернення продукції. У сфері електронної комерції ризики повернення продукції значно зростають через дистанційний характер продажів та складність фізичної перевірки товару. У міжнародній практиці саме "шахрайство з поверненням" вважається одним із найбільш поширених видів шахрайства у торговельній діяльності.

Інвентаризація товарних запасів також належить до найбільш проблемних ділянок контролю. Крім зазначеного у таблиці 1, ризики формуються через формальний характер проведення інвентаризації, недостатню автоматизацію складського обліку, слабкий контроль доступу до складів, можливість маніпулювання даними інвентаризаційних описів.

Закупівельні операції є однією з найбільш корупційно ризикових ділянок діяльності торговельних підприємств. Відповідно, ідентифікація ймовірних ризиків є індивідуальною для кожного торговельного підприємства і потребує належного аналізу задля попередження негативних наслідків. Також особливо небезпечними є ризики недостатнього контролю операцій із пов'язаними сторонами та відсутність належного комплаєнс-контролю закупівельної діяльності.

Онлайн-продажі формують нову категорію ризиків, пов'язаних із цифровізацією торгівлі. У сучасних умовах значно зростає ризик AI-based fraud та використання автоматизованих бот-систем для маніпулювання онлайн-продажами. Операції з маркетинговими бонусами, дисконтними програмами та програмами лояльності також залишаються одними з найскладніших для контролю в системі операційного менеджменту. Саме через бонусні програми часто здійснюються приховані маніпуляції з цінами, несанкціоноване надання знижок та приховане виведення коштів.

**Обґрунтування проблемності окремих ділянок контролю операційної діяльності
торговельних підприємств**

№ з/п	Проблемні ділянки контролю	Причина ризиковості
1	Операції з готівкою	1) велика кількість касових операцій; 2) високий рівень впливу людського фактора; 3) недостатній контроль касової дисципліни; 4) можливість тимчасового використання готівкових коштів персоналом; 5) ризики фіктивного повернення коштів покупцям
2	Операції списання товарів	1) списання товарів із коротким терміном придатності; 2) відсутності належного документального підтвердження; 3) недостатнього контролю причин списання; 4) змови матеріально відповідальних осіб
3	Операції з повернення товарів	1) фіктивні повернення товарів; 2) повторне проведення повернення; 3) повернення товару без фактичного надходження на склад; 4) підміна товарів; 5) маніпулювання системами лояльності
4	Інвентаризація товарних запасів	1) значний асортимент товарів; 2) висока швидкість товарообігу; 3) складність логістичних процесів; 4) ризики пересортиці; 5) помилки в системі первинного обліку; 6) несвочасне відображення руху товарів у системах обліку
5	Закупівельні операції	1) змова з постачальниками; 2) завищення закупівельних цін; 3) закупівля неякісної продукції; 4) фіктивні постачальники; 5) дублювання закупівель; 6) конфлікт інтересів персоналу
6	Онлайн-продажі	1) кібершахрайство; 2) маніпулювання електронними замовленнями; 3) несанкціоновані зміни цін; 4) втручання у платіжні системи; 5) ризики витоку персональних даних; 6) фіктивні замовлення; 7) шахрайські транзакції
7	Маркетингові бонусні програми	1) складність алгоритмів нарахування бонусів; 2) значний обсяг автоматизованих операцій; 3) можливість подвійного використання бонусів; 4) фіктивне накопичення бонусних балів; 5) маніпулювання дисконтними програмами; 6) недостатній контроль доступу до CRM-систем

Джерело: авторська розробка

Таким чином, зазначені ділянки контролю характеризуються високим рівнем операційного ризику, складністю контрольних процедур, значною кількістю господарських операцій та високою ймовірністю не виявлення порушень. Це вкотре підтверджує й обумовлює необхідність впровадження системи внутрішнього контролю на основі ризиків, автоматизованого моніторингу, систем штучного інтелекту для забезпечення ефективного контролю операційної діяльності торговельних підприємств.

Особливої актуальності набувають ризики шахрайства та не виявлення порушень у сфері електронної комерції, маніпулювання електронними даними, подвійного проведення операцій, фіктивного повернення товарів, несанкціонованих змін у базах даних та викривлення аналітичної інформації. Як показало анкетування облікових працівників торговельних підприємств, у сучасних умовах значно зростають

ризики не виявлення порушень унаслідок: формального характеру контрольних процедур; недостатнього рівня автоматизації контролю; недостатнього розмежування повноважень між учасниками торговельного процесу; впливів людського фактора; недостатнього професійного скептицизму; кіберризиків; використання AI-технологій без належного контролю. Міжнародний досвід контролю торговельних підприємств також доводить ефективність превентивного підходу до внутрішнього контролю, відповідно до якого система внутрішнього менеджменту повинна бути орієнтована не лише на виявлення вже здійснених порушень, а насамперед на їх попередження. Міжнародний досвід свідчить, що сучасні системи внутрішнього контролю дедалі активніше використовують прогнозу аналітику, виявлення шахрайства на основі штучного інтелекту, системи внутрішнього менеджменту, які інтегровані з ERP,

постійний моніторинг блокчейну та інноваційні технології хмарного контролю. Враховуючи ефективність міжнародного досвіду, вважаємо, що сучасна вітчизняна система внутрішнього контролю торговельного підприємства повинна формуватися на основі ризик-орієнтованого підходу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасна система контролю операційної діяльності торговельного підприємства функціонує в умовах суттєвого зростання операційних, цифрових та кіберризиків, що обумовлено розвитком електронної комерції, автоматизацією бізнес-процесів, інтеграцією ERP- та CRM-систем, використанням AI-технологій та високою динамічністю торговельних операцій. Доведено, що традиційні методики внутрішнього контролю вже не забезпечують належного рівня попередження порушень та потребують трансформації відповідно до сучасних міжнародних тенденцій управління на основі ризиків та цифрових систем внутрішнього контролю.

Встановлено, що найбільш ризиковими та проблемними ділянками контролю торговельної діяльності залишаються операції з готівкою, списання товарів, повернення продукції, інвентаризація товарних запасів, закупівельні операції, процеси електронної комерції та операції з маркетинговими бонусами. Обґрунтовано, що саме ці операції характеризуються високим рівнем ризику шахрайства, значною кількістю господарських операцій, складністю документального підтвердження та підвищеною ймовірністю не виявлення порушень.

Дослідженням встановлено, що ефективна система внутрішнього контролю повинна бути орієнтована не лише на виявлення порушень, а передусім на їх попередження шляхом формування адаптивної превентивної системи керування. Доведено доцільність використання методології внутрішнього контролю на основі ризиків, безперервного аудиту, автоматизованих систем моніторингу, аналітики даних та виявлення аномалій на основі штучного інтелекту у системі менеджменту торговельних підприємств.

Обґрунтовано необхідність інтеграції внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту, комплаєнс-контролю, цифрового моніторингу та систем управління ризиками в єдину систему управління контролем.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі пов'язані з розвитком системи внутрішнього контролю на основі штучного інтелекту, удосконаленням методики комплаєнс-контролю, дослідженням кіберризиків у системі внутрішнього контролю, розробкою адаптивних цифрових моделей управління ризиками, дослідженням поведінкових аспектів внутрішнього контролю, формуванням інтегрованих систем управління цифровою відповідністю в умовах цифрової трансформації економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дроздова О. Г. Бухгалтерський облік і контроль руху товарів: організація і методика : дис. ...

канд. екон. наук : 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Житомир, 2013. 189 с. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/991>.

2. Кащана Н. Б., Носач Н. М., Чміль Г. Л. Інформаційне забезпечення управління реалізацією товарів в підприємствах торгівлі: обліково-аналітичний аспект : монографія. Харків : ФОП Іванченко І. С., 2022. 258 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/56848>.

3. Копчикова І. Внутрішній контроль у системі управління товарними втратами. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 5. С. 130-142. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FLA=&S21STR=uazt_2018_5_11.

4. Куцик П. О., Бачинський В. І., Полянська О. А. Управлінський облік операційної діяльності підприємств оптової торгівлі : монографія / за ред. Куцика П.О. Львів : Видавництво Растр-7, 2015. 312 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Buh_Obliku/Kucik/Docs/K4_Optova_torgivlia.pdf.

5. Куцик П. О., Марценюк Р. А., Макарук Ф. Ф., Чік М. Ю. Інтегрована система обліку і внутрішнього контролю в управлінні ринками : монографія. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2020. 280 с.

6. Медвідь Л. Г., Хариневич-Яворська Д. О. Організаційно-методичні аспекти внутрішнього контролю діяльності торговельних підприємств у конкурентному середовищі. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_11_45.

7. Пантелеев В. П. Концепція внутрішньогосподарського контролю діяльності підприємств: методологія, організація, розвиток : автореф. дис... д-ра екон. наук : 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит / Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. К., 2009. 40 с.

8. Пристемський О. С., Сакун А. Ж. Теоретико-методологічні аспекти обліку товарних операцій на підприємствах торгівлі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. №1 (Вип. 47). С. 164-175.

9. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 548 с. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/about>.

10. Яремко І. Інформаційна функція обліку і внутрішнього контролю в управлінні операційною діяльністю торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-110>.

REFERENCES

1. Drozdova, O. H. (2013), *Bukhhalterskyi oblik i kontrol rukhu tovariv: orhanizatsiia i metodyka : dys. ...* kand. ekon. nauk : 08.00.09 – bukhalterskyi

oblik, analiz ta audyt (za vydamy ekonomichnoi diialnosti), Zhytomyr, 189 s., available at: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/991>.

2. Kashchena, N. B., Nosach, N. M. and Chmil, H. L. (2022), Informatsiine zabezpechennia upravlinnia realizatsiieiu tovariv v pidpriemstvakh torhivli: oblikovo-analitychnyi aspekt : monohrafiia, FOP Ivanchenko I. S., Kharkiv, 258 s., available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/56848>.

3. Kopchykova I. (2018), Vnutrishnii kontrol u systemi upravlinnia tovarnymy vtratamy, *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, № 5, s. 130-142, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=uazt_2018_5_11.

4. Kutsyk, P. O., Bachynskyi, V. I. and Polianska, O. A. (2015), Upravlinskyi oblik operatsiinoi diialnosti pidpriemstv optovoi torhivli : monohrafiia / za red. Kutsyka P.O., Vydavnytstvo Rastr-7, Lviv, 312 s., available at: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Buh_Obliku/Kucik/Docs/K4_Optova_torgivlia.pdf.

5. Kutsyk, P. O., Martseniuk, R. A., Makaruk, F. F. and Chik, M. Yu. (2020), Intehrovana systema obliku i vnutrishnoho kontroliu v upravlinni ryunkamy : monohrafiia, Vydavnytstvo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, Lviv, 280 s.

6. Medvid, L. H. and Kharynovych-Yavorska, D. O. (2014), Orhanizatsiino-metodychni aspekty vnutrishnoho kontroliu diialnosti torhovelnykh

pidpriemstv u konkurentnomu seredovyshchi, *Efektivna ekonomika*, № 11, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_11_45.

7. Panteleiev, V. P. (2009), Kontsepsiia vnutrishnohospodarskoho kontroliu diialnosti pidpriemstv: metodolohiia, orhanizatsiia, rozvytok : avtoref. dys... d-ra ekon. nauk: 08.00.09 – bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt / Derzhavna akademiia statystyky, obliku ta audytu Derzhkomstatu Ukrainy, K., 40 s.

8. Prystemskyi, O. S. and Sakun, A. Zh. (2023), Teoretyko-metodolohichni aspekty obliku tovarnykh operatsii na pidpriemstvakh torhivli, *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, №1 (vyp. 47), s. 164-175.

9. Tarasiuk, M. V. (2010), Kontrolinh v upravlinni torhovelnykh merezhamy: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia, Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, K., 548 s., available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/about>.

10. Yaremko I. (2025), Informatsiina funktsiia obliku i vnutrishnoho kontroliu v upravlinni operatsiinoiu diialnistiu torhivelnykh pidpriemstv, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-110>.

Стаття надійшла: 12.03.2026

Стаття прийнята: 09.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 005.35:004:005.5

Єжелій Ю. О.,

yezhelyi.yu@puet.edu.ua, ORCID ID: 0009-0001-8629-1448,

Researcher ID: QDM-3855-2026,

здобувач, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено трансформацію управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) підприємств в умовах цифрової глобалізації. Обґрунтовано, що сучасна КСВ дедалі менше функціонує як сукупність репутаційних або комунікаційних практик і дедалі більше набуває ознак управлінської системи, у якій відповідальність має підтверджуватися цифровими даними, контрольними процедурами, простежуваністю ланцюгів постачання, належною перевіркою партнерів, стандартизованою звітністю та готовністю до надання впевненості щодо нефінансової інформації. Наукова новизна дослідження полягає у поєднанні концептуальної інтерпретації цифрової КСВ із прикладним інструментарієм її управлінської діагностики: запропоновано критерії оцінювання цифрової зрілості системи управління КСВ, систематизовано емпіричні ознаки трансформації на основі відкритих матеріалів дванадцяти глобальних компаній за 2024-2025 роки, розроблено модель чутливості витрат на дотримання вимог і дорожню карту адаптації системи КСВ до регуляторних, технологічних і ринкових викликів цифрової глобалізації. Особливу увагу приділено ролі менеджера як суб'єкта адаптації, який визначає пріоритети відповідальності, розподіляє ресурси, організовує міжфункціональну взаємодію, забезпечує якість даних і переводить соціально-екологічні зобов'язання у відтворювані управлінські процеси. Показано, що цифрова глобалізація змінює не лише способи звітування, а й саму логіку управління КСВ, оскільки підприємства мають підтверджувати відповідальність не загальними заявами, а показниками, які можуть бути перевірені на основі даних, внутрішніми правилами, доказовою базою щодо виконання соціально-екологічних зобов'язань і узгодженими діями у ланцюгах створення вартості. Практичним результатом дослідження є послідовна дорожня карта адаптації управління КСВ, яка охоплює інвентаризацію даних, побудову базової системи моніторингу, звітності та верифікації, залучення постачальників, пілотне впровадження, підготовку до зовнішньої перевірки та подальше масштабування. Доведено, що ефективність управління КСВ у цифровій економіці залежить не лише від етичних намірів підприємства, а й від управлінської спроможності, якості даних, сформованості внутрішніх контрольних процедур і здатності адаптувати систему відповідальності до регуляторних, технологічних і ринкових змін.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, управління КСВ, цифрова глобалізація, цифрова трансформація КСВ, моніторинг, нефінансова звітність і верифікація (MRV), ланцюги створення вартості.

Yezhelyi Yu.O.,

yezhelyi.yu@puet.edu.ua, ORCID ID: 0009-0001-8629-1448,

Researcher ID: QDM-3855-2026,

Postgraduate, Poltava University of Economics and Trade, Poltava

TRANSFORMATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT OF ENTERPRISES UNDER CODITIONS OF DIGITAL GLOBALIZATION

Abstract. The article examines the transformation of corporate social responsibility (CSR) management in enterprises under the conditions of digital globalization. It is substantiated that contemporary CSR is increasingly moving beyond a set of reputational or communication-oriented practices and is acquiring the features of a management system in which responsibility must be supported by digital data, control procedures, supply chain traceability, partner due diligence, standardized reporting and readiness for assurance over non-financial information. The scientific novelty of the study lies in combining a conceptual interpretation of digital CSR with applied tools for its managerial diagnostics: criteria for assessing the digital maturity of the CSR management system are proposed; empirical features of transformation are systematized on the basis of open materials from twelve global companies for 2024-2025; a compliance cost



sensitivity model and a roadmap for adapting the CSR system to the regulatory, technological and market challenges of digital globalization are developed. Particular attention is paid to the role of the manager as an actor of adaptation who defines responsibility priorities, allocates resources, organizes cross-functional interaction, ensures data quality and translates social and environmental commitments into reproducible management processes. It is shown that digital globalization changes not only reporting methods but also the very logic of CSR management, since enterprises must confirm responsibility not through general statements, but through indicators that can be verified on the basis of data, internal rules, an evidence base regarding the fulfilment of social and environmental commitments, and coordinated actions within value chains. The practical result of the study is a consistent roadmap for adapting CSR management, which includes data inventory, the development of a basic system of monitoring, reporting and verification, supplier engagement, pilot implementation, preparation for external verification and further scaling. It is demonstrated that the effectiveness of CSR management in the digital economy depends not only on an enterprise's ethical intentions, but also on managerial capacity, data quality, the development of internal control procedures and the ability to adapt the responsibility system to regulatory, technological and market changes.

Keywords: corporate social responsibility, CSR management, digital globalization, digital transformation of CSR, monitoring, non-financial reporting and verification (MRV), value chains.

JEL Classification: M14, M15, M16, Q56, M41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-21>

Постановка проблеми. У 2024-2025 роках управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств дедалі більше здійснюється в умовах, за яких доступ до ринків, фінансування й довгострокових договорів, а також формування довіри ділових партнерів залежать від здатності підприємства не лише декларувати соціально-екологічні зобов'язання, а й підтверджувати їх даними. Цифрова глобалізація посилює цю вимогу, оскільки інформація про походження продукції, викиди парникових газів, умови праці, дотримання постачальниками соціальних, екологічних та етичних вимог, використання ресурсів, кібербезпеку та відповідальне застосування алгоритмічних систем дедалі частіше включається до договірних, регуляторних і аудиторських процедур. За таких умов КСВ перестав бути автономною комунікаційною сферою і дедалі більше інтегрується у планування, моніторинг, управління ризиками, внутрішній контроль, закупівлі, фінанси та інформаційні системи підприємства.

Практична проблема полягає в тому, що значна частина підприємств продовжує сприймати КСВ як сукупність політик, звітів або репутаційних заяв, тоді як зовнішнє середовище дедалі більше вимагає від них відтвореної системи даних, процедур і доказів. Наявність політики сталого розвитку, кодексу постачальника або нефінансового звіту вже не є достатньою умовою довіри, якщо підприємство не може оперативно підтвердити джерела показників, методику їх розрахунку, історію змін, наявність документальних підтверджень, розподіл відповідальності та процедури реагування на виявлені невідповідності. У цьому контексті ключовим стає не питання формального декларування корпоративної соціальної відповідальності, а спроможність підприємства перетворити КСВ на систему управлінських рішень, у межах якої соціально-екологічні зобов'язання підтверджуються цифровими даними, контрольними процедурами, простежуваністю інформаційних потоків і доказовою базою, придатною для аудиту, регуляторної перевірки та договірної взаємодії з партнерами.

У процесі переходу КСВ від декларативно-репутаційної практики до системи управлінських рішень, у якій відповідальність підтверджується цифровими даними, контрольними процедурами та доказовою базою, істотно змінюється і роль менеджера. Він уже не може обмежуватися координацією звітності, комунікацією зі стейкхолдерами або організацією окремих соціальних проєктів, а має забезпечувати інтеграцію відповідальності в управлінську архітектуру підприємства. У межах цієї ролі менеджер визначає пріоритетні ризики, розподіляє ресурси, встановлює правила якості даних, координує фінансові, операційні, закупівельні та IT-підрозділи, формує вимоги до постачальників і готує підприємство до зовнішньої перевірки. Отже, актуальним науковим і практичним завданням є розроблення цілісного підходу, який пояснює, як саме цифровізація змінює управління КСВ і якими інструментами підприємство може послідовно адаптувати цю систему без надмірного адміністративного навантаження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя дослідження формують праці А. Керролла [5], Р. Фрімена [9], М. Портера і М. Крамера [17], Дж. Елкінгтона [6], Д. Маттена і Дж. Муна [12], А. Шерера і Г. Палаццо [18], Г. Агвініса і А. Главаса [2] та інших авторів, у яких корпоративна соціальна відповідальність розглядається як моральний, стратегічний, стейкхолдерський, інституційний і управлінський феномени. Ці підходи демонструють поступову еволюцію КСВ: від етичної відповідальності бізнесу перед суспільством до включення соціальних і екологічних аспектів у систему стратегічного управління, конкурентних переваг і корпоративного врядування. Водночас цифрова глобалізація змінює умови застосування класичних концепцій КСВ. У сучасних умовах стейкхолдерська логіка передбачає не лише врахування очікувань стейкхолдерів, а й надання їм достовірної, зіставної та придатної до перевірки інформації. Підхід, що поєднує економічний, соціальний та екологічний виміри результативності підприємства,

набуває управлінської конкретності лише тоді, коли відповідні показники мають стандартизовані джерела, методики збору, процедури контролю якості та можуть бути підготовлені до зовнішньої перевірки. Стратегічна КСВ, зі свого боку, дедалі більше залежить від здатності підприємства підтвердити відповідальність у ланцюгах створення вартості, а не лише описати її у звіті або корпоративній політиці.

Сучасні вимоги до звітності зі сталого розвитку, належної перевірки, розкриття інформації про кліматичні ризики, відповідального використання штучного інтелекту та управління даними посилюють інституційний тиск на підприємства [7-8]. Цей тиск має не лише нормативний, а й управлінський характер, оскільки перетворює соціально-екологічні зобов'язання на вимоги до процесів, ролей, цифрових платформ, доказової бази і регулярного контролю. У дослідницькому полі водночас зберігається дефіцит прикладних моделей, які поєднують концептуальне осмислення трансформації КСВ із конкретними рішеннями менеджменту: визначенням показників, розподілом відповідальності, оцінюванням цифрової зрілості системи управління КСВ, моделюванням витрат на підтвердження відповідності у сфері КСВ і розробленням дорожньої карти адаптації системи управління КСВ до умов цифрової глобалізації. Саме цей розрив між концептуальним розумінням КСВ і практикою її впровадження через цифрові дані, контрольні процедури та доказову базу визначає логіку цієї статті.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування трансформації управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств в умовах цифрової глобалізації та розроблення прикладного підходу, який показує, як КСВ переходить від репутаційної функції до системи управлінських рішень, цифрових даних, контрольних процедур, належної перевірки, стандартизованої звітності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Досягнення мети передбачає вирішення таких взаємопов'язаних завдань у логіці основного тексту: уточнення змісту цифрової трансформації КСВ як управлінського процесу; визначення критеріїв цифрової зрілості

системи управління КСВ; порівняльний аналіз відкритих практик дванадцяти глобальних компаній за 2024-2025 роки; розроблення моделі витрат на дотримання вимог; формування дорожньої карти адаптації управління КСВ, орієнтованої на систему MRV, ланцюгову відповідність і готовність до зовнішньої перевірки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Емпірична база дослідження сформована на основі вільнодоступних нефінансових звітів, корпоративних політик, технічних сторінок і матеріалів компанії за 2024-2025 роки, а також офіційних джерел щодо розвитку режимів сталого звітування, належної перевірки й управління даними. Відбір прикладів здійснено за логікою перетину управлінських ризиків: до аналізу включено компанії, діяльність яких рівнює розгалужені ланцюги постачання, високий рівень цифровізації процесів і публічно представлені практики простеження походження продукції та даних, моніторингу, звітності й верифікації, належної перевірки, відповідального використання даних або штучного інтелекту, підвищення енергетичної ефективності, забезпечення прозорості для стейкхолдерів і підготовки нефінансової інформації до перевірки.

Методично дослідження спирається на якісний контент-аналіз вільнодоступних матеріалів із подальшим оцінюванням цифрової зрілості системи управління КСВ за п'ятьма вимірами: моніторинг і простеження походження даних; належна перевірка; управління даними та штучним інтелектом; нефінансова звітність і готовність до зовнішньої перевірки; прозорість для стейкхолдерів. Для забезпечення зіставності результатів використано шкалу 0-5, у межах якої значення відображають не абсолютну результативність компанії, а ступінь сформованості процедур, за допомогою яких компанія підтверджує свою соціально-екологічну відповідальність (табл. 1). Інтегральний індекс обчислено як середнє арифметичне п'яти вимірів. Такий підхід доцільно трактувати як інструмент прикладної управлінської діагностики, а не як офіційний рейтинг, фінансову оцінку чи статистично репрезентативне порівняння компаній.

Таблиця 1

Критерії оцінювання рівня цифрової зрілості системи управління КСВ

Рівень	Зміст рівня цифрової зрілості системи управління КСВ
0	Відсутність задокументованої або публічно підтвердженої практики за відповідним виміром.
1	Декларативне формулювання політики або наміру без показників, регулярності, відповідальних осіб і документального підтвердження.
2	Часткове впровадження окремих процедур або інструментів, які не охоплюють ключові процеси чи ланцюг постачання.
3	Системне застосування у ключових процесах із регулярною звітністю, визначеними показниками та базовим контролем якості даних.
4	Інтеграція у бізнес-процеси, управління постачальниками та внутрішній контроль із використанням цифрових інструментів і процедур перевірки.
5	Високий рівень готовності до зовнішньої перевірки: відтворювані методики, журнал змін, контроль якості даних, узгоджена доказова база та процедури підготовки до аудиту.

Джерело: авторська розробка

Unilever PLC	4	5	3	4	4	4
Microsoft Corporation	4	3	5	4	4	4
Google LLC	4	3	4	4	5	4
Apple Inc.	4	4	3	4	4	3,8
Amazon.com, Inc.	4	4	3	4	3	3,6
Schneider Electric SE	4	4	3	5	4	4
Siemens AG	4	4	3	5	4	4
Nestlé S.A.	4	4	2	4	4	3,6
A.P. Møller – Mærsk A/S	4	3	2	4	4	3,4
NIKE, Inc.	3	4	2	4	4	3,4
Toyota Motor Corporation	3	4	2	4	3	3,2
Meta Platforms, Inc.	3	2	4	4	4	3,4
	Моніторинг, звітність і верифікація	Належна обачність	Управління даними та ІІІ	Звітність / аудиторська придатність	Прозорість	Індекс

Рис. 1. Теплова карта оцінювання цифрової зрілості системи управління КСВ глобальних компаній

Джерело: авторська розробка на основі [1; 3-4; 10; 13-16; 19-20; 22-23]

Запропонована вище шкала дає змогу зменшити суб'єктивність інтерпретації, оскільки кожне значення прив'язане до наявності або відсутності управлінських ознак: показників, джерел даних, відповідальних осіб, цифрових процедур, контрольних правил, документальних підтверджень і придатності до перевірки. У межах такого підходу цифрова зрілість системи управління КСВ означає не технологічну складність сама по собі, а здатність підприємства відтворювано підтверджувати відповідальність у процесах управління, звітності, закупівель, взаємодії з партнерами та реагування на ризики (рис. 1).

Порівняльне оцінювання рівня цифрової зрілості системи управління КСВ відображає не формальне ранжування компаній, а структуру управлінських компетенцій, від яких залежить здатність підприємства підтверджувати виконання соціально-екологічних зобов'язань на основі даних. Вищі значення за окремими вимірами свідчать про інституціоналізацію процедур простеження походження даних, закріплення відповідальних осіб, регулярного оновлення показників, контролю якості інформації та підготовки доказової бази для зовнішніх запитів, аудиторської перевірки або договірної взаємодії з партнерами. Відповідно, інтегральний індекс має використовуватися не як репутаційний рейтинг, а як діагностичний інструмент для визначення управлінських дефіцитів і пріоритетів цифрової трансформації КСВ.

З управлінської позиції важливо, що цифрова зрілість системи управління КСВ проявляється в різних секторах по-різному. Для споживчих і агропродовольчих ланцюгів критичною є простежуваність

походження сировини та ризиків вирубування лісів; для технологічних компаній – відповідальне використання даних, штучного інтелекту та енергетична ефективність цифрової інфраструктури; для логістики й промисловості – інтеграція цілей сталого розвитку в операційні процеси, клієнтські послуги та звітність. Однак спільною для всіх секторів є вимога до прозорості й повторюваності управлінських процедур: підприємство має пояснити, які дані збираються, хто за них відповідає, як вони перевіряються, як оновлюються і яким чином підтверджують виконання соціально-екологічних зобов'язань (табл. 2).

Практична трансформація КСВ має цифрову основу не тому, що підприємства використовують однакові технологічні платформи, а тому, що управлінська відповідальність дедалі частіше набуває форми вимірюваних показників, формалізованих процедур, контрольних дій і доказової бази. Принципова відмінність цифрової КСВ від традиційної репутаційної моделі полягає в тому, що соціально-екологічні зобов'язання вже не можуть обмежуватися публічними деклараціями або загальними корпоративними політиками, оскільки вони мають бути операціоналізовані у вигляді управлінських рішень щодо складу даних, пріоритетності ризиків, взаємодії з постачальниками, цифрових каналів обміну інформацією, внутрішнього контролю, розподілу відповідальності та готовності до перевірки з боку аудиторів, регуляторів або ділових партнерів.

Вибрані емпіричні ознаки трансформації управління КСВ у 2024-2025 роках

Компанія / сектор	Напрямок цифровізації управління КСВ	Показник
Unilever PLC / споживчі товари повсякденного попиту (FMCG)	Перевірка ланцюга постачання щодо вирубування лісів	95,7% замовлень пальмової олії у 2024 р. підтверджено як такі, що не пов'язані з вирубуванням лісів
Microsoft Corporation / інформаційні технології, програмне забезпечення та хмарні сервіси	Відповідальний штучний інтелект як управлінський підхід до розроблення продуктів	Сформовано інструментальну базу відповідального ШІ: 30 інструментів і понад 155 функцій прозорості у 2025 р.
Google LLC (у складі Alphabet Inc.) / цифрові сервіси та інтернет-інфраструктура	Публічна прозорість енергоефективності центрів обробки даних	Енергоефективність центрів обробки даних підтверджується показником PUE 1,09 у 2024 р. проти 1,56 середнього по індустрії
Apple Inc. / споживча електроніка та технологічне виробництво	Зобов'язання постачальників і їх залучення до системи управління	Понад 320 постачальників зобов'язалися перейти на 100% відновлюваної енергії для виробництва Apple
Amazon.com, Inc. / електронна комерція, хмарні сервіси та цифрові платформи	Кодекс постачальників, перевірки, коригувальні та запобіжні дії	Управління відповідальністю постачальників формалізовано через процедури перевірки, виявлення невідповідностей і коригувальних дій
A.P. Møller – Mærsk A/S / морські контейнерні перевезення та логістика	Інтегрована звітність і послуги для клієнтів	Сталий розвиток включено до логіки інтегрованої звітності та сервісної пропозиції для клієнтів
Toyota Motor Corporation / автомобілебудування	Регулярно оновлювана база даних зі сталого розвитку	Підтримується структурований набір ESG-показників, що забезпечує періодичне оновлення даних і порівнянність результатів
Meta Platforms, Inc. / соціальні мережі, цифрові платформи та інфраструктура ШІ	Сталий розвиток інфраструктури ШІ в поточній діяльності	Оптимізація центрів обробки даних пов'язується зі зростанням навантажень ШІ та потребою підвищення ресурсної ефективності цифрової інфраструктури

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3-4; 10; 13-14; 22-23]

Управлінський наслідок такої зміни полягає в тому, що підприємства, які інвестують у простежуваність, системи моніторингу, звітності та верифікації, стандартизовані довідники, контроль якості даних і готовність до зовнішньої перевірки, знижують не лише репутаційні ризики, а й транзакційні витрати взаємодії із зовнішніми контрагентами. За наявності цифрової доказової бази підприємство швидше відповідає на запити банків, страховальників, замовників і регуляторів, легше проходить процедури кваліфікації постачальників, скорочує кількість ручних узгоджень під час підготовки тендерних або звітних пакетів і зменшує ризик затримки операцій через нестачу даних, необхідних для підтвердження відповідності. Натомість декларативна модель КСВ, яка не спирається на цифрово впорядковану систему доказів, створює приховані витрати у вигляді дублювання запитів, ручної звірки інформації, неузгодженості довідників, втрати робочого часу менеджерів, затримок у комунікації з партнерами та підвищення ймовірності невідповідності договірним або регуляторним вимогам.

Одним із найважливіших прикладних вимірів цифрової трансформації КСВ стають витрати на

дотримання вимог, оскільки в умовах посилення регулювання сталого розвитку підприємство має не лише формувати нефінансову інформацію, а й забезпечувати її простежуваність, методичну узгодженість, внутрішній контроль і придатність до зовнішньої перевірки. Вимоги Директиви щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD) почали застосовуватися до звітності окремих компаній за 2024 фінансовий рік, а відповідні звіти готувалися й оприлюднювалися у 2025 році, що істотно скоротило часовий ресурс на побудову систем даних, внутрішнього контролю та підготовку нефінансової інформації до зовнішньої перевірки [8]. Паралельно посилюється логіка належної перевірки у ланцюгах створення вартості, у межах якої підприємство має демонструвати не лише наявність політик, а й реальні процедури і результати управління соціально-екологічними впливами [7]. За таких умов витрати на збір, очищення, зіставлення, перевірку, оновлення та інтеграцію даних із обліковими, логістичними й закупівельними системами перетворюються на самостійний об'єкт управління, який потребує бюджетування, планування, контролю та закріплення відповідальності за відповідними функціями підприємства.

Структуру витрат на дотримання вимог доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних управлінських робіт, кожна з яких має власну логіку виникнення, відповідальних виконавців і набір документальних доказів. На початковому етапі підприємство несе одноразові та періодичні витрати на інвентаризацію даних і простеження їх походження, що передбачає визначення джерел інформації, опис довідників, формування реєстру показників, встановлення правил доступу та документування маршрутів руху даних від первинного джерела до звітного показника. Наступним блоком є розроблення методик MRV і контролю якості даних, що охоплює формалізацію правил розрахунку показників, версійність формул, встановлення контрольних меж, ведення журналів перевірок і регулярний перерахунок показників у разі зміни методології або джерел походження інформації. Окремого управлінського ресурсу потребує інтеграція ESG-даних з ERP-, SCM- та іншими корпоративними системами, оскільки без технічної сумісності, політик доступу, карт інтеграції та контрольних процедур цифрова платформа може лише накопичувати фрагментовану інформацію, не забезпечуючи її надійності для управлінських рішень або зовнішньої перевірки.

Значна частина витрат формується також у процесі залучення постачальників, оскільки підприємство має встановити вимоги до надання даних, визначити канали обміну інформацією, впровадити анкети або електронні кабінети, організувати валідацію отриманих матеріалів і передбачити процедури усунення невідповідностей. У цьому блоці витрати мають не лише одноразовий, а й змінний характер, адже їхній обсяг залежить від кількості активних постачальників, частоти оновлення даних, глибини ланцюга постачання та рівня ризику окремих категорій продукції або сировини. Окрему складову витрат становить підготовка до зовнішньої перевірки або надання впевненості щодо нефінансової звітності, що передбачає формування цілісної доказової бази, ведення журналу змін, створення матриці ролей, супровід запитів аудитора або перевіряльної організації та документування відповідей на такі запити.

Отже, витрати на дотримання вимог виникають не лише через сам факт регуляторного тиску, а передусім через організаційну здатність або нездатність підприємства управляти даними, відповідальністю і контрольними процедурами. Найбільші непрямі втрати зазвичай формуються там, де дані залишаються фрагментованими, довідники не стандартизовані, інформація збирається вручну, методики розрахунку показників не узгоджені між підрозділами, а правила відповідальності за якість даних визначені нечітко. У такій ситуації навіть функціонально якісне програмне забезпечення не забезпечує очікуваного ефекту, оскільки цифровий інструмент не може компенсувати відсутність методичної дисципліни, внутрішніх контрольних процедур, механізмів підтвердження показників і зрозумілого розподілу управлінських повноважень. Саме тому цифровізація КСВ має розглядатися не як придбання окремої інформаційної системи, а як комплексна перебудова управління даними, ризиками, постачальниками, внутрішнім контролем і доказовою базою корпоративної відповідальності.

Економічну логіку цифрової КСВ доцільно описати через порівняння ручної та цифрової систем дотримання вимог. Ручна система має нижчі початкові витрати, але вищі змінні витрати на кожного постачальника або кожен повторний запит, оскільки потребує ручної звірки, листування, дублювання документів і повторного пояснення методик. Цифрова система, навпаки, потребує вищих фіксованих витрат на платформу, інтеграції, налаштування контролів і навчання персоналу, проте знижує змінні витрати завдяки стандартизації, автоматизації, електронним кабінетам постачальників, журналам змін і повторному використанню даних та документів, що вже були перевірені. Для оцінювання економічної доцільності переходу від ручного до цифрового режиму підтвердження відповідності у сфері КСВ доцільно використати модель, що порівнює фіксовані та змінні витрати двох підходів і дає змогу визначити точку беззбитковості такого переходу (табл. 3).

Таблиця 3

Параметри моделі витрат на підтвердження виконання КСВ-зобов'язань

Параметр	Позначення	Пояснення
Фіксовані витрати ручної системи	Fm	Внутрішні ресурси, координація, ручна звітність
Змінні витрати ручної системи на одного постачальника	vm	Збір даних для підтвердження відповідності, запити, ручні перевірки
Фіксовані витрати цифрової системи	Fd	Цифрова платформа, інтеграції, налаштування контрольних процедур
Змінні витрати цифрової системи на одного постачальника	vd	Підтримка даних, перевірка правильності, оновлення
Кількість постачальників	N	Кількість активних партнерів, що потребують даних або підтверджень
Точка беззбитковості	N*	$N^* = (Fd - Fm) / (vm - vd)$, за умови $vm > vd$

Джерело: авторська розробка

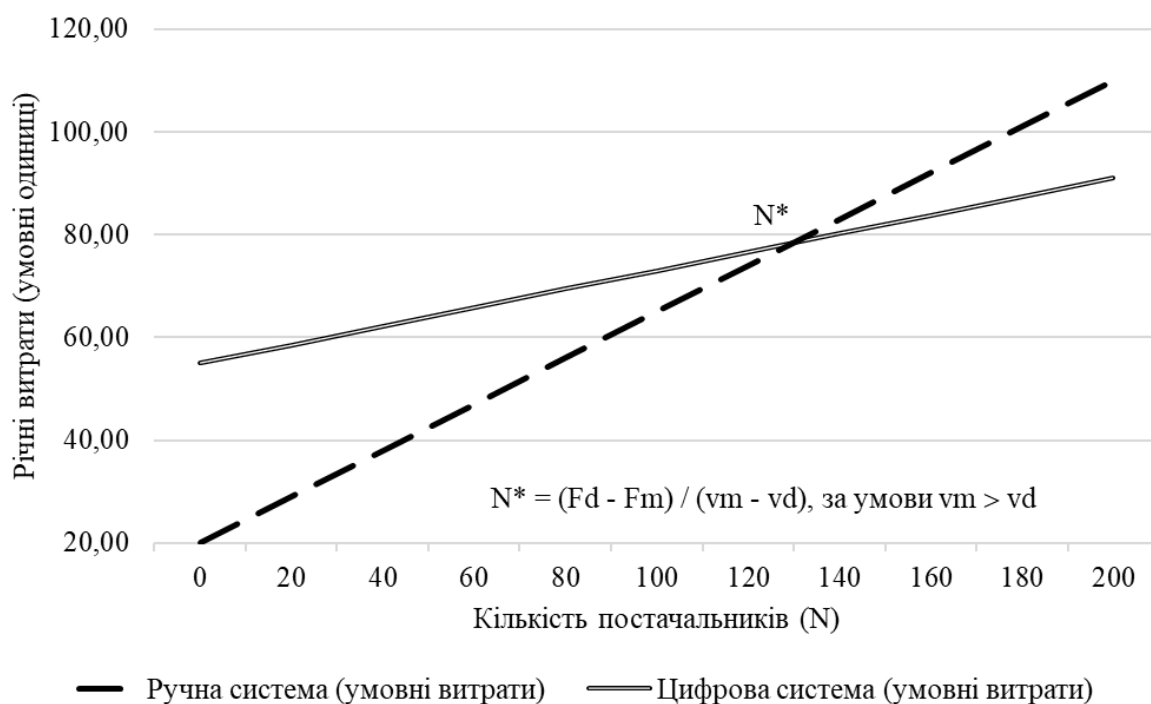


Рис. 2. Схема точки безбитковості N^* для переходу від ручної до цифрової системи дотримання вимог (умовні витрати)

Джерело: авторська розробка

Формалізація цієї залежності дає змогу перейти від загального твердження про «високу вартість цифровізації» до управлінського оцінювання умов, за яких цифрова система починає створювати економічний ефект. Ключовим параметром є не лише розмір початкових інвестицій, а співвідношення між змінними витратами ручного й цифрового режимів, оскільки саме воно визначає, наскільки швидко стандартизація даних, автоматизація перевірок і повторне використання вже перевірених даних та документів компенсують додаткові фіксовані витрати. Що більш розгалуженим є ланцюг постачання і що частіше підприємство отримує запити щодо підтвердження соціально-екологічних показників, то швидше ручна система втрачає економічну доцільність (рис. 2).

У практиці управління КСВ цей механізм часто залишається прихованим, оскільки цифровізацію дотримання вимог нерідко оцінюють переважно через початкові витрати на програмне забезпечення, інтеграцію та організаційні зміни. Проте таке оцінювання є неповним, адже цифрова система змінює не тільки рівень фіксованих витрат, а й саму структуру повторюваних операцій, пов'язаних зі збором, перевіркою, оновленням і передаванням даних. У розгалужених ланцюгах постачання ефект стає особливо помітним, оскільки збільшення кількості постачальників, запитів і документів для

підтвердження відповідності швидко підвищує витрати ручного адміністрування. Відповідно, рішення про цифровізацію КСВ має оцінюватися не як ізольована витрата на технологічне рішення, а як інвестиція у зниження інформаційної асиметрії, скорочення часу узгоджень, підвищення готовності до зовнішньої перевірки та стабілізацію взаємодії з діловими партнерами.

Паралельно зі зростанням регуляторних і договірних вимог формується ринок цифрових платформ сталого розвитку та ESG-звітності. За оцінками IoT Analytics, у 2024 році цей ринок становив близько 1,3 млрд дол. США і може зростати із середньорічним темпом близько 23% до 2029 року [11]. Наявність альтернативних ринкових оцінок у сфері програмного забезпечення для ESG-звітності також підтверджує, що цифрове забезпечення сталого розвитку переходить у категорію бізнес-інфраструктури [21]. Для підприємств це означає не тільки появу нових інструментів MRV, аудиторської аналітики та управління даними, а й зростання залежності від постачальників програмного забезпечення, що актуалізує питання кібербезпеки, сумісності платформ, контролю доступу, власності на дані і здатності підприємства самостійно управляти критично важливою інформацією про сталий розвиток (рис. 3).

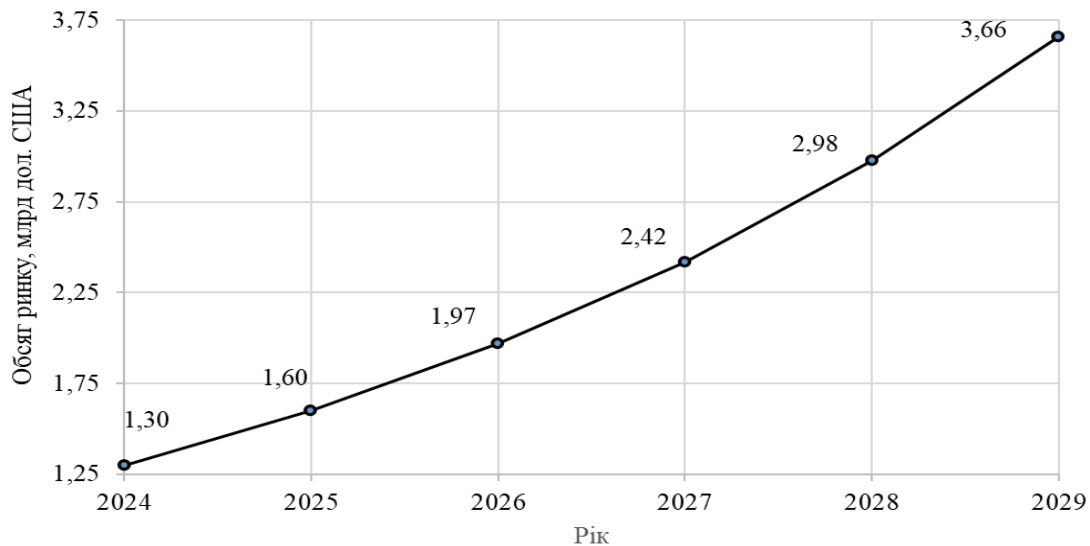


Рис. 3. Прогнозоване зростання ринку цифрових платформ управління сталим розвитком у 2024-2029 роках

Джерело: розраховано автором на основі [11]

Для перетворення цифрової КСВ на керовану практику підприємству потрібна не одноразова закупівля платформи, а послідовна програма адаптації управління. Її логіка має бути накопичувальною: кожен етап повинен зменшувати невизначеність для менеджменту, постачальника, аудитора і ділового партнера. У перші місяці найбільшу цінність створює не автоматизація всіх можливих процесів,

а формування базових правил: які показники є суттєвими, які джерела даних використовуються, хто відповідає за їх якість, як фіксуються зміни, які документи підтверджують показники і як підприємство реагує на невідповідності (рис. 4).



Рис. 4. Управлінська модель адаптації КСВ: етап – управлінське рішення – результат

Джерело: авторська розробка

Управлінська модель на рис. 4 відображає послідовність адаптації, у межах якої підприємство переходить від фрагментованої або декларативної КСВ до системи, придатної для перевірки й масштабування. На етапі інвентаризації даних менеджмент визначає джерела показників, відповідальних осіб, правила збору і доступу. На етапі побудови MRV встановлюються методики моніторингу, звітності та верифікації, що забезпечують відтворюваність розрахунків. Далі підприємство залучає постачальників через стандартизовані анкети, електронні кабінети, договори щодо надання даних або інші канали обміну. Пілотне впровадження дає змогу перевірити систему на обмеженій номенклатурі, виявити помилки і скоригувати процедури до масштабування. Підготовка до зовнішньої перевірки передбачає формування пакета доказів, журналу змін, матриці ролей і правил контролю доступу. Завершальним етапом є поширення системи на ширший портфель продукції, більшу кількість постачальників і глибші рівні ланцюга створення вартості.

Практична цінність такої дорожньої карти полягає в тому, що вона переводить дискусію про КСВ у площину управління проектом, розподілу ролей і роботи з даними, необхідними для підтвердження відповідальності. Для підприємства це означає можливість знизити ризик втрати договору не через якість продукції або ціну, а через відсутність доказової бази чи неспроможність швидко відповісти на запит ділового партнера. Для менеджера це означає необхідність балансувати між нормативними вимогами, витратами на цифрову інфраструктуру, готовністю постачальників, очікуваннями стейкхолдерів і внутрішніми ресурсами підприємства. Найбільш раціональною є послідовність, за якої спочатку стандартизуються довідники, ролі, методики та правила контролю якості даних, а вже потім цифрові технології масштабують управлінську дисципліну.

Запропонований підхід має методологічні обмеження, які необхідно враховувати під час інтерпретації результатів. По-перше, контент-аналіз ґрунтується на відкритих матеріалах компаній, тому відображає публічно доступний рівень інституціоналізації практик, а не повну внутрішню якість управління. По-друге, інтегральний індекс цифрової зрілості є діагностичним інструментом, а не статистичною оцінкою результативності або фінансової ефективності. По-третє, модель витрат на дотримання вимог має параметричний характер і потребує підстановки фактичних значень конкретного підприємства. Водночас саме ці обмеження роблять підхід придатним для прикладного використання: підприємство може адаптувати критерії, параметри витрат і дорожню карту до власного масштабу, структури ланцюга постачання та рівня зовнішніх вимог.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження підтверджує, що трансформація управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств в умовах цифрової глобалізації має системний управлінський характер. КСВ переходить

від переважно декларативної та репутаційної практики до системи рішень, у якій відповідальність підтверджується цифровими даними, контрольними процедурами, простежуваністю, належною перевіркою, стандартизованою звітністю і готовністю до зовнішньої перевірки. У такій системі соціально-екологічні зобов'язання набувають практичного значення лише тоді, коли вони пов'язані з показниками, джерелами даних, відповідальними особами, методиками розрахунку, журналами змін і доказовою базою.

Науковий внесок статті полягає в обґрунтуванні цифрової КСВ як управлінської системи підтвердження відповідальності, а також у поєднанні трьох прикладних інструментів: оцінювання цифрової зрілості, моделі витрат на дотримання вимог і дорожньої карти адаптації. Така комбінація дає змогу перейти від загальної дискусії про важливість сталого розвитку до конкретного управлінського аналізу: які дані потрібні підприємству, які процеси мають бути контрольованими, які витрати виникають, які функції відповідають за результат і в якій послідовності варто будувати систему КСВ.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропонований підхід підприємства можуть використовувати для діагностики дефіцитів даних, необхідних для підтвердження відповідальності, оцінювання готовності до запитів партнерів або аудиторів, планування цифрових інвестицій і формування внутрішньої програми адаптації КСВ. Особливо актуальним це є для підприємств із розгалуженими ланцюгами постачання, експортною орієнтацією, високою залежністю від договірних вимог партнерів і потребою підтверджувати нефінансові показники у стандартизованому форматі. У таких умовах роль менеджера полягає не у формальному супроводі звітності, а в організації системи відповідальності як частини управління ризиками, даними, ресурсами і довірою.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з кількісним оцінюванням впливу цифрової зрілості системи управління КСВ на швидкість укладання договорів, витрати на підтвердження виконання соціально-екологічних зобов'язань підприємства, якість взаємодії з постачальниками, доступ до фінансування, стійкість ланцюгів постачання та успішність проходження зовнішньої перевірки. Окремим напрямом є адаптація запропонованого інструментарію до українських підприємств, для яких цифрова КСВ може стати не лише вимогою інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості, а й механізмом підвищення управлінської прозорості, інвестиційної привабливості та довіри з боку ділових партнерів.

ЛІТЕРАТУРА

1. P. Moller – Maersk. Sustainability highlights. 2024. URL: <https://www.maersk.com/sustainability>.
2. Aguinis H., Glavas A. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. 2012. Vol. 38, № 4. P. 932-968. DOI: 10.1177/0149206311436079.

3. Amazon. Sustainability. Reports. 2024. URL: <https://sustainability.aboutamazon.com/reports>.

4. Apple. Supply Chain Innovation Reports: 2025 Progress Report. 2025. URL: <https://www.supply-chainreports.apple/home/default.aspx>.

5. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, No. 4. P. 39-48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.

6. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone, 1997. 402 p.

7. EUR-Lex. Access to European Union law. 2025. URL: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>.

8. European Commission. Corporate sustainability reporting (CSRD). 2025. URL: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.

9. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p.

10. Google Data Centers. Growing the internet while reducing energy consumption. 2025. URL: <https://datacenters.google/efficiency>.

11. IoT Analytics. The rise of sustainability platforms: \$1.3 billion market in 2024 amid climate records. 2025. URL: <https://iot-analytics.com/rise-of-sustainability-platforms-1-3-billion-market-in-2024-amid-climate-records>.

12. Matten D., Moon J. "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33, № 2. P. 404-424. DOI: 10.5465/AMR.2008.31193458.

13. Meta. 2025 Sustainability Report. 2025. URL: <https://sustainability.atmeta.com/2025-sustainability-report>.

14. Microsoft. Responsible AI Transparency Report. 2025. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/responsible-ai-transparency-report>.

15. Nestlé. Sustainability at Nestlé. 2025. URL: <https://www.nestle.com/sustainability>.

16. NIKE, Inc. Resources. Sustainability. 2025. URL: <https://about.nike.com/en/resources/commitment/planet>.

17. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, № 12. P. 78-92.

18. Scherer A. G., Palazzo G. The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*. 2011. Vol. 48, № 4. P. 899-931. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x.

19. Schneider Electric. Sustainability reports. 2024. URL: <https://www.se.com/ww/en/about-us/sustainability/sustainability-reports>.

20. Siemens. Siemens generates strong momentum toward 2030 sustainability commitments. 2025. URL:

<https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-generates-strong-momentum-toward-2030-sustainability-commitments>.

21. Technavio. ESG Reporting Software Market Analysis: Size and Forecast 2026-2030. 2025. URL: <https://www.technavio.com/report/esg-reporting-software-market-analysis>.

22. Toyota Motor Corporation. Sustainability Data Book. 2025. URL: <https://global.toyota/en/sustainability/report/sdb>.

23. Unilever. Deforestation-free supply chain. 2025. URL: <https://www.unilever.com/sustainability/nature/deforestation-free-supply-chain>.

REFERENCES

1. A.P. Moller – Maersk (2024), Sustainability highlights, available at: <https://www.maersk.com/sustainability>.
2. Aguinis, H. and Glavas, A. (2012), What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, vol. 38, No. 4, p. 932–968, <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>.
3. Amazon (2024), Sustainability. Reports, available at: <https://sustainability.aboutamazon.com/reports>.
4. Apple (2025), Supply Chain Innovation Reports: 2025 Progress Report, available at: <https://www.supplychainreports.apple/home/default.aspx>.
5. Carroll, A. B. (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, vol. 34, No. 4, p. 39–48, DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
6. Elkington, J. (1997), Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capstone, Oxford.
7. EUR-Lex (2025), Access to European Union law, available at: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>.
8. European Commission (2025), Corporate sustainability reporting (CSRD), available at: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.
9. Freeman, R. E. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston.
10. Google Data Centers (2025), Growing the internet while reducing energy consumption, available at: <https://datacenters.google/efficiency>.
11. IoT Analytics (2025), The rise of sustainability platforms: \$1.3 billion market in 2024 amid climate records, available at: <https://iot-analytics.com/rise-of-sustainability-platforms-1-3-billion-market-in-2024-amid-climate-records>.
12. Matten, D. and Moon, J. (2008), Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, vol. 33, No. 2, p. 404–424, DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193458>.

13. Meta (2025), 2025 Sustainability Report, available at: <https://sustainability.atmeta.com/2025-sustainability-report>.

14. Microsoft (2025), Responsible AI Transparency Report, available at: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/responsible-ai-transparency-report>.

15. Nestlé (2025), Sustainability at Nestlé, available at: <https://www.nestle.com/sustainability>.

16. NIKE, Inc. (2024), Resources. Sustainability, available at: <https://about.nike.com/en/resources/commitment/planet>.

17. Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006), Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, vol. 84, No. 12, p. 78-92.

18. Scherer, A. G. and Palazzo, G. (2011), The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy, *Journal of Management Studies*, vol. 48, No. 4, p. 899–931, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>.

19. Schneider Electric (2024), Sustainability reports, available at: <https://www.se.com/ww/en/about-us/sustainability/sustainability-reports>.

20. Siemens (2025), Siemens generates strong momentum toward 2030 sustainability commitments, available at: <https://press.siemens.com/global/en/press-release/siemens-generates-strong-momentum-toward-2030-sustainability-commitments>.

21. Technavio (2025), ESG Reporting Software Market Analysis: Size and Forecast 2026-2030, available at: <https://www.technavio.com/report/esg-reporting-software-market-analysis>.

22. Toyota Motor Corporation (2025), Sustainability Data Book, available at: <https://global.toyota/en/sustainability/report/sdb>.

23. Unilever (2025), Deforestation-free supply chain, available at: <https://www.unilever.com/sustainability/nature/deforestation-free-supply-chain>.

Стаття надійшла: 10.03.2026

Стаття прийнята: 08.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 005.95ї.96:004.9

Колянюк О. В.,

oksana_20121961@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1141-1513,

Researcher ID: E-9613-2019,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ЗАСТОСУВАННЯ ЗАСОБІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ У РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. Стаття обумовлена значною роллю людських ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності підприємств в умовах стрімкого розвитку технологій, глобалізації ринків та динамічних змін на ринку праці. Розвиток технологій, особливо в контексті цифровізації процесів, відкриває нові можливості для оптимізації процесу рекрутингу. Впровадження інструментів штучного інтелекту, автоматизованих систем для відбору резюме, аналітичних платформ і соціальних мереж дозволяє не лише скоротити час на пошук кандидатів, а й підвищити точність у відборі найкращих фахівців. Сучасні технології забезпечують кращий аналіз даних, прогнози щодо успішності кандидатів, а також допомагають компаніям адаптуватися до швидких змін на ринку праці. Водночас зміни в очікуваннях та пріоритетах кандидатів вимагають від організацій перегляду своїх підходів до управління персоналом. Молоде покоління працівників все більше цінує не тільки заробітну плату, але й корпоративну культуру, можливості для професійного зростання, баланс між роботою та особистим життям, гнучкі умови праці. Це означає, що успішний рекрутинг потребує комплексного підходу, де враховується не тільки підбір кадрів, а й створення привабливого іміджу роботодавця. Глобалізація та зростаюча мобільність працівників підвищують конкуренцію на ринку праці як на національному, так і міжнародному рівнях. Підприємства повинні адаптувати свої стратегії рекрутингу до нових умов, що включає можливість залучення спеціалістів з різних країн, дистанційних працівників та співпраці з аутсорсинговими компаніями. Отже, дослідження сучасних методів рекрутингу та їх впровадження в управління персоналом є важливим не лише для підвищення ефективності підприємств, а й для їх здатності адаптуватися до швидкозмінних умов зовнішнього середовища. Це підвищує конкурентоспроможність організацій та дозволяє забезпечити стійкий розвиток на ринку праці.

Ключові слова: рекрутинг, глобалізація, людські ресурси, управління персоналом, цифрові технології, штучний інтелект.

Kolyanko O. V.,

oksana_20121961@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1141-1513,

Researcher ID: E-9613-2019, Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

APPLICATION OF DIGITALIZATION TOOLS IN PERSONNEL RECRUITMENT

Abstract. The relevance of this article is обусловлена the significant role of human resources in ensuring the competitiveness and efficiency of enterprises under conditions of rapid technological development, market globalization, and dynamic changes in the labor market. The advancement of technologies, particularly in the context of digitalization of processes, creates new opportunities for optimizing recruitment activities. The implementation of artificial intelligence tools, automated resume screening systems, analytical platforms, and social networks makes it possible not only to reduce the time required to search for candidates but also to improve the accuracy of selecting the most suitable specialists. Modern technologies enable enhanced data analysis, forecasting of candidate performance, and assist companies in adapting to rapid changes in the labor market. At the same time, changes in candidates' expectations and priorities require organizations to reconsider their approaches to human resource management. The younger generation of employees increasingly values not only salary levels but also corporate culture, opportunities for professional development, work-life balance, and flexible working conditions. This implies that effective recruitment requires a comprehensive approach that includes not only talent acquisition but also the creation of an attractive employer brand. Globalization and the increasing mobility of the workforce intensify competition in the labor market at both national and international levels. Enterprises must adapt their recruitment strategies to new conditions, including the possibility of attracting specialists from different countries, engaging remote employees, and cooperating with outsourcing companies. Thus, the study of modern recruitment methods and their implementation in human resource management is essential not



only for improving enterprise efficiency but also for enhancing their ability to adapt to rapidly changing external environments. This contributes to strengthening organizational competitiveness and ensuring sustainable development in the labor market.

Keywords: recruiting, globalization, human resources, personnel management, digital technologies, artificial intelligence.

JEL Classification: M12, J24, M51, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-22>

Постановка проблеми. У сучасному світі конкуренція між підприємствами не обмежується лише якістю продукції або послуг, а значною мірою залежить від рівня професійної підготовки, мотивації та інноваційності працівників. Залучення й утримання талановитих кадрів стає одним із ключових завдань будь-якої організації. Традиційні методи пошуку працівників втрачають свою ефективність, що вимагає впровадження нових, інноваційних підходів до рекрутингу, здатних забезпечити відповідність між потребами компанії та ринковими тенденціями.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Над питаннями сучасних методів рекрутингу та їх впровадження в управління персоналом працювали відомі зарубіжні економісти й теоретики, зокрема: Гері Десслер, Дейв Ульріх, Пітер Друкер, Лінда Граттон, Джош Берсін.

Проблеми і перспективи розвитку рекрутингу персоналу досліджували багато українських вчених, зокрема: Я. С. Семеняк, Ю. С. Печуляк, Т. О. Галайда, А. С. Завгородній, Г. І. Писаревська, В. В. Ващенко, І. Ю. Жилиєва та інші.

Постановка завдання. Теоретико-методологічне обґрунтування сутності ключових понять та розроблення практичних рекомендацій щодо ефективного застосування інструментів діджиталізації у процесах рекрутингу персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Епоха цифрової трансформації зумовлює необхідність упровадження інноваційних підходів до взаємодії з людськими ресурсами в умовах, коли більшість процесів професійної та соціальної активності здійснюється через цифрові пристрої. Сучасний етап розвитку цифрових технологій характеризується їхньою інтенсивною інтеграцією в усі сфери управління, зокрема в систему управління персоналом. Концепція HR-Digital ґрунтується на використанні інтегрованих даних та обробці інформації в режимі реального часу, що забезпечує підвищення адаптивності HR-процесів до сучасних умов функціонування ринку праці. Основною метою HR-Digital є підвищення ефективності управління

людськими ресурсами шляхом впровадження цифрових інструментів та технологічних рішень.

Застосування цифрових технологій у процесах рекрутингу персоналу надає HR-менеджерам можливість більш оперативно та об'єктивно оцінювати кандидатів, оптимізувати процедури відбору та адаптації працівників, а також зменшувати часові та ресурсні витрати на реалізацію кадрових процесів. Крім того, цифровізація сприяє формуванню більш ефективних систем мотивації, організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що позитивно впливає на рівень залученості, лояльності та задоволеності працівників.

Використання сучасних HR-технологій є стратегічно важливим інструментом управління талантами, підтримки обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації. Впровадження цифрових рішень у рекрутингові процеси має низку суттєвих переваг, серед яких:

- **підвищення ефективності та продуктивності:** підприємства, що впроваджують цифрові інструменти в процес підбору персоналу, можуть збільшити ефективність рекрутингу на 10-50%, особливо у випадках автоматизації рутинних і трудомістких операцій;

- **скорочення тривалості рекрутингового циклу:** застосування цифрових технологій дозволяє зменшити час пошуку та відбору кандидатів на 7-15%, що забезпечує оперативніше закриття вакансій;

- **підвищення якості підбору персоналу:** автоматизація процесів відбору сприяє більш точній відповідності кандидатів вимогам посади, що підвищує ймовірність залучення висококваліфікованих фахівців і покращує загальну якість кадрового складу підприємства. Дослідження компанії "Deloitte" зосереджують увагу на ключових тенденціях розвитку сучасного цифрового рекрутингу, які можуть бути доцільно імплементовані в процеси підбору та відбору персоналу на підприємстві (рис. 1) [8].



Рис. 1. Тренди сучасного digital-рекрутингу

Основні тенденції розвитку сучасного цифрового рекрутингу:

1. *Використання технологій штучного інтелекту.* Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку цифрового рекрутингу є інтеграція інструментів штучного інтелекту. Сучасні HR-практики активно застосовують чат-боти та інтелектуальних асистентів, які здатні автоматизувати первинний відбір резюме, взаємодію з кандидатами, збір базової інформації (актуальність вакансії, наявність необхідних документів, готовність до працевлаштування), а також виконання адміністративних функцій, зокрема планування співбесід. Подібні рішення вже інтегровані у популярні комунікаційні платформи (Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger, Slack тощо). На міжнародному ринку цифрового рекрутингу поширення набули рішення таких розробників, як Mya, XOR, Wade & Wendy, Talkpush, що підтверджує доцільність їх адаптації в практиці підбору персоналу підприємства.

2. *Автоматизація HR-процесів.* Важливим елементом цифрової трансформації рекрутингу є впровадження спеціалізованих інформаційних систем, зокрема ATS (Applicant Tracking Systems) та ERP-систем. ERP-рішення забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства та сприяють систематизації кадрових процесів, включаючи планування потреб у персоналі, облік кандидатів та оптимізацію витрат. ATS-системи, які часто інтегруються в ERP-платформи, виконують функцію автоматизованого управління кандидатами, забезпечуючи їх фільтрацію за заданими критеріями (ключові компетенції, досвід роботи, освіта, релевантні навички, географічне розташування тощо). Це дозволяє суттєво підвищити швидкість та об'єктивність процесу відбору.

3. *Агрегація даних та уберизація рекрутингу.* Сучасні цифрові платформи рекрутингу активно використовують механізми агрегації та уберизації.

Агрегатори резюме формують єдині бази даних кандидатів шляхом інтеграції інформації з різних джерел, включаючи сайти пошуку роботи та соціальні мережі. Прикладами таких платформ є Indeed.com, Go Recruit, Amazing Hiring. Уберизаційна модель рекрутингу передбачає децентралізовану взаємодію між роботодавцями та рекрутерами, де вакансії виступають як запит, а спеціалісти – як пропозиції, що конкурують між собою (наприклад, HRspace, Jungle Jobs).

4. *Розширене використання соціальних мереж.* Соціальні медіа є важливим інструментом сучасного рекрутингу, що дозволяє залучати як активних, так і пасивних кандидатів, зокрема молодих та висококваліфікованих фахівців. За даними досліджень, значна частка молоді (близько 59%) використовує соціальні мережі як основне джерело пошуку роботи. Соціальний рекрутинг забезпечує доступ до додаткової інформації про професійний досвід, соціальні навички, інтереси та поведінкові характеристики кандидатів, що підвищує якість попередньої оцінки. Найбільш поширеними платформами є LinkedIn, Facebook, Instagram, X (Twitter), а в окремих випадках – інші цифрові сервіси.

5. *Альтернативні канали залучення кандидатів.* Сучасна практика рекрутингу передбачає використання нетрадиційних форматів взаємодії з потенційними працівниками, зокрема професійних семінарів, тренінгів, благодійних заходів, онлайн-активностей, хакатонів, конференцій та галузевих спільнот. Подібні інструменти сприяють формуванню довгострокових відносин із кандидатами та підвищують рівень залученості потенційних працівників. Перспективним напрямом також є технологія Graduate Recruitment, спрямована на залучення випускників закладів вищої освіти через програми стажування, практики та адаптації, що формує кадровий резерв підприємства.

6. *Застосування HR-аналітики.* Сучасна HR-аналітика, зокрема інтегрована та когнітивна, дозволяє здійснювати обробку великих масивів даних у режимі реального часу, формувати аналітичні звіти та прогнозні моделі розвитку кадрових процесів. Використання аналітичних платформ (Oracle, ADP, Workday, Ultimate, Saba, Skillsoft, SuccessFactors) забезпечує підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у сфері рекрутингу та управління персоналом.

Загалом сучасні підходи до пошуку та відбору персоналу демонструють чітку трансформацію від традиційних каналів до цифрово-орієнтованих моделей. Попри це, класичні джерела рекрутингу (рекомендації, сайти вакансій, ярмарки вакансій, університетські центри працевлаштування) залишаються актуальними, однак поступово інтегруються в загальну цифрову екосистему управління персоналом.

Діджиталізація поступово трансформує підходи до управління процесами рекрутингу, однак в Україні темпи її впровадження залишаються повільнішими порівняно з країнами Західної Європи та США. Така ситуація зумовлена передусім обмеженістю фінансових ресурсів підприємств, оскільки впровадження інноваційних цифрових рішень потребує значних інвестицій. У результаті більшість українських компаній та рекрутингових агентств використовують переважно базові цифрові інструменти, такі як соціальні мережі, job-платформи та частково елементи HR-аналітики.

Важливим елементом цифрової трансформації рекрутингу є також якісно структурований корпоративний веб-сайт підприємства. Він виконує не лише інформаційну функцію, а й виступає інструментом формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. Розміщення на сайті інформації щодо корпоративної культури, можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання сприяє залученню кандидатів, ціннісні орієнтації яких відповідають стратегічним цілям компанії.

Отже, цифрові технології рекрутингу є невід'ємною складовою сучасної системи управління персоналом. Їх впровадження дозволяє значно розширити охоплення ринку праці, підвищити ефективність взаємодії з кандидатами та покращити якість кадрового забезпечення підприємства. Водночас пріоритетним є забезпечення оптимального балансу між витратами ресурсів і результативністю рекрутингових процесів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації та її стратегічний розвиток.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Основні напрями удосконалення системи рекрутингу повинні бути орієнтовані на комплексне підвищення ефективності всіх етапів залучення персоналу – від первинного пошуку та відбору кандидатів до їх подальшої адаптації в організаційному середовищі. Такий підхід передбачає системну оптимізацію кадрових процесів із урахуванням сучасних вимог ринку праці та стратегічних цілей підприємства.

Для забезпечення результативного функціонування системи управління персоналом доцільним є впровадження інноваційних цифрових технологій і вдосконалених процедур рекрутингу. До ключових напрямів належать: використання інструментів штучного інтелекту для автоматизації первинного відбору та аналізу кандидатів; цифрова автоматизація рекрутингових процесів із застосуванням спеціалізованих інформаційних систем; впровадження технологій агрегації даних та уберизаційних моделей взаємодії на ринку праці; розширене використання соціальних мереж як каналу пошуку та оцінювання кандидатів; застосування альтернативних форм залучення персоналу, зокрема професійних подій, онлайн-активностей і спільнот; а також інтеграція HR-аналітики для підтримки обґрунтованих управлінських рішень на основі даних.

Комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню якості підбору персоналу, скороченню часу закриття вакансій та загальному зміцненню ефективності системи управління людськими ресурсами підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147-156. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>.
2. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). С. 92-96. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902/2799>.
3. Аргашокова О. І. Проблеми управління мотивацією персоналу. Соціально-гуманітарні технології. 2020. № 4 (16). С. 23-31.
4. Єлкін С. Є. Управління персоналом організації. Теорія управління людським розвитком : навчальний посібник. Київ : Ай Пі Ар Медіа, 2019. 236 с.
5. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С. та ін. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. С. 213-238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>.
6. Вороніна А. В. Менеджмент : навч. посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське : ДДТУ, 2019. 356 с.
7. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія "Економічна"*. 2021. № 101. С. 94-100. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09>.
8. Літорович О. В., Карий О. І. Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. 2024. Вип. 8, № 2. С. 209-217.

9. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О., Базалійська Н. П. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2022. № 66. С. 39-48. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268584>.

REFERENCES

1. Danylevych N., Rudakova S., Shchetinina L. and Kasianenko Ya. (2020), Didzhytalizatsiia HR-protseviv u suchasnykh realiiakh, *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, № 3 (64), s. 147-156, available at: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>.
2. Khavrova, K. S. and Dobrozhan, D. O. (2023), Vplyv tsyfrovizatsii na protses upravlinnia personalom, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, № 4 (43), s. 92-96, available at: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902/2799>.
3. Arhashokova, O. I. (2020), Problemy upravlinnia motyvatsiieiu personalu, *Sotsialno-humanitarni tekhnologii*, № 4 (16), s. 23-31.
4. Yelkyn, S. Ye. (2019), Upravlinnia personalom orhanizatsii. Teoriia upravlinnia liudskym rozvytkom : navchalnyi posibnyk, Ai Pi Ar Media, Kyiv, 236 s.
5. Diakiv O., Shushpanov D., Prokhorovska S. ta in. (2024), Tsyfrova transformatsiia v upravlinni personalom: vyklyky ta mozhlyvosti, *Ekonomichnyi analiz*,

t. 34, № 4, s. 213-238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>.

6. Voronina, A. V. (2019), Menedzhment : navch. posibnyk, DDTU, Kamianske, 356 s.

7. Smolynets, I. B. and Levkiv, H. Ya. (2021), Upravlinnia personalom v umovakh didzhytalizatsii, *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriiia "Ekonomichna"*, № 101, s. 94-100. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09>.

8. Litorovych, O. V. and Karyi, O. I. (2024), Rol tsyfrovyykh kompetentsii u protsesi upravlinnia personalom pidpriemstv, *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. Seriiia "Problemy ekonomiky ta upravlinnia", vyp. 8, № 2, s. 209-217.

9. Vedernikov, M. D., Volianska-Savchuk, L. V., Chernushkina, O. O. and Bazaliiska, N. P. (2022), Tsyfrova transformatsiia u sferi HR-protseviv: napriamy, problemy ta mozhlyvosti, *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriiia: Ekonomichni nauky*, № 66, s. 39-48. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268584>.

Стаття надійшла: 11.03.2026

Стаття прийнята: 13.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

УДК 657.47:658.8:658.818

Попович М. П.,

popovych91@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2915-0398,

Researcher ID: F-6218-2019,

старший викладач кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПИВОВАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. У статті досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення управління центрами відповідальності на підприємствах пивоварної галузі. Обґрунтовано, що в умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та впливу зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, особливої актуальності набуває формування ефективної системи управлінського обліку, орієнтованої на підвищення результативності діяльності підприємств. Визначено сутність центрів відповідальності як ключових елементів системи управління, що забезпечують децентралізацію управлінських функцій і підвищення рівня контролю за витратами та результатами діяльності. Проаналізовано існуючі підходи до організації обліку витрат і результатів діяльності за центрами відповідальності, а також розглянуто їх адаптацію до специфіки пивоварного виробництва, яке характеризується складною технологічною структурою, багатостадійністю виробничого процесу та значною питомою вагою матеріальних витрат. Встановлено, що ефективне обліково-аналітичне забезпечення передбачає інтеграцію облікових, аналітичних і контрольних функцій у єдину інформаційну систему управління підприємством. Особливу увагу приділено питанням внутрішнього контролю діяльності центрів відповідальності, який виступає важливим інструментом забезпечення достовірності облікової інформації та своєчасного виявлення відхилень від запланованих показників. Обґрунтовано доцільність застосування сучасних інструментів управління, зокрема бюджетування, аналізу відхилень та системи ключових показників ефективності (KPI), для підвищення якості управлінських рішень. У статті запропоновано напрями вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління центрами відповідальності на пивоварних підприємствах, які включають удосконалення організації обліку витрат, розвиток внутрішнього контролю, впровадження сучасних інформаційних технологій та адаптацію кращого зарубіжного досвіду до вітчизняних умов господарювання. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємств пивоварної галузі, зміцненню їх конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку.

Ключові слова: обліково-аналітичне забезпечення, центри відповідальності, управлінський облік, внутрішній контроль, пивоварні підприємства, витрати, ефективність управління.

Popovych M. P.,

popovych91@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2915-0398,

Researcher ID: F-6218-2019,

Senior Lecturer, Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ACCOUNTING AND ANALYTICAL PROVIDING FOR THE MANAGEMENT OF RESPONSIBILITY CENTERS AT BREWING ENTERPRISES

Abstract. The article examines the theoretical, methodological, and practical aspects of accounting and analytical providing for the management of responsibility centers at enterprises in the brewing industry. It is substantiated that in the conditions of an unstable economic environment, intensified competition, and the influence of external factors, in particular martial law, the formation of an effective management accounting system aimed at improving enterprise performance becomes especially relevant. The essence of responsibility centers is defined as key elements of the management system that ensure the decentralization of managerial functions and enhance the level of control over costs and performance results. Existing approaches to organizing cost accounting and performance measurement by responsibility



centers are analyzed, and their adaptation to the specifics of brewing production is considered. Brewing production is characterized by a complex technological structure, a multi-stage production process, and a significant share of material costs. It is determined that effective accounting and analytical support involves the integration of accounting, analytical, and control functions into a unified enterprise management information system. Particular attention is paid to the issues of internal control over the activities of responsibility centers, which serves as an important tool for ensuring the reliability of accounting information and the timely identification of deviations from planned indicators. The expediency of applying modern management tools, including budgeting, variance analysis, and key performance indicators (KPIs), to improve the quality of managerial decision-making is substantiated. The article proposes directions for improving the accounting and analytical support for the management of responsibility centers at brewing enterprises. These include improving the organization of cost accounting, developing internal control, implementing modern information technologies, and adapting best foreign practices to domestic business conditions. The implementation of the proposed measures will contribute to increasing the efficiency of brewing enterprises, strengthening their competitiveness, and ensuring sustainable development.

Key words: accounting and analytical providing, responsibility centers, managerial accounting, internal control, brewing enterprises, costs, management efficiency.

JEL Classification: M31, M41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-23>

Постановка проблеми. В умовах сучасного розвитку економіки України, що характеризується високим рівнем невизначеності, посиленням конкурентної боротьби, нестабільністю зовнішнього середовища та впливом воєнного стану, особливого значення набуває підвищення ефективності систем управління підприємствами. Для підприємств пивоварної галузі ця проблема є особливо актуальною, оскільки їх діяльність пов'язана зі складними технологічними процесами, значною матеріаломісткістю виробництва та необхідністю оперативного реагування на зміни попиту і цінової кон'юнктури ринку.

Важливим інструментом забезпечення ефективного управління виступає система обліково-аналітичного забезпечення, яка формує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. У цьому контексті особливу роль відіграють центри відповідальності, що дозволяють здійснювати децентралізацію управління, підвищувати рівень контролю за витратами та результатами діяльності окремих структурних підрозділів підприємства.

Разом з тим, існуюча практика організації обліку і контролю за центрами відповідальності на вітчизняних підприємствах пивоварної галузі не повною мірою відповідає сучасним вимогам управління. Недостатній рівень інтеграції облікових, аналітичних і контрольних функцій, обмежене використання сучасних інформаційних технологій, а також відсутність належного методичного забезпечення оцінювання ефективності діяльності центрів відповідальності знижують якість управлінських рішень і стримують розвиток підприємств.

Крім того, специфіка пивоварного виробництва, що полягає у багатостадійності технологічного процесу, тривалому виробничому циклі та значній залежності від якості сировини, зумовлює необхідність удосконалення підходів до організації обліку витрат і внутрішнього контролю саме за центрами відповідальності.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення обліково-

аналітичного забезпечення управління центрами відповідальності на підприємствах пивоварної галузі з метою підвищення ефективності їх діяльності та забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами та функціонування центрів відповідальності є об'єктом активних наукових досліджень у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Сучасні дослідження розглядають обліково-аналітичне забезпечення як інтегровану систему формування інформації для прийняття управлінських рішень, що поєднує облік, аналіз і контроль [1; 4]. Встановлено, що ефективність управління підприємством значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, яке формується в системі бухгалтерського та управлінського обліку.

У наукових працях значна увага приділяється ролі обліково-аналітичного забезпечення як інструменту підвищення ефективності управління витратами, фінансовими результатами та ресурсами підприємства [2; 6]. Дослідники підкреслюють, що формування ефективної системи управління можливе лише за умов інтеграції облікових, аналітичних і контрольних функцій, а також використання сучасних інформаційних технологій.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із розвитком обліково-аналітичного забезпечення в умовах цифровізації економіки, що передбачає впровадження автоматизованих систем обліку, цифрових платформ та сучасних інформаційних технологій управління [3;5]. Зокрема, дослідження підтверджують, що інтеграція облікових систем із цифровими технологіями забезпечує підвищення оперативності, достовірності та аналітичності управлінської інформації.

Водночас у науковій літературі недостатньо дослідженими залишаються питання галузевої адаптації обліково-аналітичного забезпечення, зокрема для

підприємств пивоварної галузі, а також удосконалення методичних підходів до оцінювання ефективності центрів відповідальності. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у напрямі інтеграції управлінського обліку, внутрішнього контролю та цифрових технологій у галузевих системах управління [7].

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних і методичних засад обліково-аналітичного забезпечення управління центрами відповідальності на підприємствах пивоварної галузі та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах функціонування підприємств ефективність управління значною мірою залежить від якості обліково-аналітичного забезпечення, яке формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Особливого значення набуває організація обліку і контролю за центрами відповідальності як складової системи управлінського обліку, що забезпечує децентралізацію управління, підвищення відповідальності керівників структурних підрозділів та ефективний контроль за витратами і результатами діяльності.

Центри відповідальності доцільно розглядати як структурні елементи підприємства, керівники яких несуть відповідальність за досягнення визначених результатів у межах наданих повноважень. Вони виступають важливим інструментом реалізації концепції управління за відхиленнями, що дозволяє зосередити увагу менеджменту на найбільш проблемних ділянках діяльності. Залежно від функціонального призначення та рівня відповідальності на підприємствах виділяють центри витрат, доходів, прибутку та інвестицій, кожен із яких має свої особливості організації обліку та контролю.

Для підприємств пивоварної галузі характерною є складна організаційно-технологічна структура виробництва, що включає декілька взаємопов'язаних стадій: підготовку сировини, варіння сула, процес бродіння, доброджування, фільтрацію, пастеризацію та розлив готової продукції. Така багата-стадійність виробничого процесу обумовлює необхідність детального обліку витрат за місцями їх виникнення та центрами відповідальності, що дозволяє забезпечити прозорість формування собівартості продукції та здійснювати контроль за ефективністю використання ресурсів.

Нижче наведено умовний розподіл витрат за центрами відповідальності на пивоварному підприємстві.

Наведені дані ілюструють структуру витрат пивоварного підприємства за основними стадіями виробництва та адміністративними центрами відповідальності. Така деталізація дозволяє визначити, які підрозділи потребують найбільш ретельного контролю та оптимізації витрат.

Як видно з табл. 1, найбільша частка витрат припадає на стадії підготовки сировини та розливу продукції. Це свідчить про необхідність посилення контролю та удосконалення обліково-аналітичного забезпечення саме в цих центрах відповідальності. Детальний аналіз витрат за центрами відповідальності дозволяє визначити резерви оптимізації та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Організація обліково-аналітичного забезпечення управління центрами відповідальності передбачає формування цілісної системи, яка включає облікову, аналітичну та контрольну підсистеми. Облікова підсистема забезпечує збір, реєстрацію та узагальнення інформації про витрати і результати діяльності за центрами відповідальності. Важливим завданням є правильне визначення об'єктів обліку, що відповідають структурі підприємства та технологічним особливостям виробництва.

Аналітична підсистема спрямована на обробку та інтерпретацію облікової інформації з метою оцінювання ефективності діяльності центрів відповідальності. Вона включає проведення аналізу витрат, доходів, прибутку, а також виявлення відхилень фактичних показників від планових. Особливого значення набуває аналіз витрат за їх елементами та статтями калькуляції, що дозволяє визначити резерви їх оптимізації.

Контрольна підсистема забезпечує перевірку достовірності облікової інформації та контроль за дотриманням встановлених норм і стандартів. Внутрішній контроль діяльності центрів відповідальності спрямований на своєчасне виявлення відхилень, причин їх виникнення та розробку заходів щодо їх усунення. У цьому контексті важливу роль відіграє система внутрішньої звітності, яка повинна бути адаптована до потреб управління та забезпечувати оперативне отримання інформації.

Таблиця 1

Розподіл витрат за центрами відповідальності

Центр відповідальності	Витрати, %	Основні статті
Підготовка сировини	25%	солод, вода, енергія
Варильний цех	20%	енергія, амортизація
Бродіння	15%	енергія, втрати
Фільтрація	10%	матеріали, енергія
Розлив	20%	тара, зарплата
Адміністрація	10%	управлінські витрати

ЛІТЕРАТУРА

Особливу увагу слід приділити організації обліку витрат за центрами відповідальності на пивоварних підприємствах. Враховуючи специфіку виробництва, доцільно здійснювати групування витрат за технологічними стадіями, що дозволяє більш точно визначати собівартість продукції та контролювати витрати на кожному етапі виробничого процесу. Крім того, важливим є розмежування витрат на змінні та постійні, що створює основу для проведення маржинального аналізу та прийняття управлінських рішень.

Ефективність управління центрами відповідальності значною мірою залежить від впровадження сучасних методів управлінського обліку, зокрема бюджетування. Формування бюджетів за центрами відповідальності дозволяє встановити планові показники діяльності, здійснювати контроль за їх виконанням та оцінювати ефективність роботи структурних підрозділів. Аналіз відхилень фактичних показників від бюджетних є важливим інструментом виявлення проблемних зон та прийняття коригувальних рішень.

Сучасні умови господарювання вимагають використання системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати діяльність центрів відповідальності не лише за фінансовими, але й за нефінансовими показниками. Для пивоварних підприємств такими показниками можуть бути рівень виробничих витрат, продуктивність праці, рівень втрат сировини, якість продукції, обсяги реалізації тощо.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У ході досліджень встановлено, що важливим напрямом удосконалення обліково-аналітичного забезпечення є впровадження сучасних інформаційних систем, які забезпечують автоматизацію облікових та аналітичних процесів. Використання ERP-систем дозволяє інтегрувати дані про діяльність різних центрів відповідальності, підвищити оперативність отримання інформації та забезпечити її достовірність. Це створює передумови для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.

Крім того, доцільним є використання зарубіжного досвіду організації обліку і контролю за центрами відповідальності, який передбачає застосування інтегрованих систем управлінського обліку, орієнтованих на потреби менеджменту. Адаптація таких підходів до умов функціонування вітчизняних пивоварних підприємств сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності.

Таким чином, удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління центрами відповідальності на підприємствах пивоварної галузі має здійснюватися комплексно, з урахуванням технологічних, організаційних та економічних особливостей їх діяльності. Це дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити контроль за витратами та результатами діяльності, а також сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

1. Жиліна Ю. В. Формування обліково-аналітичного забезпечення системи управління витратами підприємства. *Економіка і регіон*. 2022. № 2 (85). С. 45-50. DOI: 10.26906/EiR.2022.2(85).2640.

2. Замула І. В., Майстренко Н. М. Обліково-аналітичне забезпечення як основа управління підприємствами циркулярної економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 3 (109). С. 53-66. DOI: 10.26642/ema-2024-3(109)-53-66.

3. Марценюк Р. А., Гринюк А. В. Обліково-аналітичне забезпечення діяльності підприємств цифрової економіки: організаційний аспект. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 76. С. 23-33. DOI: 10.32782/2522-1205-2024-76-03.

4. Чиж В., Гавриленко В. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 88-93. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-15.

5. Мулик Т., Гуцаленко Л., Мулик Я. Розвиток системи обліково-аналітичного забезпечення управління ліквідністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-148.

6. Гайдучок Т., Вітер С., Гданська Ю. Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-85.

7. Скаско О. І., Шандарівський Ю. Т. Обліково-аналітичне забезпечення в управлінні запасами підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. № 84. С. 145-149. DOI: 10.32782/2522-1205-2025-84-16.

REFERENCES

1. Zhylyna, Yu. V. (2022), Formuvannia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia systemy upravlinnia vytratamy pidpriemstva, *Ekonomika i rehion*, № 2 (85), s. 45-50. DOI: 10.26906/EiR.2022.2(85).2640.

2. Zamula, I. V. and Maistrenko, N. M. (2024), Oblikovo-analitychne zabezpechennia yak osnova upravlinnia pidpriemstvamy tsyrkuliarnoi ekonomiky, *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, № 3 (109), s. 53-66. DOI: 10.26642/ema-2024-3(109)-53-66.

3. Martseniuk, R. A. and Hryniuk, A. V. (2024), Oblikovo-analitychne zabezpechennia diialnosti pidpriemstv tsyfrovoi ekonomiky: orhanizatsiinyi aspekt, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 76, s. 23-33. DOI: 10.32782/2522-1205-2024-76-03.

4. Chyzh V. and Havrylenko V. (2022), Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoi

ekonomiky, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, № 1, s. 88-93. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-15.

5. Mulyk T., Hutsalenko L. and Mulyk Ya. (2024), Rozvytok systemy oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia likvidnistiu pidpryemstva, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-148.

6. Haiduchok T., Viter S. and Hdańska Yu. (2024), Udoskonalennia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia finansovymy rezultatamy, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-85.

7. Skasko, O. I. and Shandarivskiy, Yu. T. (2025), Oblikovo-analitychne zabezpechennia v upravlinni zapasamy pidpryemstva, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 84, s. 145-149. DOI: 10.32782/2522-1205-2025-84-16.

Стаття надійшла: 12.03.2026

Стаття прийнята: 10.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026

ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ

Збірник наукових праць

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

Випуск 86

Літературний редактор – Муравицька Н. О.
Коректор – Проскурник І. М.

Комп'ютерний макет видавництва
ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Електронна версія : <http://www.lute.lviv.ua/education/nauk-vydan/visnyk-ekon/>

Підписано до друку 19.05.2026 р.
Формат 60x84/8. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Друк на різнографі.
23 др. арк. 21,5 ум. др. арк. 18,6 облік. видавн. арк.
Тираж 300 прим. Зам. 222.

Віддруковано в друк. видавництва Львівського торговельно-економічного університету
79005, м. Львів, вул. Туган-Барановського, 10. Тел. 275-65-50. e-mail drook@ukr.net
Свідоцтво Держкомітету інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України
серія ДК № 5149 від 15.07.2016 р.