ISSN 2409-9260 (Print)
ISSN 2415-3869 (Online)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

Науковий журнал

№ 1 (338), 2026

Виходить 10-12 разів на рік 5-6 випусків • Заснований у грудні 1994 р.

Одеса
2026

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Головний редактор

Коваленко Вікторія Володимирівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна

Заступники головного редактора

Літвінов Олександр Сергійович, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна,
Слатвінська Марина Олександрівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна

Технічний та літературний редактор

Кулікова Інна Анатоліївна, фахівець І категорії науково-редакційного відділу, Одеський національний економічний університет, Україна

Ambrose Marian PhD (Phil.), Assoc. Prof., College of International Business ISM Slovakia in Prešov, Slovakia, **Баранова Вікторія Глібівна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Bozhinova Mariyana** Dr. Sc. (Econ.), Prof., D.A. Tsenov Academy of Economics, Republic of Bulgaria, **Валігура Володимир Андрійович** кандидат екон. наук, доцент, Західноукраїнський національний університет, Україна, **Васильчишин Олександра Богданівна** доктор екон. наук, професор, Західноукраїнський національний університет, Україна, **Волчек Руслан Миколайович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Гаряга Леся Олегівна** доктор екон. наук, доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна, **Gordeyeva Yelena** PhD (Econ.), Assoc. Prof., Kulazhanov Kazakh University of Technology and Business, Kazakhstan, **Горовий Дмитро Анатолійович** доктор екон. наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна, **Грінченко Раїса Володимирівна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Гребенник Наталя Григорівна** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Grosu Veronica** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Гудзь Тетяна Павлівна** доктор екон. наук, професор, Вищий навчальний заклад Укоопспілки, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, **Даниліна Світлана Олексіївн**а кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Жаворонок Артур Віталійович** кандидат екон. наук, доцент, Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, Україна, **Жердецька Лілія Вікторівна** доктор екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Zarotiadis Grigoris** Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Aristotle Universiry of Thessaloniki, Director Interdisciplinary Laboratory of Black Sea and Mediterranean Studies, Greece, **Зеркаль Анастасія Вікторівна** доктор екон. наук, доцент, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна, **Karimov Diyor** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Republic of Uzbekistan, **Kwiliński Aleksy** Dr. Sc. (Econ.), WSB University, Dąbrowa Górnicza, Poland; The London Academy of Science and Business, London, **Ketners Karlis** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Vytautas Magnus University, Director of Budget Policy, Ministry of Finance of the Republic of Latvia Department, Latvia, **Кузнецова Інна Олексіївна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Marks-Bielska Renata** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland, **Marcinkowski Bartosz** PhD, (Econ.), Assoc. Prof., Poznań University of Economics and Business, Poland, **Мельник Леонід Васильович** доктор екон. наук, професор, Національний університет водного господарства та природокористування, Україна, **Міщенко Максим Іванович** доктор екон. наук, професор, Український державний університет науки та технологій, Україна, **Mihalciuc Camelia Catalina** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Mihaela-Carmen Muntean** Dr.Sc. (Econ.), Prof., "Dunarea de Jos" University of Galati, Faculty of Economics and Business Administration, Romania, **Mursalov Muslum** PhD (Econ.), Assoc. Prof., Departent of Economics, Azerdaijian State University of Ekonomic, Azerbaijan, **Năstase Marian** PhD (Econ.), Assoc. Prof., Bucharest University of Economic Studies, Faculty of Management, Romana, **Нездоймінов Сергій Георгійович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Онищенко Світлана Володимирівна** доктор екон. наук, професор, Національний Університет «Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка", Україна, **Патлатой Олександр Євгенович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Sidak Mikulas** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Vice-rector for Science and Research, Director of the Institute of Public Administration of the Bratislava University of Economics and Management, Slovak Republic, **Слободяник Юлія Борисівна** доктор екон. наук, професор, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Україна, **Тардаскіна Тетяна Миколаївна** кандидат екон. наук, доцент, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, Україна**, Tulvinschi Mihaela** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefancel Mare University of Suceava, Romania, **Ciubotariu Marius-Sorin** PhD (Econ.), Stefan cel Mare University, Romania, **Чукурна Олена Павлівна,** доктор екон. наук, професор, Державний університет інтелектуальних технологій та зв'язку, Україна, **Шелудько Сергій Андрійович** кандидат екон. наук, доцент, керівник відділу аталітичної та методологічної підтримки, ПАТ Акціонерний банк «Південний», Україна, **Школьник Інна Олександрівна** доктор екон., професор, перший проректор, Сумський державний університет, Україна

Міжнародна представленість та індексація:
Index Copernicus International (ICV 2023: 75,74).
Google Scholar (h-індекс - 15).
Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef.
Dimensions.
Реферативна база даних «Україніка наукова».
Український реферативний журнал «Джерело».
Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського.
Електронний репозитарій Одеського національного економічного університету.

Засновник та видавець:

Одеський національний економічний університет зареєстрований як суб'єкт у сфері друкованих медіа та внесений до Реєстру суб'єктів у сфері медіа Національною Радою України з питань телебачення і радіомовлення:
Рішення № 1914 від 30.05.2024 р.
Ідентифікатор медіа – R30-03351.

Включено до категорії «Б» в Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук на підставі наказу Міністерства освіти і науки України
від 02.07.2020 р. № 886

Адреса редакції та видавця:

65082, м. Одеса, вул. Гоголя, 18, ауд. 110,
Одеський національний економічний університет, науково-редакційний відділ, тел.: (+38048) 777-89-16 e-mail: visnik.nauka@oneu.edu.ua
website: http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php

© Одеський національний економічний університет, 2026

ЗМІСТ

АНАЛІЗ, АУДІТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ

Лоханова Наталія
Інтегрований підхід до оцінювання якості фінансової звітності та аудиту в контексті впровадження МСФЗ 18.....7
Москалюк Ганна, Півторак Анастасія
Документообіг у системі фінансового обліку підприємства: напрями оптимізації в умовах цифровізації.....16
Семенова Катерина
Аналіз фінансового стану підприємства та оцінювання ризиків: теоретичний аспект.....28
Чернишова Людмила
Фінансовий контролінг як інструмент забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах невизначеності.....36

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Дубовик Ольга
Митна політика як інструмент зміцнення фіскальної безпеки.....44
Коваленко Вікторія
Трансформація механізмів координації політик національного банку України в умовах діджиталізації фінансового сектору.....51
Колодізєв Олег, Береговий Володимир
Інтеграція банківських екосистем і цифрових митних платформ у процесах транснаціональної фінансової взаємодії.....61
Сергєєва Олена, Раков Андрій
Підходи до проведення аудиту кредитних операцій в умовах трансформації банківського бізнесу.....70
Слатвінська Марина
Вплив структури капіталу на оптимізацію фінансових важелів прибутковості.....79

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

Літвінов Олександр, Гребенник Наталя
Бізнес-акселератори як інституційне середовище трансформації наукових результатів в економіці знань.....88
Тардаскіна Тетяна, Жаданова Юлія
Формування цифрово-орієнтованої логістичної екосистеми національного оператора поштового зв'язку.....99

МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Чукурна Олена, Шкеда Олександр, Кащук Маргарита
Когнітивно-афективний підхід до управління поведінкою споживачів бренду в контексті маркетингу соціальних медіа.....109

ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Левченко Сергій, Тітомир Людмила
Засади управління якістю готельного підприємства на основі брендингу та репутації.....124

Наші автори.....131

ISSN 2409-9260 (Print)
ISSN 2415-3869 (Online)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ODESA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
ALL-UKRAINIAN ASSOCIATION OF YOUNG SCIENTISTS

SCIENTIFIC BULLETIN
of the Odesa National Economic University

Scientific journal

№ 1 (338), 2026

Published 10-12 times a year (5-6 issues) • Founded in December 1994

Odesa
2026

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief

Kovalenko Victoria, D.Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

Deputies of Editor-in-Chief

Litvinov Oleksandr, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine
Slatvinska Maryna, Dr. Sc. (Econ.), Prof. , Odesa National Economic University, Ukraine

Technical and literary editor

Kulikova Inna, specialist of the 1st category of the scientific and editorial department of the Odesa National University of Economics, Ukraine

Ambrozy Marian, PhD (Phil.), Assoc. Prof., College of International Business ISM Slovakia in Prešov, Slovakia, **Baranova Viktoriia** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Bozhinova Mariyana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., D.A. Tsenov Academy of Economics, Republic of Bulgaria, **Ciubotariu Marius-Sorin,** Cand. Sc. (Econ.), lecturer, Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Danylina Svitlana**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Cnukurna Olena** Dr. Sc. (Econ.), Prof., State University of Intelligent Technologies and Tekecommunications, Ukraine **Gordeyeva Yelena** PhD (Econ.), Assoc. Prof., Kulazhanov Kazakh University of Technology and Business, Kazakhstan, **Gorovyi Dmytro**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine, **Grosu Veronica**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Gudz Tetiana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Poltava University of Economics and Trade, Ukraine, **Hariaha Lesia** Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine, **Hrebennyk Natalia** PhD (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Hrinchenko Raisa** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Karimov Diyor**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Republic of Uzbekistan, **Ketners Karlis**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Vytautas Magnus University, Director of Budget Policy, Ministry of Finance of the Republic of Latvia Department, Latvia, **Kwiliński Aleksy** Dr. Sc. (Econ.), WSB University, Dąbrowa Górnicza, Poland; The London Academy of Science and Business, London, **Kuznetsova Inna,** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economics University, Ukraine, **Marks-Bielska Renata**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof , University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland, **Marcinkowski Bartosz** PhD, (Econ.), Assoc. Prof., Poznań University of Economics and Business, Poland, **Melnyk Leonid**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University of Water Management and Environmental Sciences, Ukraine, **Mihalciuc Camelia Catalina,** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Mihaela-Carmen Muntean** Dr. Sc. (Econ.), Prof., "Dunarea de Jos" University of Galati, Faculty of Economics and Business Administration, Romania, **Mishchenko Maksym** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Ukrainian State University of Science and Technology, Ukraine **Mursalov Maklum** Ph.D. (Econ.), Assoc. Prof., Departent of Economics, Azerdaijian State University of Ekonomic UNEC, Azerbaijan, **Năstase Marian** PhD. (Econ.), Assoc. Prof., Bucharest University of Economic Studies, Faculty of Management, Romana, **Nezdoyminov Sergii,** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Onyshchenko Svitlana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polyiechnic», Ukraine, **Patlatoi Oleksandr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Sidak Mikulas** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Vice-rector for Science and Research, Director of the Institute of Public Administration of the Bratislava University of Economics and Management, Slovak Republic, **Slobodyanik Yulia** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine, **Sheludko Sergii**, PhD (Econ.), Assoc. Prof., Head of the Analyticar and Methodological Support Unit, PJSC «Pivdenny», Ukraine, **Shkolnyk Inna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Sumy State University, Ukraine, **Tardaskina Tetiana** PhD (Econ.), Assoc. Prof., State University of Intelligent Technologies and Telecommunications, Ukraine, **Tulvinschi Mihaela**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Valihura Volodymyr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Vasylchyshyn Oleksandra**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Volchek Ruslan** PhD (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Zarotiadis Grigoris,** Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Aristotle Universiry of Thessaloniki, Director Interdisciplinary Laboratory of Black Sea and Mediterranean Studies, Greece, **Zerkal Anastasiia,** Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof, Zaporizhzhia Polytechnic National University, Ukraine, **Zhavoronok Artur**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Yuriy Fedkovych National University, Ukraine, **Zherdetska Liliia**, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof. , Odesa National Economic University, Ukraine

International Abstracting and Indexing:
Index Copernicus International (ICV 2023: 75,74).
Google Scholar (h-index - 15).
Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef.
Dimensions.
Reference database «Ukrainika Naukova».
Ukrainian abstract journal «Dzherelo».
Vernadsky National Library of Ukraine.
Electronic repository of the Odesa National Economic University.

Founder and publisher:
Odesa National Economic University is registered as a subject in the field of print media and included in the Register of subjects in the field of media by the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting: Decision No. 1914 dated 30.05.2024
The media identifier is R30-03351

Included in the category "B" in the "List of scientific professional publications of Ukraine" in which the results of dissertations for the degree of Doctor of Sciences and Candidate of Sciences can be published on the basis of the direction of the Ministry of Education and Science of Ukraine from 02.07.2020 № 886

Editorial and publisher address:
18, Hoholia str., of. 110, Odesa, 65082, Odesa National Economic University, Scientific and Editorial Department,
tel. (*38048) 777-89-16
e-mail: visnik.nauka@.oneu.edu.ua website: http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php

© Odesa National Economic University, 2026

CONTENTS

ANALYSIS, AUDIT, ACCOUNTING AND TAXATION

Lokhanova Nataliia
Integrated approach to assessing the quality of financial reporting and audit quality in the context of IFRS 18 implementation.....7
Moskaliuk Hanna, Pivtorak Anastasiya
Document flow in the financial accounting system of an enterprise: optimization directions in the context of digitalization.....16
Semenova Kateryna
Analysis of the financial condition of an enterprise and risk assessment: theoretical aspect.....28
Chernyshova Lyudmila
Financial controlling as a tool for ensuring strategic resilitnce of an enterprise under uncertainy.....36

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Dubovyk Olga
Customs policy as a tool for strengthening fiscal security.....44
Kovalenko Victoria
Transformation of policy coordination mechanisms of the national bank of Ukraine under the digitalization of the financial sector.....51
Kolodiziev Oleh, Berehovyi Volodymyr
Integration of banking ecosystems and digital customs platforms in the processes of transnational financial interaction.....61
Serhieieva Olena, Rakov Andriy
Approaches to conducting the audit of credit operations under the transformation of banking business.....70
Slatvinska Maryna
The impact of capital structure on optimization of financial leverages of profitability.....79

MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

Litvinov Oleksandr, Hrebennyk Natalia
Business accelerators as an institutional environment for the transformation of scientific results in the knowledge economy.....88
Tardaskina Tetiana, Zhadanova Yuliia
Forming a digital-oriented logistics ecosystem of the national postal operator.....99

MARKETING, ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Chukurna Olena, Shkeda Oleksandr, Kashchuk Marharyta
Cognitive-affective approach to managing brand consumer behavior in the context of social media marketing.....109

ECONOMICS OF TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Levchenko Serhii, Titomyr Liudmyla
Principles of quality management in a hotel enterprise based on branding and reputation.....124

Our authors.....131

ISSN 2409-9260 (Print) ISSN 2415-3869 (Online)

~ АНАЛІЗ, АУДІТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ ~

УДК: 657.6:006.332 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-7-15**

ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА АУДИТУ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МСФЗ 18

Лоханова Н. О., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: profnat08@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3888-1299

***Анотація**. У статті обґрунтовано доцільність застосування інтегрованого підходу до оцінювання якості фінансової звітності та аудиту в умовах імплементації МСФЗ 18. Мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності застосування комплексного (інтегрованого) підходу до оцінювання якості фінансової звітності в умовах застосування МСФЗ 18 в її кореляції з якістю аудиту, що дозволить нівелювати розрив між формальною відповідністю стандартам та реальною економічною корисністю інформації для користувачів фінансової звітності. Доведено, що встановлення зв'язку між цими категоріями вимагає врахування чотирьох складових: якості у ретроспективному аспекті, у прогностичному контексті, якості професійного судження та ефективної комунікації. Визначено роль МСФЗ 18 у підсиленні прогностичної якості звітності, оскільки запровадження чітких норм зі структурування доходів і витрат та подання показника «операційний прибуток» створює базу для прогнозування. Обґрунтовано розширення об'єкта аудиту через включення управлінських показників ефективності і визначено, що відповідна вимога МСФЗ 18 перетворює професійне судження аудитора на ключовий фільтр для запобігання маніпулятивним викривленням.*
***Ключові слова**: фінансова звітність, аудит, якість аудиту, якість фінансової звітності, оцінка якості.*

INTEGRATED APPROACH TO ASSESSING THE QUALITY OF FINANCIAL REPORTING AND AUDIT QUALITY IN THE CONTEXT OF IFRS 18 IMPLEMENTATION

Nataliia Lokhanova, Dr. Sc. (Economics), Professor, Head of Department of Accounting, Analysis and Audit, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: profnat08@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3888-1299

***Abstract.** The article substantiates the expediency of applying an integrated approach to assessing the quality of financial reporting and auditing in the context of IFRS 18 implementation. The purpose of the article is to justify the feasibility of applying a comprehensive (integrated) approach to assessing the quality of financial reporting in the context of applying IFRS 18 in its correlation with audit quality, which will allow to bridge the gap between formal compliance with standards and the real economic usefulness of information for users of financial reporting. It is proven that establishing a connection between these categories requires taking into account four main components: retrospective, predictive, professional judgment, and communication. This allows to bridge the gap between formal compliance with standards and the actual economic usefulness of information for stakeholders. A cyclical model of financial information usefulness formation as a key component of its qualitative characteristics under IFRS 18 implementation has been developed. The role of IFRS 18 in the context of enhancing the predictive quality of reporting has been identified, as the introduction of clear rules for structuring income and expenses and the mandatory presentation of the "operating profit" indicator creates a stable basis for forecasting. For auditing, this means a shift in focus from checking mathematical accuracy to verifying the correctness of the classification of items, taking into account the business model of the entity, which directly affects the quality of users' forecasts. The expansion of the audit scope through the inclusion of management performance indicators is justified, and it is determined that the requirement of IFRS 18 to disclose and reconcile indicators that are not standardized by IFRS transforms the auditor's professional judgment into a key filter for preventing manipulative distortions. The quality of the audit is now expressed in the ability to confirm the neutrality and objectivity of the relevant data. The communication potential of IFRS 18 has been revealed, thanks to which the quality of financial reporting is determined not by the volume of notes, but by the effectiveness of information disaggregation. In this context, the audit should ensure the confirmation of data, taking into account its transparency and proper presentation, helping users to separate essential information from redundant data, which is critical for making decisions.*
***Keywords**: financial reporting, audit, audit quality, financial reporting quality, quality assessment.*

JEL Classification: M410; M420; G110

Постановка проблеми. Проблема у загальному вигляді полягає в тому, що орієнтація на забезпечення якості нині є ключовим завданням в удосконаленні процесів складання фінансової звітності, а також її аудиту.

Однак що розуміти під якістю, як її оцінювати, що саме дає можливість констатувати, що належна якість фінансової звітності забезпечена – ці питання не мають однозначного вирішення.

Насамперед для розуміння змісту поняття «якість» щодо фінансової звітності у професійному середовищі слід виходити не із суб'єктивних вражень, а з певних критеріїв. Відповідно до Концептуальної основи фінансової звітності за МСФЗ, поняття «якість» тлумачиться крізь призму того, чи досягається мета фінансової звітності – «надавати фінансову інформацію про суб'єкт господарювання, що звітує, яка є корисною для нинішніх та потенційних інвесторів, позикодавців та інших кредиторів у прийнятті рішень…» [1], тобто якість фінансової звітності – це корисність інформації для прийняття рішень стейкхолдерами. Водночас таке розуміння якості не усуває наукових прогалин, які стосуються низки аспектів, а саме:

1) Співвідношення і нетотожність між «формальною» та «економічною» якістю, зокрема застосування МСФЗ виходить з концепції «достовірного (правдивого) подання», водночас не усуває конфлікт між тим, що фінансова звітність може відповідати Концептуальній основі та МСФЗ, але не відображати у повній мірі реальний стан суб'єкта господарювання. Наприклад, у фінансовій звітності відповідно до вимог МСФЗ не відображаються внутрішньо згенеровані нематеріальні активи, інтелектуальний капітал, соціальний капітал тощо, які мають значення для розуміння реального стану бізнесу.

2) Проблема вимірюваності полягає в тому, що якість і корисність інформації не можуть бути чітко виміряні, до того ж вони часто залежать від сприйняття користувачів. Крім того, у різних користувачів можуть бути різні цілі й сприйняття. В умовах асиметрії інтересів різних груп користувачів облікової інформації важко казати про можливість одночасного й повного задоволення їхніх інтересів.

3) Суб'єктивність професійного судження бухгалтера і аудитора. Як відомо, Концептуальна основа МСФЗ побудована на застосуванні професійного судження, що передбачає вибір моделей оцінювання та обліку. Водночас нині не існує чіткого механізму, як оцінити якість процесу формування професійного судження і якість отриманого результату. До того ж, існує певний рівень невизначеності при оцінюванні застосованого професійного судження. У деяких випадках складно обґрунтовано визначити, чи було професійне судження помилковим, чи ні? І сама «помилковість» іноді є суб'єктивною оцінкою з боку аудитора. Загалом достатньо складно знизити рівень суб'єктивізму при виконанні певних облікових процедур, наприклад, під час тестування на предмет зменшення корисності необоротних активів тощо.

4) Невідповідність очікувань відносно аудиту, яка полягає в тому, що проведення аудиту і отримання аудиторського висновку для користувачів фінансової звітності формує очікування, що суб'єкт господарювання має стабільний фінансовий стан, що збережеться у майбутньому, або, оскільки ідентифікованого шахрайства немає, це в певній мірі знижує ризики користувачів звітності. Водночас, як відомо, аудит надає лише обґрунтовану впевненість і окреслює суттєві викривлення та не гарантує відсутність шахрайства. Ця прогалина збільшується через ретроспективний характер аудиту, оскільки аудит підтверджує те, що вже сталося, тоді як користувачі очікують обґрунтованих прогностичних оцінок щодо здатності підприємства безперервно діяти у майбутньому.

5) Якість фінансової звітності часто оцінюється за формальними вимогами відповідності Концептуальній основі та МСФЗ, а якість аудиту – за дотриманням процедур перевірки і відсутністю негативних наслідків для користувачів, зокрема наступних виправлень фінансової звітності з одного боку або негативних фінансових наслідків через банкрутство та інші аналогічні події.

Під час оцінювання виникає цікавий парадокс: якість фінансової звітності часто вимірюють через результат (продукт), а якість аудиту – через процес у контексті дотримання МСА. Але, на жаль, прогалина полягає в тому, що виконаний з дотриманням належних процедур аудит не завжди гарантує виявлення прихованих викривлень і не у всіх випадках забезпечує прогностичну цінність звітності, що повертає до питання «якості» у контексті «корисності» для користувачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема оцінювання якості фінансової звітності була предметом дослідження багатьох вчених. Серед праць вітчизняних дослідників слід звернути увагу на праці О. Е. Лубенченко [2], В. І. Хрип'юк, В. Ю. Ковальова [3], О. Ю. Редько [4] та інших, в яких розглядаються різні аспекти управління якістю аудиторських послуг.

Питання оцінювання достовірності фінансової звітності у контексті забезпечення її корисності для прийняття рішень досліджували О. В. Артюх-Пасюта та А. І. Мілька [5].

Серед зарубіжних розробок своєї глибиною виділяється праця Л. М. Гейнор, А. С. Келтон,

М. Мерсер та Т. Л. Йон [6], в якій на підставі огляду академічної літератури висвітлюється рекурсивний зв'язок між якістю фінансової звітності та якістю аудиту, обґрунтовується концептуальна модель зв'язку, доводиться думка, що «висока якість аудиту прямо сприяє підвищенню якості звітності, оскільки аудитори виступають як «фільтр», що зменшує кількість помилок та маніпуляцій» [6].

У праці Афсане Соруш'яр [7] досліджується, чи може бізнес-стратегія клієнта вплинути на взаємозв'язок між характеристиками аудитора та якістю фінансової звітності, зокрема обґрунтовується висновок, що «спеціалізація аудитора значно підвищує якість звітності, особливо коли бізнес-стратегія клієнта відхиляється від середньогалузевої. Довгострокова співпраця з аудитором також позитивно корелює з точністю даних» [7].

Стаття Алії Дармаван присвячена питанням прозорості як основному індикатору якості фінансової звітності, робиться висновок, що висока якість аудиту є важливим фактором для забезпечення такої прозорості, акцентується на ролі незалежності аудитора та етичної поведінки [8].

У дослідженнях групи авторів [9] аналізується вплив кваліфікації партнерів завдання з аудиту та внутрішнього контролю на фінансову звітність і обґрунтовується наявність прямої позитивної кореляції між рівнем кваліфікації аудитора та ефективності внутрішнього контролю, а також прогнозного й підтверджувального потенціалу фінансових звітів для інвесторів.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Отже, дослідження зв'язку якості фінансової звітності і якості аудиту достатньо широко розповсюджено у сучасній літературі. Проте в умовах зміни підходів до складання фінансової звітності внаслідок імплементації МСФЗ 18 [10] виникає необхідність перегляду наявних підходів до питань якості інформації у фінансовій звітності через появу показників управлінського характеру, а також запровадження нових вимог до розкриття і подання інформації, зокрема щодо її агрегування/дезагрегування. Відповідні процеси також ставлять нові завдання з аудиту фінансової звітності та забезпечення його якості.

Мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності застосування комплексного (інтегрованого) підходу до оцінювання якості фінансової звітності в умовах застосування МСФЗ 18 в її кореляції з якістю аудиту, що дозволить нівелювати розрив між формальною відповідністю стандартам та реальною економічною корисністю інформації для користувачів фінансової звітності.

Основний матеріал. Доведення фундаментальної кореляції між якістю аудиту та якістю фінансової звітності ґрунтується на класичних дослідженнях у сфері агентської теорії, теорії фірми й управлінської поведінки, проведених у науковій праці Майкла С. Дженсена та Вільяма Г. Меклінга [11]. Підтвердження цього зв'язку на підставі емпіричних даних здійснено у праці М. ДеФонд і Дж. Чжан, які розглядають аудит як механізм зниження інформаційної асиметрії між власниками та керівництвом, що дозволяє стримувати менеджерів від зловживання правом самостійно приймати суб'єктивні рішення і обмежує можливість маніпулювати даними звітності на власний розсуд [12].

Водночас, незважаючи на теоретичну обґрунтованість цього зв'язку, на практиці він є багатогранним і неоднорідним. Саме тому в межах інтегрованого підходу встановлення взаємозалежності між якістю фінансової звітності та аудиту вимагає кількох контекстів розгляду: якості у ретроспективному аспекті, якості у прогностичному контексті, якості професійного судження, якості щодо ефективної комунікації.

Далі зупинимося на розгляді виділених складових:

1) Якість у ретроспективному контексті стосується безпосереднього контролю за історичними даними, що подаються у фінансовій звітності.

У цьому контексті якість фінансової звітності розглядається крізь призму історичної достовірності відображення господарських операцій, що вже відбулися.

Під час аудиту фінансової звітності аудитор підтверджує відсутність суттєвих викривлень, зокрема відносно правильності застосування облікових політик, оцінок і суджень тощо. Крім аудиту, якість фінансової звітності у відповідному контексті підтверджується відсутністю подальших виправлень звітності, а також так званим показником «якість нарахувань».

«Якість нарахувань» (з англ. «Accruals Quality») є одним з популярних у міжнародній практиці методів оцінювання якості фінансової звітності, що базується на аналізі різниці між прибутком компанії та її реальними грошовими потоками [13]. У контексті ретроспективного підходу якість нарахувань постає як інструмент оцінювання того, наскільки фінансовий результат, що відображений у фінансовій звітності корелює з реальним грошовим станом

суб'єкта господарювання. Зокрема, чим більшою є розбіжність між сумою нарахованого фінансового результату (прибутку) та фактичного грошового потоку від операційної діяльності, тим нижчою вважається «якість» звітності для інвестора, оскільки значна частка «нарахованого» прибутку, який не підкріплений грошовими коштами, так чи інакше свідчить або про використання агресивних облікових методів, маніпулятивне завищення доходів, або про низьку якість управління дебіторською заборгованістю та іншими статтями балансу.

Якість нарахувань в непрямому вигляді може бути й показником того, наскільки якісно проводиться аудит фінансової звітності. Йдеться про те, що у разі якісного виконання завдання аудитором, він повинен виявити та змусити виправити аномальні нарахування, які залежать від рішень менеджменту, а не від бізнес-процесів.

2) Якість у прогностичному контексті. З погляду прогностичної якості важливо оцінити, наскільки фінансова звітність допомагає користувачам передбачити майбутні фінансові показники (фінансовий стан, фінансові результати, грошові потоки тощо). Прогностичний контекст зумовлює здатність звітності бути корисною для інвесторів під час прийняття інвестиційних рішень. Зв'язок між якістю аудиту і якістю звітності у відповідному напряму виражається у глибокій перевірці припущень керівництва щодо безперервності діяльності та оцінювання прогнозних значень (наприклад, щодо оцінок за справедливою вартістю, проведення тесту на предмет зменшення корисності активів, створення резерву очікуваних кредитних збитків тощо). У відповідному контексті звітність вважається якісною, коли вона реально корисна для інвестора щодо надання бази для прогнозування фінансових результатів і грошових потоків.

Прийняття і впровадження МСФЗ 18 «Подання та розкриття інформації у фінансовій звітності» (IFRS 18) [10], що замінює собою МСБО 1 (IAS 1), має на меті підсилення саме прогностичного контексту, оскільки сприяє тому, що фінансова звітність стає більш придатною для прогнозування.

МСФЗ 18 створює передумови для підвищення прогностичної цінності Звіту про прибутки та збитки, завдяки запровадженню чіткого розмежування доходів і витрат у розрізі видів діяльності (операційна, інвестиційна та фінансова) і виділенню обов'язкового проміжного підсумку у вигляді «операційного прибутку», який легше екстраполювати на майбутнє. Для аудиту це означає необхідність підтвердження правильної класифікації статей між цими категоріями, оскільки помилка у класифікації безпосередньо викривляє базу для прогнозування майбутніх результатів діяльності.

Повертаючись до показника «якість нарахувань», який був розглянутий у ретроспективному контексті, слід уточнити, що за МСФЗ 18 аудиторська перевірка «операційного прибутку» стає ключовим бар'єром для маніпуляцій із нарахуваннями, адже тепер операційний результат чітко відокремлений від показників фінансової та інвестиційної діяльності.

Ще одним наслідком запровадження МСФЗ 18 є те, що стандарт зобов'язує суб'єктів господарювання розкривати управлінські показники ефективності, які не визначені МСФЗ (наприклад, скориговану EBITDA або інші показники, що використовуються керівництвом). Це, зі свого боку, розширює вимоги до аудиту, завданням якого стає перевірка об'єктивності відповідних управлінських показників.

Сприяють підвищенню якості фінансової звітності і нові вимоги щодо агрегування та дезагрегування, передбачені МСФЗ 18, у межах яких забороняється приховувати важливу інформацію у значних за обсягом «інших» статтях. Це робить фінансову звітність більш прозорою, а прогнози, складені на її основі, – більш точними.

Циклічна модель формування корисності фінансової інформації, як ключової складової її якісних характеристик, в умовах впровадження МСФЗ 18 наведена на рис. 1.

3) Якість у контексті професійного судження. Якість фінансової звітності безпосередньо залежить від суджень управлінського персоналу, а якість аудиту – від здатності аудитора ці судження критично оцінити із застосуванням професійного скептицизму.

Імплементація МСФЗ 18 висуває нові вимоги до якості суджень управлінського персоналу при розподілі доходів і витрат за видами діяльності. Відповідно, якість аудиту в цьому аспекті проявляється через посилений професійний скептицизм щодо управлінських показників ефективності. Аудитор має оцінити не лише правильність їх визначення, а й коректність підбору, що безпосередньо впливає на прозорість і корисність фінансової звітності.

Якість у контексті професійного судження в інтегрованому підході вимірюється через якість його документування і обґрунтування. В умовах впровадження МСФЗ 18 фактично має відбутись перехід від принципу «так вважаємо» до принципу «можемо довести через аналіз альтернатив».

Йдеться про те, що якість застосування професійного судження з боку аудитора в умовах МСФЗ 18 полягає не лише у верифікації розрахунків, проведених персоналом клієнта аудиту, а й в оцінюванні послідовності, обґрунтованості і належному документуванні суджень керівництва від періоду до періоду, що запобігає вибірковому застосуванню облікових політик заради маніпулювання показниками фінансової звітності загалом, і зокрема, фінансовими результатами діяльності. У контексті МСФЗ 18 якість проведення аудиту все більше стосується не лише контролю за дотриманням алгоритмів, а здатності застосувати професійну експертизу там, де стандарти не дають прямої відповіді, і обґрунтувати відповідну позицію щодо обраної моделі обліку.

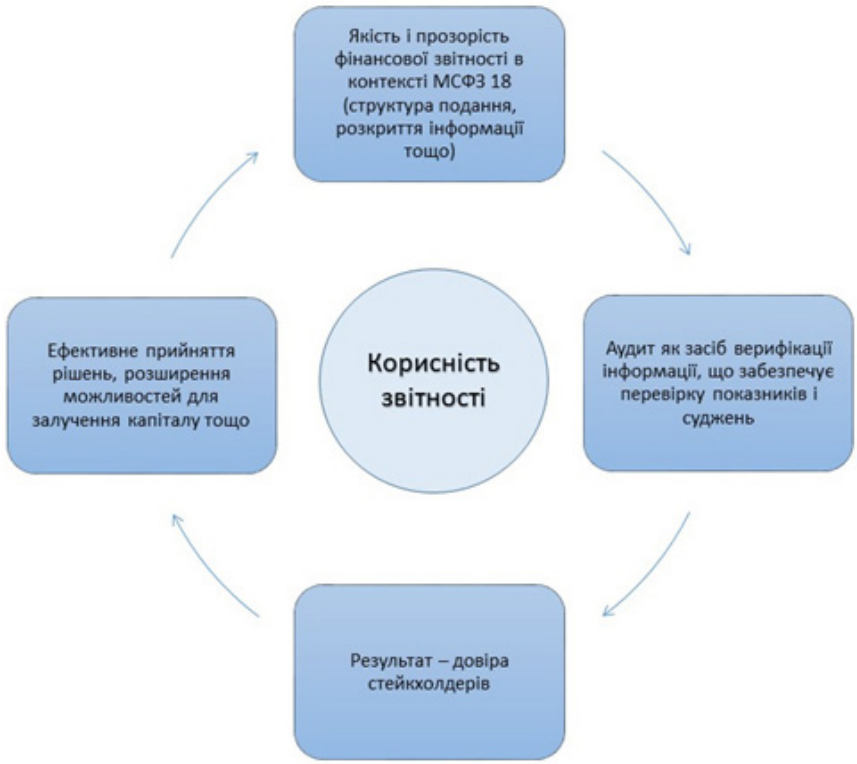


Рис. 1. Циклічна модель формування корисності фінансової інформації в умовах МСФЗ 18

Джерело: складено авторкою на основі [10]

4) Якість щодо ефективної комунікації. У контексті комунікації МСФЗ 18 надає ряд можливостей для підвищення якості звітності через вимогу наведення більш докладних і обґрунтованих пояснень у примітках до фінансової звітності, їх структуризації і послідовності подання тощо. Фактично стандарт змінює підхід до побудови Приміток до фінансової звітності, зміщуючи акцент з обсягу надання даних за формальними ознаками дотримання МСФЗ до змістовності розкриття релевантної інформації.

Як було зазначено вище, МСФЗ 18 запроваджує більш чіткі вимоги до агрегування та дезагрегування інформації. У контексті комунікації це означає, що якість тепер оцінюється за тим, чи не «захована» важлива інформація у надто узагальнених статтях, або навпаки, чи не розгалужена увага користувачів звітності через надмірну деталізацію несуттєвих показників.

Важливим у контексті якості звітності щодо комунікації є також те, що стандарт вимагає розкривати суттєву інформацію окремо, коли вона є важливою для розуміння ризиків. Водночас на аудитора покладаються завдання оцінити, по-перше, що дезагрегування чи агрегування проведені логічно, а не маніпулятивно, щоб відвернути увагу від проблемних зон, по-друге, що суттєва інформація щодо ризиків належним чином розкрита.

Комунікаційна складова якості звітності тепер полягає у здатності пояснити логіку формування фінансового результату. Зокрема, обов'язкове узгодження управлінських показників ефективності із показниками МСФЗ у примітках стає «інформаційним містком», що має відсікти спроби маніпуляції даними. Якість аудиту в цьому розрізі трансформується

у верифікацію зрозумілості та релевантності розкриттів, забезпечуючи інвесторів чітким і структурованим аналітичним підґрунтям для прийняття рішень.

Поєднання окреслених чотирьох контекстів дозволяє підкріпити висновок, що якість фінансової звітності – це не лише формальна відповідність звітності стандартам щодо її складання, а й здатність забезпечувати реальну економічну корисність інформації для користувачів. Проте практична реалізація оцінювання якості звітності, достовірності і корисності її показників тощо вимагає використання конкретних індикаторів, здатних верифікувати об'єктивність відображених у звітності результатів та її корисність для прийняття рішень. Одним із кількісних інструментів такої верифікації може бути аналіз «якості нарахувань», про який вже йшлося раніше, і який базується на дослідженні розриву між нарахованим прибутком та фактичними грошовими потоками.

На підставі даних окремої фінансової звітності АТ «Фармак» за 2022–2024 роки [14; 15] розглянемо динаміку показників операційного прибутку і чистого руху коштів від операційної діяльності, що дозволяють продемонструвати, як змінюється «якість нарахувань» у різні періоди діяльності підприємства (табл. 1). Відповідний аналіз має на меті не лише встановити кількісні розбіжності між фінансовим результатом та грошовими потоками на конкретному прикладі, а й проілюструвати, що якість і надійність звітної інформації доцільно розглядати крізь призму кількох складових інтегрованого підходу. У цій статті було виділено чотири складові відповідного підходу: ретроспективна, прогностична, у контексті професійного судження і комунікації, але їх кількість і зміст можуть бути розширені та поглиблені в процесі подальшого наукового опрацювання.

Таблиця 1

Динаміка «якості нарахувань» АТ «Фармак» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Операційний прибуток, тис. грн.	1 224 522	1 836 463	1 686 404
Чистий рух коштів від операційної діяльності, тис. грн.	824 505	2 376 548	1 373 504
Співвідношення чистого руху коштів від операційної діяльності і операційного прибутку	0,67	1,29	0,81
Оцінка якості нарахувань	Низька	Висока	Середня
Висновки	Формування запасів. Коефіцієнт вказує на те, що третина прибутку не підкріплена грошовими коштами. Для фармацевтичної компанії у перший рік війни це є цілком логічним: гроші «заморожувалися» у стратегічних запасах сировини та ліків через ризики логістики. З погляду інтегрованого підходу – це ризик, який аудитор мав оцінити як «ризик ліквідності»	Ефект монетизації. Високий рівень відповідності прибутку грошовим потокам. Компанія не лише отримала прибуток, а й реалізувала накопичені запаси та зібрала дебіторську заборгованість минулих періодів. Надлишок грошових коштів понад прибуток свідчить про високу прогностичну цінність – компанія мала надлишковий ресурс для розвитку	Новий цикл нарахувань. Коефіцієнт впав нижче одиниці, що свідчить про зниження якості нарахувань через розширення розриву між нарахованим доходом та фактичними грошовими надходженнями

Джерело: складено авторкою на основі [13; 14; 15]

У межах наведеного прикладу в ретроспективному контексті аудитор має підтвердити достовірність відповідних показників, а у прогностичному контексті – надати базу для обґрунтованих висновків користувачів звітності щодо подальшого оцінювання перспектив діяльності компанії.

У контексті професійного судження аудитор має дослідити причини суттєвих коливань «якості нарахувань», як співвідношення між прибутком і чистим грошовим потоком від операційної діяльності, і перевірити, чи не є цей розрив результатом застосування суб'єктивних суджень. З погляду аудиту потрібно обґрунтувати причини відхилень, зокрема з'ясувати: чому в 2022 році якість нарахувань була «низькою» (об'єктивні воєнні чинники), а у 2023 році вона стала «високою»? Які ризики несе 2024 рік для інвестора з погляду прогнозування подальшої діяльності?

З позиції комунікації має бути оцінено, як саме подана інформація щодо відповідних показників і встановлених тенденцій при складанні фінансової звітності.

Отже, наведений приклад показує, що одним із можливих підходів до оцінювання якості звітності у контексті її корисності для користувачів з позицій історичної достовірності, прогностичної цінності, професійного судження і комунікаційного контексту може бути регулярний аналіз розривів між нарахуваннями та грошовими потоками, що зумовлює необхідність посиленої уваги з боку аудиторів до відповідної динаміки, оскільки саме «якість нарахувань» або «якість прибутку» (його грошове підкріплення) має важливе значення для прийняття рішень стейкхолдерами.

Висновок. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі основні висновки.

1) Доведено, що у сучасних умовах якість фінансової звітності та якість аудиту доцільно розглядати на основі інтегрованого підходу, який охоплює щонайменше чотири взаємопов'язані контексти: ретроспективний, прогностичний, професійного судження та комунікаційний. Це дозволяє нівелювати розрив між формальним дотриманням стандартів та реальною економічною корисністю інформації для стейкхолдерів.

2) Визначено роль МСФЗ 18 у контексті підсилення прогностичної якості звітності, оскільки запровадження чітких норм щодо структурування доходів і витрат та обов'язкового подання показника «операційний прибуток» створює стабільну базу для прогнозування. Для аудиту це означає зміщення акценту з перевірки точності на верифікацію коректності класифікації статей з урахуванням реально застосованої бізнес-моделі суб'єкта господарювання, що безпосередньо впливає на якість прогнозів користувачів.

3) Обґрунтовано розширення об'єкта аудиту через включення управлінських показників ефективності і визначено, що вимога МСФЗ 18 щодо розкриття та узгодження показників, які не унормовані МСФЗ, перетворює професійне судження аудитора на ключовий фільтр проти маніпулятивних викривлень. Якість аудиту тепер має оцінюватися з урахуванням здатності аудитора підтвердити нейтральність та об'єктивність відповідних управлінських даних.

4) Виявлено комунікаційний потенціал норм МСФЗ 18, завдяки яким якість фінансової звітності визначається не обсягом Приміток, що за формальною ознакою охоплюють всі стандарти, а ефективністю дезагрегування чи агрегування інформації. Аудит у цьому контексті має забезпечити підтвердження даних з урахуванням їх прозорості і належного подання, допомагаючи користувачам відокремити суттєву інформацію від «інформаційного шуму», що є критично важливим для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень.

Подальших наукових розробок потребують питання адаптації відомих у теорії і практиці моделей «якості нарахувань» та інших підходів до нової структури Звіту про прибутки та збитки за МСФЗ 18, та їх застосування для оцінювання якості фінансової звітності щодо її корисності для стейкхолдерів.

Перспективи досліджень також можуть стосуватись подальших більш глибоких наукових розробок щодо змін, які очікує аудит фінансової звітності, у зв'язку із запровадженням МСФЗ 18, зокрема, у контексті як якості звітності, так і якості аудиту.

Список літератури

1. Концептуальна основа фінансової звітності за МСФЗ, видана Радою міжнародних стандартів бухгалтерського обліку у вересні 2010 р. Переглянута в березні 2018 року. URL: https://surl.li/dgzsgi (дата звернення: 25.10.2025).

2. Lubenchenko O. E, Shulha S. V., Korinko M. D. New Standards of Quality Management in Audit The Risk-Based Approach. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*. 2022. № 1. P. 117–126. DOI: https://doi.org/10.31767/ su.1(96)2022.01.11

3. Хрип'юк В. І., Ковальова В. Ю. Проблемні питання якості аудиторських послуг. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-51

4. Редько О. Ю. Дволикий Янус якості українського аудиту. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту.* 2020. № 3. С. 70-76. DOI: https://doi.org/10.31767/nasoa.3-2020.07

5. Артюх-Пасюта О. В., Мілька А. І. Оцінка достовірності інформації у фінансовій звітності підприємства на основі моделей Дж. Монтьє, М. Д. Беніша та М. Л. Роксас. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 40. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-78

6. Gaynor Lisa Milici, Kelton Andrea Seaton, Mercer Molly and Yohn Teri Lombardi. Understanding the Relation between Financial Reporting Quality and Audit Quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory, Forthcoming.* Kelley School of Business Research Paper. March 15, 2016. No. 16-26. Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2748054 (дата звернення: 25.10.2025).

7. Soroushyar Afsaneh. Auditor characteristics and the financial reporting quality: the moderating role of the client business strategy. *Asian Journal of Accounting Research. July* 2022. No 8(7). DOI: https://doi.org/10.1108/AJAR-01-2022-0020

8. Darmawan Aliya. Audit Quality and Its Impact on Financial Reporting Transparency. *Golden Ratio of Auditing Research.* 2023. Vol. 3, Issue 1. P. 32-45. DOI: https://doi.org/10.52970/grar.v3i1.375

9. Alhzeem Ameer, Azzam Maher, Alqadi Ghaleb, Masud Abdullahi. Effects of Audit Quality on Financial Reporting Quality in Middle East and North Africa (Mena). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences.* August 2025. Vol. 14. Issue 3. DOI: http://dx.doi.org/ 10.6007/IJAREMS/v14-i3/26103

10. Міжнародний стандарт фінансової звітності 18 «Подання та розкриття інформації у фінансовій звітності» (переклад станом на 01.01.2025 року). URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS%2018_2025.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

11. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics.* 1976. Vol. 3. No. 4. Pp. 305–360. DOI: https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

12. DeFond M., Zhang J. A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics*. 2014. No 58. P. 275–326. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2014.09.002

13. Shin Y. Z., Jeon K. Transparency of Accruals Quality and Stock Crash Risk. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal.* Chonnam National University Kyeongmin Jeon, Sungkyunkwan University. 2021. No 25(6). P. 1-12. URL : https://www.abacademies.org/articles/transparency-of-accruals-quality-and-stock-crash-risk-11692.html (дата звернення: 25.10.2025).

14. АТ «ФАРМАК». Окрема фінансова звітність за рік, який закінчився 31 грудня 2024 року. URL: https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/okrema-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2024-roku.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

15. АТ «ФАРМАК». Окрема фінансова звітність за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року. URL: https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/09/okrema-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2023-roku.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

References

1. International Accounting Standards Board (2018). Conceptual framework for financial reporting. London: IFRS Foundation. Retrieved from https://surl.li/dgzsgi (accessed October 25, 2025). [In Ukrainian].

2. Lubenchenko, O. E., Shulha, S. V., & Korinko, M. D. (2022). New Standards of Quality Management in Audit The Risk-Based Approach. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*. 1, 117–126. DOI: https://doi.org/10.31767/ su.1(96)2022.01.11.

3. Khrypiuk, V. I., & Kovaliova, V. Yu. (2022). Problematic issues of the quality of audit services. *Ekonomika ta suspilstvo*, (44). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-51 [In Ukrainian].

4. Redko, O. Yu. (2020). The two-faced Janus of the quality of Ukrainian audit. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, (3), 70–76. DOI: https://doi.org/10.31767/nasoa.3-2020.07 [In Ukrainian].

5. Artiukh-Pasiuta, O. V., & Milka, A. I. (2022). Assessment of the reliability of information in the financial statements of the enterprise based on the models of J. Montier, M. D. Messier and M. L. Roxas. *Ekonomika ta suspilstvo*, (40). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-78 [In Ukrainian].

6. Gaynor, L. M., Kelton, A. S., Mercer, M. and Lombardi Y. T. (2016). Understanding the Relation between Financial Reporting Quality and Audit Quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory. Forthcoming, Kelley School of Business Research Paper*. March 15, 16-26, Retrieved from SSRN: https://ssrn.com/abstract=2748054 (accessed October 25, 2025).

7. Soroushyar Afsaneh (2022). Auditor characteristics and the financial reporting quality: the moderating role of the client business strategy. *Asian Journal of Accounting Research*. 8(7). DOI: https://doi.org/10.1108/AJAR-01-2022-0020.

8. Darmawan A. (2023). Audit Quality and Its Impact on Financial Reporting Transparency. *Golden Ratio of Auditing Research.* 3, 1. 32-45. DOI: https://doi.org/10.52970/grar.v3i1.375.

9. Alhzeem Ameer, Azzam Maher, Alqadi Ghaleb, Masud Abdullahi. (2025). Effects of Audit Quality on Financial Reporting Quality in Middle East and North Africa (Mena). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. August 2025. 14. 3. DOI: http://dx.doi.org/10.6007/ IJAREMS/v14-i3/26103.

10. International Accounting Standards Board. (2025). International Financial Reporting Standard (IFRS) 18: Presentation and disclosure in financial statements. (Ukrainian translation as of January 1, 2025). Ministry of Finance of Ukraine. Retrieved from https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS%2018_2025.pdf (accessed October 25, 2025). [In Ukrainian].

11. Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics.* 3, 4, 305–360. DOI: https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

12. DeFond M., Zhang J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics.* 58. 275–326. DOI: https://doi.org/10.1016/ j.jacceco.2014.09.002.

13. Shin Y. Z., Jeon K. (2021). Transparency of Accruals Quality and Stock Crash Risk. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal.* Chonnam National University Kyeongmin Jeon, Sungkyunkwan University. 25(6), 1-12. Retrieved from https://www.abacademies.org/articles/transparency-of-accruals-quality-and-stock-crash-risk-11692.html. (accessed October 25, 2025).

14. JSC «Farmak». (2025). Separate financial statements for the year ended December 31, 2024. Retrieved from https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/ 09/okrema-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2024-roku.pdf (accessed October 25, 2025). [In Ukrainian].

15. JSC «Farmak». (2024). Separate financial statements for the year ended December 31, 2023. Retrieved from https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/ 09/okrema-finansova-zvitnist-za-rik-yakij-zakinchivsya-31-grudnya-2023-roku.pdf (accessed October 25, 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025
Прийнята до публікації 26.01.2026
Опубліковано онлайн 05.03.2026

УДК: 651.5:657(045) **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-16-27**

ДОКУМЕНТООБІГ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА: НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Москалюк Г. О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: moskaliukann@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9810-0522

Півторак А. О., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності D1 «Облік і оподаткування», факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: pivtorak.nu.oua@gmail.com

Анотація. *Метою статті є дослідження документообігу як основного елементу методу бухгалтерського обліку та інституційної основи формування достовірної фінансової інформації в умовах цифровізації економіки. Обґрунтовано, що трансформація документообігу від паперових до електронних форм зумовлює зміну організації облікового процесу, підходів до внутрішнього контролю, управління ризиками та інформаційної безпеки. Напрями вдосконалення електронного способу документування були досліджені за допомогою методів порівняння, аналізу, синтезу. Результати дослідження: обґрунтовано, що перехід до електронних форм документування змінює підходи до внутрішнього контролю, управління ризиками та інформаційної безпеки; систематизовано нормативно-правове регулювання електронного документообігу з урахуванням міжнародних стандартів і воєнного стану; розкрито функціональні можливості сучасного програмного забезпечення на різних етапах документообігу та визначено їх вплив на якість фінансової звітності; запропоновано напрями оптимізації електронного документообігу в системі фінансового обліку. Практична значимість дослідження визначається можливістю використання його результатів підприємствами приватної форми власності для оптимізації електронного документообігу, підвищення якості фінансової звітності та забезпечення безперервності облікового процесу.*
Ключові слова*: бухгалтерський облік, документообіг, електронний документообіг, цифровізація, автоматизація, програмне забезпечення, фінансова звітність, інформаційні системи, внутрішній контроль.*

DOCUMENT FLOW IN THE FINANCIAL ACCOUNTING SYSTEM OF AN ENTERPRISE: OPTIMIZATION DIRECTIONS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Hanna Moskaliuk, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: moskaliukann@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9810-0522

Anastasiya Pivtorak, Student of the First (Bachelor's) Level of Higher Education, Specialty D-1 "Accounting and Taxation", Faculty of Management, Accounting and Information Technologies, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: pivtorak.nu.oua@gmail.com

Abstract. *The purpose of the article is to conduct a comprehensive study of document flow as a fundamental element of the accounting method and the institutional basis for the formation of reliable financial information in the context of the digital transformation of Ukraine's economy. The paper systematically analyzes the evolution of document flow from traditional paper forms to modern electronic formats, which causes radical changes in the organization of the accounting process, approaches to internal control, risk management, and ensuring information security of enterprises. Using methods of comparative analysis, synthesis, and generalization, the main advantages and disadvantages of electronic document management compared to "paper" document management are investigated, in particular in terms of speed, accessibility, cost, and level of security. Particular attention is paid to the functional capabilities of modern software (M.E.Doc, Vchasno, ERP systems, etc.) at various stages of document management – from creation and registration to transfer, storage, and reporting – and their direct impact on the quality of financial reporting is determined. The article systematizes the multi-level system of regulatory and legal regulation of electronic document flow in Ukraine – from international standards (IFRS, agreements with the EU) to local company orders – taking into account the requirements of European integration. Based on the research, a comprehensive model of information interaction between the accounting system and the electronic document management service has been proposed, and structured directions for optimizing electronic document management in the financial accounting system have been developed. The proposed directions cover methodological, organizational, technological, personnel, and institutional levels and are focused on creating a holistic digital ecosystem aimed at increasing the transparency, reliability, and analytical value of financial information, which is key to improving the competitiveness and ensuring the sustainable development of Ukrainian enterprises.*
Keywords*: accounting, document flow, electronic document flow, digitization, automation, software, financial reporting, information systems, internal control.*

JEL Classification: M410; L630

Постановка проблеми. В Україні проблема оптимізації документообігу у фінансовому обліку набуває особливої актуальності з огляду на поєднання кількох чинників: євроінтеграційний вектор розвитку, гармонізацію облікових практик із міжнародними стандартами фінансової звітності, зростання вимог до прозорості та підзвітності бізнесу, а також активне впровадження цифрових технологій у господарську діяльність. Традиційні, паперово-орієнтовані моделі документообігу часто не відповідають сучасним потребам управління та вимогам прозорості облікових даних, створюють надмірні часові та фінансові витрати, підвищують ризики помилок і втрати інформації, що негативно впливає на якість фінансової звітності та управлінських рішень, а також актуалізує необхідність наукового обґрунтування переходу до електронного документообігу.

З наукового погляду проблема полягає у недостатньо систематизованому обґрунтуванні ролі документообігу як інституційної та технологічної основи фінансового обліку в умовах цифровізації.

З практичного погляду – у відсутності уніфікованих підходів до впровадження електронного документообігу, інтегрованого з обліковими інформаційними системами, з урахуванням національного законодавства та міжнародного досвіду.

Проблематика ускладнюється фрагментарністю нормативного регулювання, різнорідністю програмних рішень та підвищеними ризиками кібербезпеки, що особливо загострюються в умовах воєнного стану та зростання залежності бізнесу від цифрової інфраструктури.

Отже, дослідження напрямів оптимізації документообігу у системі фінансового обліку підприємства є важливим науковим і прикладним завданням, що безпосередньо пов'язане з підвищенням ефективності облікової системи, забезпеченням достовірності фінансової інформації та сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації облікових систем за умов технологічного прогресу займають центральне місце у роботах сучасних учених. Зокрема, Л. Новиченко та М. Стойка досліджують удосконалення документування як базового елемента методу бухгалтерського обліку у контексті цифровізації економіки. Л. Товкун детально аналізує правові основи та особливості переходу від традиційних паперових первинних документів до сучасних електронних аналогів [1]. На важливості термінологічної точності наголошують О. Пугаченко, М. Зарудна та О. Кундеус, досліджуючи визначення терміну «документообіг» у законодавстві та літературі [2].

Значну увагу дослідники приділяють автоматизації та впровадженню ІТ-рішень: В. Томчук розглядає використання діджитал-технологій для комплексної автоматизації бізнес-процесів підприємства [3]; С. Бабінська наголошує на особливостях ведення обліку в умовах активного впровадження сучасних інформаційних технологій [4]; Г. Гладчук, М. Звирид та М. Гладчук доводять позитивний вплив автоматизації на транспарентність та точність облікових даних, особливо для середніх підприємств [5]; В. Ковальова, Д. Михайленко та М. Куц виділяють специфічні характеристики реалізації процесів автоматизації діловодства на підприємствах України [6].

Еволюція облікової парадигми та організації обліку під тиском глобальних змін відображена у працях таких авторів: В. Ганусич та В. Шимон обґрунтовують трансформацію принципів бухгалтерського обліку та фінансової звітності у контексті сталого розвитку [7]; М. Березовська вивчає розвиток організації обліку під безпосереднім впливом технологічних змін [8]; О. Бунда та М. Матюха фокусуються на комплексній цифровізації всієї системи бухгалтерського обліку підприємства [9].

Глобальний погляд на професію представляють К. Сампайо (C. Sampaio) та Р. Сілва (R. Silva), які проводять оцінювання цифрової трансформації в обліку, приділяючи особливу увагу інтеграції штучного інтелекту (AI) та автоматизації [10].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на проведені фундаментальні дослідження науковців, залишаються недостатньо розглянутими питання практичної інтеграції різнорідних систем електронного документообігу між контрагентами та утворення ієрархічної моделі нормативного регулювання, яка б об'єднувала міжнародні стандарти із локальними положеннями підприємства. В умовах цифрової трансформації залишається недостатньо опрацьованим системне співвідношення функціональних можливостей сучасного програмного забезпечення з потребами підприємств різного масштабу діяльності, а також комплексний аналіз ризиків, пов'язаних із кібербезпекою та стабільністю API-інтеграцій, з урахуванням специфіки функціонування бізнесу в умовах війни.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних напрямів оптимізації документообігу у системі фінансового обліку підприємства в умовах цифровізації з урахуванням особливостей національної облікової практики України та міжнародного досвіду.

Основний матеріал. У сучасних умовах глобалізації одним із вагомих чинників ефективного функціонування підприємства є організований документообіг, який охоплює процеси створення, реєстрації, обробки, зберігання, передавання та використання документів і забезпечує реалізацію управлінських та виробничих потреб суб'єкта господарювання. В умовах упровадження сучасних інформаційних технологій кожен із цих етапів документообігу здійснюється з використанням відповідного програмного забезпечення.

Досліджуючи особливості впровадження інформаційних технологій у систему документообігу фінансового обліку, ми вивчатимемо та враховуватимемо специфіку функціонування підприємств приватної форми власності. Саме для таких підприємств характерні особливі вимоги до вибору та використання програмного забезпечення, зумовлені необхідністю дотримання норм чинного законодавства України, а також забезпечення достовірності, цілісності та юридичної значущості облікової інформації [11].

У сучасних умовах цифровізації суспільства та трансформації документообігу особливої актуальності набуває порівняльний аналіз традиційних (паперових) та електронних форм первинних документів. Метою такого порівняння є виявлення оптимальних умов застосування паперових та електронних документів, а також оцінювання ризиків, пов'язаних з їх використанням у контексті сучасного документообігу.

Порівняльний аналіз паперової та електронної форм документообігу свідчить про наявність принципових відмінностей між ними за часовими, ресурсними, інформаційними та організаційними параметрами, що безпосередньо впливають на ефективність системи фінансового обліку підприємства. Паперова форма документів залишається актуальною завдяки своїй традиційності, незалежності від технічної інфраструктури, фізичній відчутності та відсутності ризиків, пов'язаних із кіберзагрозами чи технічними збоями. Однак її основними недоліками є повільність обробки, вразливість до фізичного пошкодження або втрати, обмежена доступність на відстані та потенційні складнощі із забезпеченням юридичної сили у сучасних цифрових умовах. Електронна форма документів демонструє значну перевагу в швидкості передачі та обробки, централізованому контролю документообігу, довгостроковому збереженні за умови використання хмарних технологій, а також у доступності незалежно від географічного розташування. Водночас вона потребує значних інвестицій у програмне забезпечення, навчання персоналу, захист від кібератак, а також створення надійної технічної та правової інфраструктури (електронний підпис, резервування даних).

Оптимізація документообігу має ґрунтуватися на раціональному поєднанні обох форматів з урахуванням специфіки документів, потреб безпеки, швидкості передачі та юридичних вимог. Електронні документи ефективні для оперативного обміну, архівування та аналітики, тоді як паперові можуть використовуватися у випадках, де потрібна фізична присутність, довгострокове зберігання без залежності від техніки або забезпечення додаткової перевірки автентичності.

Формування цифрового середовища взаємодії бізнесу з державою є вагомим напрямом адміністративної реформи та покращення ділового клімату в Україні. Одним з індикаторів успішності цього процесу є рівень впровадження електронних платформ (програмного забезпечення, далі – ПЗ) для подання звітності до контролюючих органів. У цьому контексті важливим є аналіз диференціації застосування таких інструментів серед суб'єктів господарювання, що розрізняються за організаційно-правовою формою та масштабами діяльності. Наведені на рис. 1-5 діаграми відображають відсоткове співвідношення підприємств різних типів із використанням ПЗ щодо подання звітності у контролюючі органи за 2025 рік.

Аналізуючи наведені дані (рис. 1-5), можна стверджувати, що великий бізнес застосовує ПЗ як систему внутрішнього контролю документообігу. Через вимоги до цілісності даних та відповідності національним стандартам високу частку становить програмне забезпечення ERP 25% та M.E.Doc 65% у цьому секторі. Це пояснюється, наприклад, тривалим шляхом передачі документів від виробничого департаменту до бухгалтерії. Тому використання модулів, наприклад, FlyDoc усуває ризики пошкодження структури файлів.

ISSN 2409-9260 (Print) ISSN 2415-3869 (Online)

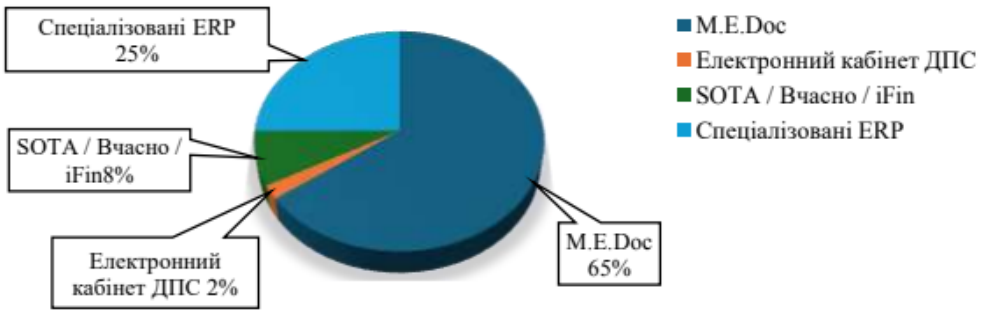


Рис. 1. Відсоткове співвідношення використання ПЗ у великому бізнесі (ПрАТ, ПАТ, великі ТОВ, державні підприємства) за 2025 рік

Джерело: складено авторками на основі [12-14]

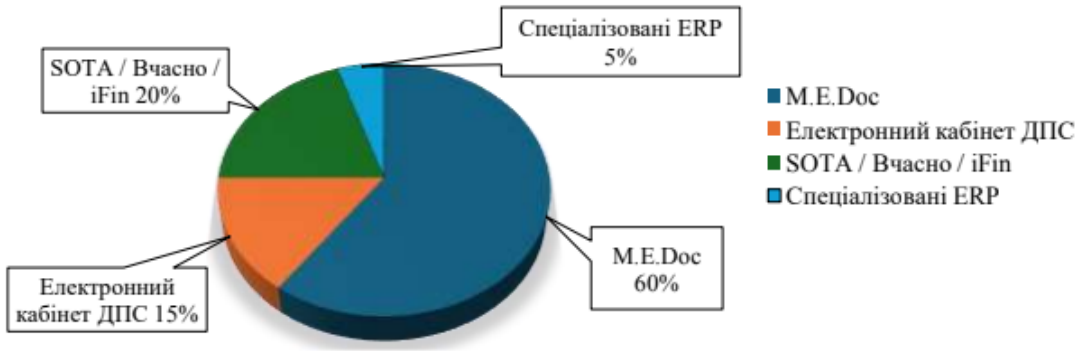


Рис. 2. Відсоткове співвідношення використання ПЗ у середньому бізнесі (середні ТОВ, ПП) за 2025 рік

Джерело: складено авторками на основі [12-14]

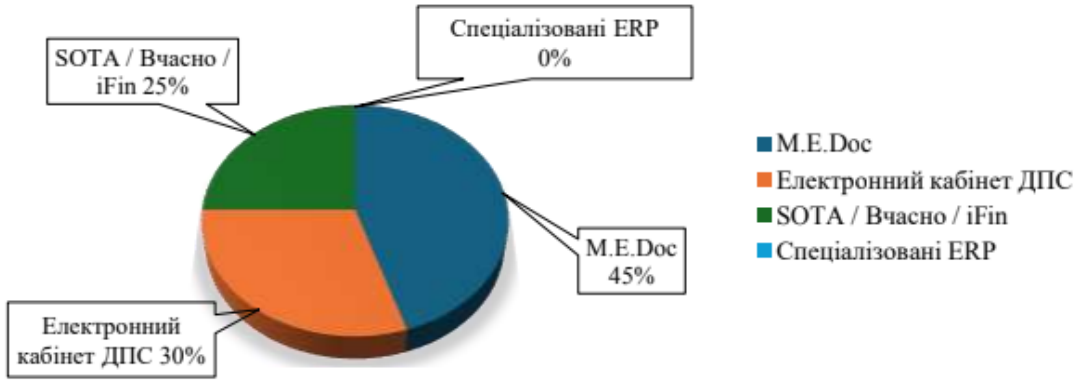


Рис. 3. Відсоткове співвідношення використання ПЗ у малому бізнесі (малі ТОВ, ПП) за 2025 рік

Джерело: складено авторками на основі [12-14]



Рис. 4. Відсоткове співвідношення використання ПЗ у мікробізнесі ІТ (ФОП 3 група) за 2025 рік

Джерело: складено авторками на основі [12-14]



Рис. 5. Відсоткове співвідношення використання ПЗ у мікробізнесі торгівлі (ФОП 1-2 група) за 2025 рік

Джерело: складено авторками на основі [12-14]

Електронний кабінет ДПС становить 2%, у секторі великого бізнесу практично не використовується, оскільки він не підтримує багатокористувацький режим із розмежуванням прав доступу, наприклад, за посадами головного бухгалтера від фінансового директора, який також є бухгалтером.

Складні системи великого бізнесу нині мають недолік – високу сукупну вартість володіння (TCO – Total Cost of Ownership), яка становить витрати не лише на ліцензії, а й впровадження, навчання персоналу.

Трансформація звітності у секторі середнього та малого бізнесу перебуває на стадії вибору між традиційними, десктопними програмами та хмарними технологіями [5]. Для ТОВ та ПП програма M.E.Doc залишається стандартом у 60%, оскільки зазначені форми власності частіше стикаються зі сплатою ПДВ та формуванням складних форм звітності (наприклад, формування фінансової звітності за МСФЗ). SOTA та Вчасно займають 20-25% і є мобільними, що важливо для малого бізнесу, де керівник частіше самостійно виконує функції бухгалтера.

Незважаючи на позитивні аспекти, програми на прикладі M.E.Doc мають недоліки у формі локальної прив'язки – пристосування до конкретного комп'ютеру або серверу, що має ризик втрати доступу у разі поломки серверу; складність оновлень – зміни законодавства автоматично не відображаються у програмі та потребують ручного втручання; високі вимоги до ІТ-грамотності – вимоги до спеціалістів з адміністрування локальних баз даних [9, с. 136].

Недоліки хмарних технологій на прикладі SOTA та Вчасно становлять: залежність від інтернет-зв'язку – тобто будь-яка проблема з провайдером або ситуаційне відключення електроенергії обмежує можливість, наприклад, виписати накладну або подати звіт в обмежений строк. Також вагомим недоліком є обмежений функціонал для складних операцій,

оскільки хмарні сервіси часто мають спрощений інтерфейс, який може не підтримувати специфічні галузеві звіти або глибоку аналітику, необхідну для середнього бізнесу [3].

Щодо мікробізнесу, то слід вказати на активне використання в IT-сферах SOTA та Вчасно – майже 55%, у сфері торгівлі електронний кабінет ДПС – 65% – має переваги у безкоштовному використанні платформи, але характеризується обмеженим функціоналом (кабінет не є повноцінною системою обліку).

З метою автоматизації документообігу для зручності обміну документацією між контрагентами використовуються універсальні програми для забезпечення юридичної значущості документообігу всіх організаційно-правових форм підприємств, а саме: Вчасно, M.E.Doc, Document, Online, FlyDoc тощо [11, с. 216].

Отже, дослідження продемонструвало залежність рівня технологічної складності обраного програмного забезпечення від масштабів підприємства, його організаційно-правових форм. Трансформація вітчизняного ринку електронного документообігу за 2025 рік характеризується переходом від ізольованих програм до таких, через які можливий вільний обмін даними [13]. Саме такий процес дозволяє ефективно автоматизувати процес електронного документообігу на підприємствах.

З метою з'ясування стану практичної інтеграції цифрових систем у систему фінансового обліку на підприємстві потрібно дослідити нормативно-правові акти, відповідно до яких регулюється процес документообігу на різних рівнях. Правову регламентацію етапів документообігу на підприємстві наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Рівні нормативно-правового регулювання електронного документообігу в системі фінансового обліку

Рівень регулювання		Нормативно-правові акти	Регулювання відносно програмного забезпечення
1.	Міжнародний	Угода про асоціацію з ЄС, Договори ВОІВ, Угода TRIPS, МСФЗ (IFRS)	Нормативне забезпечення захисту авторських прав на програмний код, транскордонна передача даних, методологія обліку на підприємстві.
2.	Конституційний	Конституція України (ст. 41, 54, 67)	Гарантування права власності на програмне забезпечення, право інтелектуальної власності та вимога щодо обов'язкової фінансової звітності підприємства.
3.	Кодифікований	Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України	Права та вимоги до укладання ліцензійних договорів, до Програмного реєстру розрахункових операцій, форми електронної звітності, визначення термінів щодо зберігання облікових даних.
4.	Законодавчий	Закони України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «Про авторське право та суміжні права», «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», «Про електронні документи та електронний документообіг» тощо	Забезпечення юридичної сили електронних документів, вимоги до використання електронного підпису – КЕП, захист програмних алгоритмів від піратства
5.	Спеціальний	Закон України «Про санкції», Рішення РНБО від 28.04.2017, Закон України № 4336-IX від 27.03.2025 та Постанова КМУ №1169 від 17.09.2025, Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»	Заборона використання програмного забезпечення за переліком, вимоги до стійкості систем.

6.	Підзаконний	Постанови Кабінету Міністрів України	Порядок ведення е-документообігу, зобов'язання сертифікації засобів захисту інформації.
7.	Відомчий (Мінфін, ДПС, НБУ)	Наказ Мінфіну № 88 від 24.05.1995, НП(С)БО, Накази ДПС щодо SAF-T UA	Відповідні вимоги до первинних документів у програмному забезпеченні, технічна характеристика XML-схем для обміну інформацією із ДПС.
8.	Локальний	Наказ про облікову політику, ліцензійний договір, посадові інструкції	Узгодження конкретного софту підприємства, відповідальність, накладання обов'язку внесення даних та адміністрування даних.

Джерело: складено авторками

Ієрархічна структура нормативно-правових актів свідчить про те, що сфера електронного документообігу на підприємстві має багаторівневу систему регулювання. Програмне забезпечення комплексно відображається у нормативно-правових актах: як об'єкт права інтелектуальної власності, як актив підприємства та засіб забезпечення національної безпеки [1, с. 300].

На першому – міжнародному рівні – правового регулювання Угода про асоціацію з ЄС свідчить про адаптування національного законодавства у сфері програмного забезпечення до європейських стандартів, таких як IFRS, GDPR.

Актуальність набуття електронними документами в обігу юридичної значущості має відображення на четвертому рівні. Закони України про електронний підпис (далі – КЕП) та електронний документообіг (далі – ЕДО) відображають вимоги легітимізації та забезпечення рівної юридичної сили у відношенні до паперових аналогів. Локальні нормативні акти підприємства мають обов'язково включати аудит програмного забезпечення на відповідність вимогам кібербезпеки та санаційним обмеженням [15].

Отже, екосистема регулювання програмного забезпечення є цілісною лише за умови дотримання вертикальних зав'язків, починаючи від Конституційних гарантій до посадових інструкцій конкретного бухгалтера.

Виходячи із нормативної бази фінансового обліку підприємства для цілісного розуміння систематизації процесів документообігу, розглянемо впровадження програмного забезпечення поетапно (табл. 2).

Таблиця 2

Інтеграція програмного забезпечення на етапах електронного документообігу в систему фінансового обліку

Етап документообігу	Приклади програмного забезпечення	Функціональне забезпечення
Створення	MASTER:Бухгалтерія, BookKeeper, Дебет Плюс	Формування електронних первинних документів за типовими формами (рахунки, акти, накладні) або відповідно до XML-схем, затверджених ДПС України; автоматичне заповнення обов'язкових реквізитів.
Реєстрація	M.E.Doc, SOTA	Присвоєння унікальних реєстраційних номерів; накладання КЕП та/або електронної печатки; реєстрація податкових накладних у ЄРПН.
Обробка	FREDO ДокМен, Вчасно	Маршрутизація електронних документів між структурними підрозділами підприємства; перевірка коректності реквізитів контрагентів; контроль статусів погодження та підписання.

Передавання	Вчасно, Document. Online, FlyDoc	Забезпечення прямого обміну електронними документами між контрагентами через API-інтеграції або платформи провайдерів; синхронізація даних між різними обліковими системами.
Використання	Finmap, Dilovod	Інтеграція даних первинних документів у регістри обліку; формування управлінських звітів, аналітичних панелей, фінансових показників та балансу.
Подання звітності до контролюючих органів	M.E.Doc, SOTA, Art-Zvit Plus; Електронний кабінет платника податків, iFin, Report, Вчасно.Каса (ПРРО)	Електронне подання податкової, фінансової та статистичної звітності; автоматична перевірка арифметичних помилок і відповідності актуальним формам; накладання КЕП; отримання та зберігання квитанцій №1 і №2.
Зберігання	DEALS, ЦСК «Україна»	Хмарне архівування електронних документів із дотриманням установлених строків зберігання (3-5 років); забезпечення цілісності даних, резервного копіювання та швидкого пошуку документів.

Джерело: складено авторками на основі [4; 6]

Наведена у табл. 2 інформація ілюструє поетапну інтеграцію програмного забезпечення в електронний документообіг як складову системи фінансового обліку підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати документообіг не як сукупність ізольованих операцій, а як цілісний інформаційний цикл, у межах якого електронні документи трансформуються з первинних носіїв господарської інформації у джерело формування фінансової та управлінської звітності. Важливою особливістю є функціональна взаємозалежність програмних продуктів, що забезпечує безперервність облікового процесу та мінімізацію дублювання даних.

Застосування API-інтеграцій між обліковими системами, сервісами електронного обміну та державними інформаційними ресурсами сприяє зниженню ризиків ручного введення інформації, підвищенню оперативності документообігу та посиленню внутрішнього контролю. Водночас така інтеграція підвищує залежність підприємств від стабільності цифрової інфраструктури, що актуалізує питання кібербезпеки, резервного зберігання даних та безперервності доступу до електронних документів, особливо в умовах війни.

Отже, ефективність електронного документообігу визначається не стільки кількістю використаних програмних продуктів, скільки рівнем їх узгодженості з обліковими потребами підприємства, масштабами діяльності та організацією внутрішніх контрольних процедур. Саме комплексний підхід до інтеграції програмного забезпечення на всіх етапах документообігу створює передумови для підвищення достовірності фінансової інформації та якості управлінських рішень.

Далі визначимо механізм інформаційної взаємодії програм на етапах документообігу у вигляді моделі (рис. 6).

Модель інформаційної взаємодії облікової системи та сервісу електронного документообігу відображає логічно впорядковану інтеграцію електронного документообігу в систему фінансового обліку підприємства, що ґрунтується на поетапному перетворенні первинних облікових даних у юридично значущу та інформаційно узгоджену форму. Запропонована послідовність етапів демонструє еволюцію електронного документа від моменту його формування в обліковій системі до інтегрованого обміну між контрагентами, що забезпечує безперервність та цілісність облікового процесу. Особливістю представленої моделі є поєднання методичних, організаційних і технологічних аспектів електронного документообігу. Зокрема, стандартизація даних у форматі XML та використання захищених API-інтеграцій сприяють уніфікації інформаційних потоків, мінімізації ризиків дублювання облікових даних і підвищенню ефективності внутрішнього контролю. Етап юридичної легітимації електронного документа виконує вирішальну роль у забезпеченні доказової функції фінансового обліку та дотриманні вимог національного законодавства.

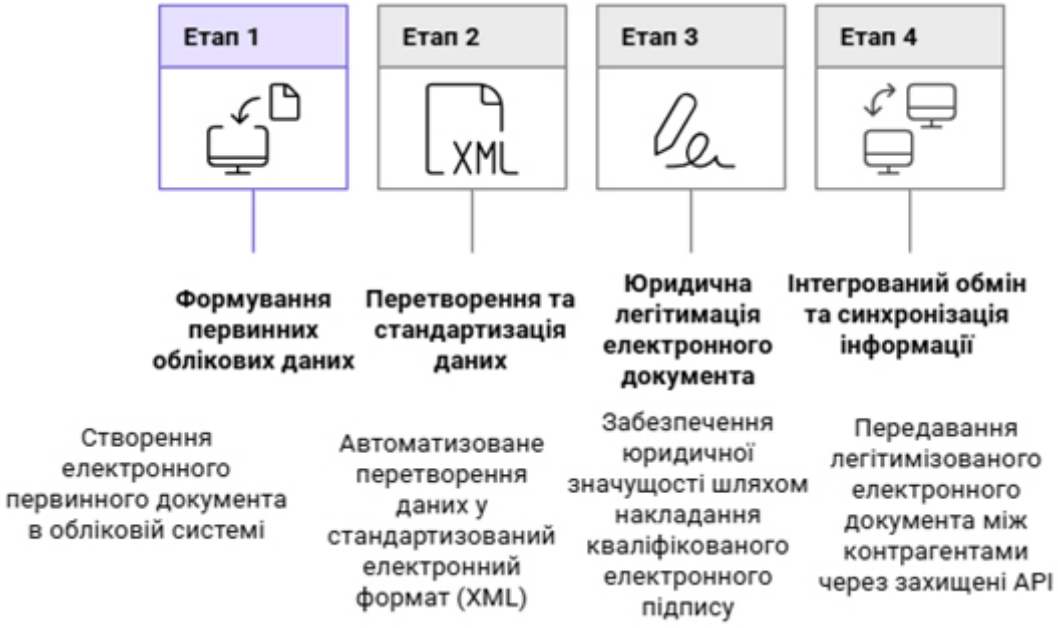


Рис. 6. Модель інформаційної взаємодії облікової системи та сервісу електронного документообігу

Джерело: складено авторками

Автоматизація процесів документообігу ефективно усуває помилки ручного введення даних через те, що немає потреби у копіюванні даних між програмами. Вона дозволяє налагоджено мінімізувати втрати файлів, оскільки документи не зберігаються у тимчасових папках. Відбувається відповідно контроль статусів, коли контрагент підписує документ (наприклад у «Вчасно»), автоматично змінюється статус «Підписано» у програмі [9, с. 6]

Отже, автоматизація документообігу проходить процеси взаємоузгодження програм, що дозволяє механізувати цей процес із меншим втручанням людського фактору.

З позицій сучасної теорії бухгалтерського обліку та практики цифрової трансформації удосконалення електронного документообігу доцільно розглядати як цілеспрямований багаторівневий процес (рис. 7), що охоплює методичні, організаційні, технологічні, кадрові та інституційні аспекти. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише технічну автоматизацію облікових операцій, а й підвищення якості фінансової інформації та стійкості облікової системи загалом.

Удосконалення електронного документообігу на методичному рівні передбачає стандартизацію електронних первинних документів, уніфікацію їх реквізитного складу та формату з урахуванням вимог НП(С)БО, МСФЗ і податкового законодавства. Доцільним є розроблення внутрішніх регламентів щодо створення, перевірки та використання електронних документів у фінансовому обліку, що сприятиме зменшенню ризиків викривлення облікових даних і забезпеченню порівнянності показників фінансової звітності.

На *організаційному рівні* електронний документообіг має бути інтегрований у систему внутрішнього контролю підприємства. Такий процес передбачає чітке розмежування повноважень і відповідальності між учасниками документообігу, встановлення контрольних точок перевірки електронних документів, а також формалізацію процедур внутрішнього аудиту цифрових облікових процесів. Особливої актуальності набуває впровадження ризик-орієнтованого підходу до контролю електронних документів.

Технологічне удосконалення електронного документообігу полягає у розвитку інтеграційних механізмів між обліковими системами, сервісами електронного обміну та державними інформаційними ресурсами. Пріоритетним є використання API-інтеграцій, хмарних платформ і резервних центрів зберігання даних, що забезпечують безперервність облікового процесу. Водночас необхідне підвищення рівня кіберзахисту, зокрема через застосування багатофакторної автентифікації, журналювання доступу та регулярного тестування інформаційних систем на вразливості.

Кадровий напрям. Ефективність електронного документообігу значною мірою залежить від рівня цифрової компетентності бухгалтерського персоналу. У зв'язку з цим удосконалення кадрового забезпечення має включати системне навчання працівників роботі

з електронними документами, програмним забезпеченням і засобами електронного підпису, а також формування навичок критичного аналізу цифрових облікових даних.

У перспективі це сприятиме трансформації ролі бухгалтера від операційного виконавця до аналітика фінансової інформації.



Рис. 7. Напрями удосконалення електронного документообігу
Джерело: складено авторками

На *інституційному рівні* удосконалення електронного документообігу пов'язане з гармонізацією національного законодавства з європейськими стандартами цифрового управління та фінансової звітності. На *рівні підприємства* електронний документообіг має розглядатися як складова цифрової стратегії розвитку, інтегрована з фінансовим менеджментом, контролінгом і системою корпоративного управління.

Комплексна реалізація зазначених напрямів забезпечує перехід від фрагментарного використання електронних документів до формування цілісної цифрової екосистеми фінансового обліку, орієнтованої на підвищення прозорості, надійності та аналітичної цінності фінансової інформації.

Висновки. Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що документообіг у системі фінансового обліку в умовах цифровізації є багатовимірним явищем, яке поєднує технологічні, організаційні та методичні аспекти. Оптимізація документообігу на основі інтеграції з обліковими інформаційними системами, урахування міжнародного досвіду та національних особливостей правового регулювання сприяє підвищенню якості фінансової інформації, зниженню облікових ризиків і забезпеченню прозорості діяльності підприємств.

Список літератури

1. Товкун Л. В. Правові основи та особливості застосування первинних документів у бухгалтерському обліку: від традиційних паперових до сучасних електронних. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2024. №8. С. 297-305. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-8/69. URL: http://www.lsej.org.ua/8_2024/71.pdf (дата звернення: 27.10.2025).

2. Пугаченко О. Б., Зарудна Н. Я., Кундеус О. М. Визначення терміну «документооборот» у законодавчих актах і літературних джерелах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/ article/view/2139/2068 (дата звернення: 29.10.2025).

3. Томчук В. В. Використання діджитал-технологій для комплексної автоматизації бізнес-процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-18. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2533/2452 (дата звернення: 05.10.2025).

4. Бабінська С. Я. Ведення бухгалтерського обліку в умовах впровадження сучасних інформаційних технологій. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-1. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/323/309 (дата звернення: 28.10.2025).

5. Гладчук Г. Г., Звірід Н. В., Гладчук М. В. Вплив автоматизації на транспарентність і точність бухгалтерського обліку в середніх підприємствах. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. DOI: https://doi.org/ 10.5281/zenodo.14059334. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/ article/view/37/36 (дата звернення: 28.10.2025).

6. Ковальова В. І., Михайленко Д. Г., Куц Н. В. Особливості реалізації процесу автоматизації діловодства на підприємствах України. *Проблеми сучасних трансформацій.* 2025. № 17. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-10. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-10 (дата звернення: 29.10.2025).

7. Ганусич В. О., Шімон В. Зміна облікової парадигми: трансформація принципів бухгалтерського обліку та фінансової звітності в контексті сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій.* 2025. № 19. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-09-05. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/ 2025-19-09-05/2025-19-09-05 (дата звернення: 07.10.2025).

8. Березівська М. Г. Розвиток організації бухгалтерського обліку під впливом технологічних змін. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 2 (112). С. 54-63. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-2(112)-54-63. URL: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/335569 (дата звернення: 29.10.2025).

9. Бунда О. М., Матюха М. М. Цифровізація системи бухгалтерського обліку підприємства. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6(17). С. 133-142. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.14. URL: https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1480/1383 (дата звернення: 05.10.2025).

10. Sampaio C., Silva R. Digital Transformation in Accounting: An Assessment of Automation and AI Integration. *International Journal of Financial Studies.* 2025. Vol. 13(4), Art. 206. DOI: https://doi.org/10.3390/ijfs13040206. URL: https://www.mdpi.com/2227-7072/13/4/206 (дата звернення: 30.10.2025).

11. Новіченко Л. М., Стойка Н. М. Удосконалення документування як елементу методу бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Т. 2. С. 214-218. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-36. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/831/848 (дата звернення: 27.10.2025).

12. Software – Ukraine. Statista. 2025. URL: https://www.statista.com/ outlook/tmo/software/ukraine (дата звернення: 04.10.2025).

13. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Державна служба статистики України. URL: https:// stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnolohiy-na-pidpryyemstvakh (дата звернення: 06.10.2025).

14. ЕДО для банків і бізнесу: як Medoc відкриває нові можливості для ефективної взаємодії. Medoc. 2025. URL: https://medoc.ua/news/edo-dlja-bankv-bznesu-jak-medoc-vdkriva-nov-mozhlivost-dlja-efektivno-vzamod (дата звернення: 06.10.2025).

15. Опендатабот: сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру. URL: https://opendatabot.ua (дата звернення: 29.10.2025).

References

1. Tovkun, L. V. (2024). Legal foundations and features of the use of primary documents in accounting: from traditional paper to modern electronic ones. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 8, 297-305. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-8/69. Retrieved from http://www.lsej. org. ua/8_2024/71.pdf. (accessed 27 October 2025). [In Ukrainian].

2. Pugachenko, O. B., Zarudna, N. Ya. & Kundeus, O. M. (2023). Definition of the term "document flow" in legislative acts and literary sources. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-57. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2139/2068. (accessed 29 October 2025). [In Ukrainian].

3. Tomchuk, V. V. (2023). Using digital technologies for complex automation of business processes at the enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo,* 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-18. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2533/2452. (accessed 5 October 2025). [In Ukrainian].

4. Babinska, S. Ya. (2021). Accounting in the conditions of the introduction of modern information technologies. *Ekonomika ta suspilstvo*, 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-1. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/323/309. (accessed 28 October 2025). [In Ukrainian].

5. Gladchuk, G. G., Zvirid, N. V. & Gladchuk, M. V. (2024). The impact of automation on the transparency and accuracy of accounting in medium-sized enterprises. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 5. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14059334. Retrieved from https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/37/36. (accessed 28 October 2025). [In Ukrainian].

6. Kovaleva, V. I., Mykhailenko, D. G. & Kuts, N. V. (2025). Features of the implementation of the process of automation of office management at enterprises of Ukraine. *Problemy suchasnykh transformatsii*, 17. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-10. Retrieved from https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-10. (accessed 29 October 2025). [In Ukrainian].

7. Ganusich, V. O., Shimon, V. (2025). Changing the accounting paradigm: transformation of accounting principles and financial reporting in the context of sustainable development. *Problemy suchasnykh transformatsii*, 19. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-09-05. Retrieved from https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-19-09-05/2025-19-09-05. (accessed 7 October 2025). [In Ukrainian].

8. Berezivska, M. G. (2025). Development of accounting organization under the influence of technological changes. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2(112), 54-63. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-2(112)-54-63. Retrieved from https://ema.ztu.edu.ua/article/view/335569. (accessed 29 October 2025). [In Ukrainian].

9. Bunda, O. M., Matyukha, M. M. (2023). Digitalization of the accounting system of an enterprise. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, 6(17), 133-142. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.14. Retrieved from https://jrnl.knutd. edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1480/1383. (accessed 5 October 2025). [In Ukrainian].

10. Sampaio, C. & Silva, R. (2025). Digital Transformation in Accounting: An Assessment of Automation and AI Integration. *International Journal of Financial Studies*, 13(4), 206. DOI: https://doi.org/10.3390/ijfs13040206. Retrieved from https://www.mdpi.com/2227-7072/13/4/206. (accessed 30 October 2025).

11. Novichenko, L. M., Stoyka, N. M. (2022). Improving documentation as an element of the accounting method in the context of digitalization of the economy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu,* 6, 2, 214-218. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-36. Retrieved from https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/831/848. (accessed 27 October 2025). [In Ukrainian].

12. Software – Ukraine. Statista. (2025). Retrieved from https://www.statista.com/outlook/tmo/software/ukraine (accessed 4 October 2025).

13. Use of information and communication technologies at enterprises. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnolohiy-na-pidpryyemstvakh (accessed 6 October 2025). [In Ukrainian].

14. EDI for banks and businesses: how Medoc opens up new opportunities for effective interaction. Medoc. (2025). Retrieved from https://medoc.ua/news/edo-dlja-bankv-bznesu-jak-medoc-vdkriva-nov-mozhlivost-dlja-efektivno-vzamod (accessed 6 October 2025). [In Ukrainian].

15. Opendatabot: a service for monitoring registration data of Ukrainian companies and the court register. (2016-2026). Retrieved from https://opendatabot.ua (accessed 29 October 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 18.11.2025
Прийнята до публікації 22.01.2026
Опубліковано онлайн 05.03.2026

УДК: 658.15:330.131.7 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-28-35

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Семенова К. Д., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: ka_sta@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1613-7218

Анотація. *Стаття присвячена теоретичним аспектам аналізу результатів діяльності та фінансового стану підприємства, дослідженню особливостей використання дискримінантних моделей для оцінювання ризиків. Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад оцінювання ризиків діяльності підприємств через використання методів аналізу та моделювання і розробка на основі цього практичних рекомендацій. Під час здійснення дослідження використовувались загальнонаукові методи; системно-аналітичний метод; методи моделювання – для оцінювання ризику банкрутства підприємств; порівняльний аналіз – для порівняння методів оцінювання ризиків; табличний метод – для наочного відображення інформації. Результати проведеного дослідження дозволили зробити висновок, що своєчасне та комплексне дослідження фінансово-економічного стану підприємства дозволяє виявити тенденції його розвитку, визначити рівень його платоспроможності, фінансової стійкості та здатності до безперервного функціонування. Оцінювання ризиків, зокрема ризику банкрутства, є важливим інструментом раннього попередження фінансових криз, оскільки дає змогу заздалегідь ідентифікувати загрози, що можуть призвести до втрати ліквідності, зростання боргового навантаження або погіршення результатів діяльності.*
Ключові слова*: підприємство, аналіз, ризик, моделювання, управління, банкрутство.*

ANALYSIS OF THE FINANCIAL CONDITION OF AN ENTERPRISE AND RISK ASSESSMENT: THEORETICAL ASPECT

Kateryna Semenova, PhD, Associate Professor, Department of Accounting, Analysis, and Auditing, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine.
e-mail: ka_sta@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1613-7218

Abstract. *The article considers theoretical aspects of analyzing the results of an enterprise's activities and financial condition, and examines the features of using discriminant models to assess the risks of bankruptcy probability. The purpose of the study is to summarize the theoretical foundations of assessing the risks of enterprises' activities using analysis and modeling methods and to develop practical recommendations based on this. During the study, general scientific methods were used; a systematic analytical method; modeling methods – to assess the risk of bankruptcy of enterprises; comparative analysis – to compare risk assessment methods; a tabular method – to visually display information. The results of the study allowed us to conclude that a timely and comprehensive study of the financial and economic condition of an enterprise allows us to identify trends in its development, determine its level of solvency, financial stability, and ability to function continuously. Risk assessment, in particular bankruptcy risk, is an important tool for early warning of financial crises, as it allows for the early identification of threats that could lead to a loss of liquidity, an increase in debt burden, or a deterioration in performance. At the same time, qualitative risk analysis allows identifying the sources and causes of risks, as well as the stages and types of work during which they may arise. Quantitative analysis allows for the numerical assessment of both individual types of risk and the overall level of threat. The results of qualitative analysis serve as the basis for further quantitative analysis, which demonstrates their complementarity. However, the basis for risk assessment should be an analysis of the results and financial condition of the enterprise. Systematic analysis of the enterprise's activities in combination with risk assessment is a necessary prerequisite for ensuring financial stability, improving management efficiency, and forming a sustainable development strategy, which minimizes the likelihood of crisis situations and ensures the long-term competitiveness of the enterprise.*
Keywords*: enterprise, analysis, risk, modeling, management, bankruptcy.*

JEL Classification: D810; M210

Постановка проблеми. Господарювання українських підприємств відбувається в умовах високого рівня нестабільності економічного, політичного та соціального середовища, воєнного стану. Зростання конкуренції, коливання валютних курсів, інфляційні процеси, зміни у законодавстві, а також військова агресія з боку сусідньої держави суттєво впливають на результати діяльності суб'єктів господарювання. У таких умовах зростає значення аналізу фінансового стану та оцінювання ризиків, що виникають у процесі ведення підприємницької діяльності.

Більшість підприємств в Україні, особливо малі та середні, не мають достатньо ефективних механізмів виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків. Нерідко ризики залишаються неврахованими або недооціненими, що призводить до фінансових втрат, зниження конкурентоспроможності, втрати ринкових позицій, а в окремих випадках – до

банкрутства. Водночас аналіз результатів діяльності підприємства та оцінювання ризиків є необхідною складовою стратегічного та оперативного управління, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їх вплив та розробити превентивні заходи.

Отже, актуальність дослідження полягає в необхідності формування ефективної системи аналізу фінансового стану та управління ризиками, яка дозволить підприємствам своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики, зменшувати рівень невизначеності та забезпечувати стабільність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методичним підходам до аналізу фінансового стану підприємства та оцінювання ризиків присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема таких як: Е. Альтман, І. Балабанова, У. Бивер, О. Бланк, Д. Галай, В. Данчук, Д. Дюран, В. Вітлінський, С. Ілляшенко, Р. Каплан, Р. Марк, Н. Мочерний, В. Немченко, Д. Нортон, Т. Письменна, О. Поддєрьогін, А. Свідерська, Г. Спрінгейт, О. Терещенко, Р. Таффлер, Н. Чекалова, Г. Шевченко та ін. Водночас в умовах воєнного стану необхідність аналізу стану підприємства та оцінювання ризиків значно зросла. Потребують дослідження не лише методи аналізу та оцінювання ризиків діяльності підприємств, але й види ризиків та фактори, що на них впливають. Такий аналіз дозволить забезпечити суб'єкту господарювання стабільний розвиток, підвищити ефективність управлінських рішень та зменшити вплив негативних зовнішніх і внутрішніх факторів.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. У науковій літературі зазвичай здійснюється аналіз ефективності діяльності підприємства, його платоспроможності, фінансової стійкості. Ризики зазвичай аналізуються ізольовано, проте у реальних умовах вони мають системний характер і можуть взаємно підсилювати або нейтралізувати один одного. Багато моделей, розроблених на основі стабільного західного ринкового середовища, не враховують специфіку українського бізнесу – політичну нестабільність, правову невизначеність, високі інституційні ризики. Наявні моделі аналізу ризиків часто виявляються недостатньо ефективними в умовах воєнних дій, пандемій, глибоких економічних криз, коли рівень невизначеності суттєво зростає. Адаптація ризик-менеджменту до форс-мажорних обставин потребує окремого вивчення.

Метою дослідження є аналіз теоретичних аспектів оцінювання фінансового стану підприємств та різних видів і факторів ризику, а також здійснення порівняльного аналізу ефективності застосування моделей прогнозування ймовірності ризику банкрутства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх використання на підприємствах України.

Основний матеріал. Аналіз ефективності діяльності підприємства полягає в оцінюванні результатів та фінансового стану. На основі такого аналізу можна виявляти потенційні загрози та їх значущість. Основна мета полягає у дослідженні ймовірності настання небажаних подій, які можуть негативно вплинути на досягнення запланованих результатів. До складу аналізу входять насамперед оцінювання фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, дослідження ризиків і розробка способів їх зниження або пом'якшення наслідків.

Оцінювання фінансового стану підприємства передбачає передусім проведення коефіцієнтного аналізу фінансової стійкості та платоспроможності, як показників, що відображають здатність підприємства до безперервного функціонування [1]. Для дослідження фінансових результатів здійснюється оцінювання доходів і витрат, а узагальнюючими показниками ефективності діяльності є показники рентабельності.

Оцінювання результатів діяльності підприємств і ухвалення результативних управлінських рішень у постіндустріальному суспільстві

А. Колеватова пропонує здійснювати через застосовування низки сучасних і перспективних методів економічного аналізу. Зокрема, йдеться про ситуаційний аналіз, методика якого має бути адаптована до постійних інформаційних потреб менеджменту з урахуванням інфляційних процесів, конкурентного середовища, ринкової кон'юнктури та рівня ризиків.

Важливе значення має стратегічний аналіз, що орієнтований не лише на вивчення показників минулих періодів, а й на відстеження тенденцій та прогнозування майбутніх умов розвитку. Застосування АВС-аналізу сприяє визначенню пріоритетних і ключових напрямів трансформацій у виробничому процесі, кінцевим результатом яких є мобілізація внутрішніх резервів через удосконалення організації та підвищення ефективності виробництва.

Використання GAP-аналізу дає змогу визначити розрив між наявним і бажаним станом та обґрунтувати шляхи досягнення поставлених цілей. Водночас інституційний аналіз забезпечує комплексне оцінювання правових, організаційних, адміністративних і політичних умов функціонування суб'єкта господарювання [2].

Усі методи економічного аналізу так чи інакше повинні бути направлені на оцінювання та урахування ризиків діяльності суб'єкта господарювання, а також на пошук шляхів їх зниження.

Дослідження ризиків доцільно починати із визначення самого феномена. Однак нині між економістами існує неузгодженість щодо цього питання. Можна виділити такі підходи: ризик як поняття небезпеки або загрози; ризик як невизначеність, неоднозначність результатів; ризик як можливість отримання додаткового доходу (прибутку) [3].

В. Волошина-Сідей пропонує достатньо складне визначення ризику підприємницької діяльності, основними елементами якого є система показників, що постійно відхиляються від планових і впливають на підприємство як із середини, так і зовні [4, с. 73].

Ми пропонуємо таке узагальнююче визначення: ризик – це похідна невизначеності, імовірність якої може бути встановлена, і передбачає можливість неоднозначності отриманих результатів. Тобто у випадку реалізації ризику підприємець може отримати або додатковий дохід, або втратити частину прибутку чи навіть майно.

Виділяють якісний та кількісний аналіз ризиків. Метою якісного аналізу є ідентифікація джерел і причин виникнення ризиків, а також етапів і видів робіт, під час виконання яких можливе їх виникнення [5, с. 65]. Зокрема, визначаються зони ризику, виявляються різні види ризиків, що супроводжують здійснення діяльності, а також здійснюється прогнозування можливих позитивних результатів і негативних наслідків реалізації виявлених ризиків. Кількісний аналіз дає змогу чисельно оцінити як окремі види ризиків, так і сукупний рівень загроз [6, с. 39]. Результати якісного аналізу слугують основою для подальшого кількісного аналізу, що свідчить про їх взаємодоповнюваність.

Якісний аналіз ризиків передбачає насамперед ідентифікацію можливих видів ризику. Для цього ризики класифікують за різними ознаками. Традиційно їх поділяють на систематичні та несистематичні.

Систематичні ризики – це такі, що виникають незалежно від діяльності конкретного підприємства та обумовлені впливом зовнішніх факторів, зокрема економічних, політичних або міжнародних змін (наприклад, валютні коливання, політична нестабільність тощо).

Несистематичні ризики – це ризики, характерні для окремого підприємства, пов'язані з його внутрішніми особливостями та умовами функціонування, зокрема кадровими питаннями, технологічними процесами та іншими індивідуальними чинниками [7, с. 143].

У табл. 1 представлено узагальнену класифікацію ризиків діяльності підприємства.

Таблиця 1

Класифікація ризиків діяльності підприємства

Ознака класифікації	*Види ризиків*
За джерелом виникнення	Внутрішні (організаційні, технологічні, кадрові) Зовнішні (політичні, економічні, екологічні)
За сферою прояву	Фінансові, виробничі, правові, інвестиційні, маркетингові, соціальні
За характером наслідків	Допустимі (прийнятні), критичні, катастрофічні
За можливістю передбачення	Передбачувані (оцінювані), непередбачувані
За тривалістю дії	Короткострокові, довгострокові, постійні
За рівнем впливу	Стратегічні, тактичні, оперативні
За об'єктом ризику	Ризик для підприємства, персоналу, інвесторів, навколишнього середовища
За природою походження	Природні (стихійні лиха), техногенні, соціальні, біологічні
За можливістю страхування	Страхові, нестрахові
За можливістю управління	Керовані, некеровані

Джерело: складено авторкою на основі [7, 8, 9]

О. Атаєва, А. Ніколашин та Н. Тимошик пропонують зовсім інший підхід до класифікації ризиків, виділяючи такі ознаки: стратегічні, операційні, фінансові, комплаєнс [10].

Для кількісного оцінювання ризику використовують низку методів, зокрема статистичний метод; аналітичний метод; метод аналізу доцільності витрат; метод аналогів; метод експертних оцінок; метод побудови дерева рішень [7, с. 144].

Серед методів кількісного оцінювання ризиків насамперед виділяється статистичний метод.

Статистичний метод передбачає аналіз даних про втрати, що мали місце у схожих видах діяльності. Його суть полягає у визначенні ймовірності настання втрат на основі максимально повного масиву статистичної інформації, пов'язаної з подібними операціями.

Частота виникнення втрат визначається за формулою:

$$f = n / ns, \quad (1)$$

де: f – частота появи певного рівня втрат (коефіцієнт ризику);

n – кількість випадків, коли втрати дійсно мали місце;

ns – загальна кількість випадків у вибірці.

Отримані дані дозволяють побудувати криву ймовірностей (або криву ризику), що відображає рівень загроз для підприємства залежно від частоти втрат.

Під час аналізу рекомендується використовувати такий поділ втрат за діапазоном ризику:

- 0 – зона без втрат, тобто безризикова зона;
- 0-0,25 – зона мінімального ризику, втрати, зазвичай, не перевищують прибуток;
- 0,25-0,5 – зона підвищеного ризику, втрати не перевищують валовий дохід;
- 0,5-0,75 – небезпечна зона, в якій підприємство зазнає збитків;
- 0,75-1 – критична зона, що вказує на високу ймовірність банкрутства [7, с. 147] .

У випадку потрапляння підприємства в останню групу доцільно здійснювати оцінювання ризику банкрутства. Зазвичай для цього використовують моделі прогнозування ймовірності банкрутства.

Існує багато моделей, що дають змогу прогнозувати ймовірність банкрутства підприємства. Першим ґрунтовним дослідженням у цій сфері стала робота Е. Альтмана, яка заклала основу для подальших наукових розробок [11].

Згодом Е. Альтман розробив декілька моделей, зокрема таку, що орієнтована на компанії, чиї акції не котируються на фондовій біржі [12]. Ця модель, відома як «Z-індекс» Альтмана, є найбільш прийнятною для оцінювання ризику ймовірності банкрутства українських підприємств. Характеристики цієї моделі та інших найбільш поширених моделей банкрутства, які розроблені економістами, зокрема України, наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Найбільш поширені моделі банкрутства та їх характеристика

Автор моделі	*Формула моделі*	*Граничні значення*
1	2	3
Е. Альтман	$Z = 0{,}717\ x_1 + 0{,}847\ x_2 + 3{,}107\ x_3 + 0{,}42\ x_4 + 0{,}995\ x_5$	$Z \le 1{,}23$ – «Червона зона»: висока ймовірність банкрутства; $1{,}23 < Z < 2{,}9$ – «Сіра зона»: нестійке становище, ризик банкрутства помірний; $Z \ge 2{,}9$ – «Зелена зона»: низька ймовірність фінансової неспроможності.
Р. Ліс	$Z = 0{,}063\ x_1 + 0{,}092\ x_2 + 0{,}057\ x_3 + 0{,}001\ x_4$	$Z < 0{,}037$ – висока ймовірність банкрутства
Г. Спрінгейт	$Z = 1{,}03\ x_1 + 3{,}07\ x_2 + 0{,}66\ x_3 + 0{,}4\ x_4$	$Z < 0{,}862$ – висока ймовірність банкрутства; $Z > 0{,}862$ – підприємство є фінансово стійким, банкрутство не загрожує
Р. Таффлер	$Z = 0{,}53\ x_1 + 0{,}13\ x_2 + 0{,}18\ x_3 + 0{,}16\ x_4$	$Z < 0{,}2$ – висока ймовірність банкрутства; $Z = 0{,}2\text{-}0{,}3$ – критичне значення показника; $Z > 0{,}3$ – імовірність банкрутства дуже низька

О. Терещенко	$Z = 1{,}5\ x_1 + 0{,}08\ x_2 + 10{,}0\ x_3 + 5{,}0\ x_4 + 0{,}3\ x_5 + 0{,}1\ x_6$	$Z > 2$ – підприємство вважається фінансово стійким та йому не загрожує банкрутство; $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена, але за умови переходу підприємства на антикризове управління банкрутство йому не загрожує; $0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів; $Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом

Джерело: узагальнено авторкою на основі [12, 13]

Нами з урахуванням власного практичного досвіду та опрацювання літературних джерел проведено порівняльний аналіз використання представлених моделей для оцінювання ймовірності ризику банкрутства українських підприємств (табл. 3).

Отже, на основі порівняльного аналізу можна зробити такі висновки. Жодна з моделей не є оптимальною. Усі мають обмеження – особливо через те, що вони базуються на історичних (балансових) даних і не враховують зовнішніх ризиків (економічних, політичних, валютних, кризових тощо).

Таблиця 3

Порівняльний аналіз моделей банкрутства та можливість їх використання для підприємств України

Модель	*Сутність моделі*	*Переваги*	*Недоліки*	*Застосування в Україні*
Модель Альтмана	Багатофакторна дискримінантна модель, що використовує показники ліквідності, рентабельності, ділової активності та структури капіталу.	Висока точність прогнозування; комплексний підхід; широка міжнародна апробація.	Розроблена для американських компаній; потребує адаптації; складність розрахунку.	Може застосовуватись після коригування коефіцієнтів та порогових значень.
Модель Ліса	Дискримінантна модель з акцентом на рентабельність та структуру капіталу.	Простота; невисокі вимоги до обсягу даних.	Низька точність у нестабільних економічних умовах.	Може застосовуватись обмежено з урахуванням галузевої специфіки.
Модель Спрін-гейта	Спрощена чотирьохфакторна модель на основі ліквідності, прибутковості та оборотності активів.	Простота розрахунку; швидке оцінювання фінансового стану.	Менш комплексна; обмежена точність для великих підприємств.	Придатна для попереднього оцінювання, особливо для малих і середніх підприємств.
Модель Таффлера	Оцінює ймовірність банкрутства через показники ліквідності та платоспроможності.	Зручна для аналізу короткострокових ризиків; невелика кількість показників.	Не враховує довгострокові фактори розвитку; можливі хибні сигнали.	Доцільна як допоміжний інструмент у поєднанні з іншими моделями.

Модель Терещенка	Вітчизняна модель, адаптована до української системи обліку та економічних умов.	Найбільш релевантна для України; враховує специфіку національної економіки.	Обмежена міжнародна апробація; потребує регулярного оновлення.	Рекомендована як базова модель для українських підприємств.

Джерело: узагальнено авторкою на основі [7, 13]

Для підприємств Україні (особливо з урахуванням економічної нестабільності, відмінностей у бухгалтерському обліку та нормативних вимогах) найбільш обґрунтованим є використання вітчизняних моделей у комбінації з кількома іншими моделями одночасно – наприклад, Е. Альтмана, Г. Спрінгейта чи Р. Таффлера, О. Терещенка. Такий підхід підвищує шанси вчасно виявити проблеми і знизити рівень ризику або управляти ним.

Цікавою є також пропозиція О. Терещенка використовувати інтегральний показник фінансового стану підприємства, заснований на принципах дискримінантного аналізу [14]. Автор розробив чотири десяти- дванадцятифакторні моделі для підприємств різних секторів економіки: сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство; добувна та переробна промисловість; постачання електроенергії, газу та водопостачання; інші види діяльності.

У моделях розраховується система фінансових показників з подальшим розподілом на групи фінансово-стійких та дистрес-групи підприємств. Для того, щоб унеможливити вплив аномальних значень фінансових показників автор використовує принципи побудови скорингової моделі.

Вважаємо, що такий підхід до аналізу фінансового стану підприємств та оцінювання ризику банкрутства сприяє підвищенню якості отриманих результатів.

На завершення можна зазначити, що будь-яку модель краще розглядати як сигнальний інструмент раннього попередження, а не як остаточну діагностику нестійкого стану або ймовірності банкрутства підприємства. Очевидно, що отримані за цих обставин результати потребують додаткового аналізу – якості управління, ринкової ситуації, залежності підприємства від зовнішніх факторів тощо.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що своєчасне та комплексне дослідження фінансово-економічного стану підприємства дозволяє виявити тенденції його розвитку, визначити рівень його платоспроможності, фінансової стійкості та здатності до безперервного функціонування. Оцінювання ризиків є важливим інструментом раннього попередження фінансових криз, оскільки дає змогу заздалегідь ідентифікувати загрози, що можуть призвести до втрати ліквідності, зростання боргового навантаження або погіршення результатів діяльності. Застосування економіко-математичних моделей прогнозування банкрутства дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, оптимізувати структуру капіталу та розробити ефективні антикризові заходи.

Для підприємств, які функціонують в українських умовах, проведення такого аналізу є особливо важливим через високу волатильність макроекономічного середовища, вплив інфляційних та валютних коливань, змін у податковому та нормативно-правовому регулюванні. У зв'язку з цим доцільним є використання не однієї, а кількох моделей оцінювання ризиків з урахуванням галузевої специфіки та особливостей фінансової звітності.

Список літератури

1. Поскуріна Н. М., Гнідкова А. В. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1761/1697 (дата звернення: 08.10.2025).

2. Колеватова А. В. Методологічні основи аналізу господарської діяльності на різних етапах розвитку суспільства. *Ефективна економіка.* 2022. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.82 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/84.pdf (дата звернення: 08.10.2025).

3. Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд.* 2022. №1(56). С. 63-71. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7.

4. Волошина-Сідей В. В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. *Приазовський економічний вісник.* 2021. № 2 (25). С. 72-76. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-13.

5. Шурда К. Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. Збалансоване природокористування. *Економіка.* 2020. № 4. С. 64-72. DOI: https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2020.226622.

6. Ющенко Н. Л. Порівняння методів ідентифікації ризиків комплексних проектів з модернізації теплових джерел і теплових мереж. Держава та регіони. 2020. № 6 (117). С. 36-42. DOI: https://doi.org/ 10.32840/1814-1161/2020-6-5.

7. Томашков С. Б., Огерчук Ю. В. Оцінювання впливу ризиків зовнішньоекономічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2023. № 2 (9). С. 142-151. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.142

8. Лучко М., Григорук А., Литвин Л. До питання аналізу комерційних та маркетингових ризиків: теоретичний аспект. *Галицький економічний вісник.* 2021. № 5 (72). С. 53-63. DOI: https://doi.org/10.33108/ galicianvisnyk_tntu2021.05.

9. Kovtun O. Approaches to the classification of sustainable development risks of a enterprises. *Трансформаційна економіка.* 2024. № 3 (08). С. 79-82. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-11.

10. Атаєва О. А., Ніколашин А. О., Тимошик Н. С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві: аналіз та зменшення негативних впливів. *Ефективна економіка.* 2024. № 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52 URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3107 (дата звернення 10.10.2026).

11. Altman E. I. Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance.* 1968. № 23 (4). URL: http://www.defaultrisk.com/_pdf6j4/Financial_Ratios_Discriminant_Anlss_n_Prdctn_o_Crprt_Bnkrptc.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

12. Altman E. I. Further Empirical Investigation of the Bankruptcy Cost Question. T*he Journal of Finance.* September 1984. № 39. Pp. 1067-1089.

13. Волкова І. А. Моделі діагностики ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання: вітчизняний досвід та зарубіжний досвід. І*нвестиції: практика та досвід.* 2025. № 3. С. 72-77. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.72.

14. Терещенко О. О. Емпіричні моделі прогнозування фінансового дистресу підприємств. *Фінанси України*. 2025. № (9). С. 71-87. DOI: https:// doi.org/10.33763/finukr2025.09.071.

References

1. Poskurina, N. M., & Hnidkova, A. V. (2022). Analysis of financial condition and financial results as a tool for assessing enterprise efficiency. *Economy and Society,* 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/ 1761/1697 (accessed October 8, 2025). [In Ukrainian].

2. Kolevatova, A. V. (2022). Methodological foundations of business activity analysis at different stages of societal development. *Efficient Economy*, 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.82. URL: http://www.economy. nayka.com.ua/pdf/5_2022/84.pdf (accessed October 8, 2025). [In Ukrainian].

3. Riazanova, N. O. (2022). Formation of a risk management system at industrial enterprises. *Academic Review*, 1(56), 63–71. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7. [In Ukrainian].

4. Voloshyna-Sidei, V. V. (2021). Risk assessment analysis as a tool for sustainable entrepreneurship development in the face of global challenges and the corona crisis. *Pryazovskyi Economic Bulletin*, 2(25), 72–76. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-13. [In Ukrainian].

5. Shurda, K. E. (2020). Methods of qualitative and quantitative risk analysis. *Balanced Nature Use, Economy*, 4, 64–72. DOI: https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2020.226622. [In Ukrainian].

6. Yushchenko, N. L. (2020). Comparison of risk identification methods of complex modernization projects of heat sources and heat networks. *State and Regions*, 6 (117), 36–42. DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-5. [In Ukrainian].

7. Tomashkov, S. B., & Oherchuk, Y. V. (2023). Assessment of the impact of foreign economic activity risks. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, 2 (9), 142–151. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.142 [In Ukrainian].

8. Luchko, M., Hryhoruk, A., & Lytvyn, L. (2021). Commercial and marketing risk analysis: Theoretical aspect. *Galician Economic Bulletin,* 5(72), 53–63. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.05. [In Ukrainian].

9. Kovtun, O. (2024). Approaches to the classification of sustainable development risks of enterprises. *Transformational Economy*, 3(08), 79–82. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-11.

10. Ataieva, O. A., Nikolashyn, A. O., & Tymoshyk, N. S. (2024). Strategic risk management at the enterprise: analysis and reduction of negative impacts. *Efficient Economy*, 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3107 (accessed October 10, 2025). [In Ukrainian].

11. Altman, E. I. (1968). Corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4). URL: http://www.defaultrisk.com/_pdf6j4/Financial_Ratios_Discriminant_Anlss_n_Prdctn_o_Crprt_Bnkrptc.pdf (accessed October 10, 2025).

12. Altman, E. I. (1984). Further empirical investigation of the bankruptcy cost question. *The Journal of Finance*, 39, 1067–1089.

13. Volkova, I. A. (2025). Models for diagnosing bankruptcy probability of business entities: domestic experience and foreign experience. *Investments: Practice and Experience*, 3, 72–77. DOI: https:// doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.72. [In Ukrainian].

14. Tereshchenko, O. O. (2025). Empirical models for forecasting financial distress in enterprises. *Finances of Ukrain*e, (9), 71–87. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2025.09.071. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 19.11.2025
Прийнята до публікації 28.01.2026
Опубліковано онлайн 05.03.2026

УДК: 658.15:005.52:005.334 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-36-43

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Чернишова Л. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: liylek196322@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3213-6589

***Анотація**. У сучасних умовах глобальної турбулентності та високої волатильності ринків традиційні моделі фінансового управління втрачають ефективність. Потреба у трансформації фінансового контролінгу з ретроспективного інструменту контролю у динамічну систему забезпечення стратегічної стійкості стає критичною для виживання підприємств. Обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка універсальної моделі фінансового контролінгу як інтелектуального інструменту забезпечення життєздатності та адаптивності підприємства в умовах екстремальної невизначеності. Дослідження базується на синтезі теорії контролінгу, концепції стратегічного менеджменту та методів предиктивної аналітики. Розроблено універсальну модель фінансового контролінгу, що базується на трирівневій ієрархії реагування на загрози: абсорбція, адаптація та трансформація. Запропоновано методику кількісної оцінки стійкості через впровадження коефіцієнту стратегічної адаптивності, який враховує обсяг мобільного капіталу та швидкість реакції системи. Обґрунтовано роль штучного інтелекту у функціонуванні системи «раннього попередження» для ідентифікації «слабких сигналів» у неструктурованих масивах даних. Впровадження запропонованої моделі дозволяє підприємствам скоротити часовий лаг реакції на кризи та забезпечити збереження цільових параметрів вартості бізнесу в умовах невизначеності.*
***Ключові слова**: фінансовий контролінг, стратегічна стійкість, невизначеність, адаптивність, сценарне моделювання, штучний інтелект, слабкі сигнали, ліквідність.*

FINANCIAL CONTROLLING AS A TOOL FOR ENSURING STRATEGIC RESILITNCE OF AN ENTERPRISE UNDER UNCERTAINY

Lyudmila Chernyshova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: liylek196322@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3213-6589

***Abstract.** Under the conditions of global turbulence and high market volatility, traditional financial management models are losing their effectiveness. The transformation of financial controlling from a retrospective control tool into a dynamic system for ensuring strategic resilience is becoming critical for enterprise survival. The purpose of the article is to substantiate theoretical and methodological principles and develop a universal model of financial controlling as an intellectual tool for ensuring the viability and adaptability of an enterprise in the face of extreme uncertainty. The study is based on a synthesis of controlling theory, strategic management concepts, and predictive analytics. Scenario modeling, mathematical formalization of adaptability indicators, and a systematic approach to management architecture were used. A universal model of financial controlling has been developed, based on a three-level hierarchy of response to threats: absorption (liquidity protection), adaptation (flexible resource maneuvering), and transformation (strategic renewal of the business model). A methodology for quantitative assessment of resilience is proposed through the introduction of the Strategic Adaptability Coefficient (Ksa), which considers the volume of mobile capital and system response speed. The role of artificial intelligence in the "early warning system" for identifying "weak signals" in unstructured data sets is substantiated. For the first time, the concept of a layered architecture of resilience controlling has been formalized, allowing for the differentiation of management tools depending on the depth of external shocks and the integration of cognitive technologies into financial decision-making. Implementation of the proposed model allows enterprises to reduce the time lag in crisis response and ensure the preservation of target business value parameters under conditions of uncertainty.*
***Keywords**: financial controlling, strategic resilience, uncertainty, adaptability, scenario modeling, artificial intelligence, weak signals, liquidity.*

JEL Classification: M210; G320; L210

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання, що характеризуються екстремальним рівнем невизначеності, традиційні моделі фінансового управління, орієнтовані на жорстке бюджетування та ретроспективний аналіз, втрачають свою ефективність. Концепція стратегічної стійкості (Strategic Resilience) виходить на перший план як здатність підприємства не лише протистояти зовнішнім шокам, а й адаптувати свою фінансову архітектуру до змін у реальному часі.

Фінансовий контролінг у цій парадигмі трансформується з інструменту фіксації відхилень у складну інтелектуальну систему «раннього попередження» та навігації. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю перегляду функціонального наповнення контролінгу: від операційного контролю витрат до формування механізмів підтримки стратегічної гнучкості, що дозволяє забезпечити життєздатність підприємства навіть за умови реалізації найбільш критичних сценаріїв розвитку подій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання фінансового контролінгу як інструменту забезпечення стратегічної стійкості підприємства перебувають у центрі уваги як українських, так і закордонних дослідників. Даній проблематиці присвячені наукові праці визначних вчених.

Теоретико-методичним аспектам фінансового контролінгку присвячено наукові доробки М. Дубини та співавторів [1], Я. Федяй [2], І. Сидорчук [3].

У працях Н. Штефан та Н. Харитонової [4], Н. Коваль [5], ґрунтовно докладено стратегічну роль фінансового контролінгу у забезпеченні стійкості функціонування підприємств в умовах невизначеності.

Міжнародний контекст піднятої проблематики підсилюється науковими працями Р. Ентоні та В. Говіндараджан (Anthony R., Govindarajan V.) [6] – фундаментальна праця про системи контролю в умовах стратегічних змін; Е. Холлнагеля та співавторів (Hollnagel E. Eds.) [7] – визначення поняття «стійкості» як динамічної здатності; Р. Саймонса (Simons R.) [8] – обґрунтовується як системи звітності та контролю стають «важелями» управління в нестабільні часи; А. Бхімані (Bhimani A.) [9] – досліджено як цифрові інструменти контролінгу допомагають приймати рішення в умовах Big Data та невизначеності; Д. Отлі (Otley D.) [10] – визначено системи збалансованих показників, які використовуються в системі контролінгу.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість праць у сфері контролінгу, залишаються дискусійними та потребують вирішення такі питання статичності інструментарію, методологічного розриву та ігноруванні нефінансових тригерів.

Більшість існуючих моделей контролінгу орієнтовані на стабільні ринкові умови та не враховують необхідність швидкої реконфігурації фінансових ресурсів у відповідь на критичні шоки. Відсутність чіткого зв'язку між показниками операційної ефективності та індикаторами стратегічної стійкості (Resilience Indicators). Недостатня інтеграція в систему фінансового контролінгу якісних показників зовнішнього середовища, які є випереджальними сигналами втрати стійкості.

Також слід акцентувати увагу на проблемі горизонту планування. Конфлікт між необхідністю довгострокового стратегічного бачення та потребою у короткостроковій адаптивності (проблема «гнучкого бюджетування»).

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка універсальної концептуальної моделі фінансового контролінгу як стратегічного інструменту забезпечення стійкості (resilience) підприємства, що дозволяє трансформувати фактори невизначеності в контрольовані параметри розвитку.

Основний матеріал. У сучасному управлінському контурі фінансовий контролінг виступає фундаментальним механізмом, що забезпечує адаптивність та результативність господарюючих суб'єктів у нестабільному ринковому середовищі. Багатоаспектність цієї категорії зумовлює наявність розгалуженої системи наукових підходів до її трактування, де пріоритети варіюються від інформаційної підтримки до ризик-орієнтованого управління (табл. 1).

Таблиця 1

Генезис та змістовне наповнення дефініції «фінансовий контролінг» у наукових дискурсах

Автор(и)	Сутнісна характеристика підходу	Домінуючий акцент
Дубина М., Кальченко О., Федяй Я. [1, с. 37; 2, с. 438].	Функціональний елемент управління, що базується на інтелектуалізації інформаційних потоків для фінансового забезпечення стратегічного поступу.	Ресурсне забезпечення та аналітична обробка даних.

Сидорчук І. [3, с. 58].	Спеціалізована контрольна система, орієнтована на селективний моніторинг пріоритетів та оперативну корекцію фінансових результатів.	Контроль відхилень та нормалізація діяльності.
Штефан Н., Харитонова Н. [4].	Сукупність превентивних заходів аналітичного характеру, що фокусуються на ідентифікації та нівелюванні ризикового впливу.	Ризик-менеджмент та превентивне реагування.
Коваль Н. [5, с. 54]	Інтегративна система координації управлінських підсистем, спрямована на гармонізацію бюджетування, обліку та діагностики задля капіталізації бізнесу.	Координація та вартісно-орієнтоване управління.
Хорват П. Horváth P. (Німеччина) [11]	Сервісна функція менеджменту, яка забезпечує координацію планування, контролю та інформаційного забезпечення для досягнення цілей.	Координація та системна підтримка прийняття рішень.
Ван дер Стеде В. А. Мерчант К. А. (Merchant K. A., Van der Stede W. A.) (США/Великобританія) [12]	Система контролю результативності, що використовує фінансові стимули та показники для управління поведінкою персоналу в інтересах стійкості	Поведінковий контроль та мотивація.
Вебер Й., Шеффер У. (Weber J., Schäffer U.) [13]	Спеціалізована функція підтримки раціональності управління, що компенсує когнітивні обмеження менеджерів у складних умовах	Раціоналізація управлінських рішень.
Отлі Д. (Otley D.) [10]	Рамкова структура управління ефективністю, що інтегрує стратегічні цілі, плани та фінансові показники для адаптації до змін	Стратегічне управління продуктивністю.

Джерело: розроблено авторкою на основі систематизації [3-5; 10-13]

Проведений компаративний аналіз засвідчив відсутність уніфікованого термінологічного апарату щодо сутності фінансового контролінгу в контексті стратегічної стійкості. Концептуальні розбіжності у поглядах дослідників пояснюються галузевою специфікою, рівнем цифрової зрілості організаційних структур та варіативністю фінансових умов функціонування об'єктів управління.

Аналіз праць провідних іноземних фахівців дозволяє констатувати, що в західній економічній думці фінансовий контролінг еволюціонував від вузької облікової функції до комплексної системи «Management Control». Зокрема, представники німецької школи, такі як П. Хорват, наголошують на інтеграційній ролі контролінгу як координатора між стратегічним плануванням та інформаційною системою [11]. Водночас, англо-американський підхід, репрезентований працями К. Мерчанта, зміщує акцент на поведінкові аспекти та забезпечення результативності через систему фінансових індикаторів [12].

Тому під **фінансовим контролінгом стратегічної стійкості** авторка пропонує *розуміти інтелектуальну сервісну функцію управління, яка через безперервний моніторинг випереджальних індикаторів та сценарне моделювання забезпечує здатність підприємства поглинати шоки, адаптувати фінансову архітектуру до змін та трансформувати бізнес-модель задля збереження цільових параметрів вартості в умовах невизначеності.*

Представлене авторське визначення вимагає подальшої інтерпретації самої універсальної моделі фінансового контролінгу стратегічної стійкості (рис. 1).

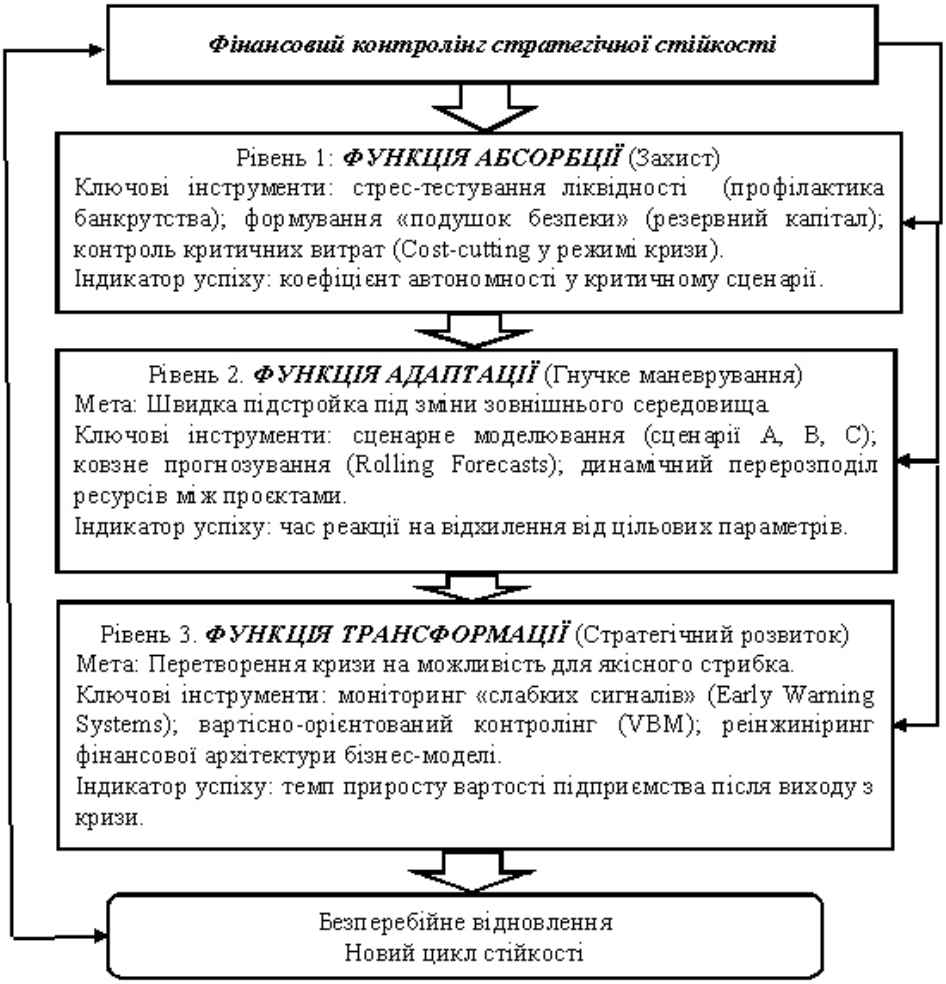


Рис 1. Концептуальна схема універсальної моделі фінансового контролінгу стратегічної стійкості

Джерело: авторська розробка

У межах запропонованої універсальної моделі фінансовий контролінг розглядається як багатофункціональна система, що забезпечує життєздатність підприємства через три послідовні рівні реагування на невизначеність. Такий підхід корелює з концепцією «важелів контролю» Р. Саймонса [8], де системи контролю використовуються не лише для моніторингу, а й для стратегічного стимулювання адаптивності.

Перший рівень. Абсорбція (Фінансова міцність). Це «перша лінія оборони». На цьому рівні контролінг зосереджений на створенні захисних механізмів, які дозволяють підприємству витримати шоковий вплив без радикальних змін у структурі. Як зазначають Е. Хольнагель та співавтори, стійкість починається зі здатності системи поглинати збурення, зберігаючи базову функціональність [7]. Використання інструментарію управління ліквідністю, стрес-тестування грошових потоків за методикою А. Бхімані [9], формування цільових резервних фондів.

Другий рівень. Адаптація (Операційна гнучкість), коли зовнішній тиск триває, контролінг має забезпечити швидке пристосування до нових реалій. Це відповідає сучасній парадигмі «Поза межами бюджетування», яка передбачає відмову від жорстких річних планів на користь динамічного управління [14]. Інструментарій – ковзне планування (Rolling Forecasts), сценарний аналіз «що, якщо» (What-if analysis). Ключовим завданням тут є скорочення циклу прийняття рішень, що є критичним в умовах волатильності [10].

Третій рівень. Трансформація (Стратегічне оновлення). Найвищий рівень стійкості, де контролінг виступає ініціатором змін бізнес-моделі. Згідно з підходом Р. Ентоні та

В. Говіндараджана, система контролю має еволюціонувати разом із зовнішніми викликами, забезпечуючи перегляд стратегічних пріоритетів [6]. Інструментарій – стратегічні карти (BSC), аналіз вартості бізнесу (VBM), моніторинг «слабких сигналів» за методологією стратегічного контролінгу.

Традиційний контролінг порівнює «Факт» із «Планом». У нашій моделі стійкості ми порівнюємо «Факт» із декількома ймовірними сценаріями, що дозволяє підприємству бути готовим до будь-якого повороту подій. Пропонуємо «Методику сценарного моделювання та аналізу відхилень в умовах невизначеності» через алгоритм із чотирьох кроків.

Крок1. Ідентифікація критичних драйверів (Triggers). Замість моніторингу всіх статей витрат, контролінг фокусується на 3–5 показниках, які найбільше впливають на стійкість (наприклад: курс валют, вартість логістики, обсяг критичного імпорту).

Крок 2. Розробка сценарного простору. Контролер формує три вектори розвитку фінансового стану:

Сценарій А (Оптимістичний – «Growth»). Сприятлива кон'юнктура, фокус на інвестиції та розвиток.

Сценарій Б (Реалістичний – «Status Quo»). Поточні тренди без різких змін, фокус на ефективність.

Сценарій В (Песимістичний – «Stress/Survival»): Реалізація ключових ризиків, фокус на ліквідність та абсорбцію збитків.

Крок 3. Формування «Матриці фінансових реакцій». Для кожного сценарію заздалегідь прописуються ліміти витрат та джерела фінансування. Приклад: «Якщо виручка падає на 20% (Сценарій В), автоматично активується режим скорочення необов'язкових інвестицій на 40%».

Крок 4. Динамічний аналіз вікна можливостей (Gap Analysis). Контролінг щомісяця (або щотижня) визначає, до якого сценарію наближається підприємство, і дає сигнал менеджменту для «перемикання» стратегії.

Для кількісної оцінки ми можемо ввести Коефіцієнт стратегічної адаптивності (K_{sa}), який показує здатність фінансової системи підлаштовуватися:

$$R_{as} = \frac{V_{war}}{V_{total}} \times \frac{1}{T_{resp}}$$

де

V_{war} – обсяг фінансових ресурсів, які можуть бути оперативно перерозподілені (мобільний капітал);

V_{total} – загальний обсяг бюджету підприємства;

T_{resp} – час реакції (Time of Response) фінансової системи на виявлене відхилення (у днях/тижнях).

Логіка показника: Чим більше у Вас «вільних» грошей, які не заморожені в активах, і чим швидше ви приймаєте рішення, тим вища Ваша стратегічна стійкість.

На відміну від статичного бюджетування, запропонована методика дозволяє уникнути «ефекту заціпеніння» менеджменту під час кризи. Наявність заздалегідь прорахованого Сценарію В (Stress) скорочує час на прийняття рішень у критичні моменти, забезпечуючи перехід від стадії абсорбції до адаптації без втрати керованості.

В умовах невизначеності стійкість підприємства залежить від того, наскільки швидко сигнал про небезпеку перетворюється на управлінське рішення. Система «раннього попередження» (Early Warning System – EWS) у фінансовому контролінгу – це специфічний радар, який шукає не наслідки (збитки), а їхні першопричини (слабкі сигнали).

Пропонуємо етапне структурування функціонування системи «раннього попередження»

Етап 1. Сканування горизонту та ідентифікація «слабких сигналів» На відміну від аналізу звітності, тут контролінг аналізує нефінансові та зовнішні індикатори:

Слабкі сигнали: зміна риторики регуляторів, поява нових технологій у конкурентів, затримки поставок дрібних комплектуючих, зміна платіжної дисципліни ключових клієнтів.

Дія: створення карти «точок вразливості» бізнес-моделі.

Етап 2. Сегментація індикаторів за зонами впливу. Контролінг групує виявлені сигнали у три кошики:

Зовнішні (Exogenous): макроекономіка, політика, форс-мажори.

Ринкові (Market): поведінка споживачів, ціни на сировину.

Внутрішні (Endogenous): плинність кадрів, збої в IT-системах, зростання дебіторської заборгованості.

Етап 3. Визначення порогових значень (Thresholds). Для кожного індикатора встановлюються три рівні реагування («Світлофор»):

Зелений: нормальне функціонування.

Жовтий: сигнал занепокоєння (потребує посиленого моніторингу та підготовки сценарію «Б»).

Червоний: тригер для негайного запуску антикризових заходів (рівень Абсорбції).

Етап 4. Активація зворотного зв'язку та превентивних дій. Як тільки індикатор переходить у «жовту» зону, система контролінгу ініціює нараду стратегічного комітету.

Результат. Перегляд бюджетних лімітів ще до того, як ситуація відобразиться на балансі підприємства.

Для наочності зобразимо цей процес як воронку, де велика кількість хаотичних даних перетворюється на чітке фінансове рішення (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця «Сигнал-Реакція»

Тип сигналу	Індикатор (KRI)	Дія контролінгу	Рівень стійкості
Слабкий	Зниження індексу лояльності клієнтів (NPS)	Аналіз альтернативних ніш, сценарне моделювання	Трансформація
Середній	Збільшення періоду оборотності дебіторки на 5 днів	Перегляд кредитної політики, скорочення витрат	Адаптація
Потужний	Різке зростання облікової ставки / інфляції	Хеджування ризиків, активація резервних фондів	Абсорбція

Джерело: авторська розробка

Запропонований алгоритм дозволяє нівелювати часовий лаг між виникненням загрози та фінансовою реакцією підприємства. Це трансформує контролінг із «дзеркала заднього виду» (ретроспективний аналіз) на «потужне дальнє світло» (прогностичне управління), що є критично важливим для збереження стратегічної стійкості.

Впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) в контур фінансового контролінгу дозволяє радикально підвищити чутливість системи до «слабких сигналів» через такі механізми:

- Предиктивна аналітика (Predictive Analytics). Використання алгоритмів машинного навчання (ML) для обробки великих масивів неструктурованих даних (Big Data). ШІ здатний виявити кореляції, які непомітні для людського ока (наприклад, зв'язок між затримками логістики в певному регіоні та майбутнім падінням маржинальності через 2 місяці) [15].
- Обробка природної мови (NLP): моніторинг новинних стрічок, звітів аналітиків та повідомлень у соціальних мережах для ідентифікації репутаційних та геополітичних сигналів ризику ще до того, як вони стануть фінансовими фактами [16].
- Автоматизація сценарного моделювання: ШІ дозволяє генерувати не 3 традиційні сценарії, а тисячі варіацій (метод Монте-Карло на стероїдах), автоматично підбираючи оптимальну фінансову реакцію для кожного рівня стійкості [17].

Підводячи підсумок нашого дослідження, наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці комплексного підходу до трансформації фінансового контролінгу в стратегічний драйвер стійкості підприємства, а саме:

Удосконалено універсальну модель фінансового контролінгу, яка, на відміну від існуючих, базується на трирівневій ієрархії реагування (абсорбція – адаптація – трансформація), що дозволяє диференціювати методи управління залежно від глибини кризи та рівня невизначеності.

Дістала подальшого розвитку методика сценарного моделювання через впровадження коефіцієнту стратегічної адаптивності (Ksa), який інтегрує обсяг мобільного капіталу та швидкість реакції фінансової системи, забезпечуючи кількісну оцінку гнучкості підприємства.

Запропоновано алгоритм системи «раннього попередження» на основі когнітивного контролінгу, що передбачає використання інструментів ШІ (NLP та предиктивна аналітика) для ідентифікації «слабких сигналів» у неструктурованих даних, що скорочує часовий лаг між виникненням загрози та фінансовою реакцією.

Практичне значення дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих інструментів у діяльність підприємств будь-якої галузі для зміцнення їхньої фінансової позиції, а саме: матриця «Сигнал-Реакція» може бути використана як регламент для автоматичного перемикання між бюджетами різних сценаріїв; застосування KRI (Key Resilience Indicators) дозволяє менеджменту проводити моніторинг не лише результативності (KPI), а й життєздатності бізнес-моделі; використання ШІ-інструментів знижує вплив людського фактору та когнітивних упереджень при оцінці ризиків у критичні періоди часу.

Висновки. Доведено, що в умовах екстремальної невизначеності традиційний контролінг має трансформуватися з облікової функції у систему стратегічної навігації.

Запропонована трирівнева модель дозволяє підприємству не лише виживати за рахунок фінансових буферів (рівень абсорбції), а й активно маневрувати ресурсами та змінювати стратегію розвитку.

Інтеграція сучасних технологій, таких як машинне навчання та сценарний аналіз, перетворює фінансовий контролінг на інтелектуальне ядро, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та стратегічну стійкість підприємства незалежно від зовнішніх шоків, що і виступає перспективами подальших розвідок.

Список літератури

1. Дубина М. В., Кальченко О. М., Федяй Я. І. Теоретико-прикладні аспекти функціонування та трансформації системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №4(18). С. 34-47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-99.
2. Федяй Я. І. Фінансовий контролінг: сутність, функції та роль в управлінні підприємством. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 3(43). С. 431-446. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-431-446.
3. Сидорчук І. Фінансовий контролінг: організаційно-методичні основи формування та функціонування на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету* 2024. № 6. С. 56-61. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-8.
4. Штефан Н.М., Харитонова Н. Г. Фінансовий контролінг як інструмент забезпечення ефективності систем управління ризиками. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-99.
5. Коваль Н. О. Особливості стратегічного фінансового контролінгу в сучасних умовах. *«Modern Economics»*, 2022. №31.С. 52-57. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-08.
6. Anthony R., Govindarajan, V. Management Control Systems.Chicago, Mc-Graw-Hill IRWIN, 2007. 320 p.
7. Hollnagel E., Woods D. D., Leveson N. (Eds.).Resilience engineering: Concepts and precepts. Aldershot, UK: Ashgate. 2006, 416 p.
8. Simons R. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995, 527 p.
9. Bhimani A. Management accounting in the digital economy. Oxford: Oxford University Press, 2003. 320 p. DOI: https://doi.org/10.1093/0199260389.001.0001.
10. Otley D. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. 1999. Vol. 10(4)/. P. 363-382. DOI: https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115.
11. Horváth P., Gleich R., Seiter M. Controlling. Vahlen, München, 2020, 573 p.
12. Merchant, K. A., Van der Stede, W. A. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Pearson Education Limited. 2011. URL: https://www.amazon.com/Management-Control-Systems-Performance-Measurement/dp/0273737619 (дата звернення 28.10.2025).
13. Weber J., Schäffer U. Einführung in das Controlling. 16, überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2020. 582 p.
14. Hope J. Fraser R. Beyond Budgeting: How Managers Can. Break Free from the Annual Performance Trap. Harvard Business Review Press, 2003. 316 p.
15. Bhimani A. Digital data and management accounting: Why we need to rethink research methods. *Journal of Management Control.* 2020. № 31 (1). P. 9-23. DOI: https://doi.org/10.1007/s00187-020-00295-z.

16. Möller K., Schäffer U., Verbeeten Frank H.M. Digitalization in management accounting and control: an editorial. *Journal of Management Control* 2020. № 31. P. 1–8. DOI: https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5.

17. Marmer D. The Rise of Agentic AI in Finance: From Automation to Autonomy. 2025. URL: https://www.board.com/blog/the-rise-of-agentic-ai-in-finance-from-automation-to-autonomy (дата звернення 28.10.2025).

References

1. Dubyna, M. V., Kalchenko, O. M., Fedyai, Ya. I. (2025). Theoretical and applied aspects of the functioning and transformation of the financial controlling system of agro-industrial enterprises. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 4(18), 34-47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-99 [In Ukrainian].

2. Fedyai, Ya. I. (2025). Financial controlling: essence, functions and role in enterprise management. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinni*, 3(43), 431-446. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-431-446. [In Ukrainian].

3. Sydorchuk, I. (2024). Financial Controlling: Organizational and Methodological Fundamentals of Formation and Functioning at the Enterprise. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu,* 6, 56-61. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-8. [In Ukrainian].

4. Stefan, N.M., & Kharitonova, N. G. (2025). Financial controlling as a tool for ensuring the effectiveness of risk management systems. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-99 [In Ukrainian].

5. Koval, N. O. (2022). Peculiarities of strategic financial controlling in modern conditions. *«Modern Economics»*, 31,52-57. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-08. [In Ukrainian].

6. Anthony, R., Govindarajan, V. (2007). Management Control Systems.Chicago, Mc-Graw-Hill IRWIN.[In German].

7. Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2006). Resilience engineering: Concepts and precepts. Aldershot, UK: Ashgate.

8. Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press.

9. Bhimani, A. (2003). Management accounting in the digital economy. Oxford: Oxford University Press, DOI: https://doi.org/10.1093/0199260389.001.0001.

10. Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4).363-382. DOI: https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115.

11. Horváth, P., Gleich, R., & Seiter, M. (2020). Controlling. Vahlen, München, [In German].

12. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2011). Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Pearson Education Limited. Retrieved from https://www.amazon.com/Management-Control-Systems-Performance-Measurement/dp/0273737619 (accessed 28 October 2025).

13. Weber, J., & Scähffer ,U. (2020). Einführung in das Controlling. 16, überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. [In German].

14. Hope, J. & Fraser, R. (2003). Beyond Budgeting: How Managers Can. Break Free from the Annual Performance Trap. Harvard Business Review Press.

15. Bhimani. A. (2020). Digital data and management accounting: Why we need to rethink research methods. *Journal of Management Control,* 31 (1), 9-23. DOI: https://doi.org/10.1007/s00187-020-00295-z.

16. Möller, K., Schäffer, U. & Verbeeten Frank H.M. (2020). Digitalization in management accounting and control: an editorial. J*ournal of Management Control*, 31, 1–8. DOI: https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5.

17. Marmer, D. (2025). The Rise of Agentic AI in Finance: From Automation to Autonomy. Retrieved from https://www.board.com/blog/the-rise-of-agentic-ai-in-finance-from-automation-to-autonomy. (accessed 28 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 21.11.2025
Прийнята до публікації 29.01.2026
Опубліковано онлайн 05.03.2026

~ ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ ~

УДК: 336.1:339.543 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-44-50**

МИТНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ФІСКАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Дубовик О. Ю., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: oed0305@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4668-4738

***Анотація**. Метою статті є дослідження основних напрямів реалізації митної політики України для визначення потенційних ресурсів зміцнення доходної бази країни. Методика дослідження включає застосування комплексного підходу, що базується на поєднанні загальнонаукових та спеціальних методів економічного аналізу, а саме: методів системного та порівняльного аналізу, економіко-статистичного методу, методу абстрактно-логічного узагальнення та графічного методу. Проаналізовано роль митних платежів у формуванні доходів бюджету. Розглянуто стан, ключові аспекти і тенденції розвитку митної політики в Україні. Досліджено питання цифровізації митних процесів, боротьби з контрабандою, запровадження антикорупційних заходів, оптимізації митно-тарифної політики, впровадження ефективної системи управління ризиками. Доведено, що подальше реформування митної політики відповідно до європейських стандартів та вимог економічної безпеки є необхідною передумовою для зміцнення фіскальної стійкості України.*
***Ключові слова**: митна політика, фіскальна безпека, доходи бюджету, митні платежі, цифровізація митних процесів, контрабанда, митно-тарифна політика, система управління ризиками.*

CUSTOMS POLICY AS A TOOL FOR STRENGTHENING FISCAL SECURITY

Olga Dubovyk, PhD in Economics, Assistant Professor of the Department of Finance, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: oed0305@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4668-4738

***Abstract.** Customs policy is one of the key instruments of the state for the formation of the revenue part of the budget, protection of the national market and ensuring economic security. It is an important anti-crisis tool in periods of economic instability. Customs revenues are one of the most important sources of budget replenishment, especially in countries undergoing economic transformations. The predominance of customs payments over revenues to the consolidated budget of such main budget-forming taxes as personal income tax, corporate income tax, VAT on domestic goods demonstrates the critical dependence of the Ukrainian budget on trade activity and the efficiency of the customs administration. State revenue areas are increasingly concentrated on the customs sector, which makes the policy of foreign trade management and prevention of non-transparent operations key elements of the fiscal strategy. Assessment of the effectiveness of customs policy conducted by the state should be based on both macroeconomic revenues and control indicators (detection of violations, seizure of goods, disclosure of tax evasion schemes, etc.). The implementation of an effective customs risk management system increases budget revenues by focusing control on high-risk operations and accelerating the clearance of goods in low-risk areas. The article examines the issues of digitalization of customs processes, combating smuggling, introducing anti-corruption measures, and optimizing customs and tariff policy. In the context of Ukraine's integration into the European Union, the key issue is bringing customs procedures into line with EU standards, increasing transparency, and applying modern risk management systems. Further reform of customs policy in accordance with the requirements of economic security is a necessary prerequisite for strengthening Ukraine's fiscal sustainability. The research methodology includes the use of a comprehensive approach based on a combination of general scientific and special methods of economic analysis, namely: methods of systemic and comparative analysis, economic and statistical method, method of abstract-logical generalization and graphical method.*
***Keywords**: customs policy, fiscal security, budget revenues, customs payments, digitalization of customs processes, smuggling, customs and tariff policy, risk management system.*

JEL Classification: H290; H210; P330

Постановка проблеми. Митна політика – один із ключових інструментів держави для формування доходної частини бюджету, захисту національного ринку та забезпечення економічної безпеки. У контексті воєнного стану й глобальної турбулентності та невизначеності роль митниці як органу стягнення податків та протидії контрабанді, ухиленню від сплати мит і податків та тінізації економічних потоків значно зросла. Збільшення обсягів міжнародної торгівлі підсилює значення ефективного адміністрування митних платежів.

Розгляд цієї теми стає дедалі важливішим на тлі постійних змін у світовій торговельній політиці та коливань митних тарифів. Сучасні виклики, зокрема зміни логістичних маршрутів, вимагають адаптації митної політики для збереження стабільних доходів. Отже, дослідження ролі митної політики у зміцненні фіскальної безпеки держави є надзвичайно актуальним з урахуванням сучасних економічних та геополітичних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питання формування доходів бюджету за рахунок митних платежів присвятили свої наукові праці такі вчені, як І. І. Легкоступ, Н. В. Саінчук, М. В. Соколюк [1], А. М. Соцький [2] та ін. Значним внеском у дослідження проблем підвищення ефективності митної політики та митної безпеки стали наукові праці О. В. Пахолюк, А. В. Дзюбинського, О. Г. Безп'ятко [3], Л. М. Дорофєєвої [4]. Багато вітчизняних науковців обрали для досліджень проблематику цифровізації митних процесів: В. Ф. Тищенко, В. М. Остапенко, В. В. Карпова [5], Ю. М. Перетятько [6] та ін.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Через перманентні зміни політичної та економічної ситуації у світі і, зокрема, в Україні під час воєнного стану проблеми зміцнення фіскальної безпеки країни завжди будуть актуальними і потребують дослідження з урахуванням обставин, що склалися. Особливо це стосується митної справи як форпосту держави, оскільки вона виступає на передовій захисту її суверенітету та економічних інтересів.

Мета статті полягає у дослідженні основних напрямів реалізації митної політики України для визначення потенційних ресурсів зміцнення доходної бази країни.

Основний матеріал. Відповідно до ст. 2 Митного кодексу України митна політика – це система принципів та напрямів діяльності держави, яка використовує митно-тарифні та нетарифні засоби для захисту своїх митних інтересів та безпеки, регулювання зовнішньої торгівлі та захисту внутрішнього ринку [7]. В умовах глобалізації митна політика відіграє ключову роль у забезпеченні стабільних надходжень до державного бюджету.

Митні надходження є одним із найвагоміших джерел наповнення бюджету, особливо в країнах, що переживають економічні трансформації. Митні платежі в Україні складаються з трьох основних компонентів: податку на додану вартість на ввезені товари (ПДВ на імпорт), мит на товари та акцизного податку на ввезені товари. Останніми роками надходження митних платежів до Державного бюджету України збільшилися майже у 2 рази – з 330,1 до 606,4 млрд. грн. (рис. 1). Нині митні податки склали близько 8% ВВП та 17% від загальних доходів держави, підтверджуючи критичне значення митної політики для наповнення бюджету. І питома вага їх у ВВП вже наближається до рівня перед пандемією COVID-19 та початком етапу повномасштабної війни росії проти України.



Рис. 1. Динаміка надходження митних платежів до бюджету України у 2019-2024 рр.

Джерело: розраховано авторкою на основі [8]

Однак можна констатувати значне скорочення частки митних платежів у доходах Зведеного бюджету – з 25,6% у 2019 р. до 16,9% у 2024 р. Ця ситуація склалася, починаючи з 2022 р., через повномасштабне вторгнення рф на землі України. Тоді у структурі доходів бюджету з'явилася вагома стаття «Кошти від закордонних країн та міжнародних організацій» на підтримку територіальної цілісності нашої країни, що вплинуло на перерозподіл доходів.

У 2024 році митні платежі були на рівні 606,4 млрд. грн., що склало 30,1% усіх податкових надходжень держави (рис. 2). Для порівняння, ПДВ з вітчизняних товарів склав за цей період

268,3 млрд. грн. (12,9%), податок на доходи фізичних осіб – 583,6 млрд. грн. (28,0%), а податок на прибуток підприємств – лише 299,1 млрд. грн. (14,3%). Цей розподіл демонструє критичну залежність бюджету України від торговельної активності та ефективності роботи митної адміністрації. Державні дохідні напрямки все більше концентруються на митній сфері, що робить політику управління зовнішньою торгівлею та запобігання непрозорим операціям ключовими елементами фіскальної стратегії.

За 2024 рік найбільшу частину митних доходів сформував ПДВ на імпорт – 466,1 млрд. грн. (22,3% від загального обсягу), мита склали 47,9 млрд. грн. (2,3%), а акцизний податок на ввезені товари – 115,5 млрд. грн. (5,5%). Зростання оборонних видатків України підвищує залежність бюджету від стабільних митних доходів.

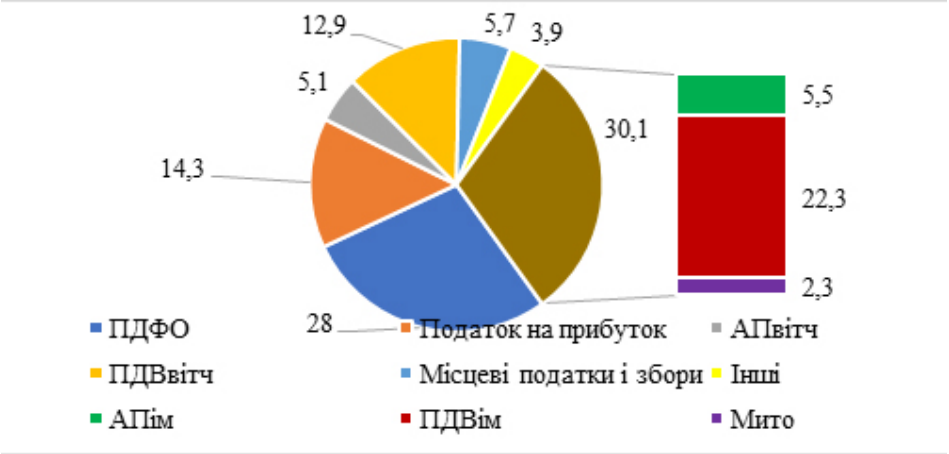


Рис. 2. Структура податкових надходжень
зведеного бюджету України у 2024 р., %
Джерело: розраховано авторкою на основі [8]

Для України митна політика має стратегічне значення через високу залежність бюджету від зовнішньоторговельних операцій. Митні платежі суттєво залежать від обсягів імпорту, які визначаються макроекономічною ситуацією, цінами на світових ринках, коливанням валютного курсу та умовами торговельних партнерів України. Траєкторія митних надходжень демонструє значні коливання, обумовлені як змінами у торговельній діяльності, так і змінами у митній та податковій політиці. Бойові дії та порушення логістичних маршрутів призвели до зменшення темпів приросту імпорту в 2022-2024 роках та рецесії де-факто (рис. 3).

Порівняння темпів приросту імпорту (14,4%) та митних платежів (39,1%) у 2024 році демонструє значний резервний потенціал у максимізації митних доходів. Прискорене зростання митних податків стало результатом комплексного впливу кількох факторів: модернізації митної адміністрації, удосконалення процедур митного контролю та запровадження більш ефективних механізмів збору платежів. Також стабілізація та поступове відновлення економіки супроводжуються зростанням імпорту, що створює можливість збільшення митних платежів без підвищення ставок. Динаміка показує позитивну тенденцію, незважаючи на наявні ризики.

Однак ми можемо побачити і зворотний ефект у 2022 р. – різке зменшення надходжень митних платежів у бюджет попри збільшення імпортних операцій. Це пояснюється наданням додаткових пільг зі сплати митних платежів:

– при імпорті товарів оборонного призначення (31,4 млрд. грн.);

– спрямованих на відновлення енергосистем та забезпечення громадян електроенергією (4,8 млрд. грн.);

– наданих при ввезенні автомобілів громадянами (26,2 млрд. грн.);

– наданих підприємствам зі сплати мита (2,6 млрд. грн.) тощо [9, 10].

Багато експертів вважають, що без подальших звільнень від сплати мита та без надання тимчасових пільг темп приросту митних надходжень міг би бути значно вищим. І така ситуація продовжується донині. Тільки у жовтні 2025 р. пільги зі сплати мита склали 43,4% від суми фактичних надходжень до бюджету [11]. Цей показник змінюється залежно від політичних позицій та економічної кон'юнктури, однак демонструє значні наявні можливості для підвищення надходжень.

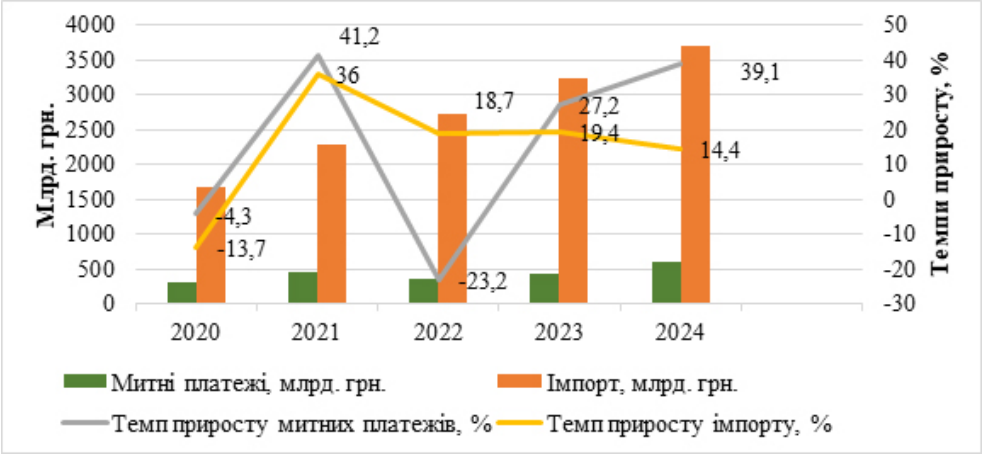


Рис. 3. Співвідношення темпів приросту імпорту та митних платежів України у 2020-2024 рр.
Джерело: розраховано авторкою на основі [8]

Оцінювання ефективності митної політики, що проводиться державою, має спиратися як на макроекономічні надходження, так і на показники контролю (виявлення порушень, вилучення товарів, розкриття схем ухилення від оподаткування тощо). Впровадження ефективної системи управління митними ризиками підвищує надходження до бюджету через зосередження контролю на високоризикових операціях та прискорення оформлення товарів у зонах низького ризику. Це забезпечує більш точне стягнення платежів, зменшує обсяги тіньового обігу та дозволяє державі ефективніше збирати митні платежі.

Однак наявні дані свідчать про відсутність розвитку в нашій країні активного управління ризиками на основі аналізу попередніх даних про вантажі, запровадження програми авторизованих економічних операторів з більш суворими критеріями. За оцінками МВФ, ефективне управління ризиками може підвищити збір митних платежів на додаткові 5-8% без збільшення номіналів митних ставок [12].

Боротьба з митною контрабандою є вкрай актуальною для сучасної України та міжнародної спільноти, оскільки контрабанда безпосередньо загрожує економічній безпеці держави та підриває ефективність фіскальної політики. В умовах зростання глобальної торгівлі, лібералізації ринків і цифровізації логістичних процесів значно ускладнюється контроль за переміщенням товарів через митний кордон, що створює сприятливі умови для поширення схем ухилення від сплати мит і податків. Контрабанда призводить до масштабних бюджетних втрат, а відтак – обмежує можливості держави фінансувати оборонний сектор, соціальні програми, інфраструктурні та інноваційні проєкти.

Щорічні обсяги потенційної контрабанди та порушень митних правил в Україні оцінюються як 380-540 млрд. грн. із потенційними втратами бюджету 120-167 млрд. грн. на рік [13]. Середня величина втрат у доході країни становить близько 5-7% від загальної величини митних платежів, що робить боротьбу з контрабандою невід'ємною частиною фіскальної стратегії держави. До основних товарних груп контрабанди належать цигарки, наркотики, контрафактна та піратська продукція тощо. В ЄС у 2024 році правоохоронці та митні контролюючі органи конфіскували понад 112 млн. контрафактних (нелегальних або підроблених) товарів на загальну оцінну вартість приблизно €3.8 мільярда [14]. Частка торгівлі контрафактними товарами складає до 3,3% загальних обсягів світової торгівлі.

Збільшення обсягів законної торгівлі при одночасному скороченні контрабанди, за розрахунками експертів, може генерувати додатковий дохід кількома способами: прямий ефект – збільшення обсягів декларованого імпорту при незмінних ставках; непрямий ефект – скорочення витрат від контрабанди та незаконної торгівлі. За консервативними оцінками, повне усунення контрабанди могло б генерувати додатково до 60 млрд. грн. щорічно, що становило б майже 3,5% доходів державного бюджету [15].

У контексті інтеграції України до Європейського Союзу ключовим стає питання приведення митних процедур до стандартів ЄС, посилення прозорості та застосування сучасних систем ризик-менеджменту, що робить протидію контрабанді однією з визначальних умов гармонізації зовнішньоторговельної політики. Починаючи з 2024 року, Україна реалізує амбітну програму модернізації своєї митної системи з метою наближення

до європейських стандартів та підготовки до можливого членства в Європейському Союзі. Нині рівень гармонізації українського митного законодавства з європейськими стандартами досягає 80%, а Україна виконала 91% своїх зобов'язань у митній сфері відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС [16].

Посилення антикорупційних заходів визначено однією з пріоритетних цілей у Національній стратегії доходів України на 2024-2030 роки. Корупція дозволяє частині товарів проходити з ухиленням від оподаткування або зі штучно заниженою митною вартістю. Співпраця митників України з антикорупційними органами та міжнародними партнерами (NABU, SAPO, OLAF, WCO) через оперативний обмін інформацією, спільні розслідування та навчання сприятиме зниженню корупційних ризиків, підвищенню прозорості митних процедур, ефективнішому виявленню схем заниження митної вартості та збільшенню фактичних митних надходжень.

Ще одним проявом реалізації митної політики для укріплення фіскальної безпеки держави є цифровізація митниці. З урахуванням того, що Україна інтегрується у глобальні торговельні мережі, цифровізація митниці має відповідати вимогам ЄС та рекомендаціям Всесвітньої митної організації щодо «смарт-митниці». Актуальність цифровізації митних процедур нині надзвичайно висока, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність митної системи, прозорість торговельних потоків і конкурентоспроможність держави. Кращі ІТ-інструменти й ризик-моделі дозволяють виявляти недекларовані або занижені поставки, що збільшує суми донарахувань і штрафів. Прозорі й швидкі процедури адміністрування за допомогою цифрових систем зменшують «непрямі витрати» (хабарі, затримки), що стимулює легальну торгівлю і збільшує базу оподаткування. Швидше оформлення митної документації призводить до збільшення оборотів і потенційно більших платежів.

Посилення фінансової безпеки держави неможливе без ефективної системи стягнення мит і податків при переміщенні товарів через кордон. Насамперед держава має дотримуватися балансу між тарифною політикою (стримуванням імпорту для захисту вітчизняного товаровиробника) і необхідністю отримувати митні надходження. Надмірно високі ставки мита та акцизного податку стимулюють контрабанду товарів. Натомість раціональні ставки мита захищають національних виробників від недобросовісної конкуренції (демпінгу), що зменшує ризики деіндустріалізації та втрати податкової бази, стимулює легальний імпорт та підвищує обсяг митних платежів без надмірного тиску на бізнес. Оптимізація ставок мита дозволяє збалансувати інтереси бізнесу, держави та споживачів. Прозора тарифна політика та цифровізація митних процесів знижують можливості ухилення від сплати податків і мит, що безпосередньо підсилює фіскальну безпеку держави. Гармонізація тарифної політики зі світовими нормами підвищує довіру інвесторів та забезпечує прогнозованість фіскальних потоків.

Висновки. Отже, фіскальний ефект митної політики проявляється через вплив конкретних заходів здійснення митної справи на забезпечення розвитку країни, національного товаровиробника та наповнення бюджету. Узагальнюючи проведене дослідження, можна стверджувати, що митна політика є одним із ключових механізмів забезпечення фіскальної безпеки держави та формування стійкої фінансової системи України.

Основними напрямами реалізації митної політики для зміцнення доходної бази країни мають стати модернізація митного адміністрування, удосконалення процедур митного контролю, впровадження ефективної системи управління митними ризиками, посилення антикорупційних заходів. Її модернізація через цифровізацію, автоматизацію митних процедур та інтеграцію у міжнародні інформаційні мережі створює умови для підвищення прозорості та зменшення можливостей ухилення від сплати митних платежів.

Подальше реформування сучасної митної політики відповідно до європейських стандартів та вимог економічної безпеки є необхідною передумовою для зміцнення фіскальної стійкості України, особливо в умовах посилених геополітичних та фінансових загроз.

Список літератури

1. Легкоступ І., Саінчук Н., Соколюк М. Митні платежі як складова формування доходної частини державного бюджету України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-43

2. Соцький А. М. Митні платежі як джерело формування доходної частини державного бюджету України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 3. С. 210-213. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-3/49

3. Пахолюк О. В., Дзюбинський А. В., Безп'ятко О. Г. Вплив митного регулювання на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство.* 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-174
4. Дорофєєва Л. М. Митна безпека України: підвищення рівня захищеності інтересів. *Науковий вісник Ужгородського національного Університету.* 2024. Серія ПРАВО. Випуск 84: частина 3. С. 95-101. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.15
5. Тищенко В. Ф., Остапенко В. М., Карпова В. В. Цифровізація в управлінні ризиками митниці. *Економіка та суспільство.* 2022. № 37. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-35
6. Перетятько Ю. М. Цифровізація митної діяльності: становлення, періодизація та перспективи розвитку. *Ефективна економіка.* 2025. № 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.49
7. Верховна Рада України. Митний кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (дата звернення 05.10.2025).
8. Мінфін. Індекси. URL: https://index.minfin.com.ua (дата звернення 05.10.2025).
9. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану. Закон України від 24.03.2022 р. № 2142-IX. URL: https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/77318.html (дата звернення 06.10.2025).
10. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 20 березня 2020 р. № 224. Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2020 р. №620. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/620-2020-%D0% BF#Text (дата звернення 06.10.2025).
11. Муравський А. Пільги зі сплати мита у жовтні склали 43,4% від суми надходжень до бюджету. *Економічна правда.* 11.11.2025. URL: https://epravda.com.ua/biznes/pilgi-zi-splati-mita-u-zhovtni-sklali-43-4-vid-sumi-nadhodzhen-do-byudzhetu-814025/#:~:text (дата звернення 07.10.2025).
12. Міністерство фінансів України. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/ (дата звернення 07.10.2025).
13. Дубровський В., Гетман О., Черкашин В. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні. К.: Інститут соціально-економічної трансформації CASE Україна. 2024. 50 с. URL: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2024/11/Shemi-2024-final.pdf (дата звернення 08.10.2025).
14. Романович Д. Європейський Союз вилучив 112 мільйонів підроблених товарів на суму 3,8 мільярда євро у 2024 році. *Euipo.europa.eu.* 01.10.2025. URL: https://www.euipo.europa.eu/en/news/european-union-seizes-112-million-counterfeit-items-worth-euro3-8-billion-in-2024 (дата звернення 09.10.2025).
15. Міністерство фінансів України. Державна митна служба України. Державна податкова служба України. Report on the progress of the national revenue strategy until 2030. 2024. 190 с. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/ Report%20on%20the%20progress%20of%20the%20National%20revenue%20strategy%20until%202030%20in%202024.pdf (дата звернення 09.10.2025).
16. Україна гармонізувала 80% митного законодавства з вимогами ЄС. AgroReview. 13.10.2025. URL: https://agroreview.com/content/agropolitics/ukrayina-garmonizuvala-mytnogo-zakonodavstva-vymogamy/ (дата звернення 10.10.2025).

References

1. Legkostup, I., Sainchuk, N., & Sokolyuk, M. (2023). Customs payments as a component of the formation of the revenue part of the state budget of Ukraine under martial law. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-43 [In Ukrainian].
2. Sotsky, A. M. (2025). Customs payments as a source of formation of the revenue part of the state budget of Ukraine. *Yuridichnij naukovij elektronnij zhurnal*, 3, 210-213. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-3/49 [In Ukrainian].
3. Pakholyuk, O. V., Dzyubynskyi, A. V., & Bezpyatko, O. G. (2024). The impact of customs regulation on the development of foreign economic activity. *Ekonomika ta suspilstvo*, 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-174 [In Ukrainian].
4. Dorofeeva, L. M. (2024). Customs Security of Ukraine: Increasing the Level of Protection of Interests. *Naukovij visnik Uzhgorodskogo nacionalnogo Universitetu.* Seriya PRAVO, 84 (3), 95-101. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.15 [In Ukrainian].

5. Tyshchenko, V. F., Ostapenko, V. M., & Karpova, V. V. (2022). Digitalization in customs risk management. *Ekonomika ta suspilstvo*, 37. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-35 [In Ukrainian].
6. Peretyatko, Yu. M. (2025). Digitalization of customs activities: formation, periodization and development prospects. *Efektivna ekonomika*, 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.49 [In Ukrainian].
7. Verhovna Rada Ukrayini. (2012). Customs Code of Ukraine (Act № 4495-VI, March 13). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (accessed October 5, 2025). [In Ukrainian].
8. Minfin. Indices. Retrieved from https://index.minfin.com.ua (accessed October 5, 2025). [In Ukrainian].
9. Derzhavna podatkova sluzhba Ukrayini. (2022). On amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the improvement of legislation for the period of martial law (Act № 2142-IX, March 24). Retrieved from https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/ zakoni-ukraini/77318.html (accessed October 6, 2025). [In Ukrainian].
10. Kabinet Ministriv Ukrayini. (2020). On amendments to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 20, 2020, № 224 (Decree №620, July 22). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/620-2020-%D0%BF#Text (accessed October 6, 2025). [In Ukrainian].
11. Muravsky, A. (2025). Customs duty exemptions in October accounted for 43.4% of the budget revenues. *Ekonomichna pravda*, November 11. Retrieved from https://epravda.com.ua/biznes/pilgi-zi-splati-mita-u-zhovtni-sklali-43-4-vid-sumi-nadhodzhen-do-byudzhetu-814025/#:~:text (accessed October 7, 2025). [In Ukrainian].
12. Ministerstvo finansiv Ukrayini. Oficijnij veb-sajt. Retrieved from https://www.mof.gov.ua/uk/ (accessed October 7, 2025). [In Ukrainian].
13. Dubrovsky, V., Getman, O., & Cherkashin, V. (2024). Comparative analysis of the fiscal effect of the use of tax evasion/avoidance tools in Ukraine. K.: Institut socialno-ekonomichnoyi transformaciyi CASE Ukrayina. Retrieved from https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2024/11/Shemi-2024-final.pdf (accessed October 8, 2025). [In Ukrainian].
14. Romanovych, D. (2025). The European Union seized 112 million counterfeit goods worth €3.8 billion in 2024. *Euipo.europa.eu,* October 1. Retrieved from https://www.euipo.europa.eu/en/news/european-union-seizes-112-million-counterfeit-items-worth-euro3-8-billion-in-2024 (accessed October 9, 2025). [In Ukrainian].
15. Ministerstvo finansiv Ukrayini. Derzhavna mitna sluzhba Ukrayini. Derzhavna podatkova sluzhba Ukrayini. (2024). Report on the progress of the national revenue strategy until 2030. Retrieved from https://mof.gov.ua/storage/files/Report%20on%20the%20progress%20of%20the%20National%20revenue%20strategy%20until%202030%20in%202024.pdf (accessed October 9, 2025).
16. AgroReview. (13.10.2025). Ukraine has harmonized 80% of customs legislation with EU requirements. Retrieved from https://agroreview.com/content/agropolitics/ukrayina-garmonizuvala-mytnogo-zakonodavstva-vymogamy/ (accessed October 10, 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 04.11.2025
Прийнята до публікації 09.01.2026
Опубліковано онлайн 05.03.2026

УДК: 336.711:004.738.5(477) **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-51-60**

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ КООРДИНАЦІЇ ПОЛІТИК НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

Коваленко В. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: kovalenko-6868@ukr.net
ORCID: 0000-0003-2783-186X

Анотація. *У статті досліджено трансформацію механізмів координації монетарної та пруденційної політик НБУ в умовах діджиталізації. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації регулятора до викликів цифрової економіки та впровадження е-гривні. Метою дослідження є розробка концепції гібридної координації політик для забезпечення фінансової стабільності. У роботі використано методи системного аналізу та алгоритмічного моделювання. Результатом дослідження є розробка моделі «Smart-Liquidity Algorithm», що базується на використанні смарт-контрактів для запобігання відтоку ліквідності. Наукова новизна дослідження полягає у математичній формалізації індексу системного ризику для автоматизації регуляторних дій. Практична значимість дослідження підтверджується можливістю впровадження SupTech-інструментів у діяльність НБУ. Подальші розвідки стосуватимуться транскордонних аспектів використання цифрової валюти центрального банку (CBDC).*

Ключові слова: *Національний банк України, координація політик, монетарна стабільність, діджиталізація, е-гривня, цифрова валюта центрального банку (CBDC), смарт-контракт, алгоритм розумної ліквідності, фінансова стійкість.*

TRANSFORMATION OF POLICY COORDINATION MECHANISMS OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE UNDER THE DIGITALIZATION OF THE FINANCIAL SECTOR

Victoria Kovalenko, D. Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: kovalenko-6868@ukr.net
ORCID: 0000-0003-2783-186X

Abstract. *The relevance of the study is driven by the global transformation of the financial landscape due to digitalization and the necessity for the National Bank of Ukraine (NBU) to synchronize its monetary and prudential policies within the upcoming e-hryvnia ecosystem. The purpose of the article is to substantiate theoretical frameworks and develop practical tools for coordinating central bank policies in a digital economy to ensure financial stability. Methods include systemic analysis of global CBDC projects, mathematical modeling of liquidity risks, and algorithmic design of smart contracts. The study proposes a "Hybrid Coordination Model" where technological resilience (cybersecurity) is integrated into the monetary transmission mechanism. A key result is the development of the "Smart-Liquidity Algorithm" for e-hryvnia, featuring a built-in "circuit breaker" to prevent instantaneous liquidity outflows (digital bank runs) from the banking sector. For the first time, a mathematical model for a Systemic Risk Index (I_{SR}) based on real-time SupTech data has been formalized to automate the activation of programmable liquidity limits. This shifts the NBU's role from reactive administration to predictive algorithmic management. The proposed recommendations, including the creation of a Digital Resilience Monitoring Center and "Supervision as a Service" (SaaS) models through API interfaces, provide a roadmap for the NBU's strategic development. These tools minimize time lags in decision-making and enhance the efficiency of interest rate policies. Future research will focus on evaluating the impact of programmable CBDC features on the profitability of commercial banks and the interoperability of e-hryvnia within the cross-border mCBDC infrastructure during Ukraine's integration into the EU Digital Single Market.*

Keywords: *National Bank of Ukraine, policy coordination, monetary stability, digitalization, e-hryvnia, central bank digital currency (CBDC), smart contract, Smart-Liquidity Algorithm, financial resilience, SupTech.*

JEL Classification: E420; E520; E580; G280; O330

Постановка проблеми. Еволюція фінансового ландшафту в умовах тотальної дифузії цифрових технологій детермінує необхідність реконцептуалізації фундаментальних засад функціонування монетарної влади. Сучасні виклики, що постають перед Національним банком України, вимагають не просто адаптації наявних інструментів, а створення принципово нової архітектури взаємодії між регулятором та суб'єктами цифрової екосистеми.

В умовах формування цифрової економіки традиційні методи монетарного регулювання та банківського нагляду потребують трансформації. Для України питання координації політик НБУ стає критично важливим у контексті євроінтеграції, розвитку фінтех-сектору та підготовки до впровадження власної цифрової валюти (е-гривні). Необхідність узгодження

монетарної, валютної та регуляторної політик в умовах швидкого поширення віртуальних активів та цифрових платежів зумовлює актуальність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації функцій центральних банків та координації їх політик у цифрову епоху перебувають у центрі уваги як українських, так і закордонних дослідників. Цій проблематиці присвячені наукові праці визначних вчених.

У стратегії НБУ «Фінансова фортеця України» [1] закладено нормативний фундамент для діджиталізації фінансової системи, де особливий акцент зроблено на розвитку безготівкової економіки та підготовці до випуску цифрових грошей.

Фундаментальні теоретичні засади цих процесів розкрито у наукових доробках О. Дзюблюка [2, 3]. Автор детально обґрунтовує зміни у банківському нагляді та монетарному регулюванні, що спричинені переходом до цифрових платформ, та акцентує на трансформації банківської системи як ключового посередника.

Правовий аспект, який є критичним для координації політик, детально вивчають В. Грудницький [4], Т. Гудіма і співавтори [5] та С. Цукан [6]. Їх внесок полягає у порівняльному аналізі світового досвіду регулювання віртуальних активів, що дозволяє визначити межі правового поля для НБУ.

Д. Вовчак та В. Пронько [7] доводять, що фінтех-інновації не лише підвищують конкурентоспроможність, а й потребують нових підходів до забезпечення фінансової стабільності.

Ключовий аспект впровадження е-гривні (цифрової валюти центрального банку – CBDC) в Україні розглядають А. Пантюхов [8] та М. Рябокінь [9]. Автори визначають е-гривню як інструмент посилення ефективності монетарної політики, що дозволяє регулятору діяти більш оперативно. Питання взаємодії регуляторів розкрито у праці В. Міщенка та співавторів [10], а також М. Штань [11], які наголошують на необхідності тісної координації фіскальних та монетарних заходів в умовах цифровізації, щоб уникнути дисбалансів у фінансовій системі.

Міжнародний контекст підсилюється працями провідних експертів. Рафаель Ауер та Райнер Бьоме (R. Auer, R. Böhme) [12] заклали технологічну базу, класифікувавши архітектури CBDC (роздрібну та оптову), що є критичним для вибору моделі е-гривні. І. Агур, А. Арі та Г. Делл'Аріччa (I. Agur, A. Ari, G. Dell'Ariccia) [13] пропонують математичні моделі проєктування цифрових валют, враховуючи переваги користувачів та ризики для комерційних банків.

Дослідження М. М. Феррарі, А. Мель та Л. Стракка (M. M. Ferrari, A. Mehl, L. Stracca) [14] розширює проблему до рівня відкритої економіки, аналізуючи, як цифрові валюти впливають на міжнародні потоки капіталу та валютні курси. Нарешті, М. Бордо, А. Левін (M. Bordo, A. Levin) [15] та Р. Рупейка-Апога (R. Rupeika-Apoga) [16] у своїх новітніх працях розглядають майбутнє монетарної політики, де центральні банки переходять від пасивного нагляду до активного управління цифровою ліквідністю.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність ґрунтовних досліджень щодо окремих аспектів цифровізації банківської діяльності, питання системної координації різних векторів політики центробанку через інструменти програмованих грошей (смарт-контрактів) та предиктивного нагляду залишаються недостатньо висвітленими. Це зумовлює потребу в розробці цілісної концепції координації, яка б враховувала специфіку цифрової екосистеми України.

Мета статті – обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення координації політик НБУ для забезпечення фінансової стабільності та підтримки економічного зростання у цифрову епоху.

Основний матеріал. Сучасний етап розвитку світової фінансової архітектури характеризується стрімкою дифузією цифрових технологій, що зумовлює фундаментальну трансформацію класичних моделей центрального банкінгу. Поява фінансових інновацій, таких як віртуальні активи та децентралізовані платіжні системи, створює нові виклики для підтримки монетарної стабільності, вимагаючи від регуляторів переходу до більш гнучких та інтегрованих стратегій управління.

Для України, яка демонструє високі темпи цифровізації державних та фінансових послуг, питання адаптації політик НБУ набуває особливої гостроти. Посилення ролі фінтех-сектору та підготовка до впровадження е-гривні актуалізують необхідність перегляду наявних механізмів координації монетарної, пруденційної та валютної політик у напрямі їх алгоритмізації та технологічної конвергенції.

Традиційна координація монетарної та фіскальної політик замикалася на макроекономічних показниках [10, 11]. Цифровізація додає третій вимір – технологічну стійкість [8].

Слід зазначити, що в умовах цифрової економіки фінансова стабільність безпосередньо залежить від безперервності функціонування платіжних систем. Координація політик НБУ тепер має охоплювати не лише рівень відсоткових ставок, а й стандарти кіберзахисту критичної інфраструктури (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальна модель гібридної координації політик НБУ в цифровій економіці

Джерело: складено авторкою з використанням матеріалів [2; 13; 15]

Запропонована концептуальна модель (рис. 1) базується на принципі синергії між традиційними монетарними інструментами та інструментами забезпечення операційної стійкості. На відміну від класичних підходів, де кібербезпека розглядається як відокремлена технічна функція, у гібридній моделі вона інтегрована у механізм монетарної трансмісії.

Логіка функціонування моделі полягає у тому, що будь-яка зміна облікової ставки НБУ транслюється у реальну економіку через цифрові канали. Отже, операційна доступність цих каналів (uptime платіжних систем, захищеність транзакцій е-гривні) стає критичною умовою ефективності монетарного імпульсу. Якщо цифрова інфраструктура зазнає збоїв, то трансмісійний механізм блокується, що робить монетарну політику недієвою.

Отже, координація політик здійснюється на базі єдиної цифрової платформи, де SupTech-інструменти дозволяють регулятору здійснювати предиктивний моніторинг стабільності системи у режимі реального часу.

Порівняльна характеристика традиційної та гібридної моделей координації політик Центрального банку подана у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційної та гібридної моделей координації політик ЦБ

Параметр порівняння	*Традиційна модель*	*Гібридна модель (авторська)*
Основний фокус	Макроекономічні показники (інфляція, ВВП)	Макроекономіка + Технологічна стійкість
Швидкість реакції	Низька (затримка даних 1-3 місяці)	Висока (Real-time аналітика через SupTech)
Роль кібербезпеки	Технічне забезпечення процесів	Обов'язкова умова монетарної трансмісії
Механізм контролю	Адміністративні перевірки та звітність	Алгоритмічні смарт-контракти е-гривні
Взаємодія з ринком	Дискреційна (через комерційні банки)	Платформна (через прямий доступ до даних)

Джерело: систематизовано авторкою

Для глибшого аналізу трансформації функцій центральних банків доцільно розглянути досвід країн, які знаходяться на різних етапах впровадження цифрових валют (табл.2).

Таблиця 2

Порівняльний аналіз світових проєктів цифрових валют центральних банків

Країна / Регіон	*Назва проєкту*	*Поточна фаза імплементації (на 2026 р)*	*Технологічні особливості та мета*
Багамські Острови	Sand Dollar	Впроваджено (перші у світі)	Орієнтація на фінансову інклюзію; забезпечення доступу до платежів у віддалених регіонах архіпелагу
Китай (КНР)	e-CNY	Масштабне тестування / Впровадження	Роздрібна CBDC; інтеграція зі смарт-контрактами для соціальних виплат; мета – зниження домінування приватних платформ (Alipay, WeChat Pay)
Єврозона (ЄС)	Digital Euro	Етап підготовки / Пілотування	Акцент на приватності та стратегічній автономії європейської платіжної системи; використання моделі з посередництвом комерційних банків
Нігерія	eNaira	Впроваджено	Боротьба з неофіційним сектором економіки; стимулювання транскордонних переказів та стабілізація національної валюти
Бразилія	DREX	Тестування (Оптовий сегмент)	Фокус на токенізації активів та використанні смарт-контрактів у міжбанківських розрахунках для зниження вартості кредитування
США	Digital Dollar (Project Hamilton)	Дослідження та розробка прототипів	Акцент на пропускній здатності (понад 1,7 млн. транзакцій на сек.) та безпеці; захист статусу долара як світової резервної вартості
Велика Британія	Digital Pound ("Britcoin")	Етап проєктування (Design phase)	Модель «платформи», де ЦБ забезпечує ядро, а приватний сектор – гаманці та сервіси; жорсткий фокус на конфіденційності та стабільності депозитної бази

Джерело: складено авторкою на основі даних BIS (Bank for International Settlements) та офіційних звітів центральних банків

Аналіз світової практики впровадження цифрових валют центральних банків (табл. 2) дозволяє виділити три основні стратегічні вектори розвитку.

По-перше, досвід Китаю (e-CNY) демонструє успішну реалізацію функції координації через смарт-контракти, що дозволяє уряду здійснювати цільове фінансування конкретних галузей економіки без ризику зловживань.

По-друге, європейський підхід у проєкті Digital Euro акцентує на пруденційному аспекті: ЄЦБ розглядає цифрову валюту як інструмент підтримки конкурентоспроможності банківського сектору, запроваджуючи ліміти на зберігання коштів у CBDC для запобігання відтоку депозитів.

По-третє, кейс Бразилії (DREX) є найбільш релевантним для нашого дослідження у частині «гібридної координації», оскільки він спрямований на інтеграцію CBDC з ринком капіталу через технологію блокчейн, що автоматизує виконання валютних та кредитних операцій.

Особливої уваги заслуговують підходи США та Великої Британії, які, попри лідерство у світовій фінансовій системі, демонструють зважений підхід до впровадження CBDC. Проєкт Digital Dollar (США) зосереджений на вирішенні фундаментальної проблеми масштабованості та кіберстійкості. Для українського контексту досвід США є цінним у частині розробки архітектури, здатної витримувати екстремальні навантаження на

мережу, що є критичним для забезпечення безперервності монетарної трансмісії в умовах нестабільності. Натомість британський проєкт Digital Pound пропонує унікальну модель «дворівневої платформи». Банк Англії планує надавати лише базову інфраструктуру, дозволяючи приватному сектору створювати інноваційні платіжні інтерфейси. Така концепція корелює із запропонованою авторкою моделлю «гібридної координації», де НБУ є технологічним арбітром, який координує дії приватних фінтех-компаній та комерційних банків, водночас забезпечуючи цілісність грошової системи.

Провідні центральні банки світу (ФРС США, Банк Англії, ЄЦБ) у своїх звітах 2024–2025 років виділяють чотири головні зони ризику впровадження CBDC та координаційні заходи щодо їх нівелювання (табл. 3).

Таблиця 3

Класифікація ризиків впровадження цифрових валют за досвідом провідних країн світу

Категорія ризику	*Сутність ризику*	*Метод нівелювання ризику (досвід США, Британії, ЄС)*
Кіберризики	Уразливість централізованої бази даних ЦБ до хакерських атак та системних збоїв	Використання технології розподіленого реєстру (DLT) та офлайн-платежів
Ризик дезінтермедіації	Відтік депозитів із комерційних банків у цифрову валюту ЦБ (Digital Bank Run)	Встановлення лімітів на зберігання (наприклад, до 3000 е-євро) та невеликі або нульові відсотки
Ризик приватності	Можливість тотального контролю держави за витратами громадян	Розробка багаторівневої анонімності (анонімність для малих платежів, прозорість – для великих)
Монетарний ризик	Ускладнення прогнозування попиту на гроші та волатильність грошових агрегатів	Впровадження інструментів предиктивної аналітики (SupTech) для моніторингу ліквідності у реальному часі

Джерело: складено авторкою на основі даних [3; 6; 12-13]

Поряд із незаперечними перевагами світовий досвід впровадження цифрових валют виявляє низку специфічних ризиків, що потребують особливої уваги у межах запропонованої авторкою гібридної моделі координації.

Найбільш критичним, за оцінками ФРС США (Project Hamilton), є кіберризик. У цифровій екосистемі будь-яка технологічна помилка може миттєво паралізувати національну платіжну систему, що фактично нівелює дієвість облікової ставки НБУ. Саме тому операційна стійкість у нашому дослідженні розглядається не як технічний параметр, а як фундамент монетарної стабільності.

Натомість Банк Англії та ЄЦБ роблять акцент на ризику дезінтермедіації – загрозі втрати комерційними банками дешевого депозитного ресурсу. Координаційний захід у цьому напрямі передбачає впровадження «диференційованих лімітів», які б дозволяли громадянам користуватися перевагами е-гривні для щоденних розрахунків, але обмежували б її використання як засобу масового накопичення. Це забезпечує баланс між інноваційністю та стабільністю банківського сектору, що є центральним елементом пруденційної політики НБУ.

Отже, аналіз підходів провідних країн світу підтверджує світовий тренд на інтеграцію функцій нагляду та монетарного управління у єдині цифрові платформи. Це створює об’єктивні передумови для впровадження в Україні гібридних механізмів координації, які б поєднували високу швидкість транзакцій (досвід США), інноваційність приватного сектору (британська модель) та алгоритмічний контроль ліквідності (китайський досвід).

Стратегічним вектором адаптації архітектури управління НБУ до умов цифрової економіки є імплементація е-гривні – вітчизняного варіанту CBDC. У межах цього дослідження е-гривня інтерпретується не просто як черговий платіжний інструмент, а як динамічна цифрова платформа, що дозволяє конвертувати монетарні імперативи безпосередньо у програмний код. Завдяки технології смарт-контрактів регулятор отримує можливість інтегрувати пруденційні цілі безпосередньо в операційний платіжний простір, створюючи «живий» механізм зворотного зв'язку між центральним банком та ринком.

Спираючись на розробки А. Пантюхова [8], доцільно структурувати ключові детермінанти та очікувані вектори впливу е-гривні на фінансову систему країни (рис. 2), що дозволяє глибше охарактеризувати потенціал її використання як легітимного та технологічно досконалого засобу розрахунків.

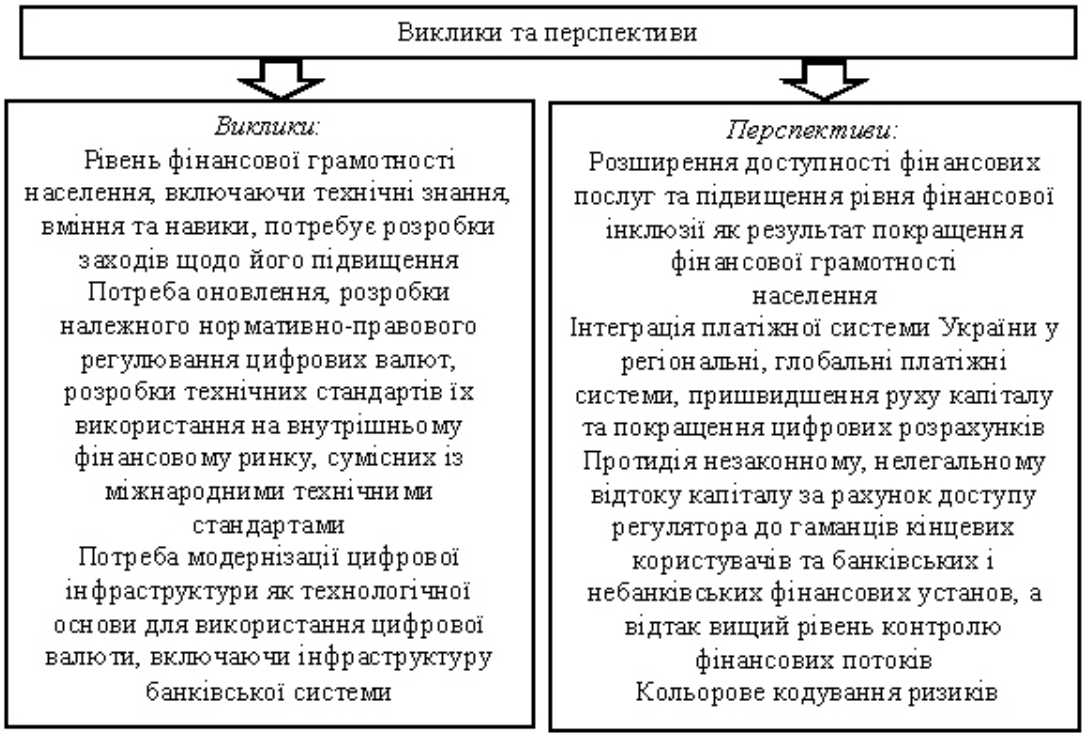


Рис. 2. Диференціація викликів та стратегічних перспектив обігу е-гривні в Україні

Джерело: адаптовано та доопрацьовано авторкою на основі [8]

Для автоматизації рішень у межах гібридної координації пропонується розрахунок інтегрального показника – Індексу системного ризику ліквідності (I_{sr}) та умови активації смарт-контракту за формулою:

$$I_{sr} = \omega_1 \cdot \frac{V_t}{V} + \omega_2 \cdot \frac{C_t}{C} + \omega_3 \cdot \Delta S,$$

де:

Vt –поточний обсяг конвертації депозитів в е-гривню за одиницю часу;

V – середньоісторичне значення обсягу конвертації;

Ct – коефіцієнт концентрації (кількість активних гаманців, що здійснюють вивід коштів з одного банку);

C – середньоісторичне значення коефіцієнт концентрації;

ΔS – відхилення ставки міжбанківського кредитування від облікової ставки НБУ;

$\omega_1, \omega_2, \omega_3$ – вагові коефіцієнти $(\omega_1 + \omega_2 + \omega_3 = 1)$, що визначаються НБУ на основі ретроспективного аналізу.

Розглянемо логіку спрацювання смарт-контракту. У код е-гривні закладається така логічна функція (алгоритм):

Якщо $I_{sr} < T_{min}$: Режим «Стандарт». Операції проводяться без обмежень.

Якщо $T_{min} \leq I_{sr} < T_{max}$: Режим «Попередження». Смарт-контракт автоматично впроваджує ліміт на суму однієї транзакції (наприклад, не більше 10 000 грн. за раз).

Якщо $I_{sr} \geq T_{max}$: Режим «Стабілізація». Активація добового ліміту на вивід (L_{max}) та автоматичне сповіщення системи рефінансування НБУ.

Введення математичної залежності дозволяє детермінувати процес координації. Коефіцієнт ω_1 (швидкість) відповідає за монетарну складову, запобігаючи різкій зміні грошової маси в обігу, тоді як ω_2 (концентрація) та ω_3 (ринковий спред) виконують пруденційну функцію, сигналізуючи про загрозу стійкості конкретних фінансових інститутів.

Така математична модель дозволяє НБУ перейти від суб'єктивного управління до об'єктивного алгоритмічного регулювання, де параметри T_{max} та T_{min} (пороги спрацювання) є основними інструментами налаштування чутливості фінансової системи до шоків.

Наукову новизну дослідження становить концептуалізація механізму автономного реагування системи на ліквідні шоки через алгоритм динамічного регулювання ліквідності е-гривні (Smart-Liquidity Algorithm). Запропоноване рішення базується на впровадженні протоколів автоматизованого переривання (circuit breakers), які активуються програмно при ідентифікації аномальних патернів конвертації активів. Це дозволяє нівелювати загрозу «цифрової паніки» без прямого адміністративного втручання в операційну діяльність банків (рис. 3).

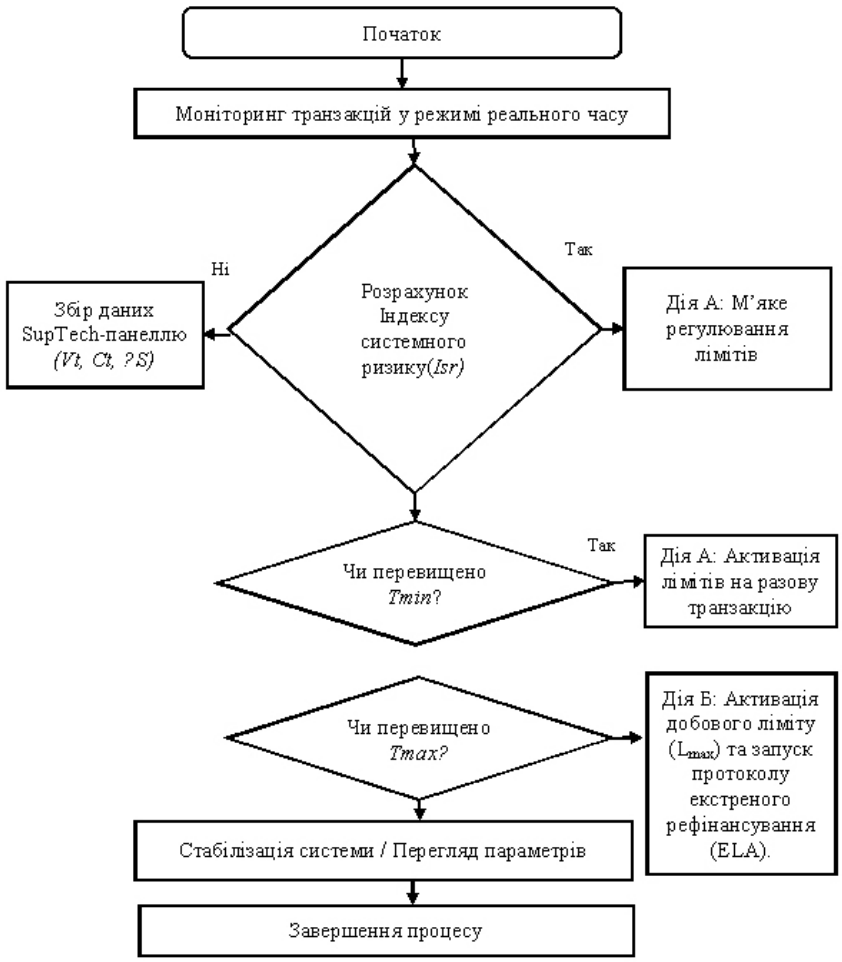


Рис. 3. Блок-схема алгоритму динамічного регулювання ліквідності е-гривні (Smart-Liquidity Algorithm)

Джерело: запропоновано авторкою

Представлена на рисунку 3 блок-схема алгоритму ілюструє механізм автоматизованої координації монетарної та пруденційної політик. Ключовою особливістю є використання циклічного зворотного зв'язку: система не просто блокує операції, а динамічно змінює параметри доступу до ліквідності залежно від швидкості поширення фінансового шоку.

Використання двох порогів (T_{min} та T_{max}) дозволяє реалізувати стратегію «керованого стримування», де на першому етапі НБУ лише уповільнює панічні настрої, а на другому – вмикає жорсткі обмеження для збереження платоспроможності банківського сектору. Це перетворює е-гривню з потенційного джерела ризику (через швидкість відтоку депозитів) на інструмент його нейтралізації.

Також вважаємо за доцільне зробити пояснення до функціональності алгоритму.

Блок 1. «Моніторинг транзакцій у режимі реального часу». На цьому етапі система SupTech (Supervisory Technology) НБУ здійснює безперервний збір даних про всі операції конвертації безготівкової гривні в е-гривню. На відміну від традиційного нагляду, моніторинг

відбувається не на основі банківських звітів, а безпосередньо через аналіз реєстру (DLT), що забезпечує нульову затримку даних.

Блок 2. «Розрахунок Індексу системного ризику (I_{sr})». Центральний обчислювальний модуль агрегує отримані дані (швидкість відтоку, концентрація паніки, ринкові спреди) та вираховує єдиний показник ризику за запропонованою математичною формулою. Це дозволяє перетворити масив «сірих» даних на чіткий сигнал для управління.

Блок 3. Точка прийняття рішення «Перевірка порогу T_{min}» (М'яка межа)/ Алгоритм порівнює поточний індекс із першим критичним значенням. Якщо відхилення незначне, система продовжує роботу в штатному режимі. Якщо поріг подолано, це ідентифікується як початок «нестандартної ринкової поведінки».

Блок 4. «Дія А: Активація м'якого регулювання»/ Смарт-контракт автоматично обмежує суму поодиноких транзакцій. Мета – не зупинити платежі, а «охолодити» ринок, зробивши масове виведення коштів технічно складнішим та повільнішим. Це дає змогу уникнути паніки на ранній стадії.

Блок 5. Точка прийняття рішення «Перевірка порогу T_{max}» (Жорстка межа). Якщо попри м'які заходи індекс ризику продовжує зростати і досягає Tmax, ситуація класифікується як «цифровий набіг на банки» (digital bank run), що загрожує фінансовій стійкості країни.

Блок 6. «Дія Б: Жорстке лімітування та запуск протоколу ELA». Це найвідповідальніший етап «гібридної координації». Смарт-контракт миттєво встановлює жорсткі добові ліміти на вихід ліквідності з банківського сектору. Одночасно система автоматично надсилає запит на екстрену підтримку ліквідності (Emergency Liquidity Assistance) для уражених банків. Отже, технологія «заморожує» проблему на рівні е-гривні, даючи регулятору час на фінансове оздоровлення банків.

Блок 7. «Стабілізація та зворотний зв'язок». Після зниження показників ризику нижче критичних рівнів, алгоритм поступово знімає обмеження. Дані про інцидент автоматично зберігаються для вдосконалення параметрів порогів (Т) у майбутньому.

На основі розробленої концептуальної моделі «гібридної координації» пропонується реалізація таких кроків у межах стратегічного розвитку НБУ.

По-перше, створення інтегрованого Центру моніторингу цифрової стійкості. У цьому напряму рекомендується об'єднати зусилля Департаменту монетарної політики та Департаменту безпеки НБУ для створення спільної аналітичної панелі (Dashboard). Це дозволить оцінювати вплив масштабних кіберінцидентів на швидкість обігу грошей та оперативно коригувати заходи з підтримки ліквідності.

По-друге, запровадження «пілотних» смарт-контрактів для цільового рефінансування. Розробити та протестувати алгоритм е-гривні, який дозволяє автоматично відстежувати використання коштів, наданих банкам у межах програм підтримки малого та середнього бізнесу. Це мінімізує ризики перетоку ліквідності на валютний ринок та посилить ефективність процентної політики.

По-третє, перехід до моделі «Нагляд як послуга» (Supervision as a Service). Впровадити API-інтерфейси для прямого отримання транзакційних даних від комерційних банків у режимі реального часу. Це дозволить НБУ відмовитися від застарілої паперової звітності на користь предиктивного аналізу (SupTech), що забезпечить синхронізацію валютних обмежень із поточним станом ринку.

По-четверте, розбудова спеціалізованого регуляторного інкубатора або «пісочниці» (Regulatory Sandbox) для превентивної координації фінтех-інновацій. Створення такого майданчика дозволить забезпечити інтерактивну взаємодію між приватним сектором та державними інституціями (НБУ, Міністерство цифрової трансформації України) ще на етапі проєктування цифрових продуктів. Це трансформує роль регулятора з пасивного контролера на активного технологічного партнера.

У межах парадигми «Нагляд як послуга» (Supervision as a Service) пропонується радикальний перехід до автоматизованого предиктивного аналізу. Впровадження стандартизованих API-інтерфейсів дозволить НБУ здійснювати пряму деривацію транзакційних даних від банківських установ у режимі реального часу. Це нівелює похибки ретроспективної звітності та дозволить синхронізувати інструменти валютного регулювання з миттєвою кон'юнктурою ринку, забезпечуючи найвищий рівень адаптивності монетарної політики.

Висновки. У процесі дослідження обґрунтовано, що діджиталізація фінансового сектору вимагає переходу від дискреційної до гібридної моделі координації політик НБУ. Запропонована концептуальна модель інтегрує технологічну стійкість у механізм монетарної трансмісії, де кібербезпека стає обов'язковою умовою стабільності. Встановлено,

що ефективна координація політик НБУ в умовах цифровізації можлива лише за умови випереджального управління ризиками кібербезпеки та дезінтермедіації, що вимагає впровадження складних алгоритмічних обмежень та систем криптографічного захисту нового покоління.

Розроблений авторський алгоритм «Smart-Liquidity Algorithm» на базі смарт-контрактів е-гривні дозволяє автоматизувати пруденційне реагування на ризики «цифрового набігу» на банки у режимі реального часу. Математична формалізація Індексу системного ризику (I_{sr}) забезпечує об'єктивність регуляторних рішень, мінімізуючи часові лаги між виникненням шоку та впровадженням стабілізаційних заходів.

Подальші розвідки мають бути спрямовані на детальне моделювання впливу програмованих обмежень е-гривні на прибутковість комерційних банків та аналіз транскордонної сумісності е-гривні з цифровими валютами інших центральних банків (CBDC) у межах інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС.

Список літератури

1. Національний банк України. Стратегія «Фінансова фортеця України». URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-natsionalnogo-banku-ukrayini (дата звернення 28.09.2025).
2. Дзюблюк О. Цільові орієнтири монетарної політики в умовах воєнного стану. *Світ фінансів.* 2025. Вип. 2(83). С. 96-121. DOI: https://doi.org/10.35774/sf2025.02.096.
3. Дзюблюк О. Сутнісні аспекти електронних грошей в умовах цифровізації банківського бізнесу. *Вісник Економіки*. 2020. №. 2. С. 76-92. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.076.
4. Грудницький В. М. Правове регулювання обігу віртуальних (цифрових) активів в Україні. *Київський часопис права*. 2023. № 2. С. 43-49. DOI: https://doi.org/10.32782/klj/2023.2.6.
5. Гудіма Т., Устименко В., Джабраілов Р, Черних О. Особливості правового регулювання обігу віртуальних активів в Україні: де-факто vs де-юре. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2022. Т. 5 (46). С. 137–148. DOI: https://doi.org./10.55643/fcaptp.5.46.2022.3844.
6. Цукан С. В. Міжнародне регулювання обороту віртуальних активів: основні положення та принципи. Науковий вісник *Ужгородського Національного Університету.* Серія: Право. 2024. Вип. 8. Ч. 2. С. 228-233. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.2.35.
7. Вовчак О. Д., Пронько В. М. Вплив фінансових технологій на забезпечення конкурентоспроможності банку. *Вісник університету банківської справи.* 2020. № 1 (37). С. 86-91. DOI: https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020208215.
8. Пантюхов А. Глобальна трансформація грошово-кредитної політики та перспективи впровадження CBDC в Україні. *Соціальний розвиток: економічні та правові питання.* 2025. № 6. С. 1-13. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.16.
9. Рябокінь М. Виклики впровадження цифрової валюти центрального банку у контексті нової еволюційної форми грошей в Україні: світовий досвід. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип 37. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-63.
10. Міщенко В., Науменкова С., Міщенко С. Проблеми координації монетарної та бюджетної політики в сучасних умовах. *Економічний простір.* 2024. № 190. С. 223-231. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-41.
11. Штань М. Координація монетарної та фіскальної політики держави. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-81.
12. Raphael Auer, Rainer Böhme. The technology of retail central bank digital currency. BIS Quarterly Review. 2020. March. P. 85–100. URL: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2003j.pdf. (дата звернення 15.09.2025).
13. Agur, I., Ari, A., Dell'Ariccia, G. Designing central bank digital currencies. *Journal of Monetary Economics*. 2022. Vol. 125. P. 62–79. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2021.05.002.
14. Massimo Minesso Ferrari, Arnaud Mehl, Livio Stracca. Central Bank Digital Currency in an Open Economy. ECB Working Paper. 2021. No. 20202488. 69 p. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3733463. (дата звернення 15.12. 2025).
15. Bordo M. D., Levin A. T. Central bank digital currency and the future of monetary policy. *Journal of Financial Stability.* 2024. Vol. 70. Article 101211. URL: https://surl.lt/ljzdgp. (дата звернення 17.08.2025).

16. Ramona Rupeika-Apoga. Editorial-The Future of Money: Central Bank Digital Currencies, Cryptocurrencies and Stablecoins. *Journal of Risk and Financial Management.* 2025. № 18(9). 469. DOI: https://doi.org/10.3390/ jrfm18090469.

References

1. National Bank of Ukraine (2023). Stratehiia «Finansova fortetsia Ukrainy» [Strategy "Financial Fortress of Ukraine"]. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-natsionalnogo-banku-ukrayini (accessed 28 September 2025). [In Ukrainian].
2. Dziublyuk, O. (2025). Targets of monetary policy under martial law. *Svit finansiv,* 2(83), 96-121. DOI: https://doi.org/10.35774/sf2025.02.096. [In Ukrainian].
3. Dzyublyuk, O. (2020). Essential aspects of electronic money in the context of digitalization of banking business. *Visnyk Ekonomiky,* 2, 76-92. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.076. [In Ukrainian].
4. Grudnytskyi, V. M. (2023). Legal regulation of the circulation of virtual (digital) assets in Ukraine. *Kyivs'kyj chasopys prava*, 2, 43-49. DOI: https://doi.org/10.32782/klj/2023.2.6. [In Ukrainian].
5. Gudima, T., Ustimenko, V., Dzhabrailov, R., & Chernykh, O. (2022). Peculiarities of legal regulation of the circulation of virtual assets in Ukraine: de facto vs. de jure. *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*, 5 (46), 137–148. DOI: https://doi.org/10.55643/ fcaptp.5.46.2022.3844. [In Ukrainian].
6. Tsukan, S.V. (2024). International regulation of the turnover of virtual assets: basic provisions and principles. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho Natsional'noho Universytetu.* Seriia: Pravo, 8, 2, 228-233. DOI: https://doi.org/ 10.24144/2307-3322.2024.81.2.35. [In Ukrainian].
7. Vovchak, O. D., Pronko, V. M. (2020). The impact of financial technologies on ensuring bank competitiveness. *Visnyk universytetu bankivs'koi spravy*, 1 (37), 86-91. DOI: https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020208215. [In Ukrainian].
8. Pantyukhov, A. (2025). Global transformation of monetary policy and prospects for the implementation of CBDC in Ukraine. *Sotsial'nyj rozvytok: ekonomichni ta pravovi pytannia*, 6, 1-13. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.16. [In Ukrainian].
9. Ryabokin, M. (2022). Challenges of introducing a central bank digital currency in the context of a new evolutionary form of money in Ukraine: world experience. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 37. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-63. [In Ukrainian].
10. Mishchenko, V., Naumenkova, S., Mishchenko, S. (2024). Problems of coordination of monetary and budgetary policy in modern conditions. *Ekonomichnyj prostir*, 190, 223-231. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-41. [In Ukrainian].
11. Shtan, M. (2024). Coordination of monetary and fiscal policy of the state. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-81. [In Ukrainian].
12. Raphael, Auer, & Rainer, Böhme (2020). The technology of retail central bank digital currency. BIS Quarterly Review, March, 85–100. Retrieved from https://www.bis.org/publ/ qtrpdf/r_qt2003j.pdf. (accessed 15 September 2025).
13. Agur, I., Ari, A., & Dell'Ariccia, G. (2022). Designing central bank digital currencies. *Journal of Monetary Economics.* 125, 62–79. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2021.05.002.
14. Massimo, Minesso Ferrari, Arnaud, Mehl & Livio, Stracca (2021). Central Bank Digital Currency in an Open Economy. ECB Working Paper, 20202488. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id= 3733463. (accessed 15 September 2025).
15. Bordo, M. D., & Levin, A. T. (2024). Central bank digital currency and the future of monetary policy. *Journal of Financial Stability*, 70, Article 101211. Retrieved from https://surl.lt/ljzdgp. (accessed 17 August 2025).
16. Ramona, Rupeika-Apoga. (2025). Editorial-The Future of Money: Central Bank Digital Currencies, Cryptocurrencies and Stablecoins. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(9), 469. DOI: https://doi.org/10.3390/ jrfm18090469.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025
Прийнята до публікації 20.01.2026
Опубліковано онлайн 05.03.2026

УДК: 330.322:004.738.5 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-61-69**

ІНТЕГРАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ЕКОСИСТЕМ І ЦИФРОВИХ МИТНИХ ПЛАТФОРМ У ПРОЦЕСАХ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Колодізєв О. М., доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна
e-mail: kolodizev107@ukr.net
ORCID: 0000-0002-6715-2901

Береговий В. О., аспірант кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна
e-mail: berehovyi.volodymyr@gmail.com
ORCID: 0009-0006-3003-4051

Анотація. *Мета статті полягає у дослідженні особливостей вибору ефективних моделей інтеграції банківських екосистем з цифровими митними платформами та обґрунтуванні регуляторних механізмів гармонізації цифрових фінансових сервісів у транснаціональному середовищі. Розкрито особливості взаємодії фінансових установ та митних органів у контексті цифрової трансформації, зокрема вплив міжнародних стандартів WCO, FATF та ISO 20022 на забезпечення інтероперабельності та безпеки даних. Досліджено регуляторні підходи ЄС, США та України до цифрових фінансових послуг, визначено їх ключові відмінності та специфічні особливості. Обґрунтовано роль банківських екосистем у оптимізації транскордонних операцій, підвищенні прозорості та зниженні операційних ризиків. Під час проведення дослідження використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, графічний, а також застосовано системний підхід. Результати дослідження демонструють, що інтеграція фінансових і митних цифрових платформ є важливим чинником підвищення ефективності міжнародної торгівлі та розвитку цифрової економіки. Додатково окреслено перспективи формування єдиного цифрового простору для фінансових і митних сервісів, що сприятиме подальшій гармонізації регуляторних вимог між юрисдикціями. Практична значимість дослідження підтверджується можливістю впровадження таких інтегрованих рішень у системі фінансових відносин, що створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності національних економік у глобальному цифровому середовищі.*

Ключові слова: *банківські екосистеми, цифрові митні платформи, транснаціональні фінансові потоки, інтеграція фінансових сервісів, FinTech, цифрова економіка, міжнародні стандарти, кіберстійкість.*

INTEGRATION OF BANKING ECOSYSTEMS AND DIGITAL CUSTOMS PLATFORMS IN THE PROCESSES OF TRANSNATIONAL FINANCIAL INTERACTION

Oleh Kolodiziev, D.Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of International Trade, Customs and Financial Technologies, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine
e-mail: kolodizev107@ukr.net
ORCID: 0000-0002-6715-2901

Volodymyr Berehovyi, Ph.D. Student of the Department of International Trade, Customs and Financial Technologies, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine
e-mail: berehovyi.volodymyr@gmail.com
ORCID: 0009-0006-3003-4051

Abstract. *The purpose of the article is to identify effective models for integrating banking and customs platforms based on a comprehensive analysis of regulatory challenges and the formulation of practical recommendations for harmonizing digital financial services in a transnational environment. The study emphasizes that the rapid digitalization of international trade processes requires a new level of coordination between financial institutions and customs authorities, as traditional mechanisms of data exchange and control are no longer sufficient to ensure transparency, security, and operational efficiency. The features of the interaction between financial institutions and customs authorities in the context of digital transformation are revealed in detail, with particular attention to the impact of international standards such as WCO data model, FATF recommendations, and ISO 20022 messaging formats. These standards play a crucial role in ensuring interoperability, unifying data structures, and strengthening cybersecurity measures across jurisdictions. Their implementation contributes to the creation of a trusted digital environment where financial transactions and customs procedures can be synchronized in real time. The article examines the regulatory approaches of the EU, the USA, and Ukraine to digital financial services, identifying their key differences, institutional priorities, and specific mechanisms for supervising digital platforms. The comparative analysis demonstrates that while the EU focuses on harmonization and unified regulatory frameworks, the USA prioritizes technological innovation and market-driven solutions, whereas Ukraine is actively aligning its legislation with international standards to enhance cross-border cooperation and attract global partners. The role of modern banking ecosystems in optimizing cross-border operations is substantiated through the analysis of their ability to automate compliance procedures, reduce operational risks, and increase transparency in international supply chains. Integrated digital*

platforms enable faster verification of financial data, more accurate risk assessment, and improved monitoring of trade flows, which ultimately strengthens the resilience of financial systems. The scientific research applies methods of analysis, synthesis, generalization, graphical interpretation, and a systematic approach, allowing for a holistic understanding of the processes under study. The results demonstrate that the integration of financial and customs digital platforms is a key factor in increasing the efficiency of international trade and accelerating the development of the global digital economy. Additionally, the article outlines the prospects for forming a unified digital space for financial and customs services, which will contribute to deeper harmonization of regulatory requirements between jurisdictions and support the creation of seamless digital corridors for trade. The practical significance of the study is confirmed by the potential for implementing integrated digital solutions in financial relations, creating a foundation for enhancing the competitiveness of national economies in an increasingly interconnected global digital environment.
Keywords: *banking ecosystems, digital customs platforms, transnational financial flows, integration of financial services, FinTech, digital economy, international standards, cyber resilience.*

JEL Classification: G200; F360; O330

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації фінансових систем інтеграція банківських екосистем з державними платформами, зокрема митними, набуває стратегічного значення. Зростання обсягів транскордонної торгівлі, поширення цифрових платіжних інструментів та розвиток FinTech-рішень створюють нові можливості для автоматизації фінансово-митної взаємодії. Водночас фрагментованість регуляторних підходів, відсутність уніфікованих стандартів обміну даними та ризики кібербезпеки становлять суттєві бар'єри для ефективної інтеграції.

Банківські екосистеми, що функціонують як відкриті платформи, здатні забезпечити оперативну обробку митних платежів, верифікацію учасників зовнішньоекономічної діяльності та прозорість фінансових потоків. Цифрова митниця, зі свого боку, потребує інтеграції з фінансовими інструментами для реалізації концепції «єдиного вікна» та забезпечення безперервного контролю. У цьому контексті особливої актуальності набуває гармонізація нормативно-правових рамок, зокрема у сфері AML/KYC, цифрової ідентифікації та управління ризиками.

API-зв'язки між банківськими платформами та митними системами, зокрема інтеграція SWIFT з e-Customs, забезпечують автоматизований обмін фінансовими та митними даними у режимі реального часу.

Така інтеграція дозволяє митним органам оперативно підтверджувати факт здійснення платежу, зменшуючи затримки у процесі оформлення вантажів. Використання цифрових ідентифікаторів (наприклад, e-ID, LEI-кодів) у транскордонних операціях сприяє точній верифікації суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та підвищує рівень фінансової прозорості. Завдяки єдиному цифровому профілю учасника, митні декларації можуть автоматично зв'язуватися з відповідними платіжними транзакціями, що мінімізує ризики шахрайства та дублювання.

У перспективі поєднання API-архітектури з цифровою ідентифікацією створює основу для побудови «розумних кордонів», де фінансові та митні процеси функціонують як єдина цифрова екосистема.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування узгоджених моделей технічної та регуляторної інтеграції, забезпечення фінансової прозорості та безпеки транскордонних операцій, а також адаптації міжнародних стандартів (FATF, WCO, ISO 20022) до національних умов.

Завдання дослідження доцільно сформулювати так: проаналізувати сучасні підходи до цифрової трансформації банківських екосистем і митних платформ; ідентифікувати технічні та нормативні бар'єри інтеграції фінансово-митних систем; дослідити міжнародні стандарти (FATF, WCO, ISO 20022) щодо цифрової ідентифікації, AML/KYC та обміну даними; розробити типологію моделей інтеграції (централізовані, децентралізовані, гібридні); сформулювати рекомендації для регуляторів, банківських установ та митних органів щодо гармонізації цифрових сервісів.

Отже, дослідження спрямоване на виявлення ефективних моделей інтеграції банківських і митних платформ, аналіз регуляторних викликів та розробку рекомендацій для гармонізації цифрових фінансових сервісів у транснаціональному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні банківські екосистеми дедалі більше функціонують як платформи, що інтегрують фінансові, страхові, платіжні та регуляторні сервіси. Дослідники М. Ампенбергер (Ampenberger et al.) (2023) [1] та А. Метьюсон (Matthewson) (2024) [2] описують перехід від традиційної банківської моделі до відкритої, API-орієнтованої архітектури, де ключову роль відіграють FinTech-партнерства, цифрова

ідентифікація та автоматизовані платіжні шлюзи. Фахівці британської приватної компанії Deloitte (2023) [3] та компанії з обмеженою відповідальністю PricewaterhouseCoopers International Limited PwC (2022) [4] підтверджують, що цифрова зрілість банків корелює з їх здатністю до інтеграції з зовнішніми платформами, зокрема митними.

FinTech-рішення – від блокчейну до смарт-контрактів – розглядаються як інструменти оптимізації транскордонних фінансових потоків. Автори робіт П. Гомбер (Gomber et al.) (2018) [5] та Д. Арнер (Arner et al.) (2015) [6] аналізують інноваційні механізми, які трансформують фінансові послуги, зокрема у контексті митного адміністрування. У роботах М. Чен (Chen et al.) (2019) [7], І. Лі та Ю. Дж. Шін (Lee & Shin) (2018) [8] автори підкреслюють, що FinTech не лише підвищує ефективність, а й створює нові ризики, які потребують регуляторної адаптації.

Інтеграція банківських платформ з митними системами потребує технічної сумісності. Дані Всесвітньої митної організації (2022) [9] та дослідників Ю. Чжан і Х. Лі (Zhang & Li) (2020) [10] містять приклади використання блокчейн-рішень у митному адмініструванні, що дозволяє автоматизувати перевірку транзакцій, зменшити час обробки та підвищити прозорість. У матеріалах Консалтингової компанії з управління McKinsey (2022) [11] та звіту UNCTAD (2023) [12] акцентується на важливості швидких і безпечних транскордонних платежів як елементу цифрової митниці.

Одним із ключових викликів інтеграції є фрагментованість регуляторних підходів. Організація FATF (2023) [13], Європейська комісія (2022) [14] та МВФ (2023) [15] пропонують рамки для гармонізації AML/KYC процедур, цифрової ідентифікації та управління ризиками. Фахівці Організації економічного співробітництва та розвитку (2022) [16] та Базельського комітету з питань банківського нагляду (2021) [17] підкреслюють необхідність узгодження стандартів даних, кібербезпеки та відповідності. За цих обставин автори Р. Баклі та ін. (Buckley et al.) (2021) [18] наголошують на ролі FinTech у забезпеченні стійкості фінансових систем у кризових умовах.

У дослідженнях С. Бунеа (Bunea et al.) (2021) [19] та Р. Нарула і А. Пінелі (Narula & Pineli) (2022) [20] проаналізовано типи партнерств між банками та FinTech-компаніями, включаючи інтеграцію з державними платформами. Автори досліджень Аналітичного агентства США (2022) [21] та мережі сервісних компаній (2023) [22] пропонують сценарії розвитку цифрових екосистем, де митниця є активним учасником фінансової інфраструктури. Дослідники Р. Сахай (Sahay et al.) (2020) [23], Ю. Ван та Д. Хе (Wang & He) (2021) [24] підкреслюють значення цифрової ідентичності для фінансової інклюзії та прозорості.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Інтеграція банківських екосистем з цифровими митними платформами сприяє підвищенню фінансової прозорості, ефективності транскордонних операцій та зниженню регуляторних ризиків за умови впровадження узгоджених технічних і нормативних стандартів.

Огляд літератури підтвердив, що успішна інтеграція банківських екосистем з цифровими митними платформами можлива лише за умови технічної сумісності (API, блокчейн, цифрова ID), нормативної гармонізації (AML/KYC, стандарти даних), стратегічної співпраці між приватними та державними структурами.

Результати узагальнення інформації, яка висвітлюється у матеріалах публікацій науковців, представлено в аналітичній матриці, що дозволило встановити такі особливості. Виявлено переважання публікацій науковців і практиків, присвячених цифровій трансформації банківського сектору, з акцентом на впровадження блокчейн-технологій, open banking та цифрову ідентифікацію. Проблеми регуляторної гармонізації розглядаються переважно у контексті інтеграції норм ЄС (PSD2, Basel III) у національні системи, з акцентом на виклики адаптації.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей вибору ефективних моделей інтеграції банківських екосистем з цифровими митними платформами та обґрунтуванні регуляторних механізмів гармонізації цифрових фінансових сервісів у транснаціональному середовищі.

Основний матеріал. Аналіз змісту наявних освітніх програм з фінансів і банківської справи констатує поступову інтеграцію ЦСР ООН (Цілей сталого розвитку), особливо цілей щодо створення умов для гідної праці та економічного зростання, а також впровадження інновацій та покращення інфраструктури.

Отримані результати щодо узагальнення наукових підходів підтверджують, що домінуючими темами за ключовими напрямками досліджень у регіональному розрізі стають ті, що представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

Структура тематичного розподілу напрямів досліджень

Тема	*Питома вага джерел %*	*Частота згадок*	*Географічний фокус*
Цифрова трансформація	42%	Висока	ЄС, Україна, США
Регуляторна гармонізація	28%	Середня	ЄС, Україна
ESG-фінансування	13%	Низька	Глобальний
Освітні стандарти у банківській сфері	12%	Середня	Україна, Польща
Інтеграція ЦСР ООН	5 %	Низька	Україна, міжнародний

Джерело: складено авторами на основі контент-аналізу наукових джерел, баз даних Scopus/Web of Science, нормативних документів та аналітичних звітів

До ключових проблем досліджуваної тематики, на нашу думку, належать: – недостатня кількість емпіричних досліджень щодо впливу цифрових інструментів на фінансову грамотність студентів;

– обмежене висвітлення ESG-компонентів у фінансовій освіті, незважаючи на глобальні тренди;

– фрагментарність у висвітленні регуляторної гармонізації між митними та банківськими платформами.

Узагальнені результати досліджень свідчать про недостатню гармонізацію між освітніми та регуляторними підходами. Водночас підтверджена наявність розриву між нормативними вимогами та академічним наповненням програм.

У практичному аспекті ЄС, США та Україна демонструють різні підходи до регулювання цифрових фінансових сервісів, але у цьому контексті всі прагнуть до кіберстійкості, прозорості та сумісності. Доцільно зазначити також, що міжнародні стандарти WCO, FATF та ISO 20022 відіграють ключову роль у забезпеченні інтеграції банківських і митних платформ, що представлено у таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняння нормативних вимог до цифрових фінансових сервісів

Юрисдикція	Основні нормативні акти	Ключові вимоги	Особливості
ЄС	DORA, DSA, PSD2	Кіберстійкість, прозорість, захист даних, відкритий банкінг	DORA (2025) встановлює єдині правила кіберстійкості для фінансових установ. PSD2 вимагає відкритого доступу до платіжної інфраструктури для сторонніх провайдерів.
США	GLBA, EFTA, FISMA/CISA, принципи Білого дому щодо платформ	Прозорість алгоритмів, захист споживачів, боротьба з шахрайством	Регуляція фрагментована: залежить від штату та типу установи. Акцент на відповідальність платформ за модерацію контенту та захист користувачів.
Україна	Закон «Про цифрові послуги», імплементація DSA/ DORA	Захист прав споживачів, адаптація до європейських норм	Україна гармонізує законодавство з ЄС, зокрема щодо цифрових послуг, кібербезпеки та відкритого банкінгу.

Джерело: складено авторами

Інтеграція банківських екосистем із цифровими митними платформами потребує високого рівня узгодженості процедур, форматів даних та вимог до безпеки. У цьому контексті міжнародні стандарти відіграють ключову роль, забезпечуючи технічну, процедурну

та регуляторну сумісність між фінансовими установами та митними органами різних юрисдикцій. Найбільш значущими серед них є стандарти Всесвітньої митної організації (WCO), рекомендації FATF та глобальний стандарт фінансових повідомлень ISO 20022.

Стандарти WCO (Всесвітня митна організація) – Всесвітня митна організація формує нормативно-процедурну основу для цифровізації митних процесів та їх інтеграції з фінансовими системами. Одним із ключових документів є SAFE Framework of Standards, який визначає принципи безпечної та ефективної міжнародної торгівлі. Стандарти WCO виконують кілька критично важливих функцій.

1. Інтеграція митних процедур із фінансовими системами. SAFE Framework передбачає уніфікацію процедур обробки даних, що дозволяє банкам і митницям синхронізувати інформацію про платежі, гарантії, митні декларації та ризикові профілі.
2. Забезпечення єдиної точки входу для обміну даними. Концепція Single Window створює можливість централізованого подання інформації, що мінімізує дублювання даних і прискорює транскордонні операції.
3. Підтримка електронної взаємодії через стандартизовані повідомлення. Використання уніфікованих форматів електронних документів забезпечує технічну сумісність між інформаційними системами банків і митних органів, сприяючи автоматизації процесів.

Отже, стандарти WCO формують фундамент для інтегрованої цифрової інфраструктури, яка поєднує фінансові та митні сервіси.

FATF (Група з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей) – визначає глобальні стандарти у сфері протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму (AML/CFT), що є обов'язковими як для банків, так і для митних органів. Їхня роль у сумісності банківсько-митних платформ полягає у забезпеченні єдиних підходів до оцінювання ризиків і контролю транзакцій.

Основні аспекти впливу FATF включають:

– установлення глобальних AML/CFT-вимог; рекомендації FATF визначають обов'язкові процедури ідентифікації клієнтів (KYC), моніторингу транзакцій та виявлення підозрілих операцій, що забезпечує узгодженість між фінансовими та митними структурами;

– узгодженість процедур перевірки клієнтів і товарів; митні органи використовують ризикові профілі, які корелюють із банківськими AML-моделями, що дозволяє виявляти невідповідності між фінансовими потоками та товарними партіями;

– сприяння інтероперабельності через єдині критерії ризику; FATF встановлює уніфіковані підходи до оцінювання ризиків, що дозволяє банкам і митницям використовувати сумісні алгоритми аналізу даних та спільні індикатори ризикових операцій.

Отже, стандарти FATF забезпечують регуляторну сумісність і підвищують прозорість транскордонних фінансових та товарних потоків.

ISO 20022 як глобальний стандарт фінансових повідомлень є універсальним стандартом структурованого обміну фінансовими даними, який забезпечує технічну сумісність між банківськими, митними та іншими цифровими платформами, є технічним ядром цифрової інтероперабельності. Його застосування охоплює широкий спектр фінансових операцій – від платежів до звітності через реалізацію ключових функцій:

– структурований обмін даними між банками та митницями, який дозволяє передавати деталізовану інформацію про платежі, митні декларації, гарантії та інші документи у форматі, придатному для автоматизованої обробки;

– підтримка інтеграції платіжних систем і митних сервісів завдяки уніфікованим форматам повідомлень, можливе поєднання інформаційних потоків між платіжними системами, митними платформами та системами фінансового моніторингу;

– уніфікація комунікації між юрисдикціями; впровадження ISO 20022 у SWIFT, SEPA та інші глобальні платіжні інфраструктури забезпечує єдині стандарти обміну даними, що спрощує транскордонну взаємодію.

Цифрова інтеграція банківських і митних платформ суттєво підвищує фінансову прозорість, знижує ризики відмивання коштів та ухилення від сплати митних платежів, а також дисциплінує імпортерів і експортерів через автоматизований контроль і можливість відстеження транзакцій.

Інтеграція банківських і митних платформ – це не просто технічне з'єднання систем, а створення єдиного цифрового середовища, де фінансові операції, митні декларації та документообіг синхронізуються у реальному часі. Це дозволяє автоматично звіряти платіжні дані з митними деклараціями, виявляючи розбіжності між заявленою вартістю товару та фактичними фінансовими потоками; використовувати AML-алгоритми для виявлення

підозрілих транзакцій, зокрема через аналіз походження коштів, частоти платежів, географії контрагентів; забезпечити можливість відслідковування ланцюга постачання, що ускладнює використання фіктивних компаній або схем заниження митної вартості. За даними фахівців, цифровізація банківської безпеки дозволяє передбачити та уникнути ризиків, пов'язаних із тіньовими фінансовими потоками [25]. Зменшення ризиків відмивання коштів та ухилення від сплати митних платежів стає можливим завдяки:

– уніфікації даних між митницею та банками, що дозволяє виявляти невідповідності між фінансовими операціями та товарними потоками;

– впровадженню AML-score – інструменту, який оцінює ризиковість транзакцій на основі публічних даних (наприклад, блокчейн, історія платежів);

– зменшенню обсягів готівкових розрахунків, які часто використовуються для приховування доходів або ухилення від оподаткування.

На рис. 1 представлено узагальнену схему, яка містить систематизовані нормативні вимоги до цифрових фінансових сервісів у ЄС, США та Україні.

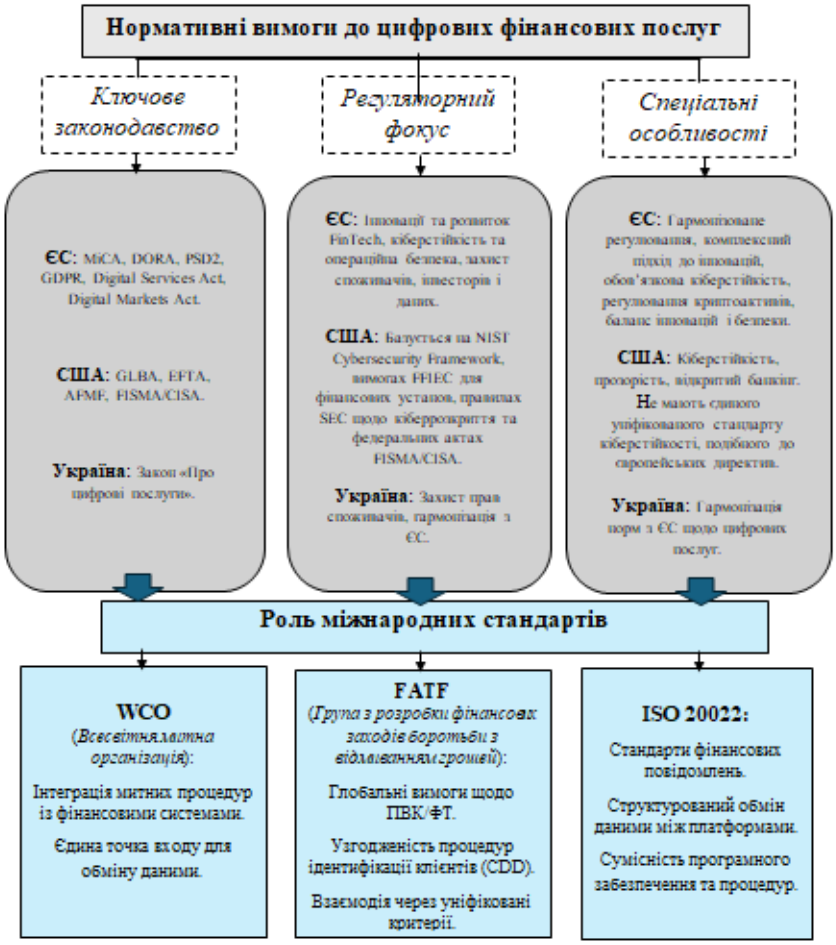


Рис. 1. Схема порівняння нормативних вимог та міжнародних стандартів

Джерело: складено авторами на основі відкритих нормативних документів

Наведені дані також демонструють роль міжнародних стандартів WCO, FATF і ISO 2022 у забезпеченні сумісності банківсько-митних платформ. FATF рекомендує інтеграцію фінансових і митних даних як один із ключових інструментів протидії фінансовим злочинам.

Вплив цифрової інтеграції на фінансову дисципліну імпортерів/експортерів досягається саме через створення середовища високої відповідальності для бізнесу, що дозволяє забезпечити: автоматичне звітування – зменшує можливості для маніпуляцій з митною вартістю або термінами платежів; прозорість транзакцій – стимулює дотримання контрактних умов, своєчасну оплату та коректне декларування.; формування рейтингової оцінки компаній на основі цифрових слідів (платіжна дисципліна, частота порушень, відповідність митним нормам) може впливати на доступ до фінансування або преференцій.

За даними досліджень науковців, цифровізація банківських процесів підвищує рівень фінансової безпеки та зменшує ризики для інвесторів [26]. До найбільш значущих практичних наслідків впливу цифрової інтеграції, на нашу думку, належать: спрощення аудиту, зменшення навантаження на персонал, підвищення ефективності контролю (для регуляторів), а також зменшення бюрократії і пришвидшення транзакцій поряд із забезпеченням вищих вимог до прозорості та відповідності (для бізнесу).

Висновки. Міжнародні стандарти формують комплексну основу для сумісності банківсько-митних платформ, поєднуючи процедурні, регуляторні та технічні аспекти інтеграції. Їх застосування забезпечує прозорість, безпеку, уніфікацію даних та ефективність транскордонних операцій, що є критично важливим для розвитку цифрової економіки та глобальної фінансової інфраструктури, особливо у контексті транскордонної торгівлі та фінансового моніторингу.

Доцільно констатувати, що Україна активно адаптує європейські норми, що відкриває шлях до інтеграції з цифровим ринком ЄС. Україна підтверджує свою спроможність та налаштованість поглиблювати інтеграцію до митного простору Європейського Союзу. Під час дев'ятого засідання Підкомітету з митного співробітництва Україна – ЄС було підтверджено виконання Україною зобов'язань у митній сфері відповідно до положень Угоди про асоціацію.

Особливий акцент зроблено на реалізації середньострокових заходів Національної стратегії доходів до 2030 року, зокрема щодо цифрової модернізації митних процедур, посилення антикорупційних механізмів та розвитку інформаційно-технологічної інфраструктури. Це актуалізує зміни у митному законодавстві України та ЄС щодо впровадження системи попереднього обміну митними даними з державами-членами Євросоюзу, а також реалізації можливостей вдосконалення процедур визначення походження товарів і створення онлайн-інструменту для перевірки сертифікатів EUR.1.

Україна в умовах воєнного стану ефективно реалізує заходи щодо подальшого наближення до європейських митних стандартів, які включають розширення цифрових сервісів, інтеграцію до спільної IT-інфраструктури ЄС та розвиток узгоджених підходів у сфері ризик-менеджменту, а також контролю ланцюгів постачання.

Список літератури

1. Ampenberger, M., et al. (2023). Digital financial ecosystems: An opportunity for banks. Boston Consulting Group. URL: https://www.bcg.com/publications/2023/exploring-digital-financial-ecosystem-opportunities (accessed 28 September 2025).
2. Matthewson, A. (2024). Ecosystems: Banks, insurers and digital payment tools. *FinTech Magazine.* URL: https://fintechmagazine.com/articles/ecosystems-banks-insurers-and-digital-payment-tools (accessed 28 September 2025).
3. Deloitte. (2023). Digital banking maturity 2023: Global perspective. URL: https://www2.deloitte.com (accessed 28 September 2025).
4. PwC. (2022). The future of banking: Digital ecosystems and platform strategies. URL: https://www.pwc.com (accessed 28 September 2025).
5. Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265. DOI: https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766
6. Arner, D. W., Barberis, J. N., & Buckley, R. P. (2015). The evolution of fintech: A new post-crisis paradigm? *Georgetown Journal of International Law*, 47, 1271–1319. DOI: https://doi.org/10.2139/SSRN.2676553
7. Chen, M. A., Wu, Q., & Yang, B. (2019). How valuable is fintech innovation? *Review of Financial Studies*, 32(5), 2062–2106. DOI: https://doi.org/10.1093/rfs/hhy130
8. Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35–46. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003
9. World Customs Organization. (2022). WCO Customs Digital Transformation Report. URL: https://www.wcoomd.org (accessed 24 September 2025).
10. Zhang, Y., & Li, X. (2020). Blockchain-based customs clearance system: A case study from China. *Journal of Industrial Information Integration*, 20, 100174. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jii.2020.100174
11. McKinsey & Company. (2022). The future of cross-border payments. URL: https://www.mckinsey.com (accessed 20 September 2025).

12. UNCTAD. (2023). Digital economy report: Cross-border data flows and development. URL: https://unctad.org (accessed 28 September 2025).
13. FATF. (2023). Guidance on digital identity. Financial Action Task Force. URL: https://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/digital-identity-guidance.html (accessed 22 September 2025).
14. European Commission. (2022). Digital finance strategy for the EU. URL: https://finance.ec.europa.eu/publications/digital-finance-strategy_en (accessed 23 September 2025).
15. IMF. (2023). Digital money and cross-border payments: Regulatory challenges. URL: https://www.imf.org (accessed 28 September 2025).
16. OECD. (2022). Digital transformation in financial markets. URL: https://www.oecd.org (accessed 25 September 2025).
17. Basel Committee on Banking Supervision. (2021). Principles for the effective management and supervision of climate-related financial risks. URL: https://www.bis.org/bcbs/publ/d532.htm (accessed 27 September 2025).
18. Buckley, R. P., Arner, D. W., & Veidt, R. (2021). Building financial systems resilience in times of crisis: The role of fintech. *Journal of International Banking Law and Regulation*, 36(5), 179–186.
19. Bunea, S., Kogan, B., & Stolin, D. (2021). Banks and fintechs: Strategies for cooperation. *Journal of Financial Services Research,* 59(2), 215–234. DOI: https://doi.org/10.1007/s10693-020-00331-8
20. Narula, R., & Pineli, A. (2022). Digital transformation and the role of ecosystems in financial services. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121387. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121387
21. Accenture. (2022). Banking on ecosystems: Redefining roles in the digital age. URL: URL: https://www.accenture.com (accessed 28 September 2025).
22. EY. (2023). Global fintech adoption index. URL: https://www.ey.com (accessed 26 September 2025).
23. Sahay, R., Čihák, M., & Barajas, A. (2020). Financial inclusion and fintech: A global perspective. IMF Working Paper WP/20/73. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2020/04/03/Financial-Inclusion-Fintech-and-the-Future-49289 (accessed 27 September 2025).
24. Wang, Y., & He, D. (2021). Digital identity and financial inclusion: A global perspective. *Information Systems Frontiers*, 23(2), 389–405. DOI: https://doi.org/10.1007/s10796-020-10013-6
25. Левченко В. П., Чернишов М. О. Управління фінансовою безпекою банків в умовах цифровізації. Платформа 5. Фінансова стабільність в цифрову епоху: європейські підходи та особливості їх імплементації в Україні. С. 182-184. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24070/1/IMPER_2023_P182-184.pdf (дата звернення 27.09.2025).
26. Теслюк, С., Матвійчук, Н., & Левчук, А. Фінансова безпека банківських установ в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 2024, (60). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-117

References

1. Ampenberger, M., et al. (2023). Digital financial ecosystems: An opportunity for banks. Boston Consulting Group. Retrieved from https://www.bcg.com/ publications/2023/exploring-digital-financial-ecosystem-opportunities (accessed 28 September 2025).
2. Matthewson, A. (2024). Ecosystems: Banks, insurers and digital payment tools. *FinTech Magazine.* Retrieved from https://fintechmagazine.com/articles/ecosystems-banks-insurers-and-digital-payment-tools (accessed 28 September 2025).
3. Deloitte. (2023). Digital banking maturity 2023: Global perspective. Retrieved from https://www2.deloitte.com (accessed 28 September 2025).
4. PwC. (2022). The future of banking: Digital ecosystems and platform strategies. Retrieved from https://www.pwc.com (accessed 28 September 2025).
5. Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265. DOI: https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766
6. Arner, D. W., Barberis, J. N., & Buckley, R. P. (2015). The evolution of fintech: A new post-crisis paradigm? *Georgetown Journal of International Law*, 47, 1271–1319. DOI: https://doi.org/10.2139/SSRN.2676553

7. Chen, M. A., Wu, Q., & Yang, B. (2019). How valuable is fintech innovation? *Review of Financial Studies*, 32(5), 2062–2106. DOI: https://doi.org/10.1093/rfs/hhy130
8. Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35–46. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003
9. World Customs Organization. (2022). WCO Customs Digital Transformation Report. Retrieved from https://www.wcoomd.org (accessed 24 September 2025).
10. Zhang, Y., & Li, X. (2020). Blockchain-based customs clearance system: A case study from China. J*ournal of Industrial Information Integration,* 20, 100174. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jii.2020.100174
11. McKinsey & Company. (2022). The future of cross-border payments. Retrieved from https://www.mckinsey.com (accessed 20 September 2025).
12. UNCTAD. (2023). Digital economy report: Cross-border data flows and development. Retrieved from https://unctad.org (accessed 28 September 2025).
13. FATF. (2023). Guidance on digital identity. Financial Action Task Force. Retrieved from https://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/digital-identity-guidance.html (accessed 22 September 2025).
14. European Commission. (2022). Digital finance strategy for the EU. Retrieved from https://finance.ec.europa.eu/publications/digital-finance-strategy_en (accessed 23 September 2025).
15. IMF. (2023). Digital money and cross-border payments: Regulatory challenges. Retrieved from https://www.imf.org (accessed 28 September 2025).
16. OECD. (2022). Digital transformation in financial markets. Retrieved from https://www.oecd.org (accessed 25 September 2025).
17. Basel Committee on Banking Supervision. (2021). Principles for the effective management and supervision of climate-related financial risks. Retrieved from https://www.bis.org/bcbs/publ/d532.htm (accessed 27 September 2025).
18. Buckley, R. P., Arner, D. W., & Veidt, R. (2021). Building financial systems resilience in times of crisis: The role of fintech. *Journal of International Banking Law and Regulation*, 36(5), 179–186.
19. Bunea, S., Kogan, B., & Stolin, D. (2021). Banks and fintechs: Strategies for cooperation. J*ournal of Financial Services Research*, 59(2), 215–234. DOI: https://doi.org/10.1007/s10693-020-00331-8
20. Narula, R., & Pineli, A. (2022). Digital transformation and the role of ecosystems in financial services. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121387. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121387
21. Accenture. (2022). Banking on ecosystems: Redefining roles in the digital age. Retrieved from https://www.accenture.com (accessed 28 September 2025).
22. EY. (2023). Global fintech adoption index. Retrieved from https://www.ey.com (accessed 26 September 2025).
23. Sahay, R., Čihák, M., & Barajas, A. (2020). Financial inclusion and fintech: A global perspective. IMF Working Paper WP/20/73. Retrieved from https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2020/04/03/Financial-Inclusion-Fintech-and-the-Future-49289 (accessed 27 September 2025).
24. Wang, Y., & He, D. (2021). Digital identity and financial inclusion: A global perspective. *Information Systems Frontiers*, 23(2), 389–405. DOI: https://doi.org/10.1007/s10796-020-10013-6
25. Levchenko, V. P., & Chernyshov, M. O. Management of Financial Security of Banks in the Context of Digitalization. Platform 5. Financial Stability in the Digital Era: European Approaches and Features of Their Implementation in Ukraine. 182–184. Retrieved from https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24070/1/IMPER_2023_P182-184.pdf (accessed 27 September 2025) [In Ukrainian].
26. Tesliuk, S., Matviichuk, N., & Levchuk, A. (2024). Financial Security of Banking Institutions in the Conditions of Digitalization. *Economics and Society*, (60). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-117 [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 27.11.2026
Прийнята до публікації 05.02.2026
Опубліковано онлайн 05.03.2026

УДК: 336. 774.3 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-70-78

ПІДХОДИ ДО ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ КРЕДИТНИХ ОПЕРАЦІЙ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ

Сергєєва О. С., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: lenasergeeva2007@ukr.net
ORCID: 0000-0002-5523-3894

Раков А. Г., магістрант факультету фінансів та банківської справи, ОП «Управління діяльністю банків на фінансовому ринку», кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: andriyrakov@ukr.net

Анотація. *У статті досліджено підходи до аудиту кредитних операцій банків в умовах трансформації банківського бізнесу, що відбуваються під впливом цифровізації, глобалізації та посилення регуляторних вимог. Мета дослідження полягає у формуванні підходів до організації аудиту кредитних операцій банків в умовах трансформації банківського бізнесу на основі врахування наявних наукових підходів, вітчизняних та міжнародних стандартів та інтеграції принципів ESG, поєднуючи функції контролю і стратегічного управління ризиками. У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, порівняльний та розрахунково-аналітичний підходи. У статті обґрунтовано роль внутрішнього й зовнішнього аудиту у забезпеченні прозорості кредитних процесів, управлінні ризиками та формуванні стійкої бізнес-моделі банку. За результатами дослідження визначено, що якісне проведення аудиту сприятиме підвищенню ефективності кредитних операцій, зниженню ризиків та забезпеченню фінансової стабільності банківських установ у сучасному операційному середовищі.*
Ключові слова: *аудит, кредитні операції, кредитний портфель, моніторинг, банк, ризик, бізнес-модель.*

APPROACHES TO CONDUCTING THE AUDIT OF CREDIT OPERATIONS UNDER THE TRANSFORMATION OF BANKING BUSINESS

Olena Serhieieva, PhD (Economics), Associate Professor, Department of Banking, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: lenasergeeva2007@ukr.net
ORCID: 0000-0002-5523-3894

Andriy Rakov, Master's student of Faculty of Finance and Banking EP «Management of Banks' Activity on Financial Market», Department of Banking, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: andriyrakov@ukr.net

Abstract. *In the contemporary environment, the audit of credit operations serves not only as a mechanism for verifying compliance with regulatory requirements but also as an instrument of risk management and process optimization. It enables the timely identification of problematic aspects of the credit portfolio, ensures transparency of financial flows, and contributes to the formation of a sustainable business model for the bank. Thus, the organization of credit operations audit during the transformation of the banking business acquires strategic importance, as it combines the functions of control, consulting, and support for the innovative development of financial institutions. The purpose of the study is to develop approaches to the organization of credit operations audit in banks under conditions of banking business transformation, based on the consideration of domestic and international standards and the integration of ESG principles, combining the functions of control and strategic risk management. The study employs methods of analysis, synthesis, generalization, comparative and computational-analytical approaches. The organization of credit operations audit in the current conditions of banking business transformation acquires strategic importance, as it integrates the functions of control, risk management, and support for innovative development. Internal and external audit ensure transparency of credit activities, timely identification of non-performing assets, and enhancement of banks' financial resilience. A crucial aspect is the integration of international standards and ESG principles, which enables the formation of a more responsible and effective credit system. The practical results of the study may be utilized by regulators (the National Bank of Ukraine, the Entrepreneurship Development Fund) to improve mechanisms of monitoring the targeted use of credit resources, particularly under martial law and the expansion of state programs supporting business.*
Keywords: *audit, credit operations, credit portfolio, monitoring, bank, risk, business model.*

JEL Classification: G210; G320; G340; K200; M420

Постановка проблеми. Актуальність дослідження підходів до проведення аудиту кредитних операцій у комерційних банках визначається глибокими трансформаціями фінансової сфери, що відбуваються під впливом цифровізації, глобалізації та посилення регуляторних вимог. У сучасних умовах особливого значення набуває розробка та впровадження методологічних підходів до організації аудиту, які забезпечують комплексне

оцінювання кредитних ризиків, відповідність міжнародним стандартам та адаптацію бізнес-моделей банків до нових викликів фінансового ринку. Саме системність і науково обґрунтовані підходи до аудиту стають ключовим чинником підвищення прозорості кредитних процесів та зміцнення фінансової стійкості банківських установ. Сучасні банки функціонують у середовищі високої конкуренції та постійних ризиків, де якісний аудит кредитних операцій стає ключовим інструментом забезпечення фінансової стабільності та довіри клієнтів. Перехід до нових бізнес-моделей, впровадження фінтех-рішень та інтеграція принципів ESG вимагають від банківських установ аудиту не лише як контролю, а й стратегічного оцінювання ефективності кредитної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій та професійній літературі сформовано кілька ключових напрямів, що визначають сучасне бачення аудиту кредитних операцій у трансформованому банківському середовищі [1-18]. Як правило, теоретичний блок досліджень систематизується навколо теоретичних аспектів аудиту кредитних операцій, що охоплюють методологічні засади та визначають роль аудиту як ключового елементу системи банківського нагляду. Методичні підходи до аудиту кредитних операцій формують основу ефективного нагляду та сприяють адаптації бізнес-моделей у період трансформації фінансової системи. Сучасний науковий дискурс приділяє особливу увагу стандартам і методологіям внутрішнього аудиту (IIA, COSO), управлінню кредитним ризиком та придатності моделей (PD, LGD, EAD), а також застосуванню інструментів стрес-тестування та процедур валідації. Дослідження останніх років акцентують на впливі регуляторних рамок, зокрема вимог Базель III/IV, положень стандарту IFRS 9 та керівних документів наглядових органів, які визначають сучасні підходи до аудиту та забезпечують фінансову стійкість банківських установ. Аналітичний вимір актуальних досліджень стосується інтеграції принципів ESG, що передбачає врахування екологічних і соціальних ризиків у кредитній політиці, включення відповідних ковенантів та процедур перевірки, а також розбудову системи нефінансової звітності, яка підлягає аудиторському огляду.

Зважаючи на це, вважаємо за доцільне обґрунтувати роль внутрішнього й зовнішнього аудиту у забезпеченні прозорості кредитних процесів, управлінні ризиками та формуванні стійкої бізнес-моделі банку, що буде відповідати кращим практикам та умовам операційного середовища банків України в умовах невизначеності та ризику.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. У сучасних умовах трансформації банківського бізнесу актуальною є проблема адаптації аудиту кредитних операцій до нових викликів, адже він має поєднувати функції контролю та стратегічного управління ризиками. Водночас бракує комплексної методології, яка б інтегрувала міжнародні стандарти з особливостями українського ринку, а також практики врахування принципів ESG у кредитній політиці та аудиторських процедурах. Крім того, нерозвиненість ринку проблемних активів (NPL) та вплив воєнного стану загострюють питання якості кредитних портфелів, що вимагає нових підходів до контролю. Не менш важливим є узгодження внутрішнього й зовнішнього аудиту, вдосконалення юридичних аспектів перевірки та впровадження сучасних інструментів аналітики даних і безперервного аудиту. Отже, системне вирішення цих проблем стане підґрунтям для підвищення прозорості кредитних процесів і формування стійкої бізнес-моделі банків.

Мета дослідження полягає у формуванні підходів до організації аудиту кредитних операцій банків в умовах трансформації банківського бізнесу на основі врахування наявних методологічних засад, вітчизняних та міжнародних стандартів та інтеграції принципів ESG, поєднуючи функції контролю і стратегічного управління ризиками.

Основний матеріал. Причиною погіршення якості кредитних портфелів українських банків є макроекономічна волатильність, що традиційно характеризує національну економіку. Зокрема, фінансово-економічні кризи 2008–2009 та 2014–2015 років, девальваційні процеси на валютному ринку, інфляційні хвилі та зниження реальних доходів населення призвели до суттєвого падіння платоспроможності позичальників як корпоративного, так і роздрібного сегментів. Паралельно до 2014 року банківська система здійснювала активне нарощування кредитного портфеля у іноземній валюті, тоді як доходи більшості позичальників формувалися у національній валюті. Це зумовило виникнення значного валютного ризику, який у періоди криз трансформувався у масштабні неплатежі. Додатковим чинником стала відсутність зрілого ринку продажу проблемних активів (NPL), що обмежувало можливості банків щодо швидкої передачі непрацюючих кредитів колекторським чи спеціалізованим компаніям. Повномасштабна війна рф проти України з кінця лютого 2022 р. і донині суттєво посилила проблему непрацюючих кредитів у банках, оскільки призвела до масового падіння

платоспроможності позичальників, руйнування бізнес-моделей та зростання кредитних ризиків. У результаті банки змушені були роками утримувати проблемні кредити на балансі, що негативно позначалося на їх ліквідності, капіталізації та стійкості до системних ризиків (рис.1).

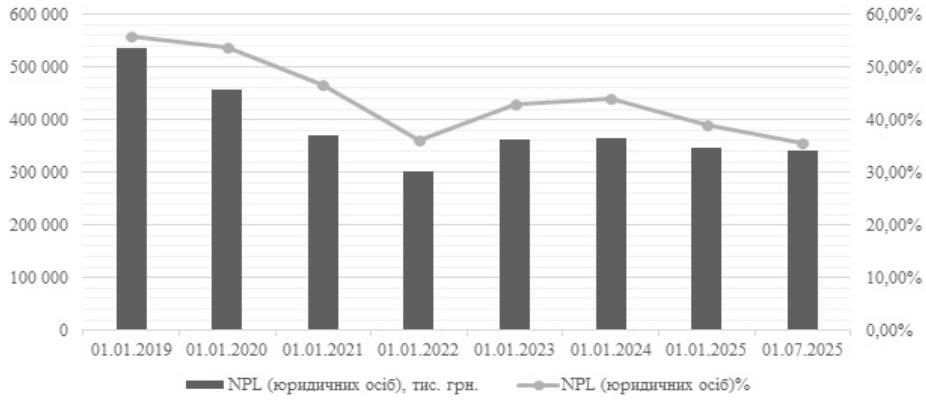


Рис. 1. Динаміка зміни непрацюючих активів банківської системи України за період 01.01.2019 - 01.07.2025 рр.

Джерело: складено авторами за матеріалами [5]

На рис. 1 можемо спостерігати, що після вщухання пандемії COVID-19 та пристосування до її наслідків, непрацюючі кредити юридичних осіб поступово зменшувалися, становлячи 36,10% на 01.01.2022 р, проте повномасштабне російське вторгнення внесло свої корективи та на 01.01.2023 р. цей показник складав уже 42,87%. До 01.07.2025 ми бачимо зниження частки непрацюючих активів, проте вона досі залишається колосальною, оскільки орієнтир НБУ становить 7-10%.

Отже, аудит і перевірка кредитних операцій відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності банків та надійності їх кредитних процесів.

У сучасних умовах зростання обсягів корпоративного кредитування, участі банків у державних програмах фінансування бізнесу, таких як «Доступні кредити 5-7-9%», та підвищення вимог до прозорості діяльності фінансових установ ефективний аудит кредитних операцій стає невід'ємною складовою системи супроводження кредитів.

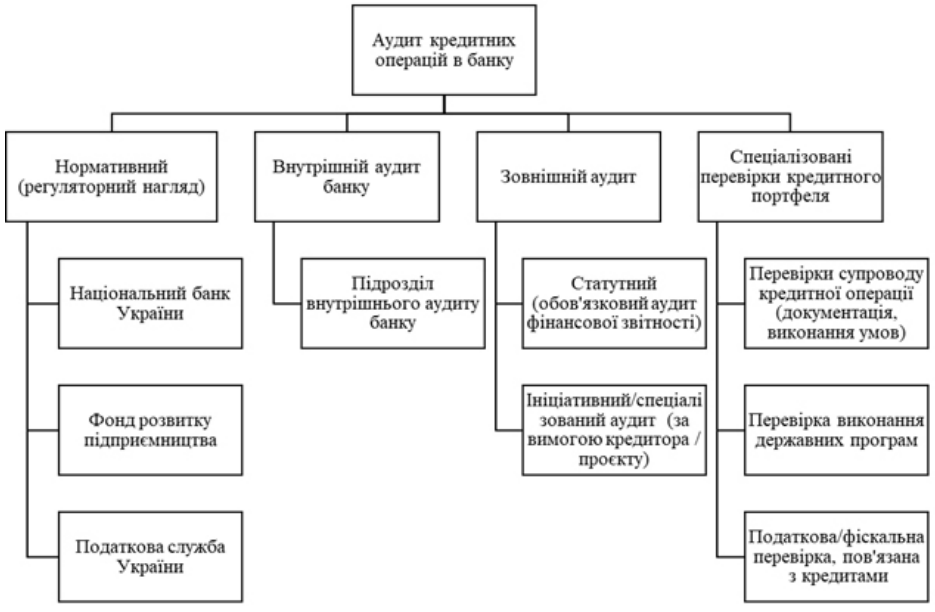


Рис. 1. Види аудитів активних операцій у банку

Джерело: складено авторами за матеріалами [1,2]

Слід зазначити, що процес супроводження кредитних операцій охоплює не лише етапи видачі та обслуговування позики, а й постійний моніторинг її виконання, оцінювання ризиків, контроль за дотриманням умов договору й нормативних вимог. Саме аудит – внутрішній, зовнішній чи регуляторний – є гарантом незалежної та об'єктивної оцінки коректності кредитних процесів, забезпечує своєчасне виявлення порушень, неефективних управлінських рішень і потенційних загроз для кредитного портфеля банку.

Збільшення кількості непрацюючих кредитів може бути обумовлене не тільки такими негативними для фінансового сектору явищами як фінансові кризи, нестабільні політичні ситуації та воєнний стан, зменшення реальних доходів населення та інфляція, а й ризиковою кредитною політикою банків, недотримання ними ризик-апетиту. З метою уникнення потенційних негативних наслідків та виявлення недоліків банки розробляють систему внутрішнього аудиту кредитного портфеля, щоб вчасно виявляти проблемні позики, відсіювати недобросовісних позичальників, а також перевіряти якість роботи працівників кредитної адміністрації щодо моніторингу кредитного договору.

Відповідно до Постанови НБУ № 311 від 10.05.2026 внутрішній аудит визначається як «незалежна й об'єктивна діяльність, спрямована на оцінку систем та процесів банку і надання консультаційних послуг. Його мета полягає у створенні доданої цінності та підвищенні ефективності функціонування установи» [3]. Завдання внутрішнього аудиту охоплюють не лише виявлення порушень, а й розробку рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів, оптимізації ресурсів та узгодження кредитної діяльності зі стратегічними орієнтирами банку. Основоположними принципами є незалежність, об'єктивність, професійна компетентність, ретельність та дотримання етики [3].

Слід підкреслити, що аудит кредитного портфеля банку здійснюється підрозділом внутрішнього аудиту, який є незалежною структурною одиницею банку та підпорядковується безпосередньо наглядовій раді або ревізійній комісії. Основним завданням цього підрозділу є оцінювання ефективності системи внутрішнього контролю, перевірка дотримання кредитної політики, процедур управління ризиками та відповідності кредитних операцій вимогам нормативно-правових актів і внутрішніх положень банку [4]. Результати аудиту використовуються для виявлення недоліків у процесах кредитування, підвищення якості активів і забезпечення стабільності фінансової діяльності банку.

У процесі дослідження юридичних аспектів аудиту кредитних операцій необхідне використання відповідних документів та джерел інформації, які забезпечують комплексне оцінювання діяльності банку та його клієнтів. До таких джерел належать: платіжні та кредитні документи; банківські виписки з особових рахунків підприємства; журнали-ордери №1 та №2 з обліку грошових коштів, грошових документів, а також довгострокових і короткострокових позик; відомості 1.2 та 1.3 за дебетом рахунків 31 «Рахунки в банках» та 33 «Інші кошти»; Головна книга; фінансова звітність (форма 1 «Баланс», форма 3 «Звіт про рух грошових коштів»); кредитна справа позичальника, що містить повний пакет документів за кредитом; електронне листування (зокрема між фахівцем супроводження, менеджером та представником позичальника).

У сучасній практиці кредитної адміністрації листування з департаментами та позичальниками включається до кредитних справ як доказове джерело, що фіксує процес прийняття рішень і підтверджує дотримання внутрішніх політик банку. У спірних ситуаціях такі матеріали гарантують прозорість дій та стають надійним підґрунтям для здійснення контролю та забезпечення юридичного захисту.

Ми повністю погоджуємось з Л. Я. Шевченко та О. Л. Карченковою [6] щодо визначення ключових завдань програми внутрішнього аудиту, які формують методологічну основу дослідження. До основних завдань належать: оцінювання організації кредитної діяльності та внутрішнього контролю; усунення порушень, виявлених попередніми перевірками; аналіз порядку видачі кредитів і забезпечення; перевірка системи кредитного моніторингу; контроль погашення простроченої заборгованості; відповідність бухгалтерського обліку законодавчо-нормативній базі.

Отже, наведені положення слугують важливим орієнтиром для аналізу організації внутрішнього аудиту в банківських установах та дозволяють окреслити його роль у забезпеченні ефективності кредитних операцій.

Звернення до практики інших країн дозволяє констатувати, що внутрішній аудит кредитних операцій, як правило, передбачає ризикоорієнтований підхід, сувору незалежність підрозділу внутрішнього аудиту та його підзвітність комітету з аудиту/наглядовій раді; він інтегрує міжнародні стандарти IPA (IIA) і настанови Базельського комітету з банківського

нагляду, застосовує сучасні методи аналітики даних і безперервного аудиту для оцінювання адекватності резервування та процедур кредитного скорингу, а також чітко відокремлює функції контролю, ризик-менеджменту і прийняття рішень з метою зменшення конфліктів інтересів [7].

У зарубіжному досвіді внутрішнього аудиту активних операцій корпоративного сектору особливе місце займає ісламський банкінг, що ґрунтується на принципах Шаріату, які забороняють отримання чи сплату відсотків та передбачають дотримання етичних норм у фінансових відносинах. У таких банках операції будуються на партнерстві та розподілі прибутків і ризиків, а внутрішній аудит виконує подвійне завдання: оцінює ефективність системи контролю і достовірність звітності та перевіряє відповідність операцій нормам Шаріату, поєднуючи фінансовий і етичний контроль [8].

У межах дослідження зовнішнього аудиту слід зазначити, що банк зобов'язаний щорічно забезпечувати перевірку фінансової звітності та іншої інформації про господарську діяльність аудиторською фірмою, включеною до Реєстру аудиторів [9]. Об'єктом перевірки є фінансові результати та звітність банку, а метою – підтвердження їх достовірності відповідно до МСА та вимог НБУ в інтересах акціонерів, інвесторів, кредиторів і регулятора.

Особливу увагу також слід приділити перевірці Фондом розвитку підприємництва банків-партнерів, які беруть участь у його програмі «Доступні кредити 5-7-9%» суб'єктам мікро, малого та середнього підприємництва (ММСП). Цим суб'єктам надається позика, за якої Фонд частково компенсує процентну ставку з метою здешевлення вартості кредитів для суб'єктів господарювання, стимулювання зростання та підтримки малого бізнесу [10]. Оскільки в процесі беруть участь державні кошти, контроль за їх використанням здійснюється на більш суворих засадах, порівнюючи з приватним контролем. Це зумовлено публічно-правовою природою бюджетних коштів, які формуються за рахунок надходжень від платників податків і підлягають використанню виключно на визначені законом цілі. У контексті діяльності Фонду розвитку підприємництва (ФРП) це означає, що кожна виплата компенсації відсоткової ставки банкам-партнерам має бути обґрунтована відповідними документами, які підтверджують законність, цільовий характер та ефективність використання державних ресурсів. Відповідно до положень Бюджетного кодексу України, бюджетні кошти мають використовуватися на засадах ефективності, результативності та економності, а посадові особи несуть персональну відповідальність за порушення цих принципів [11].

Установи-партнери надсилають на адресу Фонду щомісячну звітність відповідно до форми, змісту та у терміни, що визначені кредитними та забезпечувальними договорами, договорами гарантії, зокрема, звітність щодо діяльності у рамках програм та проєктів Фонду, дотримання банками-партнерами загальних вимог та критеріїв прийнятності, стану забезпечення за фінансовими кредитами ФРП [10].

Отже, ФРП у межах своїх повноважень реалізує контрольні функції через: камеральні перевірки, що охоплюють аналіз повноти документів, достовірності даних та відповідності кредитних договорів умовам програми; виїзні перевірки, спрямовані на підтвердження цільового використання кредитних коштів і наявності придбаних активів; систематичний моніторинг діяльності банків-партнерів, який включає аналіз звітності, верифікацію компенсаційних виплат та контроль за дотриманням лімітів державної допомоги.

У випадку порушень умов програми виїзні перевірки можуть мати негативні наслідки як для позичальника, так і для самого уповноваженого банку. ММСП позбавляється права на отримання державної допомоги у разі виявлення порушення умов програми, надання суб'єктом підприємницької діяльності недостовірної інформації, нецільового використання кредитних коштів та наявності обмежень відповідно до статті 13 Закона України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [12]. Отже, клієнт втрачає право на компенсацію процентної ставки та зобов'язаний повернути суму, відшкодовану ФРП. У разі встановлення під час моніторингу чи аудиту неналежного контролю банку, подання недостовірної інформації або сприяння отриманню компенсації за неправомірними кредитами, це кваліфікується як порушення умов співпраці. Наслідком для банку може стати втрата статусу партнера програми та його виключення з неї.

Слід зазначити, що в умовах воєнного стану роль контролюючих механізмів ФРП значно зросла, що зумовлено суттєвим розширенням масштабів реалізації програми «Доступні кредити 5-7-9%». За офіційними даними Міністерства фінансів України, за час дії воєнного стану видано 91 841 кредит на загальну суму 341,6 млрд. грн., з яких 67 271 кредит на 174,1 млрд. грн. надано банками державного сектору економіки [13]. Такий обсяг державної підтримки потребує посиленого фінансового контролю та системного аудиту з боку ФРП,

оскільки збільшення кількості кредитів прямо впливає на ризики нецільового використання коштів та можливі порушення умов програми.

У рамках регуляторних змін, починаючи з 1 грудня 2024 року за кредитами програми посилилися вимоги щодо аналізу проєктів кредитування у контексті екологічної оцінки та визначення ESG-ризиків підприємства. Така оцінка передбачає перевірку дотримання підприємством норм поводження з відходами, санітарних і природоохоронних вимог, наявності відповідних дозволів на використання природних ресурсів, забезпечення безпечних умов праці, соціальних гарантій для працівників і недопущення використання дитячої праці. Ця система зветься Система екологічного та соціального управління (СЕСУ) [10]. Запровадження нових вимог не є формальністю, а становить невід'ємну частину системного підходу, визначеного Світовим банком як одним із головних донорів програми.

Ця система розроблена відповідно до вимог Екологічного та соціального стандарту 9 Світового банку та з урахуванням Належної міжнародної галузевої практики з управління екологічними та соціальними ризиками та Рекомендацій з охорони навколишнього середовища, здоров'я та безпеки Групи Світового банку. Розроблені заходи впроваджуються для проєктів та програм, що фінансуються Світовим банком, KFW Group та іншими міжнародними фінансовими організаціями [14].

Відповідно до екологічної та соціальної політики ФРП, ковенанти, що регламентують екологічні ризики та визначають зобов'язання підприємств-бенефіціарів, інтегруються у кредитні договори, які укладаються між фінансовими установами-учасниками та відповідними підприємствами-бенефіціарами [15]. Ці ковенанти можуть стосуватися заходів, які мають бути виконані позичальником протягом певного періоду з дати підписання кредитного договору. Це може бути, наприклад, впровадження системи розподільного збирання відходів на підприємстві, надання наявної ліцензії щодо зберігання палива, роботи з пестицидами, надання інструкції щодо дій у випадку настання надзвичайного стану тощо.

На рисунку 3 відображено процес моніторингу в межах системи екологічного та соціального управління (СЕСУ) ФРП. Підприємства здійснюють постійний внутрішній моніторинг та періодично подають звітність уповноваженому банку щодо реалізації заходів з управління екологічними ризиками. Банк, зі свого боку, проводить регулярний контроль виконання відповідних умов і заходів на основі поданих документів. Фінансова установа-учасник періодично інформує ФРП про стан впровадження СЕСУ, а ФРП забезпечує звітність перед міжнародними фінансовими організаціями.

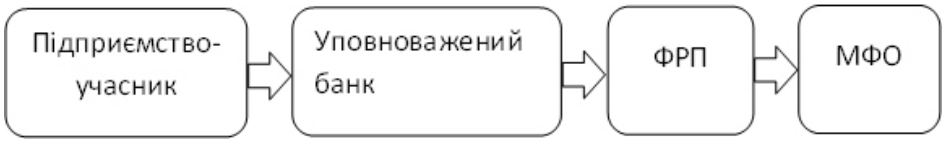


Рис. 3 Компоненти моніторингу та звітності у рамках СЕСУ
Джерело: складено авторами за матеріалами [15]

Такий підхід формує основу для сталого кредитування, орієнтованого не лише на фінансову, а й на соціально-екологічну відповідальність бізнесу, що відповідає вимогам міжнародних донорів, зокрема Світового банку. Наявність ESG-ковенантів забезпечує підзвітність позичальників, сприяє зниженню нефінансових ризиків, посиленню внутрішнього аудиту банків і моніторингу з боку ФРП, створюючи тим самим більш прозору та контрольовану систему використання державних і міжнародних ресурсів.

У межах дослідження доцільно виділити роль податкової перевірки кредитних операцій банку як окремого виду контролю. Вона є складовою державного фінансового нагляду, спрямованого на забезпечення достовірності податкового обліку та законності формування фінансових результатів кредитної діяльності. На відміну від наглядових перевірок Національного банку України чи процедур зовнішнього аудиту, податкова перевірка має фіскально-аналітичний характер і концентрується на правильності нарахування процентних доходів, формуванні резервів за кредитами та дотриманні положень Податкового кодексу України (статті 75, 77, 139). Її проведення сприяє ідентифікації податкових ризиків, запобігає заниженню об'єкта оподаткування та забезпечує прозорість фінансових потоків банку. Отже, податкова перевірка кредитних операцій є не ізольованим інструментом контролю, а частиною комплексної системи нагляду за діяльністю банків, що забезпечує єдність фінансової, податкової та аудиторської звітності.

Висновки. Підходи до проведення аудиту кредитних операцій у сучасних умовах трансформації банківського бізнесу набувають стратегічного значення, оскільки визначають ефективність контролю, управління ризиками та підтримки інноваційного розвитку. Методологічні засади внутрішнього та зовнішнього аудиту спрямовані на забезпечення прозорості кредитної діяльності, своєчасне виявлення проблемних активів і підвищення фінансової стійкості банківських установ. Важливим підходом є інтеграція міжнародних стандартів аудиту та принципів ESG, що дозволяє формувати більш відповідальну й ефективну систему кредитування. Отже, саме науково обґрунтовані та практично адаптовані підходи до аудиту стають ключовим інструментом забезпечення довіри клієнтів і стабільності фінансової системи в умовах глобальних викликів.

Список літератури

1. Credit Europe Bank. (2024). Regulation on the Internal Audit Department. URL: https://www.nexentbank.com.ua/media/nuvbv4vs/polojenia_iad_new_eng__rm_14_06_2024.pdf. (дата звернення: 07.10.2025).
2. Kreston Ukraine. Audit of Banks and Financial Organizations. URL: https://kreston.ua/en/audit-and-related-services/audit-of-banks-and-financial-organizations/ (дата звернення: 08.10.2025).
3. Про затвердження Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України: Постанова Правління НБУ № 311 від 10.05.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311500-16#Text. (дата звернення: 10.10.2025).
4. Berisha V., Morina F., Hetemi A., Zegaj B. The Role of Internal Audit in Credit Risk Management in Commercial Banks. *Economic Alternatives*. 2023. № 1. P. 115–130. DOI: https://doi.org/10.37075/EA.2023.1.06. URL: https:// www.unwe.bg/doi/eajournal/2023.1/EA.2023.1.06.pdf. (дата звернення: 10.10.2025).
5. Національний банк України. Наглядова статистика. Офіційний веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist. (дата звернення 10.10.2025).
6. Шевченко Л. Я., Карченкова О. Л. Аудит кредитних операцій комерційного банку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2018. №2 (14). С. 134–138. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/910/1/28.pdf. (дата звернення: 10.10.2025).
7. Auditing Liquidity Risk Management for Banks. 3rd Edition. Global Practice Guide. URL: https://www.theiia.org/globalassets/site/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/global-practice-guide-auditing-liquidity-risk-management-for-banks/gpg_auditing_liquidity_risk_management_ for_banks_3rd_ed.pdf. (дата звернення: 11.10.2025).
8. Abid Ullah, Faisal Khan. Internal Audit Function Quality And Loan Loss Provisions: Evidence From Islamic vs Conventional Banks. *Corporate Governance & Audit Archive Review.* 2025. №1 (4). P. 13–21. URL: https://cgareview.com/index.php/Journal/article/view/8/7. (дата звернення: 12.10.2025).
9. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 №2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text. (дата звернення: 12.10.2025).
10. Офіційний сайт Фонду розвитку підприємництва. URL: https://bdf.gov.ua./ (дата звернення: 15.10.2025).
11. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 №2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text. (дата звернення: 16.10.2025).
12. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 №4618-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text. (дата звернення: 17.10.2025).
13. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. За тиждень підприємці отримали 541 доступний кредит на 1,8 млрд. грн. за держпрограмою «5-7-9%». URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_tizhden_pidpriiemtsi_otrimali_541_dostupnii_kredit_na_18_mlrd_grn_za_derzhprogramoiu_5-7-9-5379. (дата звернення: 17.10.2025).
14. Заруцька О. П., Новікова Л. Ф., Миняйло В. Ф. Роль банківських систем екологічного та соціального менеджменту в розвитку інноваційних проектів та програм. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2025. №2 (90). С. 81–88. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-90-12. URL: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2025/2_90_2025/14.pdf. (дата звернення: 17.10.2025).

15. Екологічна і соціальна політика Фонду розвитку підприємництва: наказ Міністерства фінансів України від 05.12.2024 № 622. URL: https://bdf.gov.ua/wp-content/uploads/2024/12/Ekolohichna-i-sotsialna-polityka-FRP.2024.Zatverdzhena.pdf. (дата звернення: 17.10.2025).

16. Білоконь Г. М. Внутрішній аудит кредитних операцій банку. *Фінансовий простір.* 2011. № 2 (2). URL: https://fp.lnu.edu.ua/index.php/ fp/article/view/43. (дата звернення: 17.10.2025).

17. Пілько А. Д., Андрієшин Р. В. Аудит кредитного портфелю комерційного банку: порівняльний аналіз вітчизняних та закордонних підходів. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-26. URL: https://economyandsociety.in.ua/index. php/journal/article/view/2853/2777. (дата звернення: 17.10.2025).

18. Бараннік Ю. А. Аудит кредитних операцій комерційного банку. У*правління розвитком.* 2013. № 13. С. 26-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Uproz_2013_13_12. (дата звернення: 17.10.2025).

References

1. Credit Europe Bank. (2024). Regulation on the Internal Audit Department. Retrieved from https://www.nexentbank.com.ua/media/nuvbv4vs/polojenia_iad_new_eng__rm_14_06_2024.pdf. (accessed October 7, 2025).

2. Kreston Ukraine. Audit of Banks and Financial Organizations. Retrieved from https://kreston.ua/en/audit-and-related-services/audit-of-banks-and-financial-organizations. (accessed October 8, 2025).

3. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu vnutrishnoho audytu v bankakh Ukrainy: Postanova Pravlinnia NBU № 311 vid 10.05.2016. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311500-16#Text. (accessed October 10, 2025). [In Ukrainian].

4. Berisha, V., Morina, F., & Hetemi, A., & Zegaj, B. (2023). The Role of Internal Audit in Credit Risk Management in Commercial Banks. *Economic Alternatives*, 1, 115–130. DOI: https://doi.org/10.37075/EA.2023.1.06. Retrieved from https://www.unwe.bg/doi/eajournal/2023.1/EA.2023.1.06.pdf. (accessed October 10, 2025).

5. Natsional'nyj bank Ukrainy. Nahliadova statystyka. Ofitsijnyj veb-sajt. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist. (accessed October 10, 2025). [In Ukrainian].

6. Shevchenko, L. Ya., Karchenkova, O. L. (2018). Internal Audit of Credit Operations in Commercial Banks. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii,* 2 (14), 134–138. Retrieved from https://dspace.znu.edu.ua/ jspui/bitstream/12345/910/1/28.pdf. (accessed October 10, 2025). [In Ukrainian].

7. Auditing Liquidity Risk Management for Banks. 3rd Edition. Global Practice Guide. Retrieved from https://www.theiia.org/globalassets/site/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/global-practice-guide-auditing-liquidity-risk-management-for-banks/gpg_auditing_liquidity_risk_ management_for_banks_3rd_ed.pdf. (accessed October 11, 2025).

8. Abid Ullah, Faisal Khan. (2025). Internal Audit Function Quality And Loan Loss Provisions: Evidence From Islamic vs Conventional Banks. *Corporate Governance & Audit Archive Review*, 1 (4), 13–21. Retrieved from https://cgareview.com/index.php/Journal/article/view/8/7. (accessed October 12, 2025).

9. Pro banky i bankivsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 07.12.2000 №2121-III. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text. (accessed October 12, 2025). [In Ukrainian].

10. Ofitsiinyi sait Fondu rozvytku pidpryiemnytstva. Retrieved from https://bdf.gov.ua./ (accessed October 15, 2025). [In Ukrainian].

11. Biudzhetnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 08.07.2010 №2456-VI. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text. (accessed October 16, 2025). [In Ukrainian].

12. Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i serednoho pidpryiemnytstva v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 22.03.2012 №4618-VI. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text. (accessed October 17, 2025). [In Ukrainian].

13. Ofitsiinyi sait Ministerstva finansiv Ukrainy. Za tyzhden pidpryiemtsi otrymaly 541 dostupnyi kredyt na 1,8 mlrd hrn za derzhprohramoiu «5-7-9%». Retrieved from https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_tizhden_pidpriiemtsi_otrimali_541_dostupnii_kredit_na_18_mlrd_grn_za_derzhprogramoiu_5-7-9-5379 (accessed October 17, 2025). [In Ukrainian].

14. Zarutska, O. P., Novikova, L. F., & Miniailo V. F. (2025). The role of banking systems of environmental and social management in the development of innovative projects and programs.

Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia, 2 (90), 81–88. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-90-12. Retrieved from http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2025/2_90_2025/14.pdf. (accessed October 17, 2025). [In Ukrainian].

15. Ministry of Finance of Ukraine. (2024). Ekologichna i sotsialna polityka Fondu rozvytku pidpryiemnytstva: Nakaz №622 [Ecological and social policy of the Entrepreneurship Development Fund: Order No. 622]. Retrieved from https://bdf.gov.ua/wp-content/uploads/2024/12/Ekolohichna-i-sotsialna-polityka-FRP.2024.Zatverdzhena.pdf. (accessed October 17, 2025). [In Ukrainian].

16. Bilokon, H. M. (2011). Internal auditing of banking credit transactions. *Finansovyi prostir*, 2(2). Retrieved from https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/ article/view/43. (accessed October 17, 2025). [In Ukrainian].

17. Pilko, A. D., Andriieshyn, R. V. (2023). Audit of the commercial bank credit portfolio: comparative analysis of domestic and foreign approaches. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-26 Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/ 2853/2777. (accessed November 17, 2025). [In Ukrainian].

18. Barannik, Yu. A. (2013). Audit of Credit Operations of a Commercial Bank. *Upravlinnia rozvytkom*, 13, 26-28. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_13_12. (accessed October 17, 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 03.11.2025
Прийнята до публікації 06.01.2026
Опубліковано онлайн 05.03.2026

НАУКОВИЙ ВІСНИК **ISSN 2409-9260 (Print) ISSN 2415-3869 (Online)**
Одеського національного економічного університету
УДК: 330.14.014 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-79-87**

ВПЛИВ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ НА ОПТИМІЗАЦІЮ ФІНАНСОВИХ ВАЖЕЛІВ ПРИБУТКОВОСТІ

Слатвінська М. О., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: slatma81@gmail.com
ORCID: 0000-0002-7356-1189

Анотація. *Метою дослідження є аналіз впливу структури капіталу на ефективність фінансових важелів у підвищенні прибутковості підприємств. Методика дослідження базується на системному і структурно-функціональному підходах, а також методах теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу концепцій структури капіталу. Емпіричну частину реалізовано шляхом коефіцієнтного та динамічного аналізу показників D/E, ROE та WACC з метою оцінювання впливу структури капіталу на прибутковість і вартість підприємства з урахуванням макроекономічних чинників. Результати дослідження доводять необхідність балансування боргового та власного фінансування для забезпечення довгострокової фінансової стійкості та операційної ефективності. Визначено, що оптимізація структури капіталу є стратегічним інструментом, який дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічного економічного середовища та підвищувати прибутковість. Практична значимість дослідження полягає у можливості використання аналітичного підходу та отриманих результатів для обґрунтування оптимальної структури капіталу підприємств з метою підвищення їх прибутковості та мінімізації вартості фінансових ресурсів. Майбутні напрями досліджень варто орієнтувати на розробку адаптивної моделі оптимізації структури капіталу з урахуванням галузевої специфіки, макроекономічної волатильності та стадії життєвого циклу підприємства.*
Ключові слова: *структура капіталу, фінансові важелі, рентабельність, власний капітал, прибутковість.*

THE IMPACT OF CAPITAL STRUCTURE ON OPTIMIZATION OF FINANCIAL LEVERAGES OF PROFITABILITY

Maryna Slatvinska, D.Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Finance, Odessa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: slatma81@gmail.com
ORCID: 0000-0002-7356-1189

Abstract. *The article analyzes the theoretical foundations of capital structure, in particular the Miller-Modigliani model and the concept of weighted average cost of capital (WACC), which serve as the basis for assessing the relationship between equity and borrowed capital. The purpose of the study is to analyze the impact of capital structure on the effectiveness of financial leverage in increasing the profitability of enterprises. The research methodology is based on systemic and structural-functional approaches, as well as methods of theoretical generalization and comparative analysis of capital structure concepts. The empirical part is implemented through coefficient and dynamic analysis of D/E, ROE and WACC indicators in order to assess the impact of capital structure on the profitability and value of the enterprise, taking into account macroeconomic factors. Attention is paid to the analysis of the debt/equity ratio (D/E) and its impact on return on equity (ROE), which allows determining the optimal proportions of capital to increase profitability. Practical aspects of capital structure optimization are revealed, including debt restructuring, integration of digital technologies (ERP, AI) and consideration of ESG criteria that ensure flexibility and competitiveness. The results of the study emphasize the need to balance debt and equity financing to ensure long-term financial stability and operational efficiency. It is determined that capital structure optimization is a strategic tool that allows enterprises to adapt to a dynamic economic environment and increase profitability. The practical significance of the study lies in the possibility of using the results obtained to substantiate the optimal capital structure of enterprises in order to increase their profitability and minimize the cost of financial resources. The proposed analytical approach can be applied in the financial management of enterprises when making decisions regarding the ratio of equity and debt capital, assessing financial risks and forming a strategy for attracting resources. Future research directions should be focused on developing an adaptive model for optimizing capital structure, taking into account industry specifics, macroeconomic volatility, and the stage of the enterprise's life cycle.*
Keywords: *capital structure, financial leverage, profitability, equity, profitability.*

JEL Classification: G320; D240

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності та посилення конкуренції підприємства стикаються з необхідністю ефективного управління фінансовими ресурсами для забезпечення стабільної прибутковості. Структура капіталу, як ключовий елемент фінансової стратегії, значною мірою впливає на формування та використання фінансових важелів, що спрямовані на оптимізацію прибутковості. Незважаючи на наявність теоретичних напрацювань у сфері фінансового менеджменту, практичне застосування цих інструментів залишається обмеженим через недостатню інтеграцію структурного підходу до капіталу з механізмами управління прибутком. Особливо це актуально в умовах

мінливих ринкових умов та регуляторних змін, що вимагає розробки нових підходів до оцінки та вдосконалення фінансових важелів. Дослідження спрямоване на аналіз впливу структури капіталу на ефективність фінансових важелів та пошук резервів для підвищення рентабельності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз публікацій базується на широкому колі теоретичних і емпіричних праць, що висвітлюють вплив структури капіталу на фінансову стабільність та прибутковість підприємств.

Дзюба В. В. [1] у дисертаційній роботі вивчила формування капіталу корпоративних підприємств в умовах розбалансованості фінансового ринку, запропонувавши моделі для адаптації структури капіталу до волатильності. Дропа Я. Б. [2] детально описала методи оцінки структури капіталу, включаючи розрахунок WACC та ROE для практичного застосування. Шаров О. М. [3] дослідив міжнародний досвід інноваційних напрямів фінансово-банківської діяльності щодо інвестиційного кредитування, підкреслюючи роль венчурного капіталу в оптимізації структури без зростання боргового навантаження. Зозулюк І. М. [4] проаналізувала проблематику та можливості залучення фінансування українськими підприємствами в умовах війни, акцентуючи на адаптації структури капіталу до геополітичних ризиків. Покиньчереда В. В. та Тімченко О. Л. [6] розраховували оптимальну структуру капіталу підприємства за критеріями мінімізації фінансових ризиків, максимізації рівня рентабельності та мінімізації середньозваженої вартості капіталу, а також обґрунтовували переваги та недоліки застосування кожного із зазначених критеріїв для забезпечення стійкого економічного зростання підприємства. Полозова Т. В., Худяков Д. Л. [7] розглянули проектне фінансування в контексті інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства та довели, що його застосування сприяє оптимізації структури джерел фінансування, підвищенню ефективності управління ризиками та забезпеченню фінансової стійкості підприємства. Роні М. [8] разом із співавторами вивчили зміни структури капіталу в автомобільному секторі під впливом фінансових показників, виявивши кореляцію між D/E та ROE в галузевому контексті. Нукула В. Б. [9] разом із співавтором проаналізували роль співвідношення борг/власний капітал у оцінці інвестиційних проектів, оцінюючи ризики та дохідність на капітальних ринках. Абубакар А. О. [10] разом із співавтором провели комплексний огляд фінансового левериджу та корпоративної фінансової ефективності, підкреслюючи емпіричні докази впливу левериджу на прибутковість. Хертіна Д.[15] разом із співавторами дослідили вплив поточного коефіцієнта, D/E та розміру компанії на рентабельність активів, підтвердивши статистичну значущість цих факторів. Кацампоксакис І. [16] разом із співавторами проаналізували, як грецька криза визначила прибутковість фірм та оптимальний рівень боргу, пропонуючи уроки для кризового менеджменту. Русіна Ю. О. [17] запропонувала науковий підхід до фінансового планування на підприємстві через системний аналіз та моделювання, інтегруючи цифрові інструменти для оптимізації структури капіталу. Купріянова А. [18] разом із співавтором розглянули реструктуризацію боргу та кредитних зобов'язань під час кризи, наголошуючи на практичних стратегіях для стабілізації капіталу. Бруно В. [19] разом із співавторами вивчили емісію корпоративних облігацій під час епізодів фінансового стресу в глобальній перспективі, вказуючи на адаптацію структури до макроекономічних шоків. Лей С. [20] разом із співавторами проаналізували конкуренцію на ринку продуктів та фінансування через конвертовані облігації, демонструючи їхню роль у балансуванні ризику та зростання. Журавльова І. В. [21] розглянула структуру капіталу як фактор якості фінансового потенціалу підприємства, підкреслюючи необхідність балансу для довгострокової стійкості.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний теоретичний та емпіричний доробок у сфері структури капіталу, недостатньо систематизовано питання впливу різних пропорцій власного та залученого капіталу на ефективність фінансових важелів у підвищенні прибутковості підприємств. Більшість досліджень зосереджені або на визначенні оптимального співвідношення боргу і власного капіталу, або на оцінці ефекту фінансового левериджу, проте комплексне поєднання цих підходів у контексті управління прибутковістю підприємства залишається недостатньо розробленим. Водночас науковцями мало уваги приділяється формуванню адаптивного оптимуму структури капіталу з урахуванням макроекономічних факторів, зокрема інфляційного тиску, зміни вартості позикових ресурсів та геополітичних ризиків, що особливо актуально для українських підприємств. Існуючі моделі переважно базуються на стабільних ринкових умовах і не враховують високий рівень економічної невизначеності, характерний для кризових періодів. Недостатньо розробленими є методи одночасного

врахування показників D/E, WACC, ROE та ринкової вартості підприємства в єдиній аналітичній моделі для прийняття стратегічних управлінських рішень.

З огляду на зазначене, формування комплексного підходу до оцінювання та оптимізації структури капіталу з урахуванням сучасних ризиків, цифровізації фінансового менеджменту та трансформаційних процесів економіки є ключовим завданням для підвищення ефективності фінансових важелів і максимізації прибутковості підприємств.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає в аналізі впливу структури капіталу на ефективність фінансових важелів у підвищенні прибутковості підприємств. Для досягнення мети передбачено вирішення таких завдань: вивчення теоретичних основ структури капіталу та її взаємозв'язку з фінансовими важелями; оцінка впливу різних пропорцій власного та залученого капіталу на фінансові показники; розробка рекомендацій щодо оптимізації структури капіталу для максимізації прибутковості; аналіз практичних аспектів реалізації запропонованих підходів у контексті сучасних економічних умов.

Основний матеріал. У сучасному економічному середовищі, де підприємства стикаються з мінливими процентними ставками, регуляторними змінами та зростаючою конкуренцією, розуміння теоретичних засад цієї взаємодії стає критичним для забезпечення довгострокової фінансової стійкості. Фінансові важелі, такі як боргове фінансування, реінвестиція прибутків і управління операційними витратами, виступають інструментами, які дозволяють оптимізувати рентабельність, але їхня ефективність значною мірою залежить від структури капіталу.

Теоретична основа структури капіталу базується на класичних моделях, таких як теорія Міллера-Модільяні, яка стверджує, що в ідеальних умовах (без податків і транзакційних витрат) структура капіталу не впливає на ринкову вартість підприємства. Проте реальність включає податкові пільги, що роблять боргове фінансування вигідним завдяки ефекту податкового щита, а також ризики банкрутства, які зростають із підвищенням рівня заборгованості. Це змушує компанії шукати оптимальне співвідношення, яке б мінімізувало середньозважену вартість капіталу і одночасно підтримувало фінансову гнучкість. Наприклад, підприємства з високою часткою власного капіталу можуть мати нижчий фінансовий ризик, але втрачають можливості для залучення дешевих ресурсів через борги, тоді як компанії з домінуванням залученого капіталу отримують вищі показники рентабельності власного капіталу, але наражаються на підвищену волатильність.

Взаємодія структури капіталу з фінансовими важелями проявляється через ключові механізми:

- По-перше, рівень боргового навантаження впливає на фінансовий важіль, який посилює рентабельність за умови стабільних доходів, але може призвести до кризи ліквідності в період економічного спаду.
- По-друге, політика дивідендів, як складова фінансових важелів, залежить від доступності власного капіталу: компанії з обмеженими резервами часто спрямовують прибутки на виплати акціонерам, зменшуючи можливості для реінвестицій [1].
- По-третє, управління операційними витратами як фінансовий важіль стає ефективнішим у структурах із достатньою часткою власного капіталу, що дозволяє витримувати короткострокові збитки без загрози дефолту [2].

У сучасному контексті важливу роль відіграють зовнішні фактори, такі як інфляція та доступність кредитних ресурсів. У 2025 році, з огляду на глобальні економічні тенденції, компанії змушені адаптувати структуру капіталу до нових реалій, зокрема до зростання вартості боргового фінансування через підвищення ключових ставок центральними банками [3,4]. Це стимулює перехід до гібридних моделей капіталу, де комбінуються акціонерне фінансування з короткостроковими позиками, що дозволяє підтримувати баланс між ризиком і дохідністю (підприємства, які інвестують у цифрові технології, часто залучають венчурний капітал, що розширює їхню фінансову базу без значного збільшення боргового навантаження).

Теоретичний аналіз також враховує вплив ринкових очікувань на структуру капіталу. Інвестори дедалі більше звертають увагу на стабільність джерел фінансування, що спонукає компанії підтримувати певний рівень власного капіталу для підвищення кредитного рейтингу [5]. Водночас конкуренція за залучення ресурсів змушує шукати інноваційні фінансові важелі, такі як випуск конвертованих облігацій або залучення стратегічних партнерів. Ці інструменти дозволяють оптимізувати витрати на капітал і одночасно розширювати можливості для інвестицій у зростання.

Щодо зв'язку структури капіталу з операційною ефективністю, компанії з добре збалансованою структурою капіталу можуть ефективніше інвестувати у підвищення продуктивності, що, у свою чергу, підсилює вплив фінансових важелів на загальну прибутковість. Наприклад, зниження залежності від боргового фінансування дозволяє уникнути штрафних санкцій за прострочені платежі, а реінвестиція прибутків у нові проекти сприяє довгостроковому росту. У цьому контексті теоретичні моделі, такі як аналіз чутливості чи сценарне моделювання, допомагають прогнозувати оптимальні пропорції капіталу в різних економічних умовах.

Співвідношення власного та залученого капіталу є ключовим елементом структури капіталу, що безпосередньо впливає на фінансові важелі та загальну прибутковість підприємства. У контексті управління, оптимальне балансування цих компонентів дозволяє досягти ефективності, мінімізуючи ризики та максимізуючи рентабельність. Аналіз цього співвідношення базується на показнику борг/власний капітал, який відображає рівень фінансового левериджу: високий D/E вказує на більшу залежність від запозичених коштів, що може посилювати прибутковість за сприятливих умов, але підвищує вразливість до економічних спадів. Навпаки, низький D/E свідчить про консервативну стратегію, з нижчим ризиком, але потенційно обмеженою можливістю для зростання через леверидж [6,7].

У сучасних умовах 2025 року, з урахуванням глобальних тенденцій, таких як підвищення ключових ставок та інфляція, підприємства адаптують структуру капіталу для підтримки стабільності. Так, компанії з технологічного сектору, які часто мають доступ до венчурного фінансування, прагнуть утримувати D/E на рівні 0.3-0.5, щоб уникнути надмірних витрат на обслуговування боргу. Це дозволяє реінвестувати прибутки в інновації, підвищуючи операційну ефективність та довгострокову прибутковість. Водночас, у капіталомістких галузях, як автомобілебудування, вищий D/E (близько 1.0) може бути виправданим для фінансування масштабних інвестицій, але вимагає ретельного моніторингу для запобігання фінансовій нестабільності [8].

Емпіричний аналіз на прикладі провідних компаній демонструє, як співвідношення впливає на ключові показники прибутковості, зокрема рентабельність власного капіталу. Високий фінансовий леверидж може ампліфікувати ROE, оскільки запозичені кошти генерують додатковий дохід, але за умови, що операційна прибутковість перевищує вартість боргу. Згідно з дослідженнями, компанії з D/E понад 2.0 часто стикаються з зниженням прибутковості через зростання витрат на відсотки, тоді як оптимальний діапазон 1.0-1.5 сприяє балансу між ризиком та винагородою [9,10].

Для наочності розглянемо дані провідних технологічних компаній станом на червень 2025 року. Таблиця 1 демонструє співвідношення D/E та ROE, що дозволяє оцінити ефективність управління капіталом.

Таблиця 1

Співвідношення D/E та ROE на 2025

Компанія	D/E	ROE (%)
Amazon	1,04	23,84
NVIDIA	0,41	105,22
General Dynamics	1,41	17,99
Alphabet	0,38	34,31

Джерело: складено за даними [11-14]

Низьке D/E (0,38–0,41) у компаніях NVIDIA та Alphabet забезпечує високу ROE (105,22% та 34,31%) завдяки реінвестиціям у інновації без боргових ризиків [12,14]. Amazon з D/E 1,04 досягає помірної ROE 23,84%, балансуючи податковий щит із зростанням витрат на борг [11]. General Dynamics (D/E 1,41, ROE 17,99%) використовує леверидж для стабільних контрактів, але потребує гібридних інструментів у 2025 році [13].

Управління цим співвідношенням вимагає врахування зовнішніх факторів, таких як процентні ставки та ринкові умови. У 2025 році, з підвищенням ставок, компанії з високим D/E стикаються з тиском на прибутковість через зростання витрат на борг. Рекомендується використовувати моделі чутливості для прогнозування впливу змін у структурі капіталу на ключові фінансові важелі, забезпечуючи оптимізацію для максимальної ефективності. Загалом, аналіз співвідношення власного та залученого капіталу є невід'ємною частиною

стратегічного управління, що дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічного середовища та підвищувати загальну прибутковість.

Оптимізація структури капіталу є важливим інструментом для підвищення рентабельності підприємства, що передбачає балансування власного та залученого капіталу з урахуванням ринкових умов і стратегічних цілей. У практичному вимірі це включає аналіз фінансових ризиків, оцінку вартості капіталу та впровадження гнучких механізмів управління. У 2025 році, з огляду на глобальні економічні тенденції, такі як підвищення процентних ставок і зростання інфляції, підприємства змушені переглядати пропорції капіталу для забезпечення стабільності та максимізації прибутковості. Практичні підходи до цієї оптимізації базуються на комбінації традиційних і сучасних методів, включаючи використання цифрових інструментів та адаптацію до регуляторних вимог.

Одним із ключових практичних аспектів є визначення оптимального рівня боргового навантаження. Занадто висока залежність від запозичених коштів може призвести до зростання фінансових витрат, тоді як надмірна орієнтація на власний капітал обмежує можливості для інвестицій у ріст. Оптимальний показник борг/власний капітал варіюється залежно від галузі [15,16]. Такий підхід дозволяє мінімізувати середньозважену вартість капіталу і одночасно підтримувати фінансову гнучкість.

Ще одним важливим елементом є інтеграція цифрових технологій у процеси управління капіталом. Системи планування ресурсів підприємства, такі як SAP або Oracle, сприяють автоматизації аналізу фінансових потоків і прогнозуванню впливу змін у структурі капіталу на рентабельність [17]. У 2025 році дедалі більше компаній використовують штучний інтелект для моделювання сценаріїв, що дозволяє оцінити потенційні ризики та вигоди від залучення боргового чи акціонерного фінансування. Наприклад, AI-інструменти можуть прогнозувати оптимальні пропорції капіталу з урахуванням коливань ринкових ставок, забезпечуючи точність до 2-3%.

Практична оптимізація також включає реструктуризацію боргових зобов'язань. Компанії можуть переглядати умови кредитів, замінюючи дорогі короткострокові позики на довгострокові з нижчими ставками [18]. У 2025 році, з огляду на підвищення ключових ставок Федеральною резервною системою [19], багато підприємств у Європі та США вдаються до випуску конвертованих облігацій, що поєднують переваги боргового та акціонерного фінансування [20]. Це дозволяє зменшити поточні витрати на обслуговування боргу та залучити додатковий капітал для реінвестицій.

Важливим аспектом є оцінка впливу структури капіталу на операційну ефективність. Підприємства з добре збалансованою структурою можуть спрямовувати більше ресурсів на підвищення продуктивності, що позитивно впливає на показники рентабельності продажів та рентабельності активів (ROA). Наприклад, компанії, які зменшили залежність від боргу на 10-20% у 2025 році, зафіксували зростання ROS на 5-7%, що підтверджує зв'язок між оптимізацією капіталу та операційними результатами.

Для демонстрації практичних підходів розглянемо дані про вплив оптимізації структури капіталу на рентабельність за результатами 2024-2025 років. Таблиця 2 нижче демонструє зміни у D/E та відповідні показники ROE для обраних компаній.

Таблиця 2

Аналіз змін у D/E та ROE після оптимізації на червень 2025 рр.

Компанія	D/E 2024	D/E 2025	ROE 2024, %	ROE 2025, %
Amazon	1,45	1,04	19,57	23,84
NVIDIA	0,53	0,41	92,81	105,22
General Dynamics	1,58	1,41	16,48	17,99
Alphabet	0,39	0,38	29,52	34,31

Джерело: розроблено автором за даними [11-14]

Всі розглянуті компанії продемонстрували зниження показника D/E з 2024 по 2025 рік, що супроводжувалося зростанням ROE, підкреслюючи позитивний вплив зменшення боргового навантаження на рентабельність власного капіталу в умовах підвищення процентних ставок і економічної невизначеності, наприклад, Amazon зменшив D/E з 1,45 до 1,04, що призвело до зростання ROE з 19,57% до 23,84%, аналогічно NVIDIA знизив D/E з 0,53 до 0,41 з

відповідним стрибком ROE з 92,81% до 105,22%, General Dynamics скоротив D/E з 1,58 до 1,41, підвищивши ROE з 16,48% до 17,99%, а Alphabet утримав стабільний D/E на рівні 0,39-0,38 з покращенням ROE з 29,52% до 34,31%, що загалом підтверджує теоретичну тезу про те, що балансування капіталу через зменшення залежності від запозичень дозволяє посилювати фінансові важелі, мінімізувати ризики та максимізувати прибутковість у динамічному середовищі 2025 року, стимулюючи підприємства до впровадження подібних стратегій для довгострокової стійкості.

Як зазначає Журавльова І. В. з метою досягнення «високої якості фінансового потенціалу важливо організувати постійний моніторинг і корегування структури капіталу, враховуючи поточні завдання суб'єкта бізнесу та зміни зовнішнього середовища» [21].

Погоджуючись з такою точкою зору варто відзначити, що в українських реаліях практична реалізація оптимізації вимагає регулярного моніторингу та адаптації. Компанії можуть застосовувати сценарне моделювання для прогнозування впливу економічних змін на структуру капіталу. Крім того, залучення експертів із фінансового консалтингу та використання ESG-критеріїв (екологічні, соціальні та управлінські фактори) сприяє формуванню сталого підходу до управління капіталом. У 2025 році підприємства, які інтегрують ці принципи, фіксують зростання довіри інвесторів, що позитивно впливає на акціонерну вартість.

Практичні аспекти оптимізації структури капіталу включають балансування боргового та власного фінансування, використання цифрових інструментів і адаптацію до ринкових умов. Ці заходи дозволяють підвищувати рентабельність, забезпечуючи конкурентоспроможність у динамічному економічному середовищі.

Висновки. Дослідження впливу структури капіталу на оптимізацію фінансових важелів прибутковості підтверджує її ключову роль у формуванні ефективної фінансової стратегії підприємства. Теоретичний аналіз, заснований на моделях Міллера-Модільяні та концепції WACC, показав, що баланс між власним і залученим капіталом визначає можливості використання фінансових важелів для підвищення рентабельності. Аналіз співвідношення D/E та ROE провідних компаній у 2025 році продемонстрував, що оптимальний рівень боргового навантаження (1.0-1.5) сприяє стабільній прибутковості, тоді як надмірний леверидж (D/E > 2.0) може призводити до фінансових ризиків.

Практичні аспекти оптимізації, включаючи реструктуризацію боргових зобов'язань, інтеграцію цифрових технологій та врахування ESG-критеріїв, забезпечують гнучкість і конкурентоспроможність у мінливих економічних умовах. Дані свідчать, що зниження D/E на 10-15% сприяє зростанню ROE на 5-7%, що підтверджує ефективність запропонованих підходів. У 2025 році підприємства, які адаптують структуру капіталу до підвищення ставок і інфляції, досягають кращих показників операційної ефективності та довіри інвесторів.

Вище зазначене доводить, що оптимізація структури капіталу є стратегічним інструментом, який дозволяє підприємствам підвищувати прибутковість, мінімізувати ризики та адаптуватися до динамічного економічного середовища.

Подальший розвиток досліджень у цьому науковому напряму дозволить розробити адаптивну модель оптимізації структури капіталу з урахуванням галузевої специфіки, макроекономічної волатильності та стадії життєвого циклу підприємства.

Список літератури

1. Дзюба В. В. Формування капіталу корпоративних підприємств в умовах розбалансованості фінансового ринку : дис. ... д-ра філософії : 072. Суми, 2023. 255 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bc3e1da7-9db3-4cad-8c92-564c75302e28/content (дата звернення: 9.11.2025).

2. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Я. Б. Дропа. Електрон. вид. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Dropa-Navchalnyy-posibnyk-2024.pdf (дата звернення: 9.11.2025).

3. Шаров О. М. Міжнародний досвід інноваційних напрямів фінансово-банківської діяльності щодо інвестиційного кредитування. *Фінанси України*. 2025. №1. С. 32-63. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2025.01.032 (дата звернення: 9.11.2025).

4. Зозулюк І. М. (2024). Проблематика і можливості залучення фінансування українськими підприємствами в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 8 (278). С. 136-145. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-136-145 (дата звернення: 9.11.2025).

5. Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf (дата звернення: 9.11.2025).
6. Покиньчереда В. В., Тімченко О. Л. Теоретико-методичні аспекти аналізу оптимальності структури капіталу підприємства. *Ефективна економіка.* 2024. № 8 DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.56 (дата звернення: 9.11.2025).
7. Полозова Т. В., Худяков Д. Л. Теоретичні аспекти проектного фінансування в контексті інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства *Економіка та суспільство.* Вип.81/2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-97 (дата звернення: 9.11.2025).
8. Roni M., Meriyati M., Hermanto A. Capital Structure Changes in the Automotive Sector Affected By Financial Performance. E*l Barka: Journal of Islamic Economics and Business*. 2021. №4(1). PP. 108-133. DOI: https://doi.org/10.21154/elbarka.v4i1.3086 (дата звернення: 9.11.2025).
9. Nukala V. B., Prasada Rao S. S. Role of debt-to-equity ratio in project investment valuation, assessing risk and return in capital markets. *Futur Bus Journal.* 2021. №7, 13. DOI: https://doi.org/10.1186/s43093-021-00058-9 (дата звернення: 9.11.2025).
10. Abubakar A. O., Anyonje S. A. Financial Leverage and Corporate Financial Performance: A Comprehensive Review. *East African Finance Journal.* 2025. №4(2). PP. 34-54. DOI: https://doi.org/10.59413/eafj/v4.i2.3 (дата звернення: 9.11.2025).
11. Amazon ROE 2011-2025. AMZN. Macrotrends. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/roe (дата звернення: 19.10.2025).
12. NVIDIA ROE 2011-2025. NVDA. Macrotrends. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NVDA/nvidia/roe (дата звернення: 19.10.2025).
13. General Dynamics ROE 2011-2025. GD. Macrotrends. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/GD/general-dynamics/roe (дата звернення: 19.10.2025).
14. Alphabet ROE 2011-2025. GOOG. Macrotrends. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/GOOG/alphabet/roe (дата звернення: 19.10.2025).
15. Hertina D., Pranata A. F., Aulia R. E. The influence of current ratio, debt to equity ratio and company size on return on assets. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*. 2021. №12(8). PP. 1702-1709. URL: https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/download/3237/2785/6104 (дата звернення: 9.11.2025).
16. Katsampoxakis I., Basdekis H., Anathreptakis K. How the Greek crisis determined firm profitability and optimal debt ratio. Research Anthology on Business Continuity and Navigating Times of Crisis. *IGI Global Scientific Publishing*. 2022. PP. 1086-1110. DOI: https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4503-7.ch055 (дата звернення: 9.11.2025).
17. Русіна Ю. О. Науковий підхід до фінансового планування на підприємстві: системний аналіз та моделювання. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. № 8. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-8 (дата звернення: 9.12.2025).
18. Купріянова А., Новікова О. Реструктуризація боргу та кредитних зобов'язань під час кризи. *Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ»*. 2024. PP. 42-50. DOI: https://doi.org/10.36074/logos-13.12.2024.009 (дата звернення: 9.11.2025).
19. Bruno V., Dathan M., Kitsul, Y. Corporate Bond Issuance Over Financial Stress Episodes: A Global Perspective. *International Finance Discussion Paper.* 2024. №1390. 49 p. DOI: http://dx.doi.org/10.17016/IFDP.2024.1390 (дата звернення: 9.11.2025).
20. Lei C., Lyandres E., Veld C., Xia Y. Product Market Competition and Convertible Debt Financing. *The Review of Corporate Finance Studies.* 2024. DOI: https://doi.org/10.1093/rcfs/cfae020 (дата звернення: 9.11.2025).
21. Журавльова І. В. Структура капіталу як фактор якості фінансового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2025 Вип. 82. С. 118-123. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct82-19 (дата звернення: 9.11.2025).

References

1. Dziuba, V. V. (2023). Formation of capital of corporate enterprises in conditions of imbalance of the financial market. Doctor's thesis. Sumy: SumDU Retrieved from: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bc3e1da7-9db3-4cad-8c92-564c75302e28/content (accessed 9 November 2025) [In Ukrainian].

2. Dropa, Ya. B. (2023).Financial analysis. Lviv: LNU im. Ivana Franka Retrieved from: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Dropa-Navchalnyy-posibnyk-2024.pdf (accessed 9 November 2025) [In Ukrainian].
3. Sharov, O. M. (2025). International experience of innovative directions of financial and banking activities regarding investment lending]. *Finansy Ukrainy,* 1, 32-63. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2025.01.032 (accessed 9 November 2025) [In Ukrainian].
4. Zozuliuk, I. M. (2024). Problems and opportunities of attracting financing by Ukrainian enterprises in wartime conditions. *Aktualni problemy ekonomiky*, 8(278), 136-145. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-136-145 (accessed 9 November 2025) [In Ukrainian].
5. Zvit pro finansovu stabilnist [Report on financial stability]. (2025). Kyiv: Natsionalnyi bank Ukrainy. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf (accessed 9 November 2025) [In Ukrainian].
6. Pokynchereda, V. V., Timchenko, O. L. (2024) Theoretical and methodological aspects of analyzing the optimality of the capital structure of an enterprise. *Efektyvna ekonomika*, 8. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.56 (accessed 9 November 2025) [In Ukrainian].
7. Polozova, T. V., & Khudiakov D. L. (2025). Theoretical aspects of project financing in the context of innovative and investment development of the enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, 81 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-97 (accessed 9 November 2025) [In Ukrainian].
8. Roni, M., Meriyati, M., & Hermanto, A. (2021). Capital Structure Changes in the Automotive Sector Affected By Financial Performance. *El Barka: Journal of Islamic Economics and Business,* 4(1), 108-133. DOI: https://doi.org/10.21154/elbarka.v4i1.3086 (accessed 9 November 2025)
9. Nukala, V. B., & Prasada Rao, S. S. (2021). Role of debt-to-equity ratio in project investment valuation, assessing risk and return in capital markets. *Futur Bus Journal,* 7, 13. DOI: https://doi.org/10.1186/s43093-021-00058-9 (accessed 9 November 2025)
10. Abubakar, A. O., & Anyonje, S. A. (2025). Financial Leverage and Corporate Financial Performance: A Comprehensive Review. East African Finance Journal, 4(2), 34-54. DOI: https://doi.org/10.59413/eafj/v4.i2.3 (accessed 9 November 2025)
11. Amazon ROE 2011-2025. AMZN. (n.d.). macrotrends.net. October 19, 2025, Retrieved from: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/roe (accessed 19 October 2025)
12. NVIDIA ROE 2011-2025. NVDA. (n.d.). macrotrends.net. October 19, 2025, Retrieved from: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NVDA/nvidia/roe (accessed 19 October 2025)
13. General Dynamics ROE 2011-2025. GD. (n.d.). macrotrends.net. October 19, 2025, Retrieved from: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/GD/general-dynamics/roe (accessed 19 October 2025)
14. Alphabet ROE 2011-2025. GOOG. (n.d.). macrotrends.net. October 19, 2025, Retrieved from: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/GOOG/alphabet/roe (accessed 19 October 2025)
15. Hertina, D., Pranata, A. F., & Aulia, R. E. (2021). The influence of current ratio, debt to equity ratio and company size on return on assets. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(8), 1702-1709. Retrieved from: https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/download/3237/2785/6104 (accessed 9 November 2025)
16. Katsampoxakis, I., Basdekis, H., & Anathreptakis, K. (2022). How the Greek crisis determined firm profitability and optimal debt ratio. Research Anthology on Business Continuity and Navigating Times of Crisis (pp. 1086-1110). *IGI Global Scientific Publishing.* DOI: https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4503-7.ch055 (accessed 9 November 2025)
17. Rusina, Yu. O. (2025). Naukovyi pidkhid do finansovoho planuvannia na pidpryiemstvi: systemnyi analiz ta modeliuvannia [Scientific approach to financial planning at the enterprise: system analysis and modeling]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriia: "Ekonomichni nauky" – International scientific journal "Internauka". Series: "Economic sciences"*, 8. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-8 (accessed 9 November 2025) [In Ukrainian].
18. Kupriianova, A., & Novikova, O. (2024). Debt and credit restructuring during the crisis. *Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ»,* 42-50. DOI: https://doi.org/10.36074/logos-13.12.2024.009 (accessed 9 November 2025) [In Ukrainian].
19. Bruno, V., Dathan, M., & Kitsul, Y. (2024). Corporate Bond Issuance Over Financial Stress Episodes: A Global Perspective. *International Finance Discussion Paper,* 1390. DOI: http://dx.doi.org/10.17016/IFDP.2024.1390 (accessed 9 November 2025)

20. Lei, C., Lyandres, E., Veld, C., & Xia, Y. (2024). Product Market Competition and Convertible Debt Financing. *The Review of Corporate Finance Studies.* DOI: https://doi.org/10.1093/rcfs/cfae020 (accessed 9 November 2025)

21. Zhuravlova, I. V. (2025). Capital structure as a factor of the quality of the financial potential of the enterprise. *Infrastruktura rynku,* 82, 118-123. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct82-19 (accessed 9 November 2025) [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 17.11.2025
Прийнята до публікації 19.01.2026
Опубліковано онлайн 05.03.2026

~ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ~

УДК: 330.341.1 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-88-98

БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРИ ЯК ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ В ЕКОНОМІЦІ ЗНАНЬ

Літвінов О. С., доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: litvinov.o@oneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1424-6904

Гребенник Н. Г., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: nataly.grebennyk@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1554-0697

Анотація. *Метою статті є обґрунтування доцільності розгляду бізнес-акселераторів не як окремих програм підтримки, а як інституційного середовища, що забезпечує трансформацію наукових результатів в умовах економіки знань і сприяє підвищенню її продуктивності. Методологічною основою дослідження є інституційний аналіз, концепції економіки знань, капіталу, заснованого на знаннях, та ефектів поширення знань. Використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу й інтерпретації глобальних індикаторів створення знань та їх економічної реалізації, а також емпіричні дані міжнародних акселераційних програм. Показано, що наукові результати та проєкти є специфічними об'єктами економіки знань, економічна цінність яких формується у процесі інституційно організованої взаємодії з ринковими агентами. Обґрунтовано, що бізнес-акселератори знижують інституційну невизначеність, узгоджують академічну та ринкову логіки, підвищують відтворюваність комерціалізації та скорочують розрив між створенням знань та їх економічним використанням. Результати дослідження можуть бути використані у формуванні політик розвитку інноваційних екосистем, удосконаленні університетських структур комерціалізації знань, проєктуванні та оцінюванні бізнес-акселераторів, а також у дослідженнях щодо підвищення продуктивності економіки знань.*
Ключові слова: *економіка знань; бізнес-акселератори; інституційне середовище; трансформація знань; продуктивність інновацій.*

BUSINESS ACCELERATORS AS AN INSTITUTIONAL ENVIRONMENT FOR THE TRANSFORMATION OF SCIENTIFIC RESULTS IN THE KNOWLEDGE ECONOMY

Oleksandr Litvinov, Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-Rector for Research, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: litvinov.o@oneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1424-6904

Natalia Hrebennyk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: nataly.grebennyk@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1554-0697

Abstract. *The purpose of the article is to substantiate the feasibility of conceptualizing business accelerators as an institutional environment at the meso-level that ensures a reproducible transformation of scientific results under conditions of the knowledge economy and contributes to increasing its overall productivity. The methodological framework of the study is based on institutional analysis and the theoretical concepts of the knowledge economy, knowledge-based capital, and knowledge spillovers. The research applies methods of theoretical generalization, comparative analysis, and interpretation of global indicator frameworks, particularly the sub-indices of the Global Knowledge Index that reflect knowledge creation and its economic utilization. Empirical evidence from international science-oriented acceleration programs is used to illustrate institutional mechanisms for reducing uncertainty and coordinating interactions between scientific and market actors. The study demonstrates that scientific results and research projects constitute specific objects of the knowledge economy whose economic value is not formed at the stage of knowledge creation but emerges through institutionally organized interaction with market agents. It is shown that business accelerators contribute to reducing institutional uncertainty, aligning academic and market logics, and improving the quality and reproducibility of commercialization processes. As a result, accelerators facilitate a higher share of scientific outcomes entering economic circulation and support more sustainable trajectories of knowledge utilization, thereby narrowing the gap between knowledge generation and economic performance. The scientific novelty of the article lies in the conceptualization of business accelerators as an institutional environment of the meso-level that ensures a reproducible transformation of scientific results and mitigates losses of knowledge-based capital in the knowledge economy. Unlike instrumental or program-based interpretations, the proposed approach emphasizes the role of institutional rules, interaction formats, and reputational mechanisms in shaping economic behavior of scientific projects. The findings of the study may be used in the development of policies for innovation*

ecosystem development, the design and evaluation of business accelerator programs, and the improvement of university-based knowledge commercialization structures. The results are also relevant for researchers and practitioners concerned with enhancing the productivity of the knowledge economy through institutional mechanisms rather than solely through increased investment in research and development.

Keywords: *knowledge economy; business accelerators; institutional environment; transformation of scientific results; innovation productivity.*

JEL Classification: O320; L260; M130; I230; I250

Постановка проблеми. У сучасній економіці знань результати наукових досліджень і НДДКР визнаються одним із ключових джерел економічного зростання та продуктивності. За даними ОЕСР, у країнах з розвиненою інноваційною економікою витрати на дослідження і розробки становлять 4–5% ВВП (рис. 1).

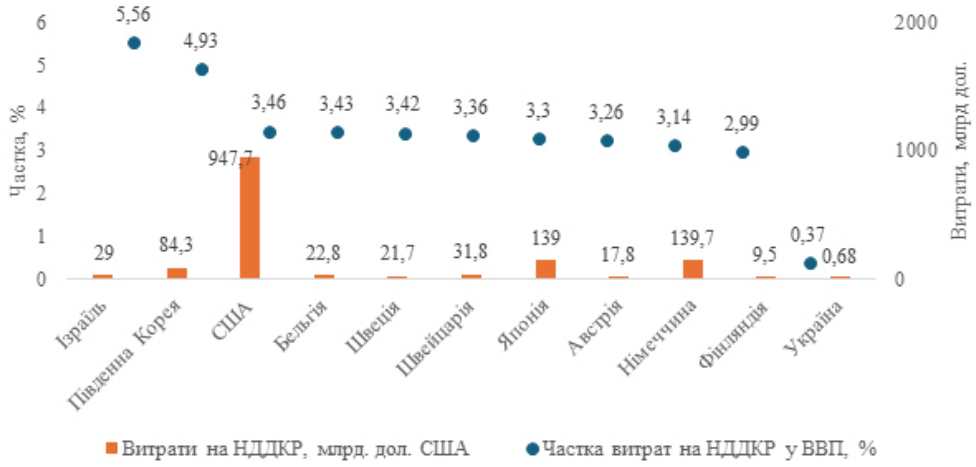


Рисунок 1. Показники наукоємності ВВП у ТОП 10 країн світу та в Україні у 2024 році

Джерело: складено авторами за матеріалами [1]

Згідно з Global Innovation Index 2025, у 2024–2025 рр. світова система знань демонструє парадоксальну динаміку: за рекордного обсягу наукових публікацій (понад 2 млн. статей у 2024 р.) та зростання сукупних витрат на НДДКР (+2,9% у 2024 р.), трансформація знань у прикладні економічні результати залишається нерівномірною. Кількість венчурних угод у світі скорочується третій рік поспіль (–4,4% у 2024 р.), а інноваційна активність концентрується у вузькому колі регіонів і кластерів. Україна у 2025 р. посідає 66 місце у глобальному рейтингу та входить до групи інноваційних «overperformers» (країни чий фактичний інноваційний результат перевищує очікуваний), що свідчить про наявність значного наукового потенціалу за обмеженої ефективності його економічної реалізації [2].

Цей розрив між створенням наукових результатів та їх економічною реалізацією має переважно інституційний характер і пов'язаний з відмінностями між академічною та ринковою логіками діяльності, інформаційною асиметрією та високим рівнем невизначеності щодо економічної цінності знань на ранніх стадіях розвитку [3]. За таких умов навіть збільшення фінансування НДДКР не гарантує підвищення продуктивності економіки знань.

На цьому тлі упродовж останнього десятиліття спостерігається стале зростання кількості бізнес-акселераторів як інституційних форм підтримки інноваційних і наукомістких проєктів. За узагальненням різних аналітичних та наукових джерел, оцінки кількості акселераторів у світі суттєво відрізняються залежно від критеріїв ідентифікації та охоплення і коливаються від приблизно 2 тисяч [4] до близько 8 тисяч програм [5]. Нижня межа – скоріше часткова вибірка із значного обсягу даних про екосистеми стартапів та їх учасників. Верхня межа таких оцінок наводиться у сучасних систематичних оглядах, які враховують широкий спектр незалежних, університетських і корпоративних акселераторів, що підтверджує їх перетворення на масове та інституційно значуще явище у глобальних інноваційних екосистемах [6].

Отже, актуальність дослідження бізнес-акселераторів як інституційного середовища трансформації наукових результатів зумовлена необхідністю підвищення віддачі від інвестицій у НДДКР і формування відтворюваних умов економічного використання знань,

що є ключовим завданням розвитку економіки знань та інноваційної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасного масиву публікацій дозволяє виокремити два взаємопов'язані напрями досліджень, що формують теоретичну основу цієї статті:

– література з економіки знань і комерціалізації НДДКР;

– дослідження бізнес-акселераторів як елементів підприємницьких та інноваційних екосистем.

У межах першого напряму економіка знань описується як система, де ключову роль відіграють інвестиції у знання та нематеріальні активи, інноваційна спроможність і відповідний інституційний режим, що забезпечує трансфер і дифузію знань [7]. Паралельно розвиваються підходи, що акцентують зростання ролі капіталу, заснованому на знаннях (knowledge-based capital, KBC) – нематеріальних активів (комп'ютеризована інформація, інтелектуальна власність, економічні компетенції), пов'язаних із продуктивністю та структурною перебудовою економіки [8]. Водночас інституційні бар'єри комерціалізації описуються через концепт «ефекти поширення знань» (knowledge spillovers) та «фільтра знань», який знижує суспільну віддачу від наукових інвестицій [9, 10]. Методологічні індикаторні рамки інституціоналізують підхід, у якому «інституційний режим» та «інноваційна система» є фундаментальними для функціонування економіки знань [11].

У національній доповіді НАН України наголошується, що ключовими обмеженнями інноваційного розвитку є фрагментованість інституційної інфраструктури, слабка інтеграція науки та бізнесу й недостатня розвиненість механізмів трансферу знань [12].

Другий напрям – дослідження бізнес-акселераторів – демонструє швидке накопичення емпіричних і концептуальних робіт. У літературі закріпилося визначення акселераторів як обмежених у часі, когортних програм із жорстким відбором, інтенсивним менторством і демонстраційними подіями, які спрямовані на прискорення розвитку нових компаній [13, 14]. Систематичні огляди підкреслюють зростаючу гетерогенність моделей інкубації/акселерації та водночас наголошують, що багато робіт залишаються сфокусованими на описі індустрії або порівнянні акселераторів з інкубаторами, не завжди розкриваючи їх роль як інституційних середовищ [6, 15].

Окремий пласт робіт аналізує «дизайн» акселераторів, показуючи, що акселератори – це не уніфікована організаційна форма, а конфігурації, що різняться за ціннісними пропозиціями, логікою взаємодії зі стейкхолдерами, інструментами доступу до ресурсів та інституційною роллю в екосистемі [16]. Прикладні аналітичні доповіді, що досліджували феномен акселераторів, також фіксують його як окремий тип підтримки інноваційного підприємництва з власними інституційними ознаками (інтенсивність, когортність, репутаційні ефекти, мережеві зв'язки) [17, 18].

Водночас у наявній літературі можна виокремити три ключові вузли невизначеності, що формують наукову прогалину для теми цієї статті.

По-перше, більшість досліджень акселераторів зосереджені на цифрових стартапах і венчурній логіці, тоді як наукові результати та наукові проєкти мають іншу інституційну природу, будучи вбудованими в академічні норми, режими прав на результати досліджень і специфічні траєкторії верифікації. Це зумовлює методологічну обмеженість підходів, які розглядають бізнес-акселератор лише як «програму прискорення», і актуалізує потребу інституційного аналізу середовища узгодження норм науки й ринку.

По-друге, значна частина робіт оцінює ефективність акселераторів через показники венчурних раундів, залучення фінансування або виживання стартапів. Хоча такі підходи є важливими, вони не завжди дозволяють виявити, які саме інституційні характеристики середовища (правила доступу, режими взаємодії, робота з інтелектуальною власністю, репутаційні та мережеві ефекти) є визначальними для трансформації наукових результатів. Водночас емпіричні та мета-аналітичні дослідження підтверджують наявність ефектів акселерації, підкреслюючи їх гетерогенність і залежність від контексту та дизайну середовища [19, 20].

По-третє, у межах економіки знань продуктивність дедалі частіше пов'язують не лише з ВВП або загальною продуктивністю праці, а зі здатністю економіки перетворювати знання на інновації, інтелектуальну власність і конкурентні переваги. Водночас дослідження акселераторів і дослідження продуктивності економіки знань здебільшого розвиваються паралельно: перші фокусуються на результатах стартапів, другі – на макро- та мезоіндикаторах інноваційності [21]. Унаслідок цього недостатньо дослідженим залишається зв'язок між якістю інституційного середовища бізнес-акселераторів і здатністю економіки знань

забезпечувати масове та відтворюване економічне використання наукових результатів.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Отже, аналіз літератури дозволяє сформулювати невирішену частину загальної проблеми, якій присвячено цю статтю: відсутність цілісної теоретико-аналітичної рамки, що описує бізнес-акселератори саме як інституційне середовище трансформації наукових результатів у економіці знань, із виокремленням ключових інституційних характеристик такого середовища та поясненням його значення для продуктивності економіки знань на концептуальному рівні.

Мета дослідження. Метою статті є теоретико-аналітичне обґрунтування бізнес-акселераторів як інституційного середовища трансформації наукових результатів в економіці знань, а також ідентифікація ключових інституційних характеристик цього середовища (правил доступу, режимів взаємодії, норм і стимулів), що визначають траєкторії економічного використання наукових результатів та можуть впливати на продуктивність економіки знань.

Основний матеріал. У межах економіки знань наукові результати є специфічним видом економічного ресурсу, що відрізняється нематеріальною природою, високим рівнем невизначеності та залежністю від інституційних умов використання. Вони не мають апріорної ринкової вартості й не можуть бути безпосередньо включені в економічний обіг без процесів інтерпретації, адаптації та інституційного вбудовування. Саме тому економічне значення наукових результатів формується не в момент створення знання, а в процесі його включення у взаємодію з підприємницьким сектором та іншими учасниками економіки знань.

У сучасних дослідженнях наукові результати дедалі частіше розглядаються як потенційні економічні активи, здатні набувати форм технологій, прототипів або об'єктів інтелектуальної власності. Водночас така трансформація не є автоматичною та не випливає безпосередньо з факту наукового відкриття. Її перебіг залежить від здатності інституційного середовища створювати умови для економічного освоєння знань, зниження невизначеності та узгодження різних логік використання результатів досліджень.

У практичному вимірі економіки знань ключовим об'єктом трансформації є не абстрактний науковий результат, а науковий проєкт і наукова команда як носії знань, компетенцій, прав та економічних рішень. Саме через наукові проєкти знання набуває організаційної форми, у межах якої можливе прийняття рішень щодо подальших траєкторій його використання. У цьому сенсі наукові проєкти є активними елементами економіки знань, чутливими до інституційних стимулів і обмежень.

Характерною особливістю наукових проєктів є їх подвійна інституційна вбудованість. З одного боку, вони функціонують у межах академічного середовища, де домінують норми наукової автономії, орієнтація на новизну та публікаційну активність. З іншого боку, у разі економічної реалізації вони стикаються з логікою ринку, у якій визначальними є економічна доцільність, управління ризиками, швидкість ухвалення рішень і здатність до масштабування. Саме ця інституційна розбіжність формує бар'єри для економічного використання наукових результатів і зумовлює потребу в середовищах, здатних узгоджувати ці логіки.

Це підтверджується глобальними індексними вимірюваннями: за даними Global Knowledge Index 2024 [22], у більшості країн світу спостерігається суттєвий розрив між показниками створення знань (освіта, наука, дослідження) та їх економічного впливу. У методології Global Knowledge Index створення знань та їх економічна реалізація вимірюються різними субіндексами: формування знаннєвого потенціалу відображається через субіндекси «Вища освіта» (Higher Education) та «Дослідження, розробки та інновації» (Research, Development and Innovation, RDI) тоді як економічне використання знань репрезентується субіндексом «Економіка» (Economy). Така структурна диференціація дозволяє емпірично фіксувати розрив між генерацією знань та їх включенням в економічний обіг.

Для конкретизації цього розриву у статті використано порівняльний аналіз значень відповідних субіндексів Global Knowledge Index для вибраної групи країн. Вибір країн для порівняльного аналізу з Україною обумовлений необхідністю виявити різні інституційні траєкторії трансформації знань у межах економіки знань. Польща та Чехія представляють постсоціалістичні економіки зі схожими стартовими умовами, але з більш розвиненими механізмами комерціалізації наукових результатів. Естонія демонструє модель ефективної трансформації знань за обмежених ресурсів завдяки високій інституційній щільності стартап- та акселераторної екосистеми. Ізраїль включено як еталонну модель, у якій зв'язок між RDI, вищою освітою та економічною віддачею є системно замкненим. Такий набір країн дозволяє ідентифікувати роль бізнес-акселераторів у скороченні розриву між генерацією та використанням знань.

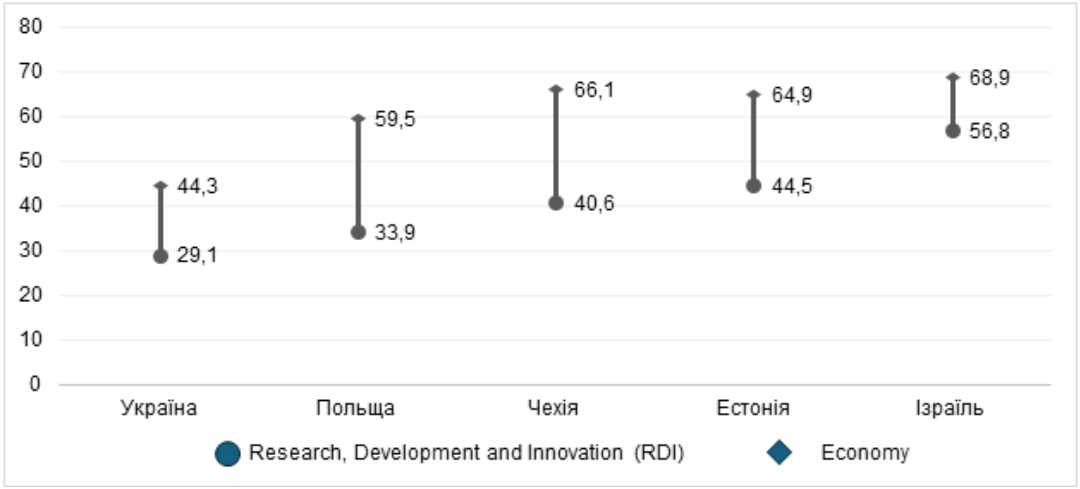


Рис. 2. Розриви між створенням науково-інноваційних результатів та їх економічною реалізацією у різних країнах

Джерело: складено авторами за матеріалами [22]

Порівняння показників RDI та Economy демонструє стійкий розрив між створенням науково-інноваційних результатів та їх економічною реалізацією. В Україні низьке значення RDI поєднується з помірним рівнем Economy, що свідчить про фрагментарну та несистемну трансформацію знань у ринкові результати. Досвід країн порівняння підтверджує, що скорочення цього розриву корелює з наявністю та інституційною зрілістю інституційних посередників.

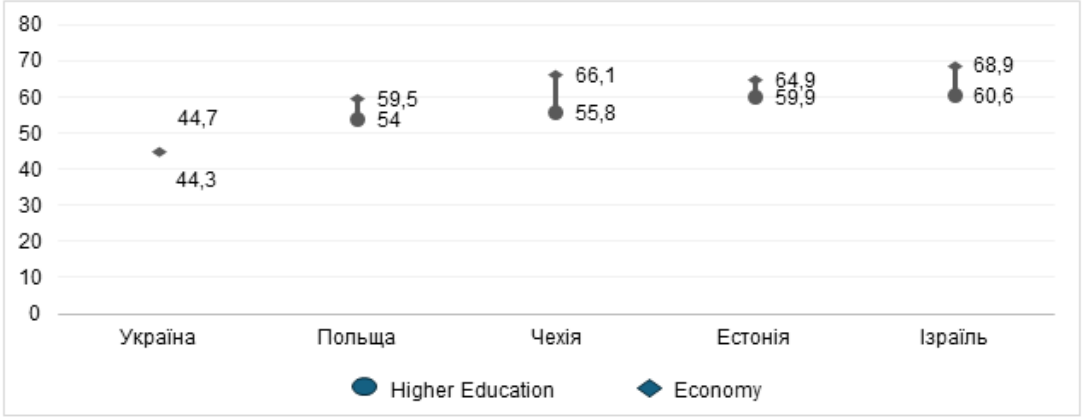


Рис. 3. Розриви між рівнем розвитку вищої освіти та економічною реалізацією знань у різних країнах

Джерело: складено авторами за матеріалами [22]

Отримані результати свідчать, що наявність розвиненої системи вищої освіти сама по собі не гарантує пропорційної економічної віддачі знань.

В Україні спостерігається від'ємне значення різниці між показниками Economy та Higher Education, що вказує на слабку інтеграцію університетського потенціалу в підприємницькі та інноваційні процеси.

У країнах порівняння позитивний розрив формується завдяки інституційним механізмам трансформації знань.

Отже, економіка знань функціонує як багаторівнева система інституцій, у межах якої університети, офіси трансферу технологій, наукові парки, інноваційні кластери тощо виконують спеціалізовані функції створення та поширення знань. Водночас їх сукупна дія не завжди формує цілісну траєкторію переходу наукових результатів до економічного використання, оскільки кожна з цих інституцій зорієнтована на власну логіку результативності та критерії успіху.

У цьому контексті бізнес-акселератори постають як відносно нова інституційна форма, що займає проміжне положення між наукою, підприємницьким сектором і фінансовим капіталом. На відміну від класичних інструментів трансферу знань, вони не обмежуються окремими каналами комерціалізації, а формують цілісне інституційне середовище регулярної взаємодії, у межах якого наукові проєкти залучаються до підприємницьких і ринкових процесів системно, а не епізодично [16].

Важливою особливістю бізнес-акселераторів є їх здатність формувати спільний простір норм і очікувань, у якому наукові проєкти поступово адаптуються до підприємницької раціональності. Інтенсивна та повторювана взаємодія з бізнесом, інвесторами та експертами створює умови для формування довіри, репутаційних сигналів і спільних інтерпретацій економічної цінності наукових результатів. Саме ці нематеріальні ефекти часто визначають можливість переходу від наукової розробки до економічного використання.

Водночас бізнес-акселератори істотно різняться за цілями, моделями інтеграції та стейкхолдерами, що зумовлює неоднорідність їх впливу на траєкторії трансформації знань. Така гетерогенність свідчить про те, що акселератори не є уніфікованим інструментом, а радше різновидом інституційних середовищ, по-різному вбудованих у системи економіки знань [6].

Вплив бізнес-акселераторів на трансформацію наукових результатів зумовлюється не стільки набором окремих інструментів підтримки, скільки якістю інституційного середовища, яке вони формують для наукових проєктів. Саме інституційні характеристики цього середовища визначають, чи зможуть наукові результати перейти від потенційних активів до економічно значущих форм використання.

Першою такою характеристикою є чіткість і передбачуваність правил взаємодії. Для наукових проєктів, що функціонують у середовищі високої невизначеності, наявність зрозумілих правил доступу, очікувань і критеріїв оцінювання знижує трансакційні витрати та ризики економічної взаємодії. На відміну від разових контактів із ринковими агентами, акселератори формують стабільний простір, у межах якого наукові команди можуть тестувати економічні гіпотези без негайного тиску комерційного результату.

Другою ключовою характеристикою є інтенсивність і повторюваність взаємодії. Бізнес-акселератори забезпечують регулярну комунікацію між науковими проєктами, підприємцями, інвесторами та експертами, що сприяє поступовому узгодженню академічної та ринкової логік. Саме повторюваність взаємодії створює умови для формування довіри, спільних інтерпретацій цінності знань і переходу від ізольованих рішень до відтворюваних моделей економічної поведінки.

Третьою інституційною характеристикою є режими роботи з інтелектуальною власністю та знаннєвими активами. Для наукових проєктів принципово важливими є не лише юридичні аспекти оформлення прав, а й інституційні очікування щодо їх використання, розподілу вигод і ризиків.

У межах акселераційного середовища питання інтелектуальної власності інтегруються в економічну стратегію проєкту, а не функціонують як зовнішній обмежувальний чинник.

Важливим елементом інституційного середовища бізнес-акселератора є репутаційні та мережеві ефекти. Участь у акселераторі формує для наукових проєктів репутаційні сигнали, що знижують інформаційну асиметрію для зовнішніх стейкхолдерів і полегшують доступ до ресурсів. Саме через ці нематеріальні інституційні ефекти акселератори створюють умови для переходу від наукових результатів до їх економічного використання як відтворюваного процесу, що є критично важливим для продуктивності економіки знань [13].

Узагальнена логіка інституційного впливу бізнес-акселераторів на трансформацію наукових проєктів та продуктивність економіки знань представлена на рис. 4.

Отже, однією з ключових характеристик економіки знань є високий рівень невизначеності, що супроводжує процеси трансформації наукових результатів у економічно значущі застосування. Ця невизначеність має багатовимірний характер і охоплює технологічні, ринкові, інституційні та поведінкові компоненти. Для наукових проєктів і команд вона проявляється у складності оцінювання прикладного потенціалу результатів досліджень, можливостей їх масштабування та економічної доцільності, а також у відсутності чітких орієнтирів взаємодії з бізнесом та інвесторами.

Емпіричні дослідження підтверджують, що саме невизначеність істотно обмежує економічне використання знань. За даними OECD, лише 10–20% результатів публічних досліджень доходять до стадії практичного або комерційного застосування, тоді як більшість залишається в академічному середовищі або використовується фрагментарно [23]. У

звітах World Bank також підкреслюється, що високий рівень інституційної та ринкової невизначеності є одним з ключових бар'єрів дифузії знань у знаннєвоємних секторах економіки [11].

У теоретичній традиції економіки підприємництва невизначеність розглядається як фундаментальна умова економічної діяльності, що не зводиться до вимірюваного ризику та не може бути повністю усунена [24]. Для знаннєвоємних інновацій така невизначеність має виражений інституційний характер, оскільки економічна цінність наукових результатів формується не на етапі їх створення, а у процесі взаємодії з ринковими агентами.

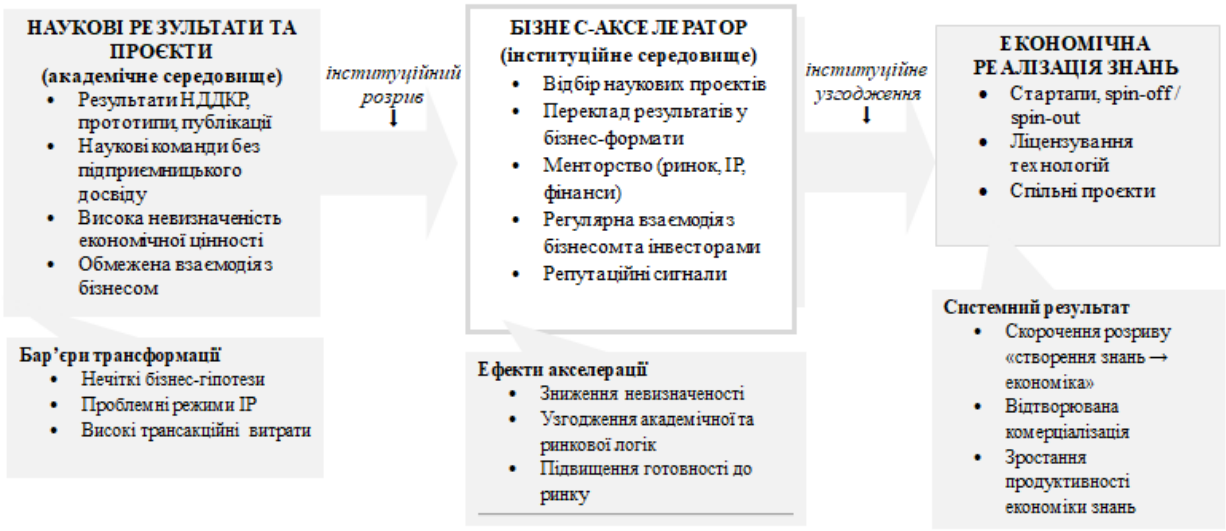


Рис. 4. Бізнес-акселератор як інституційне середовище трансформації наукових результатів в економіці знань

Джерело: розроблено авторами

У цьому контексті бізнес-акселератори доцільно розглядати як інституційні середовища, що знижують рівень невизначеності, створюючи для наукових проєктів більш передбачувані умови економічної взаємодії. Дослідження акселераційних програм показують, що участь у них статистично пов'язана з вищою ймовірністю доступу до фінансування та зовнішніх партнерств. Зокрема, у межах програми NSF I-Corps з моменту запуску у 2012 році участь узяли понад 2 500 наукових команд, з яких понад половина створили стартапи, що сукупно залучили понад 3,16 млрд. дол. США подальшого фінансування [25].

Важливим механізмом інституційного зниження невизначеності є організоване тестування бізнес-гіпотез і кероване коригування траєкторій розвитку проєктів. За результатами досліджень, проведених на базі NSF I-Corps, 95% команд здійснювали принаймні одну зміну бізнес-моделі, а 66% – суттєве стратегічне коригування, що відображає процес переведення невизначеності з неструктурованого стану в керований стан [26].

Ключову роль у цьому процесі відіграє формування спільних інтерпретацій економічної цінності знань. Регулярна взаємодія з підприємцями, інвесторами та галузевими експертами дозволяє науковим командам узгоджувати прикладний потенціал результатів досліджень з ринковими очікуваннями, знижуючи інформаційну асиметрію та когнітивну невизначеність.

Додатковим чинником зниження невизначеності є репутаційна функція бізнес-акселераторів. Участь у відомих акселераційних програмах підвищує довіру інвесторів і корпоративних партнерів до наукових проєктів навіть за відсутності сформованих фінансових результатів. У європейському контексті подібні ефекти масштабуються через мережеві акселераційні структури: у 2024 році EIT Health підтримала 372 стартапи та scale-ups, які сукупно залучили 227 млн. євро інвестицій [27].

Отже, бізнес-акселератори виконують функцію інституційних буферів між академічною та ринковою логіками, не усуваючи фундаментальних відмінностей між ними, але створюючи умови, за яких трансформація наукових результатів стає менш випадковою та більш відтворюваною. Розгляд бізнес-акселераторів як інституційного середовища зниження невизначеності дозволяє інтерпретувати їх роль не лише як інструментів підтримки окремих проєктів, а як елементів інституційної архітектури економіки знань, що забезпечують стабільні умови переходу знань у сферу економічного використання.

Продуктивність економіки знань доцільно розглядати не лише як результат зростання макроекономічних показників або загальної продуктивності праці, а як здатність економічної системи перетворювати знання на економічно значущі результати – інновації, технології, нові підприємства, об'єкти інтелектуальної власності та стійкі конкурентні переваги. У цьому розумінні продуктивність економіки знань безпосередньо залежить від якості інституційних умов, у межах яких відбувається створення, поширення та використання знань.

З позицій інституційного аналізу продуктивність не зводиться до обсягів інвестицій у наукові дослідження чи накопичення людського капіталу. Вона визначається тим, наскільки інституційне середовище забезпечує економічне освоєння знань і мінімізує втрати потенційної цінності, що виникають на етапі переходу від наукового результату до його практичного застосування. За відсутності таких умов навіть високий рівень наукової активності не трансформується у пропорційний економічний ефект.

У цьому контексті бізнес-акселератори, розглянуті як інституційне середовище мезорівня, впливають на продуктивність економіки знань опосередковано – через зміну якості трансформаційних процесів між наукою та ринком. По-перше, вони сприяють зростанню частки наукових результатів, що переходять від стадії академічного знання до економічного використання. Завдяки усталеним правилам доступу, взаємодії та легітимації бізнес-акселератори зменшують імовірність втрати потенційно цінних результатів поза економічним обігом.

По-друге, інституційне середовище бізнес-акселераторів впливає не лише на кількісні, а й на якісні параметри економічної реалізації знань. Формування реалістичних очікувань щодо ринкового потенціалу наукових результатів знижує частку передчасних або неузгоджених комерціалізаційних спроб і сприяє появі більш життєздатних та стійких траєкторій використання знань.

По-третє, принциповим для довгострокової продуктивності економіки знань є ефект відтворюваності трансформаційних процесів. На відміну від поодиноких успішних кейсів, бізнес-акселератори формують стандартизовані практики та очікування взаємодії, які можуть масштабуватися та адаптуватися у різних галузях і регіонах. Саме ця відтворюваність забезпечує перехід від випадкових результатів до системного економічного ефекту.

Отже, зв'язок між бізнес-акселераторами та продуктивністю економіки знань доцільно інтерпретувати не через прямі показники ефективності окремих проєктів, а через інституційний вплив на здатність економічної системи трансформувати знання в економічні результати. Якість інституційного середовища, що формується бізнес-акселераторами, визначає, наскільки повно економіка знань може реалізувати свій потенціал і зменшити втрати, пов'язані з невикористаними або недореалізованими науковими результатами.

Висновки. У статті обґрунтовано доцільність розгляду бізнес-акселераторів не як окремих програм підтримки або організаційних інструментів, а як інституційного середовища трансформації наукових результатів в економіці знань. Такий підхід дозволяє подолати обмеженість інструментальних трактувань акселераторів і змістити аналітичний фокус на умови, правила та стимули, що визначають економічну поведінку наукових проєктів і команд.

Показано, що наукові результати та наукові проєкти є специфічними об'єктами економіки знань, економічна реалізація яких значною мірою залежить від інституційного контексту. Бізнес-акселератори, інтегровані в інституційну архітектуру економіки знань, виконують функцію узгодження академічної та ринкової логік, формуючи середовище регулярної взаємодії науки, бізнесу й капіталу. Саме інституційні характеристики цього середовища – правила доступу, формати взаємодії, режими роботи з інтелектуальною власністю, мережеві та репутаційні ефекти – визначають траєкторії трансформації наукових результатів.

Окрему увагу приділено ролі бізнес-акселераторів у зниженні інституційної невизначеності як ключової перешкоди економічного освоєння знань. Обґрунтовано, що через формування спільних очікувань, репутаційних сигналів і передбачуваних правил взаємодії акселератори створюють умови для відтворюваних процесів комерціалізації наукових результатів.

У системному вимірі це сприяє підвищенню продуктивності економіки знань як здатності економічної системи перетворювати знання на економічно значущі результати.

Наукова новизна дослідження полягає у концептуалізації бізнес-акселераторів як інституційного середовища, що забезпечує відтворювану трансформацію наукових результатів та зменшення втрат знаннєвого потенціалу в економіці знань.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою висунутих положень, зокрема аналізом того, як різні типи бізнес-акселераторів формують

інституційні умови трансформації наукових результатів у різних галузях і національних контекстах. Окремим напрямом подальших досліджень може стати розробка індикаторів оцінювання якості інституційного середовища акселераторів та їх внеску в продуктивність економіки знань на мікро- та мезорівнях.

Список літератури

1. OECD Research and Development Statistics. Main Science and Technology Indicators. Dataset. URL: https://www.oecd.org/en/data/datasets/main-science-and-technology-indicators.html (accessed November 12, 2025).
2. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2025: Executive Summary. Geneva: WIPO, 2025. 38 p. URL: https:// www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2025-exec-en-global-innovation-index-2025.pdf (accessed November 15, 2025).
3. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році: науково-аналітична доповідь / Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2024. 115 с.
4. Accelerators. URL: https://www.startupblink.com/accelerators (accessed November 9, 2025).
5. Aljalahma, J.; Slof, J. An Updated Systematic Review of Business Accelerators: Functions, Operation, and Gaps in the Existing Literature. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022, 8, 214. DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc8040214.
6. Hausberg, J. & Korreck, Sabrina. Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. *The Journal of Technology Transfer.* 2020. DOI: 10.1007/s10961-018-9651-y
7. The knowledge-based economy. Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris: OECD, 1996. 46 p. URL: https://knowledge4all.com/admin/Temp/Files/0f75e125-bdea-4003-8aea-97f2d83d73a9.pdf (accessed November 18, 2025).
8. Andrews D., Criscuolo C., Gal P. N. Knowledge-based capital, innovation and resource allocation. Paris: OECD, 2013. 81 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/05/knowledge-based-capital-innovation-and-resource-allocation_g17a22d6/5k46bj546kzs-en.pdf (accessed November 20, 2025).
9. Audretsch D. B. The theory of knowledge spillover entrepreneurship. *Journal of Management Studies.* Volume 44, Issue 7, pp. 1242-1254. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00722.x
10. Acs Z. J., Audretsch D. B., Braunerhjelm P., Carlsson B. The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics.* 2009. Vol. 32. No. 1. P. 15–30. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-008-9157-3
11. Derek H. C. Chen, Carl J. Dahlman. The knowledge economy, the KAM methodology and World Bank operations. The World Bank. Washington, DC, 2006. 42 p. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/695211468153873436/pdf/358670WBI0The11dge1Economy01PUBLIC1.pdf (accessed December 11, 2025).
12. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця та ін. ; НАНУкраїни. К., 2015. 336 с.
13. Cohen S, Fehder DC, Hochberg YV, Murray F. The design of startup accelerators. *Research Policy.* 2019. 48(7). 1781–1797. DOI: https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.003
14. Fehder D. C., Hochberg Y. V. Accelerators and the Regional Supply of Venture Capital Investment. *SSRN Electronic Journal.* 2014. 40 p. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.2518668 URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2518668 (accessed November 5, 2025).
15. Гребенник Н. Г., Лабунська О. В. Бізнес-акселератори та їх вплив на розвиток інноваційної екосистеми України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса, 2023. № 10 (311). С. 80–92. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-80-92
16. Pauwels C., Clarysse B., Wright M., Van Hove J. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*. 2016. Vol. 50–51. P. 13–24. DOI: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003
17. Miller P., Bound K. The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures. London : NESTA, 2011. 39 p. URL: https://www.eban.org/wp-content/uploads/2014/09/14.-StartupFactories-The-Rise-of-Accelerator-Programmes.pdf (accessed November 2, 2025).

18. Bart Clarysse, Mike Wright and Jonas Van Hove. A look inside accelerators. London: NESTA, 2015. 24 p. URL: https://media.nesta.org.uk/ documents/a_look_inside_accelerators.pdf (accessed November 7, 2025).
19. Seitz, N., Buratti, M., Lehmann, E. et al. A meta-analysis towards the effectiveness of startup accelerators. *The Journal of Technology Transfer.* 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/s10961-025-10218-6
20. Hallen B. L., Bingham C. B., Cohen S. Do Accelerators Work? If So, How? *SSRN Electronic Journal*. 2019. 65 p. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.2719810 URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2719810 (accessed November 12, 2025).
21. OECD Compendium of Productivity Indicators 2025. Paris: OECD, 2025. 85 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2025_f1a7de9f/ b024d9e1-en.pdf (accessed 1 November 2025).
22. Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship Geneva:World Intellectual Property Organization, 2024. 326 p. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2024-en-global-innovation-index-2024.pdf (accessed November 9, 2025).
23. Andrews D., Criscuolo C. Knowledge-Based Capital, Innovation and Resource Allocation: A Going for Growth Report. OECD Economic Policy Papers 4, OECD Publishing. 2013. DOI: https://doi.org/10.1787/5k46bh92lr35-en
24. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston : Houghton Mifflin, 1921. 381 p.
25. Impact Data – NSF I-Corps. National Science Foundation. URL: https://www.nsf.gov/funding/initiatives/i-corps/impact-data (accessed November 10, 2025).
26. Bellavitis C. Mi Hoang Tran, Johan Wiklund. Strategic Pivoting in Deep Tech: An Investigation of NSF I-Corps Teams. *Strategic Change*. 2024. Volume 34, Issue 2, pp. 305-313. DOI: https://doi.org/10.1002/jsc.2619
27. EIT Health Annual Report 2024. URL: https://eithealth.eu/eit-health-annual-report-2024/ (accessed November 20, 2025).

References

1. OECD. (2024). OECD Research and Development Statistics. Main Science and Technology Indicators. Dataset. Retrieved from https://www.oecd.org/en/data/datasets/main-science-and-technology-indicators.html (accessed November 12, 2025).
2. World Intellectual Property Organization. (2025). Global Innovation Index 2025: Executive Summary. Geneva: WIPO. Retrieved from https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2025-exec-en-global-innovation-index-2025.pdf (accessed November 15, 2025).
3. Pysarenko, T. V., Kuranda, T. K., et al. (2024). Naukova, naukovo-tekhnichna ta innovatsiina diialnist v Ukraini u 2024 rotsi: naukovo-analitychna dopovid [Scientific, scientific and technological, and innovation activity in Ukraine in 2024: scientific and analytical report]. Kyiv: UkrINTEI. [In Ukrainian].
4. StartupBlink. (2025). Accelerators. Retrieved from https://www.startupblink.com/accelerators (accessed November 9, 2025).
5. Aljalahma, J., & Slof, J. (2022). An updated systematic review of business accelerators: Functions, operation, and gaps in the existing literature. J*ournal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity,* 8, 214. DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc8040214.
6. Hausberg, J. P., & Korreck, S. (2020). Business incubators and accelerators: A co-citation analysis-based, systematic literature review. *The Journal of Technology Transfer.* DOI: https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y.
7. Organisation for Economic Co-operation and Development. (1996). The knowledge-based economy. Paris: OECD. Retrieved from https://knowledge4all.com/admin/Temp/Files/0f75e125-bdea-4003-8aea-97f2d83d73a9.pdf (accessed November 18, 2025).
8. Andrews, D., Criscuolo, C., & Gal, P. N. (2013). Knowledge-based capital, innovation and resource allocation. Paris: OECD. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/05/knowledge-based-capital-innovation-and-resource-allocation_g17a22d6/5k46bj546kzs-en.pdf (accessed November 20, 2025).
9. Audretsch, D. B. (2007). The theory of knowledge spillover entrepreneurship. J*ournal of Management Studies*, 44(7), 1242–1254. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00722.x.
10. Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Braunerhjelm, P., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics,* 32(1), 15–30. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-008-9157-3.

11. Chen, D. H. C., & Dahlman, C. J. (2006). The knowledge economy, the KAM methodology and World Bank operations. Washington, DC: World Bank, Retrieved from https://documents1.worldbank.org/curated/en/6952114681538 73436/pdf/358670WBI0The11dge1Economy01PUBLIC1.pdf (accessed November 11, 2025).
12. Heiets, V. M. (Ed.). (2015). Innovatsiina Ukraina 2020: natsionalna dopovid [Innovative Ukraine 2020: national report]. Kyiv: National Academy of Sciences of Ukraine. [In Ukrainian].
13. Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy,* 48(7), 1781–1797. DOI: https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.003.
14. Fehder, D. C., & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerators and the regional supply of venture capital investment. *SSRN Electronic Journal.* DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.2518668 Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/ papers.cfm?abstract_id=2518668 (accessed November 5, 2025).
15. Hrebennyk, N. H., & Labunska, O. V. (2023). Biznes-akseleratory ta yikh vplyv na rozvytok innovatsiinoi ekosystemy Ukrainy [Business accelerators and their impact on the development of Ukraine's innovation ecosystem]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 10 (311), 80–92. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-80-92 [In Ukrainian].
16. Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50–51, 13–24. DOI: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003.
17. Miller, P., & Bound, K. (2011). The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures. London: NESTA. Retrieved from https://www.eban.org/wp-content/uploads/2014/09/14.-StartupFactories-The-Rise-of-Accelerator-Programmes.pdf (accessed November 2, 2025).
18. Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2015). A look inside accelerators. London: NESTA. Retrieved from https://media.nesta.org.uk/documents/a_look_inside_accelerators.pdf (accessed November 7, 2025).
19. Seitz, N., Buratti, M., Lehmann, E., et al. (2025). A meta-analysis towards the effectiveness of startup accelerators. *The Journal of Technology Transfer.* DOI: https://doi.org/10.1007/s10961-025-10218-6.
20. Hallen, B. L., Bingham, C. B., & Cohen, S. (2019). Do accelerators work? If so, how? *SSRN Electronic Journal.* DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.2719810 Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_ id=2719810 (accessed November 12, 2025).
21. OECD. (2025). OECD Compendium of Productivity Indicators 2025. Paris: OECD. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/ publications/reports/2025/06/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2025_ f1a7de9f/b024d9e1-en.pdf (accessed 1 November 2025).
22. World Intellectual Property Organization. (2024). Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. Geneva: WIPO. Retrieved from https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2024-en-global-innovation-index-2024.pdf (accessed November 9, 2025).
23. Andrews, D., & Criscuolo, C. (2013). Knowledge-based capital, innovation and resource allocation: A Going for Growth report. *OECD Economic Policy Papers,* 4. DOI: https://doi.org/10.1787/5k46bh92lr35-en.
24. Knight, F. H. (1921). Risk, uncertainty and profit. Boston: Houghton Mifflin.
25. National Science Foundation. (2025). Impact Data – NSF I-Corps. Retrieved from https://www.nsf.gov/funding/initiatives/i-corps/impact-data (accessed December 10, 2025).
26. Bellavitis, C., Tran, M. H., & Wiklund, J. (2024). Strategic pivoting in deep tech: An investigation of NSF I-Corps teams. *Strategic Change,* 34(2), 305–313. DOI: https://doi.org/10.1002/jsc.2619.
27. EIT Health. (2024). EIT Health Annual Report 2024. Retrieved from https://eithealth.eu/eit-health-annual-report-2024/ (accessed November 20, 2025).

Стаття надійшла до редакції 21.11.2026
Прийнята до публікації 29.01.2026
Опубліковано онлайн 05.03.2026

УДК: 338.24:005 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-99-108**

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ЕКОСИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОГО ОПЕРАТОРА ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

Тардаскіна Т. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна
e-mail: taradskina@ukr.net
ORCID: 0000-0003-3818-7029

Жаданова Ю. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та цифрової економіки, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна
e-mail: zadanovaulia1978@gmail.com
ORCID: 0000-0001-5289-3355

Анотація. *Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних засад формування та розвитку екосистеми цифрових послуг і партнерських платформ АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації поштово-логістичного ринку. Методологічну основу становлять методи аналізу й синтезу, системний та порівняльний аналіз, узагальнення міжнародного досвіду. В результаті дослідження визначено ключові напрями цифрової трансформації АТ «Укрпошта», запропоновано модель формування цифрової екосистеми та розроблено дорожню карту її інноваційного розвитку. Практична значущість дослідження полягає у можливості підвищення операційної ефективності, клієнтської задоволеності та конкурентоспроможності АТ «Укрпошта».*
Ключові слова: *цифрова трансформація, поштово-логістичний сектор, АТ «Укрпошта», цифрова екосистема, партнерські платформи, інноваційний розвиток, електронна комерція.*

FORMING A DIGITAL-ORIENTED LOGISTICS ECOSYSTEM OF THE NATIONAL POSTAL OPERATOR

Tetiana Tardaskina, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, State University of Intelligent Technologies and Communications, Odesa, Ukraine
e-mail: taradskina@ukr.net
ORCID: 0000-0003-3818-7029

Yuliia Zhadanova, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Digital Economy, State University of Intelligent Technologies and Communications, Odesa, Ukraine
e-mail: zadanovaulia1978@gmail.com
ORCID: 0000-0001-5289-3355

Abstract. *The purpose of the study is to substantiate the theoretical and practical principles of forming and developing an ecosystem of digital services and partner platforms of Ukrposhta JSC under the conditions of digital transformation of the postal and logistics market. The relevance of the research is determined by the rapid development of e-commerce, increasing competition from private logistics operators and fintech platforms, as well as growing customer requirements for service speed, transparency and accessibility. The methodological basis of the research includes the methods of analysis and synthesis, system and comparative analysis, and generalization of international experience in the digital transformation of postal operators. The paper analyzes global practices of digitalization in the postal sector and identifies key innovation trends, including automation of logistics processes, integration with e-commerce platforms, development of digital financial services, and application of big data analytics and artificial intelligence. The results show that Ukrposhta is gradually transforming from a traditional postal operator into a digital-oriented logistics ecosystem. The feasibility of forming an integrated ecosystem of digital services based on a platform approach, open APIs and strategic partnerships with state digital services, e-commerce marketplaces and financial institutions is substantiated. The practical significance of the research lies in the possibility of using the proposed ecosystem model to improve operational efficiency, reduce costs, increase customer satisfaction and strengthen competitive positions in the national market.*
Keywords: *digital transformation, postal and logistics sector, Ukrposhta JSC, digital ecosystem, partner platforms, innovative development, e-commerce.*

JEL Classification: L860; O330; M150; D830

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової економіки та стрімкого розвитку електронної комерції поштово-логістичний сектор зазнає суттєвих структурних змін, що вимагає від операторів поштового зв'язку переходу від традиційних до цифрово-орієнтованих бізнес-моделей. Посилення конкуренції з боку приватних логістичних компаній, маркетплейсів і фінтех-платформ, зростання очікувань клієнтів щодо швидкості, прозорості та зручності сервісів, а також необхідність забезпечення стійкості функціонування в умовах криз актуалізують потребу глибокої цифрової трансформації національного оператора поштового зв'язку України.

АТ «Укрпошта», як національний оператор поштового зв'язку України, виконує не лише комерційні, а й важливі соціально-економічні функції, забезпечуючи доступність поштових, фінансових і логістичних послуг на всій території країни. У цих умовах інноваційний розвиток компанії, впровадження цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів та формування екосистеми цифрових послуг і партнерських платформ стають ключовими чинниками підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства.

Водночас, незважаючи на активне впровадження окремих інноваційних рішень, відсутність комплексного, системного підходу до формування цифрової екосистеми може обмежувати синергетичний ефект від цифровізації та стримувати реалізацію стратегічного потенціалу АТ «Укрпошта».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація національного оператора поштового зв'язку України АТ «Укрпошта», стає актуальною темою сучасних наукових досліджень, оскільки інтеграція цифрових технологій і партнерських платформ є ключовою для підвищення ефективності операцій, розвитку нових бізнес-моделей та створення доданої вартості для клієнтів [1, 2]. Дослідження останніх років свідчать, що цифрові інновації у поштовому секторі включають автоматизацію логістичних процесів, використання мобільних додатків, аналітику великих даних та інтеграцію сервісів е-комерції. Б. Мікавіца підкреслює, що успішна цифровізація поштових послуг потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та стратегічні аспекти [1].

Аналіз стану цифровізації транспортно-логістичного сектору України показує, що інтеграція цифрових рішень є критичною для підвищення ефективності логістичних ланцюгів і операційної діяльності, що безпосередньо стосується функціонування АТ «Укрпошти» [2]. Одночасно дослідження А. Божок, В. Яновської, О. Левченко, В. Творонович демонструють, що цифровізація в Україні трансформує бізнес-моделі та створює передумови для формування комплексних цифрових екосистем у національних компаніях [3].

Порівняльний аналіз цифровізації поштових сервісів у межах Східного партнерства ЄС підкреслює важливість використання міжнародного досвіду для модернізації національного оператора поштового зв'язку, зокрема застосування цифрових платформ, відкритих API та партнерських сервісів [4]. У цьому контексті О. М. Олійник зазначає, що розвиток цифрових сервісів і довірчих платформ стає базисом для побудови ефективної екосистеми цифрових послуг [5].

Особливо актуальним є дослідження цифрової трансформації підприємств в умовах війни та економічної нестабільності, яке показує необхідність адаптивних стратегій для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компаній [6, 7]. Крім того, Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках» визначає нормативну базу та стратегічні орієнтири для цифровізації підприємництва, що є важливим для розвитку цифрових екосистем і партнерських платформ на національному рівні [8].

Проаналізовані наукові роботи та нормативно-правова база демонструють комплексний підхід до цифровізації поштових та логістичних послуг, включаючи автоматизацію, інтеграцію цифрових технологій і партнерських платформ. Однак недостатньо досліджено та розроблено моделі формування цифрових екосистем для національного оператора поштового зв'язку, що зумовлює необхідність подальших досліджень.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових джерел свідчить, що значна кількість досліджень присвячена окремим аспектам цифровізації, зокрема автоматизації логістичних процесів, впровадженню мобільних застосунків, розвитку е-комерції або використанню аналітики даних. Водночас низка важливих питань залишається недостатньо опрацьованою, зокрема: відсутність комплексної науково обґрунтованої моделі формування екосистеми цифрових послуг саме для національного оператора поштового зв'язку з урахуванням його соціальних, регуляторних та інфраструктурних особливостей; недостатня увага до ролі партнерських платформ та відкритих API у створенні доданої вартості й розвитку нових бізнес-моделей поштового оператора; обмеженість досліджень щодо поєднання інноваційних технологій (Big Data, ШІ, IoT, RPA, блокчейн) у єдину цифрову екосистему поштово-логістичних і фінансових сервісів. Наявність зазначених прогалин зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на обґрунтування стратегічних підходів до формування та розвитку цифрової екосистеми АТ «Укрпошта».

Мета статті: обґрунтування теоретичних і практичних засад формування та розвитку екосистеми цифрових послуг і партнерських платформ АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації поштово-логістичного ринку, а також визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку національного оператора поштового зв'язку.

Основний матеріал. У сучасному світі оператори поштового зв'язку активно впроваджують інноваційні технології для адаптації до цифрової економіки та підвищення ефективності своїх послуг. Ці ініціативи включають інтеграцію цифрових платформ, автоматизацію процесів, розвиток електронної комерції та фінансових послуг, а також впровадження новітніх технологій для покращення обслуговування клієнтів .

Цифровізація стала ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність та ефективність поштових послуг. Нижче наведено огляд поштових операторів світу та їх стратегій цифрової трансформації [9 – 11]. Табл. 1. демонструє інноваційні підходи, що використовують міжнародні оператори поштового зв'язку для підвищення ефективності, автоматизації процесів та розвитку цифрових сервісів.

Таблиця 1

Дослідження інноваційних стратегій та ініціатив міжнародних операторів поштового зв'язку

Оператор	*Інноваційна стратегія*	*Інноваційні ініціативи*
Deutsche Post DHL	Цифровізація логістики, AI для прогнозування попиту, «зелений» ланцюг поставок, інтеграція з e-commerce	Роботизація сортування, оптимізація маршрутів, e-commerce
Swiss Post	Цифрові фінансові сервіси, персоналізація через аналітику, мобільні додатки	Цифрові платежі, мобільні додатки, аналітика даних
Royal Mail	Інтеграція з онлайн-торгівлею, мобільні додатки, автоматизація сортування	Мобільні додатки, цифрове відстеження, автоматизація
USPS	Модернізація інфраструктури, AI та аналітика, інтеграція e-commerce	Цифрове відстеження, автоматизація, електронні платежі
Japan Post	Роботизація та автоматизація, цифрові сервіси уряду та бізнесу, аналітика логістики	Цифрові послуги, мобільні додатки, сортувальні центри
China Post	AI та великі дані, інтеграція з e-commerce, мобільні фінансові сервіси	Мобільні платформи, цифрові платежі, аналітика
SingPost	Персоналізовані цифрові послуги, аналітика для оптимізації, мобільні додатки	Мобільні додатки, електронні платежі, аналітика
Australia Post	Мобільні та електронні сервіси, автоматизація сортування, інтеграція з e-commerce	Модернізація інфраструктури, онлайн-послуги, цифрові платформи
Canada Post	Інтеграція з e-commerce, аналітика для персоналізації, мобільні додатки	Цифрове відстеження, аналітика, мобільні додатки
India Post	Advanced Postal Technology 2.0, цифрові сервіси для населення та бізнесу, інтеграція платформ	Цифрове відстеження, OTP-базовані доставки, цифрові платежі

Джерело: складено авторками на основі [9 – 11]

Аналіз інноваційних стратегій провідних міжнародних операторів поштового зв'язку свідчить, що цифровізація та впровадження сучасних технологій є ключовими чинниками підвищення ефективності та конкурентоспроможності галузі. Найбільш поширеними напрямами інновацій є: автоматизація сортувальних та логістичних процесів, впровадження мобільних додатків і онлайн-сервісів для клієнтів, інтеграція з платформами е-комерції, використання аналітики великих даних та штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів. Також багато операторів активно розвивають цифрові фінансові

послуги, персоналізують сервіси і впроваджують «зелені» технології для екологічної стійкості.

Інноваційна діяльність АТ «Укрпошта» має системний і багатовекторний характер. Компанія поступово переходить від традиційної поштової моделі до цифрово-орієнтованої логістичної екосистеми. Впровадження сучасних технологій, таких як роботизація, цифрові сервіси, автоматизовані поштомати та ERP-система, сприяє підвищенню операційної ефективності, зниженню витрат і зміцненню конкурентних переваг. Очікуваний ефект від реалізації інноваційних напрямів полягає у підвищенні рівня клієнтської задоволеності, розширенні спектра послуг, поліпшенні фінансових показників і формуванні сучасного іміджу національного оператора поштового зв'язку, здатного ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки.

Для АТ «Укрпошта» досвід та інноваційні практики міжнародних операторів поштового зв'язку можуть бути адаптовані через: розвиток мобільних додатків та інтегрованих онлайн-платформ для клієнтів і бізнесу; використання аналітики даних та штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації логістики; створення цифрових фінансових сервісів та партнерських платформ; впровадження екологічно безпечних технологій у транспорті та сортуванні.

Щоб залишатися конкурентоспроможним, поштовий сектор має оновлюватись та орієнтуватися на надання нових послуг, адаптованих до потреб суспільства, що нині є особливо актуальним для національного оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта». Перед АТ «Укрпошта» стоять важливі завдання, насамперед: утримання позицій на ринку наявних послуг; впровадження нових послуг для виходу на нові ринки; контроль надання послуг з погляду забезпечення їх рентабельності та доцільності розвитку.

На основі дослідження діяльності АТ «Укрпошта» можна визначити ключові напрями подальшого інноваційного розвитку, що обумовлюють стратегічну орієнтацію компанії на модернізацію поштового сектору та цифровізацію послуг. Інноваційні ініціативи охоплюють різні аспекти діяльності підприємства: від цифрових сервісів та автоматизації логістики до міжнародних послуг, соціальних програм та впровадження експериментальних технологій. Наведена табл. 2. систематизує основні напрями розвитку інноваційної діяльності АТ «Укртпошта», конкретні проєкти та ініціативи, рівень їх впливу на бізнес та значення для розвитку компанії.

Таблиця 2

Систематизація інноваційних напрямів діяльності АТ «Укрпошта»

Напрям інновацій	*Основні проєкти / ініціативи*	*Рівень впливу на бізнес*	*Значення для розвитку АТ «Укрпошта»*
Цифрові та онлайн-сервіси	Мобільний додаток, онлайн-оплата, електронні марки	Високий	Підвищення зручності, залучення цифрово активної аудиторії
Логістика та автоматизація	Автоматизовані сортувальні центри, оптимізація маршрутів	Високий	Скорочення часу доставки, зниження витрат
Міжнародні послуги	Пряма доставка з Amazon, співпраця з Wish	Середній	Розширення ринків збуту, підвищення міжнародної присутності
Соціальні та фінансові послуги	Благодійні марки, програми лояльності, гуманітарна допомога	Середній	Підвищення корпоративної соціальної відповідальності
Експериментальні технології	Дрони, електровелосипеди, роботизація сортувальних центрів	Середній	Пілотні проєкти для тестування нових технологій доставки

Джерело: авторська розробка

Завдяки запропонованій систематизації стає очевидним, як інновації АТ «Укрпошта» сприяють формуванню стійкого конкурентного потенціалу та визначають стратегічні

пріоритети компанії на середньострокову перспективу. Реалізація зазначених стратегічних пріоритетів вимагає системного впровадження цифрових технологій як базового інструменту трансформації операційної, логістичної та клієнтської моделей АТ «Укрпошта». У цьому контексті доцільно виокремити ключові напрями цифровізації, що формують технологічний фундамент цифрово-орієнтованої логістичної екосистеми національного оператора поштового зв'язку:

1. *Впровадження цифрових технологій у діяльність АТ «Укрпошта».* Для досягнення стратегічних цілей цифрової трансформації «Укрпошта» має інтегрувати низку ключових цифрових технологій, які дозволяють підвищити швидкість, якість і прозорість послуг.

– Хмарні технології (Cloud Computing). Перехід на хмарну IT-інфраструктуру дозволяє забезпечити масштабованість, гнучкість та безпеку операційних процесів. Це дає можливість централізовано зберігати дані про клієнтів, логістику, фінансові операції та забезпечити доступ до них із будь-яких філій. Хмарні сервіси дозволять скоротити витрати на утримання серверів, спростити обмін даними між відділеннями та підвищити швидкість обробки запитів клієнтів.

– Інтернет речей (IoT). Інтеграція датчиків та IoT-пристроїв у логістичний процес (транспорт, склади, відділення) дасть змогу відстежувати статус відправлень у режимі реального часу, контролювати температуру, вологість чи місцезнаходження посилок. Це підвищить точність логістики, зменшить кількість помилок та скарг клієнтів.

– Великі дані (Big Data) та аналітика. Застосування Big Data-аналітики забезпечить глибоке розуміння поведінки клієнтів, прогнозування попиту, виявлення сезонних тенденцій і оптимізацію маршрутів доставки. Аналітична платформа має стати основою для прийняття управлінських рішень на основі data-driven management.

– Штучний інтелект (ШІ) і машинне навчання. ШІ-технології можуть бути використані для: автоматизації обслуговування клієнтів через чат-боти та голосових помічників; прогнозування навантаження на відділення та сортувальні центри; виявлення шахрайських операцій у фінансових сервісах; персоналізації маркетингових пропозицій.

– Роботизована автоматизація процесів (RPA). RPA може бути застосована для автоматизації повторюваних операцій – введення даних, звіряння накладних, обробки заявок, розрахунку тарифів тощо. Це скорочує людський фактор, мінімізує ризик помилок і підвищує продуктивність персоналу.

– Блокчейн-технології. Використання блокчейну для відстеження відправлень, зберігання цифрових документів і контролю фінансових транзакцій підвищує рівень прозорості та довіри до компанії. Цей інструмент особливо ефективний для міжнародних відправлень і співпраці з партнерами, де важлива перевірка достовірності даних.

– Цифрові платформи самообслуговування. Розвиток мобільного застосунку та особистого кабінету клієнта дозволить користувачам самостійно оформлювати відправлення, оплачувати послуги, залишати відгуки та отримувати персональні пропозиції.

2. *Формування екосистеми цифрових послуг і партнерських платформ.* Екосистема цифрових послуг АТ «Укрпошта» має стати інтегрованим середовищем, що об'єднує клієнтів, бізнес-партнерів, державні установи та фінансові інституції. Основою цієї екосистеми є платформна модель управління, що базується на відкритих API, спільному обміні даними та партнерській співпраці. Основні напрями формування цифрової екосистеми наведені у табл. 3.

Таблиця 3

Основні напрями формування цифрової екосистеми АТ «Укрпошта»

Напрям цифрової трансформації	*Суть та очікуваний ефект*	*Очікувані результати від впровадження цифрових технологій*
Інтеграція з державними цифровими сервісами (наприклад, «Дія», e-Gov)	Забезпечення можливості надання адміністративних і фінансових послуг через поштову мережу; підвищення доступності державних сервісів у регіонах.	- Підвищення швидкості та точності логістичних процесів на 25-30%; - Зменшення операційних витрат на 15-20% завдяки автоматизації; - Формування інноваційного іміджу АТ «Укрпошта» як технологічного поштово-логістичного лідера України.

Партнерство з платформами електронної комерції (Rozetka, Prom.ua, OLX, Joom, AliExpress)	Спрощення процесів доставки, обміну та повернення товарів; розширення клієнтської бази та підвищення обсягів поштових відправлень.	- Зростання рівня задоволеності клієнтів (NPS) на 20%; - Підвищення швидкості обробки замовлень; - Розширення цифрового портфеля послуг і вихід на нові сегменти ринку.
Розвиток цифрових фінансових послуг	Упровадження онлайн-переказів, електронних гаманців, мікроплатежів, кредитних сервісів для фізичних та юридичних осіб; підвищення фінансової інклюзії населення.	- Збільшення кількості транзакцій і доходів від фінансових сервісів; - Зростання рівня довіри користувачів до цифрових продуктів; - Зменшення операційних витрат на 15-20%.
Створення маркетплейсу послуг АТ «Укрпошта»	Формування єдиної цифрової платформи, що об'єднає логістичні, фінансові, страхові та інші сервіси для корпоративних і приватних клієнтів.	- Розширення цифрового портфеля послуг; - Оптимізація клієнтського досвіду; - Зростання рівня задоволеності клієнтів (NPS) на 20%.
Відкрита партнерська платформа (Open API)	Надання можливості зовнішнім партнерам інтегрувати власні сервіси у цифрову систему «Укрпошти»; розвиток екосистеми на основі співпраці та обміну даними.	- Підвищення швидкості створення нових сервісів; - Вихід на нові сегменти ринку; - Формування інноваційного іміджу.

Джерело: авторська розробка

Завдяки впровадженню цифрових платформ, АТ «Укрпошта» зможе: створити єдину цифрову клієнтську базу та покращити персоналізацію сервісів; підвищити операційну ефективність через інтеграцію логістичних і фінансових систем; розвинути нові бізнес-моделі, зокрема партнерські програми та послуги для е-комерції; зміцнити імідж інноваційного національного оператора, що відповідає європейським стандартам цифровізації.

Впровадження цифрових технологій у діяльність АТ «Укрпошта» та формування екосистеми цифрових послуг і партнерських платформ є стратегічно важливим напрямом її інноваційного розвитку. Ці заходи дозволять підприємству перейти від традиційної моделі функціонування до цифрово-орієнтованої бізнес-моделі, що забезпечує інтеграцію з державними сервісами, бізнес-партнерами та клієнтами в єдиному цифровому середовищі.

Пропонуємо дорожню карту інноваційного розвитку АТ «Укрпошта» (табл. 4), яка дає змогу системно впроваджувати цифрові технології, оптимізувати логістику, підвищувати якість послуг і досягати стратегічних KPI компанії. Впровадження дорожньої карти цифрової трансформації дозволить АТ «Укрпошта» перейти до моделі інноваційного поштово-логістичного оператора нового покоління, який функціонує за принципами відкритої цифрової екосистеми, забезпечує сталий розвиток та підвищує конкурентоспроможність на національному й міжнародному ринках.

Таблиця 4

Дорожня карта інноваційного розвитку АТ «Укрпошта»
в умовах цифровізації

Етап та період реалізації	*Основні заходи*	*Ключові результати*	*Очікувані показники*
1. Цифровізація внутрішніх процесів (2025-2026 рр.)	Автоматизація документообігу, впровадження ERP-системи, оптимізація HR-процесів через цифрові інструменти	Зниження операційних витрат, підвищення швидкості внутрішніх процесів	- Скорочення витрат на адміністрування на 15% - Підвищення продуктивності персоналу на 20%

2. Розвиток інфраструктури е-комерції (2026-2027 рр.)	Розширення партнерських інтеграцій із платформами маркетплейсів, автоматизація обробки замовлень	Збільшення частки ринку в сегменті е-комерції	- Зростання кількості онлайн-відправлень на 30% - Підвищення частки е-комерції у доходах до 40%
3. Впровадження омніканальної клієнтської платформи (2027-2028 рр.)	Запуск мобільного застосунку нового покоління, чат-ботів, єдиного клієнтського кабінету	Покращення досвіду взаємодії з клієнтами	- NPS (індекс лояльності клієнтів) ≥ 70 - 80% звернень обробляються автоматизовано
4. Інноваційна логістика та Smart-доставка (2028-2029 рр.)	Використання штучного інтелекту для прогнозування попиту, маршрутизації та оптимізації вантажопотоків	Оптимізація транспортних витрат, зниження часу доставки	- Зменшення часу доставки на 25% - Підвищення ефективності логістики на 30%
5. Розвиток фінансових та цифрових сервісів (2028-2029 рр.)	Інтеграція FinTech-рішень: мобільний банкінг, цифрові перекази, криптогаманці	Диверсифікація джерел доходів	- Зростання обсягу фінансових транзакцій на 40% - Доходи від цифрових сервісів –25% загального обсягу
6. Підвищення рівня кібербезпеки та цифрової культури (на постійній основі на всіх етапах)	Навчання персоналу, впровадження політик безпеки даних, моніторинг ризиків	Підвищення цифрової стійкості компанії	- 90% працівників пройшли кібернавчання

Джерело: авторська розробка

Реалізація дорожньої карти передбачає поступове досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» (табл. 5).

Таблиця 5

Прогноз реалізації стратегії інноваційного розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації

Показник	*Поточний рівень (2024 р.)*	*Прогноз на 2030 р.*	*Темп приросту, %*
Частка цифрових послуг у доходах компанії	35%	70%	+100
Рівень клієнтської задоволеності	78%	90%	+15,4
Операційна ефективність (зниження витрат)	-	-25%	-
Інвестиції в інновації	200 млн. грн./рік	550 млн. грн./рік	+175
Рівень автоматизації процесів	40%	85%	+112

Джерело: авторська розробка

Дорожня карта інноваційного розвитку АТ «Укрпошта» відображає стратегічний вектор переходу компанії до моделі «цифрового оператора поштового зв'язку». Її реалізація дозволить забезпечити глибоку інтеграцію цифрових технологій у всі бізнес-процеси,

підвищити якість обслуговування клієнтів, сформувати нові джерела доходу та зміцнити позиції компанії на національному й міжнародному ринках. Очікується, що до 2030 р. «Укрпошта» стане високотехнологічним сервісом нового покоління, орієнтованим на сталий розвиток та цифрову ефективність.

Висновки. В результаті дослідження обґрунтовано, що цифрова трансформація поштово-логістичного сектору є об'єктивною та безальтернативною умовою забезпечення його конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки, розвитку електронної комерції та зростання вимог споживачів до якості й швидкості сервісів. Доведено, що для національного оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта» цифровізація має не лише економічний, а й важливий соціально-економічний вимір, оскільки компанія виконує функції загальнодержавного значення та забезпечує доступність послуг для населення і бізнесу на всій території України.

На основі проведеного дослідження встановлено, що провідні поштові оператори світу успішно переходять від традиційних моделей діяльності до платформних та екосистемних бізнес-моделей, які базуються на використанні цифрових технологій, автоматизації логістики, інтеграції з e-commerce, розвитку фінансових сервісів і партнерських платформ. Узагальнення цього досвіду дозволило ідентифікувати ключові напрями цифрової трансформації, релевантні для адаптації у діяльності АТ «Укрпошта».

У процесі дослідження доведено, що інноваційна діяльність АТ «Укрпошта» вже має системний характер і спрямована на формування цифрово-орієнтованої логістичної екосистеми. У статті обґрунтовано доцільність формування екосистеми цифрових послуг АТ «Укрпошта» на основі платформного підходу, відкритих API та стратегічних партнерств з державними сервісами, e-commerce-платформами та фінансовими інституціями.

Практична значущість дослідження полягає у розробці дорожньої карти інноваційного розвитку АТ «Укрпошта», яка визначає поетапне впровадження цифрових технологій, розвиток омніканальних сервісів, інноваційної логістики та фінансових продуктів. Запропонована модель дозволяє забезпечити зростання частки цифрових послуг у доходах компанії, підвищення рівня клієнтської задоволеності, зниження операційних витрат та зростання рівня автоматизації бізнес-процесів до 2030 р.

Реалізація запропонованих стратегічних підходів і заходів сприятиме переходу АТ «Укрпошта» до моделі інноваційного цифрового оператора поштового зв'язку нового покоління, здатного забезпечити сталий розвиток, підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій на національному й міжнародному ринках. Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на кількісній оцінці ефективності цифрових екосистем, та аналізі ризиків цифрової трансформації.

Список літератури

1. Mikavica B., Blagojević M., Kostić-Ljubisavljević A. Digital transformation of postal services – key success triggers. URL: https://www.researchgate.net/publication/370794388_Digital_transformation_of_postal_services_key_success_triggers (дата звернення: 05.10.2025).
2. Kopishynska K.O. Current state and prospects of digital transformation of the transport and logistics sector of Ukraine. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management: Electronic scientific and practical journal.* 2020. Vol. 2. P. 99-110. DOI: https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-2-8
3. Yanovska V., Levchenko O., Tvoronovych V., Bozhok A. Digital transformation of the Ukrainian economy: Digitization and transformation of business models. SHS Web of Conferences, NTI-UkrSURT 2019, 65, 05003. 2019. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/08/ shsconf_NTI-UkrSURT2019_05003.pdf (дата звернення: 12.10.2025).
4. Digital transformation of postal services in Ukraine and the EU's Eastern Neighbourhood. European Investment Bank (EIB). URL: https://www.eib.org/en/ videos/digital-transformation-of-postal-services-in-ukraine-and-the-eus-eastern-neighbourhood (дата звернення: 16.12.2025).
5. Олійник О. М. Тенденції розвитку цифрової трансформації у сфері телекомунікацій та довірчих послуг в Україні. *Економічний простір.* 2024. (191), 478-485. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-5
6. Тардаскіна Т. М. Методичні підходи до оцінки цифрової зрілості підприємства сфери електронних комунікацій. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. 10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15321882

7. Сергійчук С., Гура О. Стан цифрової трансформації підприємництва в Україні: шлях до сталого розвитку. *Věda a perspektivy.* 2024. 5(48), 45-60. DOI: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-5(48)-45-60

8. Розпорядження «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках» від 30 серпня 2024 р. No 821-р. Кабінет Міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-р (дата звернення: 22.10.2025).

9. Corredera D.N., Leta T.B. The digital economy and digital postal activities – a global panorama. Berne, Switzerland: Universal Postal Union (UPU). URL: https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/Digital-economy-and-postal-digital-activities_EN.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

10. Samambet M., Khouangvichit C. Outsmarting the hurdles to digitalizing the postal sector: the case of Deutsche Post, Poste Italiane, and Royal Mail. *International Journal of Professional Business Review.* 2025. 10(3). DOI: https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i3.5355 URL: https:// openaccessojs.com/JBReview/article/view/5355 (дата звернення: 25.10.2025).

11. Post & Parcel. The future of posts 2024. URL: https://postandparcel.info/157539/research/white-papers/the-future-of-posts-2024/ (дата звернення: 02.11.2025).

References

1. Mikavica, B., Blagojević, M., & Kostić-Ljubisavljević, A. (2021). Digital transformation of postal services – key success triggers. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/370794388_Digital_transformation_of_postal_services_key_success_triggers (accessed October 5, 2025).

2. Kopishynska, K. O. (2020). Current state and prospects of digital transformation of the transport and logistics sector of Ukraine. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management: Electronic scientific and practical journal,* 2, 99-110. DOI: https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-2-8

3. Yanovska, V., Levchenko, O., Tvoronovych, V., & Bozhok, A. (2019). Digital transformation of the Ukrainian economy: Digitization and transformation of business models. SHS Web of Conferences, NTI-UkrSURT 2019, 65, 05003. Retrieved from https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/08/ shsconf_NTI-UkrSURT2019_05003.pdf. (accessed October 12, 2025).

4. European Investment Bank (EIB). (2020). Digital transformation of postal services in Ukraine and the EU's Eastern Neighbourhood. Retrieved from https://www.eib.org/en/videos/digital-transformation-of-postal-services-in-ukraine-and-the-eus-eastern-neighbourhood. (accessed October 16, 2025).

5. Oliinyk, O. M. (2024). Trends in the development of digital transformation in the field of telecommunications and trust services in Ukraine. *Ekonomichnyi Prostir,* (191), 478-485. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-5. [In Ukrainian].

6. Tardaskina, T. M. (2025). Methodological approaches to assessing the digital maturity of enterprises in the field of electronic communications. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk,* 10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15321882. [In Ukrainian].

7. Serhiychuk, S., & Hura, O. (2024). State of digital transformation of entrepreneurship in Ukraine: A path to sustainable development. *Věda a perspektivy,* 5(48), 45-60. DOI: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-5(48)-45-60. [In Ukrainian].

8. Rozporiadzhennia «Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoi transformatsii maloho i serednoho pidpryiemnytstva na period do 2027 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024-2027 rokakh» [Order «On Approval of the Strategy for Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises for the Period up to 2027 and Approval of the Operational Action Plan for its Implementation in 2024-2027»] (30.08.2024, No 821-p). Kabinet Ministriv Ukrainy [Cabinet of Ministers of Ukraine]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p. (accessed October 22, 2025). [In Ukrainian].

9. Corredera, D. N., & Leta, T. B. (2019). The digital economy and digital postal activities – a global panorama. Berne, Switzerland: Universal Postal Union (UPU). Retrieved from https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/Digital-economy-and-postal-digital-activities_EN.pdf. (accessed October 24, 2025).

10. Samambet, M., & Khouangvichit, C. (2025). Outsmarting the hurdles to digitalizing the postal sector: The case of Deutsche Post, Poste Italiane, and Royal Mail. *International Journal of Professional Business Review,* 10(3). DOI: https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i3.5355. Retrieved from https://openaccessojs.com/JBReview/article/view/5355. (accessed October 25, 2025).

11. Post & Parcel. (2024). The future of posts 2024. Retrieved from https://postandparcel.info/157539/research/white-papers/the-future-of-posts-2024/. (accessed November 02, 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.11.2025
Прийнята до публікації 09.01.2026
Опубліковано онлайн 05.03.2026

~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК: 658.8:004.75:34 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-109-123**

КОГНІТИВНО-АФЕКТИВНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ БРЕНДУ В КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГУ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА

Чукурна О. П., докторка економічних наук, професорка, деканка факультету Бізнесу та соціальних комунікацій, Державний університет інтелектуальних технологій та зв'язку, Одеса, Україна
e-mail: chukurna.dean@gmail.com
ORCID: 0000-0001-9285-7068

Шкеда О. О., доктор філософії з менеджменту, старший викладач кафедри менеджменту і маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій та зв'язку, Одеса, Україна
e-mail: alexshkeda@icloud.com
ORCID: 0000-0003-3161-5983

Кащук М. О., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності D-5 «Маркетинг», кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, Одеса, Україна
e-mail: margaretkashuk@gmail.com
ORCID: 0009-0005-9260-1640

Анотація. *Мета дослідження полягає у розробці практичної стратегії управління поведінкою споживачів через синтез когнітивних і афективних стимулів в контексті маркетингових комунікацій бренду в соціальних мережах. До методів, які були використані в процесі дослідження, можна віднести наступні: метод системного аналізу – для декомпозиції архітектури соціальних мереж; структурно-функціональний аналіз – для визначення ролі окремих SMM-інструментів; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності різних платформ (Instagram, TikTok, Facebook тощо); контент-аналіз – для вивчення реакцій авдиторії на маркетингові комунікації бренду. У статті досліджено стратегічні механізми управління поведінкою споживачів у середовищі соціальних мереж через призму когнітивної психології та нейромаркетингу. Проаналізовано трансформацію споживчого досвіду в умовах диджиталізованих екосистем, де прийняття рішень базується на взаємодії двох когнітивних режимів: швидкої, інтуїтивної Системи 1 та аналітичної, раціональної Системи 2. У роботі обґрунтовано теорію, що сучасний маркетинговий вплив спрямований на подолання когнітивних фільтрів шляхом активізації емоційних евристик Системи 1, що дозволяє брендам інтегруватися у простір «Messy Middle». Систематизовано інструментарій впливу на авдиторію залежно від архітектури медіаплатформ, а також визначено роль алгоритмізації у формуванні споживчої лояльності. Запропоновано концептуальну модель управління, яка поєднує когнітивно-афективний резонанс із принципами етичного переконання та комплаєнсу. Доведено, що ефективна стратегія в соціальних мережах потребує балансу між стимулюванням миттєвих реакцій Системи 1 та наданням аргументованої цінності для критичного сприйняття Системи 2.*

Ключові слова: *диджитал-маркетинг, маркетинг соціальних мереж, комунікації бренду, маркетингові комунікації, маркетинг-менеджмент, управління поведінкою споживачів, нейромаркетинг, когнітивно-афективний маркетинг, думскролінг.*

COGNITIVE-AFFECTIVE APPROACH TO MANAGING BRAND CONSUMER BEHAVIOR IN THE CONTEXT OF SOCIAL MEDIA MARKETING

Olena Chukurna, Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Business and Social Communications, State University of Intelligent Technologies and Telecommunications, Odesa, Ukraine
e-mail: chukurna.dean@gmail.com
ORCID: 0000-0001-9285-7068

Oleksandr Shkeda, PhD, Senior Lecturer, State University of Intelligent Technologies and Telecommunications, Odesa, Ukraine
e-mail: alexshkeda@icloud.com
ORCID: 0000-0003-3161-5983

Marharyta Kashchuk, Student of the First (Bachelor's) Level of Higher Education, Specialty D-5 "Marketing", Department of Management and Marketing,, State University of Intelligent Technologies and Telecommunications, Odesa, Ukraine
e-mail: margaretkashuk@gmail.com
ORCID: 0009-0005-9260-1640

Abstract. *The purpose of the study is to develop a practical strategy for managing consumer behavior through the synthesis of cognitive and affective stimuli in the context of brand marketing communications in social networks. The methods used in the study include the following: the method of system analysis - for the decomposition of the architecture of social networks; structural and functional analysis - to determine the role of individual SMM tools; comparative analysis - to assess the effectiveness of different platforms (Instagram, TikTok, Facebook, etc.); content analysis - to study the audience's reactions to brand marketing communications. The article explores strategic mechanisms for managing consumer behavior in the social media environment through the prism of cognitive psychology and neuromarketing. The transformation of consumer experience in digitalized ecosystems is analyzed, where decision-making is based on the interaction of two cognitive modes: fast, intuitive System 1 and analytical, rational System 2. The paper substantiates the theory that modern marketing influence is aimed at overcoming cognitive filters by activating the emotional heuristics of System 1, which allows brands to integrate into the "Messy Middle" space. The tools for influencing the audience are systematized depending on the architecture of media platforms, and the role of algorithmization in the formation of consumer loyalty is also determined. A conceptual management model is proposed that combines cognitive-affective resonance with the principles of ethical conviction and compliance. A model has been developed that illustrates the implementation of a cognitive-affective approach into a nonlinear client journey. It has been proven that an effective social media strategy requires a balance between stimulating instant System 1 reactions and providing reasoned value for critical System 2 perception.*

Keywords: *digital marketing, social media marketing, brand communications, marketing communications, marketing management, consumer behavior management, neuromarketing, cognitive-affective marketing, doomscrolling.*

JEL Classification: M310; L860

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобального інформаційного суспільства характеризується докорінним переходом від традиційних лінійних моделей споживання до використання складних диджитал-екосистем. Екосистемність диджитал-середовища аргументовано тим, що його можна інтерпретувати через призму біологічних аналогій – воно так само демонструє ознаки саморегуляції, безперервного самовідтворення та еволюційного розвитку. Подібно до природних систем, де кожен організм перебуває у стані симбіозу з оточенням, в економічному диджитал-просторі споживач, технічні платформи та брендовий контент утворюють єдине середовище взаємодії. Економічні транзакції перестали бути послідовним актом «потреба – пошук – покупка», перетворившись на складну мережу взаємозв'язків, де межі між розвагами, соціальною комунікацією та комерційною діяльністю стали менш жорсткими. В таких екосистемах соціальні мережі відіграють роль ключових вузлів, які забезпечують життєдіяльність усієї системи. Вони виступають не просто інструментами зв'язку, а фундаментом для симбіотичних відносин між брендом та клієнтом, де алгоритми прогнозують бажання користувача ще до моменту їх усвідомлення.

В умовах критичного інформаційного перенасичення традиційні методи впливу втрачають ефективність, оскільки когнітивні фільтри людини автоматично відсікають пряму рекламу. Таким чином, виникає гостра потреба в управлінні поведінкою через залучення інструментів створення глибокого емоційного резонансу, що відповідає внутрішній логіці розвитку диджитал-середовища.

Вивчення механізмів адаптації маркетингових стратегій до еволюційних змін диджитал-простору дозволяє зрозуміти, як бренди можуть не просто виживати, а й органічно розвиватися всередині соціальних платформ. Дослідження екосистемності диджитал-середовища дає можливість ідентифікувати нові точки дотику зі споживачем, базуючись на принципах персоналізованої цінності та етичної взаємодії [1]. У цьому контексті соціальні мережі постають як саморегульований простір, де управління поведінкою споживачів трансформується з агресивного впливу на мистецтво гармонійної інтеграції в щоденний диджитал-досвід людини.

Аналіз останніх досліджень. Трансформація споживчої поведінки в умовах алгоритмізації медіапростору стала об'єктом прискіпливої уваги міжнародної наукової спільноти. Шаукані й Аль-Гусані (Shaukani & Al-Housani, 2022) у своєму дослідженні алгоритмічного залучення виявили, що персоналізовані стрічки TikTok створюють специфічні когнітивні петлі, які знижують поріг критичного сприйняття реклами [2]. Автори доводять, що емоційний резонанс у коротких відео має визначальне значення порівняно з раціональною аргументацією. Цей ефект стає ще більш вираженим у межах кросплатформних переходів (наприклад, з TikTok в Instagram), що є характерним для українського ритейлу. У такому контексті емоційний імпульс, сформований алгоритмами однієї мережі, конвертується у цільову дію на іншій платформі, створюючи безперервний цикл споживчого досвіду всередині диджитал-екосистеми.

Мор (More, 2024) аналізує феномен «алгоритмічної тривожності» споживачів, що спонукає бренди до впровадження стратегій радикальної прозорості [3]. Дослідження, зосереджене на

ринках ЄС, закладає теоретичний фундамент для розуміння того, як цей фактор проявляється у поведінці користувачів, зокрема в умовах високої адаптивності українського ринку до кризових явищ. У вітчизняному контексті алгоритмічна тривожність трансформується у специфічний запит на соціально відповідальну комунікацію, де відкритість брендів поєднується з емоційною стійкістю споживача. Це дозволяє компаніям не лише нівелювати занепокоєння авдиторії, а й використовувати високу гнучкість користувачів для зміцнення довгострокової довіри у спільному диджитал-середовищі.

Пірес (Pires, 2025) та ін. досліджували роль генеративного ШІ у створенні гіперперсоналізованого відеоконтенту та його вплив на імпульсивні покупки [4]. Хоча автори розробили модель прогнозування купівельного наміру, особливого значення набуває розвиток їхніх ідей у напрямі етичного регулювання психологічного впливу на емоції в умовах інформаційної війни. У вітчизняному медіапросторі цей аспект стає ключовим, оскільки вимагає від брендів не лише технологічної досконалості, а й високої соціальної відповідальності перед вразливою авдиторією.

Ільїна А. О. (2025) у контексті економіки уваги доводить, що здатність бренду втримати увагу користувача протягом перших секунд відео є ключовим маркером виживання бренду в дидижтал-середовищі. Авторка детально обґрунтовує технічні аспекти функціонування алгоритмів, що створює підґрунтя для подальшого аналізу соціокультурних детермінант формування довіри до локальних брендів у нестабільних економіках [5]. У поєднанні з технічними параметрами, саме розуміння культурного коду та специфічних цінностей авдиторії дозволяє перетворити короткочасну увагу на стійку споживчу лояльність.

Лагад (Lagad, 2023) та ін. фокусуються на впливі мікро-інфлюенсерів у соціальних мережах на формування споживчих лояльностей нового типу [6]. Дослідники приходять до висновку, що автентичність переважає над професійним продакшеном, що закладає основу для подальшого вивчення алгоритмічної дифузії персоналізованої довіри у масових комунікаційних каналах. У цьому контексті особливої ваги набуває питання збереження емоційної щирості контенту при його адаптації до масштабів великих корпоративних брендів, що дозволяє конвертувати мікролояльність окремих спільнот у стійку прихильність широкої авдиторії.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень у сфері маркетингових комунікацій в диджитал-просторі, поза увагою залишається відсутність комплексної системної стратегії, яка б цілісно відображала нелінійну природу клієнтського шляху у просторі соціальних мереж. Існуючі моделі розглядають взаємодію з брендом як лінійний процес, ігноруючи рекурсивні етапи лояльності, повторного залучення та феномен маркетингових петель – циклічної послідовності залучення когнітивних і афективних механізмів. Сучасний науковий дискурс потребує глибшого синтезу підходів, оскільки наявні методики маркетингу в соціальних мережах недостатньо враховують синергію когнітивних та афективних механізмів, які залучені для формування клієнтського досвіду. Саме цей розрив між раціональним сприйняттям інформації та емоційним відгуком користувача заважає створенню ефективних стратегій управління клієнтським досвідом, що робить розробку інтегрованого підходу, а також його математичної інтерпретації критично важливою для сучасної маркетингової науки.

Мета дослідження: розробити практичну стратегію управління поведінкою споживачів через синтез когнітивних і афективних стимулів в контексті маркетингових комунікацій бренду в соціальних мережах.

До методів, які були використані в процесі дослідження, є наступними: метод системного аналізу – для декомпозиції архітектури соціальних мереж; структурно-функціональний аналіз – для визначення ролі окремих SMM-інструментів; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності різних платформ (Instagram, TikTok, Facebook тощо); контент-аналіз – для вивчення реакцій авдиторії на маркетингові комунікації бренду.

Основний матеріал. Когнітивний-афективний підхід у маркетингу соціальних мереж базується на розумінні дуальної природи людського мислення. Згідно з концепцією Нобелівського лауреата Д. Канемана (Kahneman, 2017), процес обробки інформації здійснюється двома взаємопов'язаними системами [7] . Система 1 «швидке мислення», працює як автономний когнітивний механізм, що забезпечує миттєву інтерпретацію вхідних стимулів без усвідомленого контролю з боку індивіда. На когнітивному рівні її діяльність базується на асоціативній активації, де мозок автоматично пов'язує нові дані з вже наявним досвідом, формуючи цілісну картину реальності за частковими ознаками. Афективний рівень цієї системи домінує у процесах первинної оцінки, оскільки емоційні

сигнали передаються нейронними шляхами швидше за логічні висновки. Це створює ефект інтуїтивного передчуття, коли суб'єктивне відчуття правильності рішення виникає раніше за його раціональне обґрунтування. Система 1 є енергоефективною, оскільки спирається на ментальні евристики – спрощені правила прийняття рішень, які дозволяють людині миттєво реагувати на складні зовнішні умови, мінімізуючи когнітивне навантаження.

На противагу цьому, Система 2 «повільне мислення», представляє рівень свідомої інтелектуальної діяльності, що відповідає за складні логічні операції, критичний аналіз та вольову регуляцію поведінки. Механізми цієї системи активуються за умови виникнення когнітивного дисонансу або усвідомленої потреби в вирішенні нестандартної задачі, що потребує значних метаболічних ресурсів мозку. На когнітивному рівні Система 2 здійснює послідовну перевірку гіпотез та дедуктивне виведення, що дозволяє індивіду долати автоматизми та виявляти логічні помилки, допущені швидким мисленням. На афективному рівні вона виконує функцію вторинної оцінки та емоційної регуляції, трансформуючи первинні імпульсивні реакції у зважені стани, що відповідають довгостроковим цілям особистості. Взаємодія цих систем забезпечує адаптивність людської психіки: Система 1 пропонує варіанти рішень у формі вражень та інтуїцій, тоді як Система 2 виконує роль контролера, який схвалює, відхиляє або модифікує ці імпульси залежно від контексту та наявної інформації.

Традиційний когнітивний підхід в маркетингу базується на припущенні, що споживач є раціональним суб'єктом, здатним до логічного аналізу. Відповідно, управління поведінкою через когнітивні стимули спрямоване на Систему 2 – повільне та аналітичне мислення. Це передбачає надання споживачеві детальних пояснень, порівняльних аргументів та експертних даних, які мають переконати його у раціональній перевазі продукту.

Короткостроковим вирішенням проблеми повільного мислення може бути підхід, за якого бренди все намагаються обійти Систему 2, створюючи умови, за яких рішення приймається на рівні Системи 1, що мінімізує опір споживача та пришвидшує конверсію. Проте, виключне фокусування на швидкому мисленні є стратегічно обмеженим, оскільки сформована таким чином прихильність часто є нестійкою та ситуативною. Ефективна комунікація повинна не лише апелювати до первинних імпульсів Системи 1 для захоплення уваги, а й надавати достатньо раціональних аргументів для валідації вибору Системою 2.

Реалізація такої взаємодії базується на застосуванні шести фундаментальних принципів переконання, які дозволяють м'яко спрямовувати споживача через афективні автоматизми Системи 1 до раціонального схвалення Системою 2 [8].

Лише за умови гармонійної взаємодії обох рівнів – коли емоційний резонанс підкріплюється логічною обґрунтованістю – можливо забезпечити глибоку залученість споживача та формування справжньої, а не суто імпульсивної відданості бренду.

В умовах воєнного стану та високого рівня стресу на українському ринку спостерігається стійка інтенсифікація феномену думскролінгу, що докорінно змінює архітектуру споживчої уваги. Згідно з аналітичними даними Gradus Research (2024), понад 70% українців використовують соціальні мережі як основне джерело новин, при цьому час безперервного споживання контенту в періоди загострення безпекової ситуації зростає на 45% [9].

Думскролінг представляє собою специфічну поведінкову модель, що полягає у безперервному та надмірному поглинанні негативно забарвленого контенту в диджитал-медіа, незважаючи на усвідомлення його деструктивного впливу на психоемоційний стан [10].

Статистичні дані вказують, що 62% респондентів відчувають симптоми емоційного вигоряння вже після 15 хвилин інтенсивного споживання контенту негативного типу, що створює вікно можливостей для брендів-антагоністів [12].

В умовах соціальної нестабільності споживач підсвідомо шукає точки психологічного опору, якими можуть стати бренди з виразною ціннісною позицією. У контексті українського ритейлу було виявлено, що бренди, які інтегрують у свою комунікацію елементи емоційної підтримки та конструктивного активізму, отримують на 25% вищий рівень органічного охоплення порівняно з тими, хто ігнорує соціокультурний контекст [13]. Це підтверджує тезу про те, що в епоху думскролінгу лояльність формується не тільки через демонстрацію переваг продукту, а й через здатність компанії розділити емоційний стан клієнта та надати йому інструменти для подолання тривожності.

Важливо враховувати, що тривала дія негативних стимулів призводить до десенсибілізації – зниження чутливості до будь-яких зовнішніх повідомлень. Аналітичні звіти підкреслюють, що для подолання цього бар'єру необхідно використовувати стратегію когнітивного

перемикання, де бренд пропонує контент, який за своєю структурою є антитезою до новинного потоку: візуально чистий, логічно завершений та емоційно стабільний [14; 15]. Така зміна фокусу дозволяє активувати позитивні асоціативні мережі мозку, що сприяє глибшому кодуванню бренду в пам'яті як надійного партнера. Таким чином, управління поведінкою в умовах думскролінгу трансформується у складну систему етичного впливу, де ключовим фактором виступає не частота контактів, а якість та емпатичність створеного резонансу.

В межах когнітивно-поведінкової моделі можна виділити три ключові мотиви, що визначають взаємодію користувача з брендом у дидижтал-середовищі: утилітарний, гедоністичний і соціальний. Категорія утилітарної мотивації базується на прагненні споживача до максимізації користі та мінімізації часових витрат. У соціальних мережах утилітарна поведінка проявляється у пошуку вирішень конкретних проблем, порівнянні технічних характеристик або здійсненні швидкої покупки через інтегровані інструменти соціальної комерції. Згідно з даними GWI, для 48% користувачів основним тригером підписки на бренд є отримання ексклюзивної інформації про продукт або доступ до функціональних оновлень. Утилітарний споживач сприймає контент як інструмент, тому для задоволення цього мотиву бренди мають використовувати максимально структуровані формати: покрокові інструкції, чек-листи та прямі посилання на товарні картки [16].

На відміну від раціонального пошуку вигоди, гедоністичний мотив спрямований на отримання емоційного задоволення, розвагу та естетичну насолоду від самого процесу споживання контенту. У контексті економіки вражень, користувач розглядає соціальну платформу як простір для емоційної релаксації. Ефективність коротких відео пояснюється саме здатністю викликати швидкий дофаміновий відгук. Аналітика Neuro-Insight свідчить, що гедоністично забарвлений контент має на 38% вищий рівень віральності, оскільки він не перевантажує когнітивну систему споживача, а навпаки – створює позитивне емоційне тло, яке згодом асоціюється з брендом на підсвідомому рівні [17].

Соціальний мотив базується на фундаментальній людській потребі у приналежності до певної групи та психологічній ідентифікації себе з лідерами думок. Соціальні мережі трансформували акт споживання у спосіб самовираження та соціальної диференціації. Взаємодія з брендом стає сигналом про статус або систему цінностей користувача. Аналіз показує, що формування диджитал-капіталу бренду (кількість фоловерів, тональність взаємодії та рівень залучення) безпосередньо активує ефект соціального доказу. Користувачі з імовірністю 72% більше довіряють тим компаніям, які мають активну та лояльну спільноту, оскільки це знижує суб'єктивно сприйманий ризик помилки при виборі. Соціальний мотив перетворює споживача на адвоката бренду, для якого лояльність підкріплюється відчуттям причетності до спільної ідеї або ком'юніті (зокрема ком'юніті навколо бренду) [18-20].

В диджитал-середовищі патерн поведінки стає нелінійним, трансформуючись у динамічну мережеву структуру. Традиційна модель послідовного переходу від усвідомлення потреби до покупки заміщується циклічними та ітераційними процесами, де споживач може одночасно перебувати на етапах пошуку, валідації та адвокації бренду. Така нелінійність зумовлена постійним доступом до соціальних доказів та експертного контенту, що дозволяє Системі 1 здійснювати миттєві переходи до конверсії, оминаючи тривалі стадії раціонального порівняння. Ефект нелінійності підсилюється алгоритмічними стрічками соціальних мереж, які в наслідок ранжування транслюють релевантні тригери (UGC, експертні відгуки, FOMO-стимули) саме в моменти найвищої емоційної сприйнятливості. У результаті шлях до прийняття рішення стає фрагментарним: споживач часто приймає імпульсивне рішення під впливом Системи 1, а вже після акту покупки залучає Систему 2 для постфактум-раціоналізації свого вибору. Це підтверджує зміну парадигми маркетингового впливу від управління воронкою продажів до управління цілісним диджитал-досвідом, де ключовим є не послідовність кроків, а щільність та якість емоційних підкріплень у кожній точці контакту.

Отже, користувач може одночасно перебувати на стадії пошуку та дії. Особливу роль відіграє маркетингова комунікація як чинник змін: нативна реклама часто сприймається не як тиск, а як дружня порада, що кардинально змінює патерн відмови на патерн інтересу. Зміна фреймів відбувається від співтворення сенсів користувачем, брендом та алгоритмізацією платформи.

Наведени аналіз свідчить про те, що класична модель ієрархії ефектів AIDA (Attention, Interest, Desire, Action), яка десятиліттями домінувала в маркетингу, зазнала фундаментальної трансформації в умовах диджиталізації. Головна відмінність полягає в переході від лінійності до мультидирективності споживчого шляху. Трансформація класичної моделі

ієрархії ефектів у диджитал-середовищі полягає у переході від послідовного алгоритму до моделі петлі лояльності – «Messy Middle» (заплутаної середини). Згідно з концепцією Google «Messy Middle», між усвідомленням потреби та покупкою лежить простір когнітивного аналізу (експлорація та евалюація). У диджитал-просторі ці два процеси зациклюються: споживач нескінченно шукає та порівнює, поки бренд не надасть відповідний когнітивний стимул (соціальний доказ, часові обмеження, знижка, тощо), що підштовхує клієнта до фінальної дії. Шлях користувача стає дуалістичним, оскільки він постійно перемикається між двома когнітивними режимами: розширенням вибору (дослідженням) та його звуженням (оцінкою), що робить традиційну воронку продажів багаторівневою [21].

Адаптація ієрархічних моделей до специфіки соціальних медіа реалізується через декілька ключових механізмів. По-перше, це рекурсивність споживчого шляху: користувач може багаторазово повертатися на етап оцінки характеристик під впливом нових соціальних доказів або інших факторів впливу (UGC, експертна оцінка, віральність тощо). По-друге, це інтеграція етапу адвокації, що стає не кінцевою точкою, а активним стимулом для залучення нових споживачів – створення маркетингової петлі. Таким чином, замість вертикальної воронки формується екосистема постійної взаємодії, де кожна дія користувача, від репосту до коментаря, виступає одночасно і результатом попереднього циклу, і стимулом для наступного.

Для адаптації ієрархічних моделей у соціальних мережах необхідно використовувати стратегію багатоканального впливу, де Система 1 стимулюється афективними тригерами для миттєвої залученості, а Система 2 отримує раціональне підкріплення через деталізований переконуючий контент. В умовах соціальних мереж етапи привернення уваги та стимуляції дії можуть відбуватися одночасно завдяки інструментам швидкої конверсії, що нівелює традиційну часову дистанцію між інтересом та купівлею.

В противагу лінійний алгоритм традиційної маркетингової воронки є послідовним і передбачуваним. Споживач усвідомлює потребу, шукає інформацію, порівнює варіанти та, зрештою, здійснює покупку. Кожен етап має чіткі часові та просторові межі. Контакт із брендом в офлайні часто обмежений географією та фізичною наявністю товару на полиці. Диджитал-маркетинг та, зокрема, соціальні мережі, дозволяють нівелювати ці обмеження. А онлайн-патерн «Messy Middle» в диджитал-середовищі фрагментує шлях клієнта на безліч мікро-моментів (Таблиця 1).

Таблиця 1

Порівняння клієнтського шляху в онлайні та офлайні

Параметр порівняння	*Офлайн-модель (Традиційна)*	*Онлайн-модель (Диджитал)*
Структура шляху	Суворо лінійна (воронка)	Петлеподібна, хаотична, циклічна
Точки контакту	Обмежені (ТБ, радіо, фізичний магазин)	Необмежені (соцмережі, сайт, месенджери, email)
Швидкість реакції	Відкладена у часі	Миттєва (one-click)
Роль контенту	Інформування про товар	Нативна взаємодія та формування контексту
Зворотний зв’язок	Ускладнений, через сервісні центри	Прямий, публічний, миттєвий

Джерело: складено авторами за матеріалами [21]

Особливу роль у цій трансформації відіграє маркетингова комунікація як чинник когнітивних змін. Наприклад, нативна реклама в соціальних мережах часто сприймається користувачем не як комерційний тиск, а як дружня порада від інфлюенсера або персоналізована рекомендація алгоритму. Це кардинально змінює патерн відмови (свідоме ігнорування реклами) на патерн інтересу. Замість того, щоб закрити оголошення, користувач входить у воронку продажів через зацікавленість контекстом, що скорочує шлях від знайомства до транзакції з годин до секунд.

Вибір конкретних платформ для аналізу обумовлений їхньою спеціалізацією на різних каналах сприйняття. У TikTok переважає динамічно-емоційне сприйняття. Це зумовлено високим темпом зміни стимулів та алгоритмічною стрічкою, що працює на випередження

дофамінового запиту. Система 1 тут домінує, оскільки короткий відеоряд не залишає часу на критичну деконструкцію повідомлення. Емоційний відгук виникає миттєво, що робить платформу ідеальною для імпульсивних рішень. На противагу цьому, у Facebook домінує раціонально-вербальне сприйняття. Платформа історично орієнтована на текст, дискусії та розлогі лонгріди. Користувач FB частіше вмикає Систему 2, аналізуючи аргументацію автора, переглядаючи коментарі та перевіряючи першоджерела за зовнішніми посиланнями. Тут бренд сприймається як експерт, а комунікація вимагає більшого рівня інтелектуальної валідації. Відеогостинг YouTube виступає як платформа глибокого занурення, де користувач свідомо інвестує когнітивний ресурс (час та увагу) в обмін на знання. X (Twitter) та Threads фокусуються на швидкості обробки семантичної інформації, де лаконічність тексту вимагає від споживача здатності до швидкої контекстуальної ідентифікації. Відмінності поведінкових патернів користувачів різних соціальних мереж представлені в Таблиці 2.

Таблиця 2

Особливості поведінки користувачів в соціальних мережах

Параметр порівняння	*Facebook*	*Instagram*	*TikTok*	*YouTube*	*X (Twitter) / Threads*
Домінантний режим сприйняття інформації	Раціонально-вербальний (аналіз тексту)	Візуально-естетичний (сприйняття образу)	Динамічно-емоційний (швидка реакція)	Когнітивно-освітній (глибоке занурення)	Інформаційно-семантичний (контекст)
Швидкість прийняття рішення	Низька (потрібна перевірка фактів)	Середня (візуальний імпульс + довіра)	Висока (на базі емоційного резонансу)	Низька (після вивчення оглядів)	Середня (через соціальний резонанс)
Поведінкова роль користувача	Дискутант, критик	Спостерігач, естет	Учасник тренду, реципієнт емоцій	Дослідник	Дескутант, рефлексуючий суб'єкт
Ролі бренду	Експерт, інтелектуал, порадник	Естетичний орієнтир, лайфстайл ідеал	Розважальний партнер	Авторитетне джерело, наставник	Оперативний інформатор, транслятор цінностей
Характер споживчого залучення	Коментарі, репости з власною думкою	Збереження, публічні реакції та пряма комунікація	Співтворення контенту	Тривалий перегляд, вивчення опису	Репости, цитування, короткі дискусії
Маркетинговий інструментарій	Лід-магніти, таргетинг на інтереси	Крос-сейл, інфленс-маркетинг	Віральні звуки, нативний продакт плейсмент	Пре-роли, спонсорство, інтеграції	Тредмаркетинг, ситуативний контент

Джерело: складено авторами за матеріалами [21]

Основними підходами когнітивного впливу в диджитал-середовищі є інформаційна раціоналізація, мінімізація когнітивного навантаження та управління евристиками прийняття рішень. Інформаційна раціоналізація – це процес надання споживачеві логічних аргументів, фактів та технічних доказів, які дозволяють йому раціонально обґрунтувати вибір, зроблений під впливом підсвідомих імпульсів або емоцій. Вона виконує роль когнітивного містка, що знімає внутрішній конфлікт (дисонанс) і переконує споживача в об'єктивності та безпеці його рішення.

Сучасний диджитал-споживач еволюціонував від пасивного реципієнта реклами до активного дослідника. У цьому контексті інформаційна насиченість виступає не просто як набір даних, а як інструмент зниження когнітивного дисонансу та ризику при купівлі. Надання детальних специфікацій, порівняльних таблиць та технічних відеоогляд активує аналітичні центри мозку (Систему 2), що особливо актуально для товарів високого залучення. Згідно з дослідженнями Гьокерік (Gökerik, 2024), прозорість інформації в соціальних мережах безпосередньо корелює з рівнем довіри до бренду [22]. В умовах економічної турбулентності українського ринку споживачі демонструють тенденцію до раціонального скептицизму, ігноруючи емоційні лозунги на користь прагматичної цінності. Використання

відеооглядів у вертикальних форматах із детальним розбором дозволяє здійснити віртуальну апробацію продукту, що перетворює складний процес вибору на структурований алгоритм прийняття рішення.

Теорія обробки інформації в контексті мінімізації когнітивного навантаження в умовах гіперінформаційного шуму стверджує, що мозок має обмежену пропускну здатність робочої пам'яті. Якщо маркетингове повідомлення є занадто складним, виникає когнітивне перевантаження, що призводить до негайної відмови від контенту. Як зазначає Міллер (Miller, 1956) бренди мають використовувати стратегію когнітивного полегшення. На відміну від попередніх років, перенасичення 2024–2025 років характеризується критичним падінням інтервалу уваги до рекордних показників через лавиноподібне зростання короткого відеоконтенту. Це змушує бренди упаковувати складні ідеї та сенси у прості візуальні форми через візуальну декомпозицію (інфографіку), семантичну лаконічність (сканування тексту) та жорстку ієрархію уваги, де ключова перевага (УТП) зчитується у перші 2 секунди. Ефективне зменшення «зовнішнього когнітивного навантаження» шляхом відсікання візуального шуму стає головною стратегічною перевагою бренду [23].

Управління евристиками призводить до прийняття рішень механізмами ментальних скорочень. Евристики – когнітивні ярлики, які дозволяють приймати рішення швидко, уникаючи енерговитратного аналізу.

В епоху фейкових новин та ШІ-контенту вага експертного висновку зросла, проте вона працює лише за умови соціального підтвердження експерта. Якщо фахівець не має публічного соціального капіталу чи лояльної авдиторії, його думка програє досвіду популярного інфлюенсера, оскільки реципієнт інформації підсвідомо прирівнює медійність до валідності. Найпотужнішою евристикою залишається соціальний доказ: кількість фоловерів та реальні відгуки працюють як сигнал безпеки. У контексті українського ринку, де за даними Gradus Research рівень довіри до офіційних інституцій залишається нестабільним, горизонтальна довіра від споживача до споживача стає ключовим фактором верифікації [9]. Ефективне управління евристиками дозволяє бренду не просто продавати, а інтегруватися в систему вірувань споживача, де когнітивний стимул підтверджує правильність вибору на підсвідомому рівні.

Управління поведінкою споживачів у соціальних мережах реалізується через набір інструментів, які цілеспрямовано впливають на різні етапи прийняття рішення. Систематизація цих інструментів дозволяє маркетологу обирати найбільш ефективний важіль впливу залежно від поточної маркетингової цілі. Інструменти прямої конверсії – це інструменти, які спрямовані на негайну зміну поведінкового стану користувача – від споглядання до дії (купівлі, реєстрації, бронювання тощо). Система інструментів прямої конверсії спрямована на ініціювання негайної трансформації поведінкового стану користувача від пасивного споглядання до цільової дії. Ключовим елементом цієї системи є таргетована реклама, яка через алгоритми машинного навчання забезпечує високоточну персоналізацію оферу на основі демографічних показників, інтересів та мережевої поведінки реципієнта. Ефективність таких інтеракцій посилюється використанням CTA, що інтегровані безпосередньо в інтерфейс для мінімізації кількості кліків. Це дозволяє усунути операційні бар'єри та утримати імпульсивний намір споживача в межах короткого вікна уваги. Технологічна оптимізація процесу реалізується також через форми збору лідів, які дозволяють акумулювати контактні дані без переходу на сторонні ресурси. Такий підхід нівелює ризики, пов'язані з повільним завантаженням сторінок, та підвищує конверсію завдяки автоматизації заповнення полів на основі даних профілю користувача.

Паралельно з інструментами конверсії функціонує блок довгострокового залучення, спрямований на формування стійкого когнітивного зв'язку та емоційної прив'язаності до бренду. Провідну роль у цьому процесі відіграє регулярний сторителінг у форматах швидкого залучення, який через послідовний наратив про внутрішні цінності та процеси персоніфікує бренд, трансформуючи комерційні відносини у соціальні.

Додатковий вимір диджитал-впливу охоплює інструменти віральності, що використовують соціальну природу соціальних мереж для інтенсифікації інформаційного охоплення та залучення нових сегментів авдиторії. Гейміфіковані механіки розіграшів та конкурсів виступають класичним методом стимулювання активності за винагороду, де управління поведінкою базується на ігрових стимулах. Технологічне залучення реалізується через MR-технології, які дозволяють користувачеві взаємодіяти з атрибутами бренду, фактично перетворюючи його на активного транслятора символічного капіталу компанії для власної авдиторії. Крім того, використання віральних аудіодоріжок та актуальних трендів

у вертикальних форматах дозволяє контенту потрапляти в алгоритмічні рекомендації, ефективно експлуатуючи психологічний патерн наслідування та прагнення користувача відповідати сучасним соціокультурним тенденціям.

Для збереження диджитал-капіталу бренд має дотримуватися принципів етичного комплаєнсу, що передбачає прозорість та відповідальність у комунікації. Етичне переконання ґрунтується на фундаментальній повазі до суб'єктності споживача, де головною метою виступає надання релевантної інформації для прийняття раціонального рішення в межах власних інтересів індивіда.

Сучасне правове регулювання диджитал-сфери активно використовує фундаментальний стандарт Загального регламенту про захист даних (GDPR). Будь-яка стратегія управління поведінкою через алгоритмічні стрічки має базуватися на принципі мінімізації даних та безумовному праві користувача на відкликання згоди. Використання інструментів відстеження, таких як Meta Pixel або файли Cookie (при використанні веб-версій соціальних мереж), через заплутані інтерфейси сьогодні класифікується як грубе порушення, що відображено і в українському законодавстві, яке послідовно адаптується до європейських стандартів .

Особливого значення у 2024–2025 роках набули європейські акти Digital Services Act (DSA) та Digital Markets Act (DMA), які на законодавчому рівні забороняють експлуатацію вразливостей користувачів алгоритмічними системами. Разом із директивами FTC та нормами українського Закону «Про рекламу», ці документи вимагають обов'язкової ідентифікації спонсорованого контенту. З когнітивної точки зору відсутність маркування (наприклад, гештег #ad) є введенням в оману, оскільки споживач виключає критичні фільтри сприйняття, помилково довіряючи комерційному повідомленню як особистій рекомендації.

У ситуаціях, коли правові механізми виявляються недостатніми, вступає в дію культура скасування як форма прямої диджитал-демократії. Цей феномен в диджитал-середовищі найчастіше виникає як реакція на критичну розбіжність між декларованими цінностями бренду та його реальними діями, що в науковій літературі визначається як етична невідповідність. Окремим фактором роздратування авдиторії стає виявлення фактів алгоритмічної маніпуляції, зокрема використання темних патернів або прихованого збору персональних даних без належної згоди. Завершальним деструктивним чинником є маніпуляція емоціями, за якої бренд експлуатує трагічні події задля отримання короткострокового охоплення (гайпу) або збільшення обсягів продажу. Такі дії сприймаються спільнотою як цинічне порушення етичних меж, що призводить до колективного бойкоту.

Наслідки скасування для диджитал-капіталу мають кумулятивний характер і спричиняють деградацію бренду за кількома ключовими напрямами. Прямі фінансові втрати виникають через падіння обсягів продажу та розірвання контрактів із партнерами, які прагнуть уникнути токсичних асоціацій. Одночасно відбувається технічна деградація SEO та алгоритмічного рейтингу: хвиля масових скарг і негативних відгуків змушує алгоритми соціальних мереж та пошукових систем примусово знижувати охоплення контенту бренду. Крім того, спостерігається ерозія HR-бренду, оскільки репутаційна криза стає бар'єром для залучення та утримання кваліфікованих фахівців, які уникають співпраці з компаніями, що мають сумнівний етичний статус.

Отже, у 2024–2025 роках етичний комплаєнс перестав бути опцією. Це система внутрішніх фільтрів, що перевіряють кожне маркетингове повідомлення на відповідність не лише закону, а й етичному запиту суспільства. Бренди, що інвестують у прозорість, отримують репутаційний імунітет – навіть у разі помилки лояльна спільнота готова пробачити бренд, якщо він демонструє щире каяття та готовність до змін.

Згідно з дослідженнями Edelman Trust Barometer, 64% споживачів у всьому світі роблять покупки або бойкотують бренди виключно на основі своїх переконань та цінностей [24]. Це підтверджує, що в сучасній структурі споживчої поведінки етичний стимул є сильнішим за цінову пропозицію. Етична комунікація регулюється брендом, авдиторією та вимогами соціальних мереж (рис. 1).



Рис. 1. Модель рівнів етичного комплаєнсу в соціальних медіа

Джерело: розроблено авторами

Аналіз інструментів диджитал-впливу дозволяє виокремити три засадничі вектори, що визначають сучасну архітектуру вибору в онлайн-середовищі: когнітивний, соціальний та креативний. Першим вектором є специфіка онлайн-середовища, де панує дефіцит уваги та надлишок інформаційного шуму. У таких умовах головною валютою бренду стає когнітивна легкість – здатність максимально спростити шлях користувача до дії. Це робить використання високоточного таргетингу, CTA-кнопок та лід-магнітів не просто технічною перевагою, а психологічною необхідністю. Будь-який когнітивний супротив чи складність інтерфейсу миттєво руйнують імпульсивний намір, тому перемагає той бренд, який забезпечує найшвидшу та найменш енерговитратну взаємодію для споживача.

Другий вектор охоплює особливості диджитал-соціальності, яка трансформувала споживання з індивідуального акту на публічний. Сьогодні довіра перемістилася від офіційних бренд-меседжів до горизонтальних зв'язків: віральних трендів та соціальних доказів. Ця ж соціальність породила механізм репутаційного нагляду, де етична невідповідність або маніпуляція емоціями стають тригерами для культури скасування. В умовах, коли 64% споживачів купують або бойкотують бренди на основі власних цінностей, «кенселінг» стає формою прямого народовладдя в диджитал-просторі, що здатне миттєво девальвувати диджитал-капітал компанії через алгоритмічне зниження рейтингів та ерозію HR-бренду [25].

Третім вектором виступає роль креативу, який еволюціонував від інструменту привернення уваги до засобу візуальної раціоналізації. Ефективний креатив сьогодні слугує містком, що поєднує підсвідомий імпульс із ціннісним обґрунтуванням. Він дозволяє олюднити бізнес через сторителінг та інтерактивні формати, трансформуючи комерційні відносини у квазісоціальні. Таким чином, стратегічний успіх у диджитал-маркетингу та маркетингу соціальних мереж досягається через баланс між технологічною персоналізацією та етичним комплаєнсом, де бренд не маніпулює вразливостями, а будує інтелектуальне партнерство зі своєю авдиторією.

Диджитал-капітал бренду виступає потужним стимулом, що автоматизує поведінкові патерни споживача через формування високого рівня довіри та впізнаваності. Високий репутаційний актив знижує когнітивний опір при виборі продукту, перетворюючи складний аналітичний процес на звичку або лояльну прихильність. Зрештою, накопичений диджитал-капітал дозволяє бренду спрямовувати дії авдиторії без агресивного тиску, оскільки споживачі схильні несвідомо копіювати схвалені спільнотою моделі поведінки.

На основі проведеного аналізу детермінант споживчої поведінки та враховуючи нелінійність диджитал-шляху клієнта, можна створити Модель циклічного когнітивно-емоційного резонансу. На відміну від класичної воронки, дана модель відображає процес постійного перемикання споживача між афективними імпульсами та когнітивною евалюацією.

В основі моделі лежить формула інтегрованого впливу, де результативність комунікації (R) визначається як функція від емоційного праймінгу *(E*), когнітивної валідації (*C*) та алгоритмічного контексту (*A*):

$$R = f\,(E \times C)^{A}$$

Емоційний праймінг характеризує ефект хуку та активізацію афективних систем сприйняття. Основним індикатором тут виступає метрика Hook Rate, що визначається як відношення переглядів перших 3 секунд до загальних показів, відображаючи силу креативного тригера. Додатково враховується Reaction Ratio (кількість швидких реакцій відносно охоплення) та Amplification Rate, що вимірює швидкість поширення контенту в першу годину. Високі значення цих метрик підтверджують, що контент успішно подолав банерну сліпоту та залучив користувача на рівні підсвідомого інтересу.

Коефіцієнт когнітивної валідації вказує на перехід від емоційного імпульсу до раціонального оцінювання аргументів бренду. Ключовою метрикою тут є Save-to-Reach Ratio (співвідношення збережень до охоплення), що слугує головним індикатором раціональної користі та цінності контенту. Для оцінки якості сприйняття використовуються Completion Rate (відсоток дочитування текстів чи перегляду відео до кінця) та Sentiment Balance – аналіз тональності коментарів. Ці показники демонструють рівень накопиченого диджитал-капіталу: чим вища довіра, тим позитивнішим є баланс думок і тим глибшим є залучення у складні формати.

Алгоритмічний контекст – це ступінь автоматизованого підсилення. Змінна А у моделі виконує роль експоненти, що масштабує резонанс між емоціями та логікою завдяки алгоритмам платформ. Вона розраховується через Discovery Share – відсоток переходів із рекомендаційних стрічок відносно бази фоловерів, що свідчить про віральний потенціал повідомлення. Також враховується Interaction Frequency (частота повторних дотиків користувача з брендом), що вказує на формування поведінкової звички. Алгоритмічне підсилення автоматизує шлях клієнта, роблячи вибір на користь бренду з високим диджитал-капіталом найбільш природним і найменш енерговитратним рішенням.

На основі архітектури моделі процес взаємодії споживача з брендом розгортається через три послідовні фази, кожна з яких базується на специфічних нейропсихологічних механізмах (рис. 2).

Перший етап - це афективний праймінг (нейро-переривання патерну). Початковий етап спрямований на подолання інформаційного шуму через створення стану афективного праймінгу, при якому емоційний стимул готує Систему 1 до сприйняття повідомлення. Використання високоінтенсивного короткого контенту генерує швидкий дофаміновий відгук, що природно знижує критичний поріг сприйняття. Завдяки нейро-візуальним тригерам та аудіальним якорям (наприклад, ASMR) бренд формує стійкий емоційний слід у довгостроковій пам’яті. Дослідження підтверджують, що за такої механіки якість кодування пам’яті зростає на 44%, створюючи фундамент для впізнаваності [17].

Після емоційного залучення вмикається Система 2, і користувач переходить до фази інтелектуальної валідації імпульсу. У заплутаному просторі («Messy Middle») відбувається цикл «експлорація – евалюація», де споживач зіставляє утилітарні мотиви з пропозицією бренду. Ключовим завданням тут є мінімізація зовнішнього когнітивного навантаження через структуровану подачу УТП та використання гіперперсоналізованої інфографіки. Соціальний доказ виступає як евристика надійності, що дозволяє трансформувати первинну емоційну зацікавленість у раціональну довіру та готовність до вибору продукції бренду серед конкурентів.

Третій етап – це алгоритмічна конверсія та безшовна дія. Заключний етап фокусується на усуненні будь-якого когнітивного тертя на шляху до транзакції. Щоб подолати параліч аналізу, застосовуються евристики дефіциту та терміновості, які стимулюють завершення нелінійного шляху клієнта. Використовуючи ретаргетинг на основі якісної уваги (понад 4.5 сек. перегляду) та інструменти Direct-комерції, бренд забезпечує безшовну дію. При цьому критично важливим залишається дотримання етичного комплаєнсу та відмова від темних патернів, що гарантує екологічність конверсії.

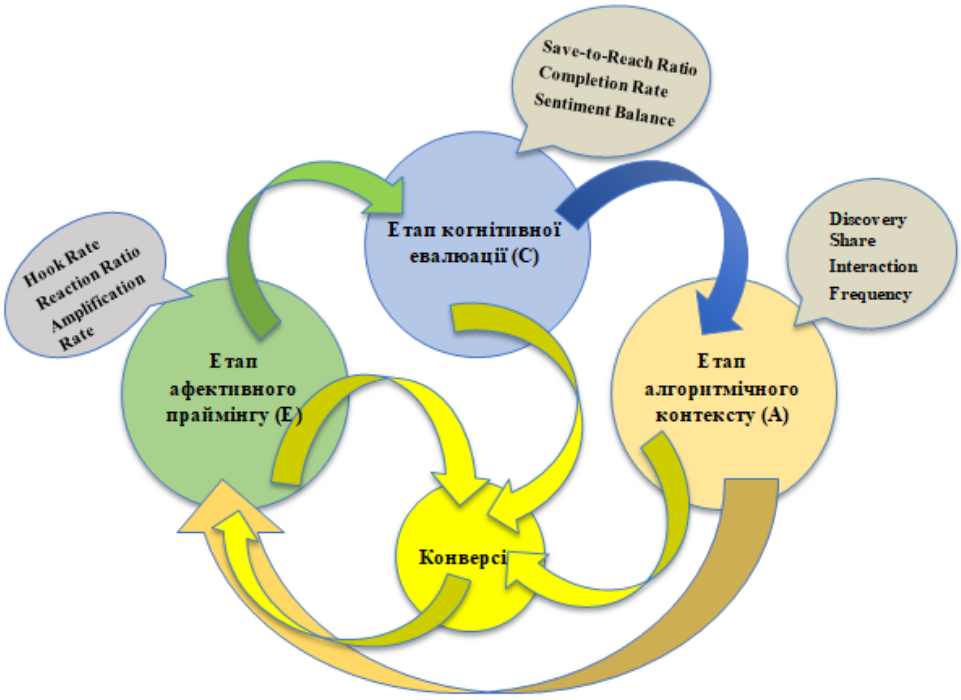


Рис. 2. Модель нелінійної когнітивно-емоційної взаємодії

Джерело: розроблено авторами

Як демонструє загальна логіка моделі, взаємодія не завершується актом оплати. Процес переходить у цикл пост-купівельного підкріплення, де задоволений соціальний мотив (бажання поділитися досвідом) перетворюється на новий соціальний доказ. Таким чином, покупець стає джерелом праймінгу для наступного кола споживачів, забезпечуючи самовідтворення диджитал-капіталу.

Висновки. За результатами проведеного дослідження, спрямованого на розробку стратегії управління поведінкою споживачів у соціальних мережах через синтез когнітивних і афективних стимулів, було сформульовано наступні висновки відповідно до поставлених завдань. Насамперед було розкрито сутність когнітивно-афективного синтезу як базису управління поведінкою, що полягає у поєднанні емоційних імпульсів (афективна складова) із раціональними аргументами (когнітивна складова). Такий синтез дозволяє спочатку привернути увагу споживача через підсвідомі тригери Системи 1, а потім закріпити вибір через логічне обґрунтування Системи 2, що мінімізує внутрішній супротив клієнта. Це дало змогу виявити особливості сучасних поведінкових патернів, де традиційна лінійна воронка трансформувалася у циклічну концепцію «Messy Middle». У цій концепції споживач постійно коливається між пошуком та оцінкою, тому ключовим завданням стратегії стає використання алгоритмічних стимулів і соціального доказу для переходу до конверсійної дії.

Підсумком дослідження стала авторська модель когнітивно-емоційного резонансу, яка перетворює комунікацію на безперервний цикл зміцнення довіри та «диджитал-капіталу» бренду. Важливим доповненням стратегії визначено етичний комплаєнс, оскільки в сучасних умовах лише прозора та ціннісна взаємодія забезпечує тривалу життєздатність бренду. У результаті мета дослідження була досягнута: розроблена стратегія дозволяє створювати досвід взаємодії, де товар органічно знаходить споживача через резонанс із його цінностями та емоціями.

Список літератури

1. Accenture life trends 2024: Full report. Accenture. Accenture Song, 2023. 93 p. URL: https://lnk.ua/dNYa0zjNM (дата звернення: 04.10.2025).
2. Shaukani S. K., Al-Housani, K. I. Sociological study of public relations as a social system. *Sociology and Social Science.* 2022. T. 6, № 3. P. 1–21. DOI: https://doi.org/10.22158/sssr.v6n3p1 (дата звернення: 04.10.2025).

3. More V. S. Trust-based marketing theory. *Archives of Advanced Engineering Studies.* 2024. T. 4, Vol. 4. P. 219–224. URL: https://lnk.ua/k4xJ70xVy (дата звернення: 04.10.2025).
4. Pires P. B., Santos J. D., Torres,A. I. (2025). Hyper-personalised marketing with generative AI and predictive models. *Advances in Computational Intelligence and Robotics.* 2025. P. 79–112. DOI: https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2502-6.ch004 (дата звернення: 04.10.2025).
5. Ільїна А. Медійна реклама як людський капітал: економіка уваги та її виклики. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2025. Т. 4, № 5. С. 61–73. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250405.06 (дата звернення: 04.10.2025).
6. Lagad M., Phule P., Marathe, M. Influence of micro-influencers on consumer trust and engagement in online fashion retail. *IBMRD's Journal of Management & Research*, 2025. P. 27–36. DOI: https://doi.org/10.17697/ibmrd/2025/v14i2/174481 (дата звернення: 04.10.2025).
7. Канеман Д. Мислення швидке й повільне / пер. з англ. М. Яковлєва. Київ : Наш Формат, 2017. 480 с.
8. Чалдині Р. Психологія впливу / пер. з англ. М. Світла. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 368 с.
9. Зміни у медіаспоживанні українців під час повномасштабного вторгнення (хвиля 2024) : звіт за результатами дослідження /Gradus Research. Київ, 2024. URL: https://lnk.ua/AVMlEPPeo (дата звернення: 04.10.2025).
10. McLaughlin B., Gotlieb M. R., Mills, D. J. Caught in a dangerous world: Problematic news consumption and its relationship to mental and physical ill-being. Health Communication. 2022. P. 1–11. DOI: https://doi.org/10.1080/10410236.2022.2106086 (дата звернення: 04.10.2025).
11. Khairati A., et al. Digital overload: Understanding social media fatigue in higher education based on demographics and technology usage. *Islamic Guidance and Counseling Journal.* 2025. T. 8, № 2. URL: https://doi.org/10.25217/0020258654200 (дата звернення: 04.10.2025).
12. Cheng J., Sun A., Zeng D. D. Information overload and viral marketing: countermeasures and strategies. Lecture notes in computer science: conference proceedings: *Advances in social computing, Third International Conference on Social Computing, Behavioral Modeling and Prediction*, Maryland, March 30–31, 2010. Marylandнд, 2010. P. 108–117.
13. Дрожжина Ю. HR-маркетинг, або чому важливо працювати з аудиторіями співробітників. *Маркетинг в Україні*. 2024. Т. 1, № 131. С. 50–55. URL: https://lnk.ua/Menlja9Ng (дата звернення: 24.10.2025).
14. Meijer, M.-M. Kleinnijenhuis, J. News and advertisements: How negative news may reverse advertising effects. *Journal of Advertising Research.* 2007. T. 47, № 4. P. 507–517. DOI: https://doi.org/10.2501/s0021849907070523 (дата звернення: 04.10.2025).
15. Mandliya A., et al. Negative brand news, social media, and the propensity to doomscrolling: Measuring and validating a new scale. *International Studies of Management & Organization*. 2024. P. 1–22. DOI: https://doi.org/10.1080/00208825.2023.2301219 (дата звернення: 04.01.2026).
16. HubSpot. (2024). The state of consumer trends 2024. URL: https://lnk.ua/YNgoBxMNZ (дата звернення: 04.10.2025).
17. Shetty N. K., et al. The power of user-generated content: Elevating consumers' brand perception, purchase, and post-purchase behavior in the food and beverage industry. *European Economic Letters* (EEL). 2024. T. 14, № 4. P. 2025–2039. DOI: https://doi.org/10.52783/eel.v14i4.2346 (дата звернення: 04.10.2025).
18. Liu Y., Lei K. The impact of human and virtual endorsements on advertising effectiveness: A comparative analysis based on different information appeals. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. T. 12, № 1. DOI:: https://doi.org/10.1057/s41599-025-04509-4 (дата звернення: 04.10.2025).
19. Przybylski A. K., et al. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in Human Behavior.* 2013. T. 29, № 4. P. 1841–1848. DOI: https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.02.014 (дата звернення: 04.10.2025).
20. Fang, X. Can digital finance promote individuals' charitable giving? Empirical evidence from China. *Computers in Human Behavior*, 2023. Article 107768. DOI: https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107768 (дата звернення: 04.10.2025).
21. Rane A., Simpson J. Decoding decisions: The messy middle of purchase behavior [Report]. Google. Гугл. 2020. 98 с. URL: https://lnk.ua/zN2r3YXN7 (дата звернення: 04.10.2025).
22. Gökerik M. The mediating role of brand trust in the effect of social media marketing on repurchase behaviour. *Turkish Journal of Marketing.* 2024. T. 9, № 2. P. 36–51. DOI: https://doi.org/10.30685/tujom.v9i2.195 (дата звернення: 04.10.2025).

23. Miller G. A. The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *The Psychological Review*. 1956. T. 63, № 2. P. 81–97. URL: https://lnk.ua/RVd06QzV3 (дата звернення: 04.01.2026).

24. 2024 Edelman Trust Barometer special report: Brands and politics [Report]. Едельман. 2024. 47 p. URL: https://lnk.ua/R4aoWQAVJ (дата звернення: 04.01.2026).

25. Kemp, S. Digital 2024: Global overview report [Report]. Meltwater; We Are Social Мелтвотер, Ві Ар Сошал. 2024. 561 p. URL: https://lnk.ua/1V9YzOKVg (дата звернення: 04.01.2026).

References

1. Accenture Song. (2023). Accenture life trends 2024: Full report. Accenture. Retrieved from https://lnk.ua/dNYa0zjNM (accessed 04 October 2025).

2. Shaukani, S. K., & Al-Housani, K. I. (2022). Sociological study of public relations as a social system. *Sociology and Social Science Research*, 6(3), 1–21. DOI: https://doi.org/10.22158/sssr.v6n3p1

3. More, V. S. (2024). Trust-based marketing theory. *Archives of Advanced Engineering Studies,* 4(4), 219–224. Retrieved from https://lnk.ua/k4xJ70xVy (accessed 04 January 2026).

4. Pires, P. B., Santos, J. D., & Torres, A. I. (2025). Hyper-personalised marketing with generative AI and predictive models. *Advances in Computational Intelligence and Robotics*, 79–112. DOI: https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2502-6.ch004

5. Ilyina, A. (2025). Media advertising as human capital: The attention economy and its challenges. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 4(5), 61–73. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250405.06 [In Ukrainian]

6. Lagad, M., Phule, P., & Marathe, M. (2025). Influence of micro-influencers on consumer trust and engagement in online fashion retail. *IBMRD's Journal of Management & Research,* 14(2), 27–36. DOI: https://doi.org/10.17697/ibmrd/2025/v14i2/174481

7. Kahneman, D. (2017). Myslennia shvydke y povilne [Thinking, fast and slow] (M. Yakovliev, Trans.). Nash Format. (Original work published 2011) [In Ukrainian]

8. Cialdini, R. (2016). *Psykholohiia vplyvu* [Influence: Science and practice] (M. Svitla, Trans.). Knyzhkovyi Klub "Klub Simeinoho Dozvillia". (Original work published 1984) [In Ukrainian]

9. Gradus Research. (2024). *Zminy u mediaspozhyvanni ukraintsiv pid chas povnomasshtabnoho vtorhnennia (khvylia 2024): Zvit za rezultatamy doslidzhennia* [Changes in media consumption of Ukrainians during the full-scale invasion (2024 wave): Research report]. Retrieved from https://lnk.ua/AVMlEPPeo (accessed 01 January 2026). [In Ukrainian]

10. McLaughlin, B., Gotlieb, M. R., & Mills, D. J. (2022). Caught in a dangerous world: Problematic news consumption and its relationship to mental and physical ill-being. *Health Communication*, 1–11. DOI: https://doi.org/10.1080/10410236.2022.2106086

11. Khairati, A., et al. (2025). Digital overload: Understanding social media fatigue in higher education based on demographics and technology usage. I*slamic Guidance and Counseling Journal,* 8(2). DOI: https://doi.org/10.25217/0020258654200

12. Cheng, J., Sun, A., & Zeng, D. D. (2010). Information overload and viral marketing: Countermeasures and strategies. I*n Lecture Notes in Computer Science: Advances in Social Computing* (pp. 108–117). Springer.

13. Drozhzhyna, Yu. (2024). HR-marketynh, abo chomu vazhlyvo pratsiuvaty z audytoriiamy spivrobitnykiv [HR marketing, or why it is important to work with employee audiences]. *Marketynh v Ukraini*, 1(131), 50–55. Retrieved from https://lnk.ua/Menlja9Ng (accessed 01 October 2025). [In Ukrainian]

14. Meijer, M.-M., & Kleinnijenhuis, J. (2007). News and advertisements: How negative news may reverse advertising effects. *Journal of Advertising Research*, 47(4), 507–517. DOI: https://doi.org/10.2501/s0021849907070523

15. Mandliya, A., et al. (2024). Negative brand news, social media, and the propensity to doomscrolling: Measuring and validating a new scale. *International Studies of Management & Organization*, 1–22. DOI: https://doi.org/10.1080/00208825.2023.2301219

16. HubSpot. (2024). The state of consumer trends 2024 [Report]. Retrieved from https://lnk.ua/YNgoBxMNZ (accessed 04 October 2025).

17. Shetty, N. K., et al. (2024). The power of user-generated content: Elevating consumers' brand perception, purchase, and post-purchase behavior in the food and beverage industry. *European Economic Letters (EEL)*, 14(4), 2025–2039. DOI: https://doi.org/10.52783/eel.v14i4.2346

18. Liu, Y., & Lei, K. (2025). The impact of human and virtual endorsements on advertising effectiveness: A comparative analysis based on different information appeals. *Humanities and Social Sciences Communications,* 12(1). DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-025-04509-4

19. Przybylski, A. K., et al. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1841–1848. DOI: https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.02.014

20. Fang, X. (2023). Can digital finance promote individuals' charitable giving? Empirical evidence from China. *Computers in Human Behavior*, Article 107768. DOI: https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107768

21. Rane, A., & Simpson, J. (2020). D*ecoding decisions: The messy middle of purchase behavior* [Report]. Google. Retrieved from https://lnk.ua/zN2r3YXN7 (accessed 01 October 2025).

22. Gökerik, M. (2024). The mediating role of brand trust in the effect of social media marketing on repurchase behaviour. *Turkish Journal of Marketing*, 9(2), 36–51. DOI: https://doi.org/10.30685/tujom.v9i2.195

23. Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *The Psychological Review*, 63(2), 81–97. Retrieved from https://lnk.ua/RVd06QzV3 (accessed 04 October 2025).

24. Edelman. (2024). *2024 Edelman Trust Barometer special report: Brands and politics* [Report]. Retrieved from https://lnk.ua/R4aoWQAVJ (accessed 01 October 2025).

25. Kemp, S. (2024). *Digital 2024: Global overview report* [Report]. Meltwater; We Are Social. Retrieved from https://lnk.ua/1V9YzOKVg (accessed 04 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.11.2025
Прийнята до публікації 12.01.2026
Опубліковано онлайн 05.03.2026

~ ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ~

УДК: 338.48:640.41:005.336.3:658.56 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-124-130

ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ БРЕНДИНГУ ТА РЕПУТАЦІЇ

Левченко С. П., доктор філософії галузі менеджменту, старший викладач кафедри менеджменту, Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: dr.reidel@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4465-1679

Тітомир Л. А., кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: titomirliudmyla1111@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2281-3884

Анотація. *У статті проаналізовано роль репутації як ключового чинника формування стійкості бренду готельного підприємства. Метою статті є аналіз факторів, що впливають на якість готельного підприємства, з особливою увагою до формування бренду готелю, а також, на основі комплексу складових якості, розробка алгоритму управління репутацією готелю. Методикою дослідження є аналіз літературних джерел, аналізу та синтезу для узагальнення наукових підходів до розвитку національних готельних мереж і систем управління. Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості їх використання в діяльності національних готельних мереж і окремих готельних підприємств при формуванні та вдосконаленні системи управління, стандартів якості та політики створення цінності готельних послуг. Під час дослідження було встановлено, що репутація є ключовим нематеріальним активом готелю, який безпосередньо впливає на сприйняття бренду, рівень довіри гостей та конкурентоспроможність на ринку готельних послуг, що є особливо актуальним в умовах невизначеності зовнішнього середовища. У дослідженні було систематизовано основні види ризиків у готельній сфері, що несуть суттєву моральну шкоду репутації готелю, та надано характеристику кожному із них. Встановлено, що наявність репутаційних ризиків здатна нівелювати ефект від високих стандартів обслуговування та сформованої айдентики бренду. Особливу увагу було приділено саме комунікації бренду при настанні кризової ситуації, головними аспектами якої є вчасність та коригування шкоди, що в результаті призведе до реабілітації бренду. Крім цього, окрему увагу було приділено сенсориці як складової формування бренду готельного підприємства, що й сформує унікальну торговельну пропозицію.*

Ключові слова: *готельне підприємство, бренд готелю, якість готельних послуг, управління якістю готелів, репутація готелю, комунікація, управління комунікацією, конкурентоспроможність.*

PRINCIPLES OF QUALITY MANAGEMENT IN A HOTEL ENTERPRISE BASED ON BRANDING AND REPUTATION

Serhii Levchenko, PhD in Management, Senior Lecturer, Department of Management International Humanitarian University, Odesa, Ukraine
e-mail: dr.reidel@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4465-1679

Liudmyla Titomyr, Candidate of technical sciences, Associate professor, Associate Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business, International Humanitarian University, Odesa, Ukraine
e-mail: mila_titomir@ukr.net
ORCID: 0000-0002-2281-3884

Abstract. *The article analyzes the role of reputation as a key factor in building the resilience of a hotel enterprise brand under conditions of increased uncertainty and crisis challenges. The purpose of the article is to analyze the factors that influence the quality of a hotel enterprise, with special attention paid to the formation of the hotel brand, as well as, based on the complex components of quality, the development of a hotel reputation management algorithm. The study substantiates that reputation represents a critical intangible asset of a hotel, directly influencing brand perception, guest trust, customer loyalty, and overall competitiveness in the hospitality market. It is emphasized that in a highly digitalized environment reputation is formed not only through direct service experience but also through online communication, reviews, and public discourse surrounding the brand. The research systematizes the main types of reputational risks inherent to the hotel industry, including moral and ethical violations, toxic communication practices, socio-cultural conflicts, hidden pricing mechanisms, security breaches, and noncompliance with sanitary and labor standards. Each risk category is characterized in terms of its potential impact on brand equity and long-term market positioning. The findings confirm that reputational losses are capable of neutralizing the positive effects of high service quality, strong brand identity, and established market recognition. Special attention is paid to brand communication during crisis*

situations, where timeliness, transparency, and damage control are identified as the core elements of effective reputational recovery. The article argues that inadequate or delayed communication significantly amplifies reputational losses, while structured anti-crisis communication contributes to brand rehabilitation and trust restoration. Additionally, the study highlights sensory branding as an important component of hotel brand formation, capable of creating emotional engagement and a unique value proposition. The practical significance of the research lies in providing hotel enterprises with conceptual guidelines for strengthening brand resilience through proactive reputation management.

Keywords: *hotel enterprise, hotel brand, quality of hotel services, hotel quality management, hotel reputation, communication, communication management, competitiveness.*

JEL Classification: M310; L830; M110

Постановка проблеми. Нині в умовах ринкової економіки та турбулентності зовнішнього середовища готельна сфера вимушена адаптуватись під сучасні виклики та шукати нові конкурентні переваги, які є для неї умовою виживання на ринку. Важливою складовою у готельній індустрії є формування бренду готелю, оскільки це буде впливати як на його пізнаваність, так і на створення власних цінностей, які будуть асоціюватись у споживача з цим готелем. Враження від перебування у готелі формують для гостя унікальний досвід, з яким він буде й надалі асоціювати цей готель. Для самої мережі формування бренду є стратегічним пріоритетом, оскільки брендинг формує репутацію, імідж та позиціонування готелю на ринку. Помилки, що можуть бути допущені при формуванні бренду готелю, будуть формувати небажані асоціації і готель буде викликати дисонанс між очікуванням гостей та реальною пропозицією, що спричинить критичні репутаційні втрати, які як у коротко-, так і у довгостроковій перспективі принесуть значні економічні втрати, що також буде потребувати кризового менеджменту, який буде спрямований на відновлення репутації. Тому дослідження цієї проблематики є дуже актуальним.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню формування бренду готелю та управлінню репутацією приділила увагу значна кількість українських та зарубіжних дослідників. Так, Л. Горшкова вважає, що конкурента боротьба відбувається скоріше не між готелями, а між їхніми іміджами, у центрі яких повинна стояти якість надання готельних послуг, яка має базуватися насамперед на якості надання готельних послуг. Основними напрямами формування якості послуг вона вважає корпоративну культуру, стандартизацію обслуговування та незмінність надання готельних послуг протягом тривалого періоду часу [1, с. 6]. В. В. Старовойт розглядає впровадження цифрових маркетингових стратегій для формування позитивного іміджу готельного підприємства, використовуючи для цього такі інструменти як SEO, SMM, контекстну рекламу, email-маркетинг, створення власних мобільних додатків та використання платформ управління контентом [2]. І. М. Пріхно та співавтори також розглядають якість надання готельних послуг як найважливішу умову формування репутації готелю. Вони розділяють складові якості надання готельних послуг на об'єктивні та суб'єктивні складові. До об'єктивних, на їхню думку, належать: розвиток інфраструктури та стан матеріально-технічної бази, місце розташування та логістика, стандарти обслуговування, санітарний стан та цінова політика. А до суб'єктивних – задоволення потреб гостя; емоційне сприйняття готельного обслуговування; відчуття комфорту та власні вподобання; репутація, створена за відгуками [3, с. 140].

Г. М. Лявинець вважає передумовами репутаційної кризи готелів негативні рекламу та зв'язки з громадськістю, недотримання якісного обслуговування та скандали [4].

Д. Ю. Петришин і співавтори вважають кризи у готельній сфері тригером до трансформацій та в рамках комунікації у процесі антикризових дій пропонують інституціоналізувати низку певних взаємодій [5, с. 11].

К. М. Бліщук та І. І. Козак серед складових сильного готельного бренду виділяють внутрішню складову, яка включає управління та персонал готелю, ідентичність бренду у свідомості, та зовнішню складову, яка полягає в гостях, іміджі та репутації готелю [6, с. 24]. М. О. Рябенька та А. Л. Лук'янець розглядають центральну роль комунікації готелю із зовнішнім середовищем як запоруку сильного бренду [7]. М. Ву та співавтори розглядають роботизацію як запоруку посилення бренду готелю [8]. Дж. Шанті та Г. Джоші акцентують на позитивному впливі впровадження сталих практик на формування бренду готелю [9]. М. Т. Нусеїр наголошує на формуванні вражень як ключовому аспекті формування унікальної ідентичності бренду [10]. Дж. Дж. Кім, Х. Хан та А. Аріза-Монтес виділили як найголовніші атрибути формування бренду готелю насамперед ті, що створюють у гостя відчуття комфорту й добробуту [11].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості наукових праць на тему розвитку національних готельних мереж, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного формування цінності готельних послуг у межах національних готельних мереж з урахуванням взаємодії стандартів якості, брендингу та управлінських рішень. Крім цього, недостатню увагу приділено ролі аутсорсингу в управлінні національних готельних мереж. Також, потребує уваги дослідження сучасних HR-практик, які розглядають готельні підприємства як «інкубатор персоналу».

Метою статті є аналіз факторів, що впливають на якість готельного підприємства, з особливою увагою до формування бренду готелю, а також, на основі комплексу складових якості, розробка алгоритму управління репутацією готелю.

Основний матеріал. Як показав аналіз останніх наукових публікацій, репутація є ключовою складовою формування бренду готелю. Для потенційних гостей, які ще не мали досвіду комунікації з готелем, перше враження складається від його комунікації, зокрема, у соцмережах та на сторінках платформ, таких як tripadvisor, booking.com та інші. Серед основних складових репутації готелів в Інтернеті виділяють такі:

- якість обслуговування;
- відповіді на коментарі у соцмережах;
- заохочення за позитивні відгуки;
- навчання персоналу;
- безперервний моніторинг якості [12].

Слід розуміти, що якість обслуговування є комплексним показником та репутація готелю залежить від неї напряму. Однак слід зазначити, що наявність репутаційного скандалу для готелю може повністю зруйнувати імідж готелю, незважаючи на зірковість, наявність власних стандартів якості та інші складові якості. Класифікація репутаційних ризиків зображена на рис. 1.



Рис. 1. Класифікація репутаційних ризиків для готельних підприємств

Джерело: розроблено авторами

- Ризики, що пов’язані з ім’ям власника готелю – це такі скандали, причиною яких є особа власника, а не обслуговування; у цьому разі бренд готелю починає асоціюватись не з високими стандартами обслуговування, а із особою власника готелю, який має негативну репутацію через різні причини – його діяльність, особисті скандали, політичні погляди, співпраця з країною-агресором тощо;
- приховані платежі, які формують недовіру гостей щодо сервісу та ціноутворення;
- соціально-культурні ризики, які полягають у невдалих рекламних кампаніях, які можуть образити певні групи потенційних гостей, нерозуміння культурного контексту, в результати чого готель може швидко стати предметом «культури відміни»;

- токсична взаємодія готелю у соцмережах та неадекватна реакція готелю на негативні відгуки у соцмережах, агрегаторах та інших сайтах призведе до формування токсичного іміджу, який буде суперечити принципам гостинності;
- токсичність персоналу, яка буде проявлятись у грубості, невихованості, непривітності, також призведе до формування негативного іміджу готелю, через який готель будуть оминати потенційні гості;
- морально-етичні ризики, що будуть полягати у порушенні гідності та дискримінації, булінгу, використанні праці нелегальних працівників, неналежних умовах праці тощо, приведуть готель до зміни іміджу на байдужий, жадібний та токсичний;
- порушення безпеки та приватності полягає у встановленні камер, прослуховувань, крадіжках особистих речей гостей, що може в результаті завдати не тільки репутаційної шкоди, а й кримінальної відповідальності;
- порушення санітарно-гігієнічних норм з боку гостей буде формувати уявлення, що в такому готелі відсутні стандарти чистоти, що призведе до падіння попиту на послуги готелю.

Оскільки ніхто не застрахований від появи кризових ситуацій у готельній сфері, пропонуємо такий алгоритм відновлення репутації для готелю, що представлено на рис. 2.

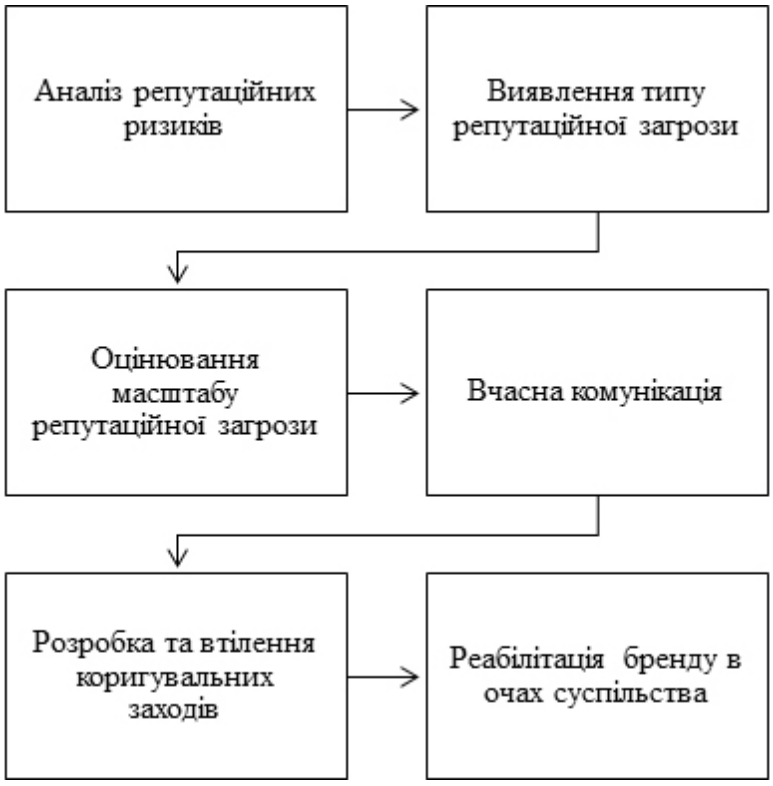


Рис. 2. Алгоритм відновлення репутації готельних мереж

Джерело: складено авторами

На першому етапі такого аналізу необхідно визначити потенційні репутаційні ризики для того, щоб завчасно мати стратегії виходу з них. При настанні репутаційної загрози насамперед готель повинен виявити, що це саме за загроза та діяти відповідно до оцінки масштабу репутаційних збитків, які можуть виникнути. При настанні репутаційного скандалу суттєво необхідним є вчасна комунікація, у якій готель визнає, що трапився скандал. В іншому випадку, при невчасній комунікації мовчання буде розцінено як ухилення від відповідальності та ініціативу перехопить суспільство, яке буде формувати своє враження швидше, ніж це буде робити сам готель. Після визнання причин, що спричинили скандал, завдання – швидка розробка коригувальних заходів та їх втілення. Це сформує у суспільства враження стосовно готелю як такого, який хоч і може помилятися, проте визнає свої помилки та вчасно на них реагує, що врешті-решт призводить до реабілітації бренду готелю.

Однак важливо розуміти, що якщо причиною скандалу стають протести маргінальних груп проти діяльності готелю, то в такому разі через несприйняття цих груп суспільством

(наприклад, антивакцинатори, прихильники теорій змов чи інших псевдонаукових теорій) готель повинен сформувати свою комунікацію так, щоб висвітлити ці причини.

Для побудови власного бренду готелі повинні розуміти ризики, що пов'язані із вказаними репутаційними скандалами. Аналіз цих потенційних репутаційних ризиків дасть можливість для готелю розробити алгоритм дій в разі настання ситуацій, що пов'язані із нанесенням шкоди репутації готелю.

Вдалий брендинг готелів буде конкурентною перевагою, оскільки він впливатиме на створення асоціацій, які пов'язані із цим закладом. У таблиці 1 надано основні елементи побудови бренду готелю.

Таблиця 1

Складові побудови бренду готелю

Найменування складової	*Призначення*
Візуальна айдентика готелю (логотип, вивіска, кольори, шрифти, екстер'єр та інтер'єр)	Повинні бути легкими для запам'ятовування та відображати концепцію закладу, формування у гостей першого враження щодо готелю
Цінності та позиціонування	Формує у гостей культуру споживання, лояльність, а також розуміння якості надання готельних послуг
Емоційний зв'язок	Створює визначені емоції та формує довгострокові відносини з гостями, на основі яких будується лояльність до бренду готелю
Комунікація	Тон спілкування персоналу з гостями задає настрій та є частиною позиціонування, в деяких випадках (концептуальні готелі) може бути частиною концепції готелю, яка буде його конкурентною перевагою

Джерело: розроблено авторами на основі [13]

Бренд готелю повинен репрезентувати цінності, починаючи від формування першого враження і аж до довгострокової перспективи. Перше враження у гостей починається із фото на агрегаторах та відгуках в Інтернеті. У цьому випадку важливим чинником буде застосування антикризової комунікації, яка полягатиме, зокрема, у відповіді на негативні відгуки. Слід зазначити, що досвід знайомства гостя з готелем є початковим та реальні враження ще могли бути не сформовані через відсутність реального контакту. На етапі першого візиту гостя завдання брендингу в готелі полягає у створенні позитивного враження. Тут важливо задіяти елементи сенсорного маркетингу, які включають не тільки санітарний стан зони рецепції, а й освітлення, зокрема, дизайнерські рішення, метою яких буде виділення тих елементів, що потребують уваги, використання декоративних елементів, вологість повітря та навіть застосування певних ароматів. Для успішного вибору аромату як складової бренду готелю насамперед необхідно розуміти цілі та які саме відчуття цей аромат повинен викликати у гостей (бадьорість, розслаблений стан, тематичну атмосферу тощо) [14]. Для вибору аромату готель може розробити власний аромат, що буде пов'язано з певними витратами, або використовувати вже наявні аромати для приміщень, що буде значно дешевше. Звукове оформлення також є важливою складовою, однак тут діють обмеження, що пов'язані з авторськими та суміжними правами на використання творів, що ними захищені. У цьому разі для уникнення порушення авторських прав за використання таких творів можна запропонувати:

- використання творів, «очищених» від авторських прав;
- застосування фонової музики («elevator music»);
- використання творів, на які авторські права не діють;
- генерацію музики штучним інтелектом.

Основним бар'єром для використання популярної музики є саме юридична складова, яка вимагає від користувачів сплати роялті за використання об'єктів авторських та суміжних прав. Новим напрямком для заповнення аудіальної складової є використання музичних творів, які генеруються штучним інтелектом. Це дозволить користувачам створювати музику з огляду на задані критерії.

Будь-яка сенсорна взаємодія з готелем (зір, смак, аромат, дотик, слух) повинна бути складовою цілісної концепції готелю, спрямованою на формування у гостя відповідних приємних вражень.

Висновки. Бренд є ключовим нематеріальним активом готельного підприємства, який формує значні конкурентні переваги, що є особливо актуальним в умовах невизначеного зовнішнього середовища. У статті визначено, що репутація є ключовим елементом бренду готельного підприємства та формує враження у гостей стосовно готелю ще до його фактичного контакту. У процесі дослідження було визначено основні типи репутаційних ризиків та надано алгоритм дій для готельних підприємств у разі настання ситуацій, що загрожують репутації готелю. Встановлено, що основною дією готелю у цій ситуації повинна бути саме вчасна комунікація готельного підприємства, де воно визнає настання ситуації, що несе репутаційні втрати, та розробка коригувальних заходів, від яких готель хоч і понесе матеріальні втрати, проте відновить свою репутацію в очах суспільства. Надалі доцільно розробити індикатори репутаційної шкоди з їхньою баловою оцінкою, що дасть для готельних мереж чіткіше розуміння дій у разі настання скандалу, що може нанести шкоду репутації.

Крім цього, у статті систематизовано основні елементи, що складають комплекс бренду. Окрему увагу приділено сенсорним складовим, які й створюють атмосферу готелю, яка є складовою його бренду. Створення унікальної комплексної сенсорної взаємодії є конкурентною перевагою та справляє належне враження на гостя під час перебування у готелі.

Список літератури:

1. Горшкова Л. Формування позитивного іміджу готелю як фактору підвищення його конкурентоспроможності. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry.* 2024. № 1 (11). С. 5–10. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.1
2. Старовойт В. В. Аналіз ефективності цифрових маркетингових стратегій для підтримки готельного бізнесу під час кризи. *Актуальні питання економічних наук.* 2024. № 3-4. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo. 13945108
3. Пріхно І. М., Табурець І. І., Слинько М. Ю. Методологічні аспекти оцінювання якості готельних послуг. *Підприємництво і торгівля.* 2024. № 41. С. 137–146. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-17
4. Лявинець Г. Антикризовий менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство.* 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-129
5. Петришин Д. Ю., Радзімовська О. В., Камінський Л.-Р. Ю., Крижанівський Т. Я., Цімура М. В. Антикризові стратегії управління інвестиційними проєктами туристичних підприємств *Академічні візії.* 2025. № 49. С. 1–13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17614928.
6. Бліщук К. М., Козак І. І. Брендинг у сфері готельного бізнесу. *Ефективність державного управління*. 2022. № 68/69. С. 22–32. DOI: https://doi.org/10.36930/506802
7. Рябенька М., Лук'янець А. Формування бренду закладів індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 55. DOI: https://doi.org/ 10.32782/2524-0072/2023-55-21
8. Wu, M., Wei-Han Tan,G., Cheng-Xi Aw, E, Ooi, K.-B. Unlocking my heart: Fostering hotel brand love with service robots. *Journal of Hospitality and Tourism Management.* 2023. Vol. 57. P. 339–348. DOI: https://doi.org/10.1016/ j.jhtm.2023.10.014
9. Shanti J., Joshi G. Examining the impact of environmentally sustainable practices on hotel brand equity: a case of Bangalore hotels. *Environment, Development and Sustainability.* 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/s10668-021-01682-9
10. Nuseir M. T. Assessing the impact of brand equity and customer experience on brand loyalty in the United Arab Emirates' hotel industry. *International Journal of Business Excellence.* 2021. Vol. 25, no. 4. P. 459. DOI: https://doi.org/10.1504/ijbex.2021.119753
11. Kim J. J., Han H., Ariza-Montes A. The impact of hotel attributes, well-being perception, and attitudes on brand loyalty: Examining the moderating role of COVID-19 pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services.* 2021. Vol. 62. P. 102634. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102634
12. The importance of monitoring hotels' online reputation. myHotel. URL: https://myhotel.cl/en/opinion-en/the-importance-of-monitoring-hotel-online-reputation/ (accessed November 22, 2025).
13. OK CG – Брендинг ресторану та готелю: як створити впізнаваний образ. OK CG. URL: https://ok-cg.com/брендинг-ресторану-та-готелю/ (дата звернення: 23.11.2025).

14. Аромамаркетинг: навіщо бренду аромат та як його обрати – Bazilik Media. Bazilik Media. URL: https://bazilik.media/aromamarketynh-navishcho-brendu-aromat-ta-iak-joho-obraty/ (дата звернення: 23.11.2025).

References:

1. Horshkova, L. (2024). Formuvannia pozytyvnoho imidzhu hoteliu yak faktoru pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Formation of a positive hotel image as a factor in increasing its competitiveness]. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry,* 1(11), 5–10. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.1 [In Ukrainian].

2. Starovoit, V. V. (2024). Analiz efektyvnosti tsyfrovykh marketynhovykh stratehii dlia pidtrymky hotelnoho biznesu pid chas kryzy [Analysis of the effectiveness of digital marketing strategies to support the hotel business during a crisis]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk,* 3–4. DOI: https://doi.org/ 10.5281/zenodo.13945108 [In Ukrainian].

3. Prikhno, I. M., Taburets, I. I., & Slynko, M. Yu. (2024). Metodolohichni aspekty otsiniuvannia yakosti hotelnykh posluh [Methodological aspects of assessing the quality of hotel services]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia,* 41, 137–146. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-17 [In Ukrainian].

4. Liavynets, H. (2024). Antykryzovyi menedzhment u hotelno-restorannomu biznesi [Crisis management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo,* 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-129 [In Ukrainian].

5. Petryshyn, D. Yu., Radzimovska, O. V., Kaminsky, L.-R. Yu., Kryzhanivsky, T. Ya., Tsimura, M. V. (2025). Antykryzovi stratehii upravlinnia investytsiinymy proiektamy turystychnykh pidpryiemstv [Anti-crisis strategies for managing investment projects of tourism enterprises]. *Akademichni vizii*, 49, 1–13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17614928 [In Ukrainian].

6. Blishchuk, K. M., & Kozak, I. I. (2022). Brendynh u sferi hotelnoho biznesu [Branding in the hotel business]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*, 68–69, 22–32. DOI: https://doi.org/10.36930/506802 [In Ukrainian].

7. Riabenka, M., & Lukianets, A. (2022). Formuvannia brendu zakladiv industrii hostynnosti [Brand formation of hospitality industry establishments]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-21 [In Ukrainian].

8. Wu, M., Wei-Han Tan,G., Cheng-Xi Aw, E, Ooi, K.-B. (2023). Unlocking my heart: Fostering hotel brand love with service robots. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 57, 339–348. DOI: https://doi.org/10.1016/ j.jhtm.2023.10.014

9. Shanti, J., & Joshi, G. (2021). Examining the impact of environmentally sustainable practices on hotel brand equity: A case of Bangalore hotels. *Environment, Development and Sustainability.* DOI: https://doi.org/10.1007/ s10668-021-01682-9

10. Nuseir, M. T. (2021). Assessing the impact of brand equity and customer experience on brand loyalty in the United Arab Emirates' hotel industry. *International Journal of Business Excellence,* 25(4), 459. DOI: https://doi.org/ 10.1504/IJBEX.2021.119753

11. Kim, J. J., Han, H., & Ariza-Montes, A. (2021). The impact of hotel attributes, well-being perception, and attitudes on brand loyalty: Examining the moderating role of the COVID-19 pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102634. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102634

12. myHotel. (n.d.). The importance of monitoring hotels' online reputation. Retrieved from https://myhotel.cl/en/opinion-en/the-importance-of-monitoring-hotel-online-reputation/ (accessed November 22, 2025).

13. OK CG. (n.d.). Brendynh restoranu ta hoteliu: yak stvoryty vpiznavanyi obraz [Restaurant and hotel branding: How to create a recognizable image]. Retrieved from https://ok-cg.com/брендинг-ресторану-та-готелю/ (accessed November 23, 2025). [In Ukrainian].

14. Bazilik Media. (n.d.). Aromamarketynh: navishcho brendu aromat ta yak yoho obraty [Aroma marketing: Why a brand needs a scent and how to choose it]. Retrieved from https://bazilik.media/aromamarketynh-navishcho-brendu-aromat-ta-iak-joho-obraty/ (accessed November 23, 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 24.11.2025
Прийнята до публікації 26.01.2026
Опубліковано онлайн 05.03.2026

НАШІ АВТОРИ
(OUR AUTHORS)

Береговий Володимир Олександрович	аспірант кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна
Гребенник Наталя Григорівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Дубовик Ольга Юхимівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Жаданова Юлія Володимирівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та цифрової економіки, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна
Кащук Маргарита	здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності D-5 «Маркетинг», кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, Одеса, Україна
Коваленко Вікторія Володимирівна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Колодізєв Олег Миколайович	доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна
Левченко Сергій Павлович	доктор філософії галузі менеджменту, старший викладач кафедри менеджменту, Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса, Україна
Літвінов Олександр Сергійович	доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Лоханова Наталія Олексіївна	доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Москалюк Ганна Олександрівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Півторак Анастасія Олександрівна	здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності D1 «Облік і оподаткування», факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Раков Андрій Геннадійович	магістрант факультету фінансів та банківської справи, ОП «Управління діяльністю банків на фінансовому ринку», кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Семенова Катерина Данилівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Сергєєва Олена Степанівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Слатвінська Марина Олександрівна	доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Тардаскіна Тетяна Миколаївна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна

Тітомир Людмила Анатоліївна кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса, Україна

Чукурна Олена Павлівна докторка економічних наук, професорка, деканка факультету Бізнесу та соціальних комунікацій, Державний університет інтелектуальних технологій та зв'язку, м. Одеса, Україна

Чернишова Людмила Вікторівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Шкеда Олександр Олександрович доктор філософії з менеджменту, старший викладач кафедри менеджменту і маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій та зв'язку, м. Одеса, Україна

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

Науковий журнал

№ 1 (338), 2026

Матеріали випуску друкуються мовою оригіналу
(українська, англійська)

За достовірність викладених фактів,
цитат та інших відомостей відповідає автор

Рекомендовано до друку та поширення через
мережу Інтернет за рішенням Вченої ради
Одеського національного економічного
університету (Протокол № 5 від 25.02.2026 р.)

Підписано до друку 27.02.2026 р.
Формат 60 х 84 1/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman
Ум. друк. арк. 11,65 Тираж 50 прим.

Видавництво і друкарня –
Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса,
вул. Інглезі, 6/1,
Тел.: +38 (095) 934-48-28,
+38 (097) 723-06-08
E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7623 від 22.06.2022 р.